

PUCRS

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

JULIANA VALE MARQUES

LUIZA TRAJANO EM REVISTA: reflexões sobre a relação entre a reputação de uma CEO brasileira e a reputação corporativa

Porto Alegre
2023

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

**LUIZA TRAJANO EM REVISTA: reflexões sobre a relação entre a reputação de
uma CEO brasileira e a reputação corporativa**

JULIANA VALE MARQUES

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.^a Dr.^a Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre
2023

JULIANA VALE MARQUES

**LUIZA TRAJANO EM REVISTA:
reflexões sobre a relação entre a reputação de uma CEO brasileira
e a reputação corporativa**

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 26/07/2023

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Prof. Dr. Jacques Alkalai Wainberg (PPGCOM/PUCRS)

Prof^a. Dr^a. Maira de Cássia Petrini (PPGAdministração/PUCRS)

Prof^a. Dr^a. Gisela Maria Santos F. Sousa (PPGCOM/UFMA)

Prof^a. Dr^a. Simone Antoniaci Tuzzo (PPGCOM/UFG)

Porto Alegre

2023

*“...Os homens não conseguem viver juntos sem
que façam concessões mútuas...”*

SROUR (2000, p. 213)

Aos meus melhores e eternos mestres,
amados pais: Fabiano e Faraildes,
e irmãos: Mauro (*in memoriam*), Flávia e Eugênia.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, a inspiração e o amor ao conhecimento.

Aos meus irmãos, o carinho, a sinceridade, o incentivo, a confiança.

Ao meu amor, Christiano, a melhor parceria para realizar tantos sonhos.

Aos meus sogros, cunhados, sobrinhos, tios e primos, o encorajamento.

À Liz, à Lola e ao Pingo, a companhia e o convite para brincarmos juntos.

Aos amigos de toda vida, Adriana, Alessandra, Breno, Anna Érika, Cristiana, Flávia, Miriam, Patrícia, Renata, Wagner, a eterna conexão em harmonia.

Aos meus familiares adotados durante minhas estadias em Porto Alegre: Aline, Alessandra, Arnold, Mara e Seu Cláudio, o aconchego e a alegria de viver.

Aos amigos de Santos, Antônio, Denise, Gisele, Joana, Júlia, Lia, Maria, Miriam, Rafaela, Ricardo, Simone, a superação da pandemia e de muitos desafios.

Aos amigos espalhados pelo mundo, a compreensão das minhas ausências.

Aos CEOs que assessorei, em especial Lieven Cooreman, Emilson Alonso e Luiz Leal, a confiança, a ética e a competência. E aos meus queridos diretores, pares e liderados: Caio, Cleiton, Erik, Glen, Hélio, João, Linko, Lívia, Pedro, Poliana, Renata, Varda, Thiago, Walter (desisto, essa lista é infundável...), a busca da excelência.

Aos meus parceiros e clientes de consultoria, Ana Flávia, Daniele, Fernando, Priscila, Cecília, Kênia, Flávia, Roberto, Marco, a certeza do meu novo caminho.

Às amigas Daniela, Else, Kátia, Isaura e Rosângela, o despertar da vontade de realizar o doutorado e o apoio nessa caminhada.

Aos professores, profissionais e amigos da Comunicação Organizacional, o compartilhamento de desafios e soluções. À Mega Brasil (Eduardo), Aberje (Paulo) e Fundação Dom Cabral (Paula e Ana Luiza), a oportunidade de discutir os temas.

Às universidades e bibliotecários, o suporte para o levantamento documental.

Aos amigos e colegas do Gecor e do doutorado na PUCRS, a camaradagem.

Ao Radler (PPGCom) e ao Ednei (Biblioteca), a empatia e o profissionalismo.

Aos professores do PPG, em especial, Juremir e Cláudia, o conhecimento compartilhado. Aos professores Gizela, Jacques, Maira e Simone, as valiosas contribuições ao trabalho de pesquisa. À orientadora Cleusa, o aprendizado.

Às profissionais que me apoiaram no levantamento documental e bibliográfico (Kalissa e Cristiane) e na revisão ortográfica e ABNT (Fernanda Lisbôa), a dedicação.

À Mireia e à Olívia, as orientações para uma vida saudável.

RESUMO

O século XXI é a era da desconfiança e, conseqüentemente, a reputação se tornou um dos principais riscos das empresas. Segundo metodologias e pesquisas globais de mercado como a *RepTrak® Pulse* e a *CEO RepTrak®*, a Reputação do CEO impacta a Reputação Corporativa. Esta tese buscou entender o papel da liderança na construção da reputação, tendo como questão central: como se dá a relação entre a Reputação do CEO e a reputação da empresa que ele representa? Para analisar a interface entre esses dois construtos no contexto brasileiro, optamos pela Hermenêutica em Profundidade proposto por John Thompson (2011, 1995) e pela realização de levantamentos bibliográfico e documental (GIL, 2014). Nesta pesquisa, analisamos as representações sobre a empresária Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, ex-CEO e atual presidente do Conselho do Magazine Luiza, tendo em vista a sua relevância e visibilidade no cenário empresarial nacional. Consolidamos os resultados de pesquisas de mensuração de Reputação Corporativa e de Reputação do CEO publicadas por revistas e jornais no Brasil, a partir de avaliação de diversos públicos, e discutimos a relação entre a reputação da referida CEO e a reputação do Magazine Luiza com base na análise das matérias de capa de revistas de negócios (*Exame* e *IstoÉ Dinheiro*) de 2000 a 2022, aprofundando na dimensão *Liderança*. Concluimos que as trajetórias públicas do Magazine Luiza e de Luiza Trajano estão intrinsecamente ligadas, assim como a Reputação Corporativa e a Reputação da CEO, corroborando a grande maioria dos autores de referência.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Reputação Corporativa; Reputação de CEO; Liderança; Luiza Trajano; Magazine Luiza.

ABSTRACT

The twenty-first century is the era of mistrust and, consequently, Reputation has become one of the main risks of companies. According to global market methodologies and researches such as *RepTrak® Pulse* and *CEO RepTrak®*, the CEO Reputation impacts Corporate Reputation. This research sought to understand the role of leadership in building reputation. The main question is: how is the relationship between the Reputation of the CEO and the reputation of the company that they represent? To analyze the interface between these two constructs in the Brazilian context, we opted for the Depth Hermeneutics proposed by John Thompson (2011, 1995) and for carrying out bibliographic and documentary researches (GIL, 2014). In this research, we analyzed the representations about businesswoman Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, former CEO and current chairwoman of the board of Magazine Luiza, in view of her relevance and visibility in the Brazilian corporate landscape visibility. Thus, we consolidate the results of Corporate and CEO Reputation measurement surveys published by magazines and newspapers in Brazil, from the evaluation of several audiences, and we discussed the relationship between the Reputation of the aforementioned CEO and the Reputation of Magazine Luiza based on the analysis of the cover stories of business magazines (*Exame* and *IstoÉ Dinheiro*) from 2000 to 2022, deepening the Leadership dimension. We conclude that the public trajectories of Magazine Luiza and Luiza Trajano are intrinsically linked, as well as the Corporate Reputation and Reputation of the CEO, corroborating the vast majority of reference authors.

Keywords: Organizational Communication; Corporate Reputation; CEO Reputation; Leadership; Luiza Trajano; Magazine Luiza.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Palavras-chave: Teses: Comunicação	32
Figura 2 – Palavras-chave: Teses: Administração	32
Figura 3 - Palavras-chave: Artigos: Comunicação.....	38
Figura 4 - Palavras-chave: Artigos: Administração.....	38
Figura 5 – Palavras-chave: <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>	43
Figura 6 - Palavras-chave: Teses sobre Liderança e Comunicação	46
Figura 7 – Elementos formativos da Reputação Corporativa	60
Figura 8 – Modelo Operacional para gestão de Reputação e Imagem Corporativa .	62
Figura 9 – Estrutura de formação da Reputação Corporativa	65
Figura 10 – Modelo de construção Responsabilidade Social Corporativa.....	66
Figura 11 – CEO: Perfis segundo celebridade e reputação	88
Figura 12 – Modelo <i>CEO RepTrak®</i>	91
Figura 13 – Modelo integrativo do impacto do CEO nas mudanças estratégicas...	101
Figura 14 – Levantamento documental das matérias e capas de revista.....	133
Figura 15 – Movimentos de interpretação da Reputação de Luiza e do Magazine	140
Figura 16 – Trajetória pública de Luiza Trajano / Magazine Luiza	140
Figura 17 – Edições que destacam Luiza e Frederico Trajano (2000-2022)	144
Figura 18 - Dimensões reputacionais contempladas pelas 12 matérias do <i>corpus</i>	147
Figura 19 – Capas Luiza Trajano: <i>corpus</i> final de análise	150
Figura 20 – Reportagens de capa: Luiza Trajano: <i>Exame</i> (abril de 2021).....	152
Figura 21 - Reportagens de capa: Luiza Trajano: <i>IstoÉ Dinheiro</i> (11 de maio de 2011).....	153
Figura 22 – Reconhecimento/Premiações: Magazine e Luiza Trajano (2000-2022)	172

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teses: distribuição no tempo	27
Tabela 2 – Teses: objeto de estudo em Reputação.....	28
Tabela 3 – Teses: distribuição por dimensão.....	31
Tabela 4 – Artigos: número total e específico sobre Reputação.....	34
Tabela 5 – Artigos: distribuição dos artigos ao longo dos anos	35
Tabela 6 – Artigos: distribuição por objeto de estudo	36
Tabela 7 – Artigos: distribuição por dimensão	37
Tabela 8 – Trabalhos internacionais: distribuição dos artigos ao longo dos anos	41
Tabela 9 – Distribuição por dimensão.....	42
Tabela 10 – Teses sobre liderança: distribuição por dimensão	45
Tabela 11 – Reconhecimento em rankings do Magazine Luiza (2000-2022)	126
Tabela 12 – CEOs mais reconhecidos pelos rankings de reputação no Brasil.....	129
Tabela 13 – CEOS mais reconhecidos pelos rankings de reputação no Brasil	130
Tabela 14 – Pesquisa documental de revistas.....	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Reputação Corporativa: visões de disciplinas convergentes	52
Quadro 2 – Abordagens teóricas da reputação	54
Quadro 3 – Definições de Reputação.....	55
Quadro 4 – Abordagens que embasam a construção e a gestão da Reputação ...	109
Quadro 5 – <i>Corpus</i> de capas de revista com Luiza Trajano.....	135
Quadro 6 – Matérias do <i>corpus</i>	145
Quadro 7 – Títulos e subtítulos das capas e de suas respectivas matérias	154
Quadro 8 – <i>Lead</i> das matérias da <i>IstoÉ Dinheiro</i> e da <i>Exame</i>	155

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
Abrapcorp	Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
Anpad	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (presidente e/ou diretor-executivo)
Compós	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação
EnANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FDC	Fundação Dom Cabral
FGV	Fundação Getúlio Vargas
HP	Hermenêutica em Profundidade
Intercom	Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
IPO	Oferta Inicial de Ações
MERCO	Monitor Empresarial de Reputação Corporativa
<i>Organicom</i>	Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas
PUC-Minas	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
PUC-Rio	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
<i>RAE</i>	Revista de Administração de Empresas

S	<i>Scopus</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UPM	Universidade Presbiteriana Mackenzie
USP	Universidade de São Paulo
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	16
2.1 TESES BRASILEIRAS QUE ABORDAM O TEMA REPUTAÇÃO	26
2.2 ARTIGOS PUBLICADOS NO BRASIL SOBRE REPUTAÇÃO	33
2.3 TRABALHOS SOBRE REPUTAÇÃO DO CEO	39
2.4 TESES BRASILEIRAS SOBRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO	44
3 SOBRE A REPUTAÇÃO CORPORATIVA	50
3.1 ÁREAS QUE ESTUDAM REPUTAÇÃO	51
3.2 DEFINIÇÕES DE REPUTAÇÃO	54
3.3 CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA	57
4 REPUTAÇÃO DO CEO	67
4.1 LIDERANÇA	72
4.2 COMUNICAÇÃO E DIÁLOGO	78
4.3 CEO: IDENTIDADE, MARCA E REPUTAÇÃO	81
4.3.1 Reputação e celebridade do CEO	85
4.3.2 Reputação do CEO e Reputação Corporativa	99
5 MÉTODO E PERCURSO METODOLÓGICO	115
5.1 A OPÇÃO PELA HERMENÊUTICA EM PROFUNDIDADE	115
5.1.1 Análise Sócio-Histórica	121
5.1.1.1 <i>Luiza Trajano</i>	121
5.1.2 Análise Formal ou Discursiva	127
5.1.2.1 Definição do <i>corpus</i>	128
5.1.3 Análise de (Re)interpretação	137
6 A REPUTAÇÃO DE LUIZA TRAJANO EM ANÁLISE	139
6.1 LUIZA TRAJANO E SUA TRAJETÓRIA	140
6.2 LUIZA TRAJANO EM REVISTA	143
6.3 LIDERANÇA DE LUIZA TRAJANO	148
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	179
REFERÊNCIAS	185
APÊNDICES	217
Apêndice A – Principais teses de Reputação	217

Apêndice B – Principais artigos de Reputação.....	218
Apêndice C – Principais artigos de Reputação do CEO.....	222
Apêndice D – Principais teses de Liderança	224
Apêndice E – Rankings de Reputação de Executivos e Reputação Corporativa	225
Apêndice F – Principais rankings de reputação corporativa (Brasil) (1/2)	226
Apêndice G – Principais rankings de reputação de executivos	232
Apêndice H – Revistas	233
Apêndice J – Dimensões reputacionais usadas para a classificação dos textos teóricos e empíricos.....	239

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

“Leva-se 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Ao pensar assim, você fará as coisas de forma diferente.”
Warren Buffet (9 citações..., 2019), *Forbes*

Em uma sociedade hiperconectada, com alta disponibilidade de informação, a esfera pública, antes dominada pelos veículos de comunicação de massa, passa a ser mais influenciada pelas redes sociais (PIERRE LÉVY..., 2015). A vigilância e a exigência crescente das pessoas com distintos interesses geram polarização, extremismo, viralização, *fake news*. Escândalos expõem as condutas antiéticas de governantes, esportistas, empresas, executivos (EDELMAN, 2022). O que acontece em um local remoto coloca em risco a reputação de pessoas admiradas e de organizações centenárias. Preparar-se antecipadamente e proteger a reputação é muito mais eficaz – atinge melhores resultados – do que recuperá-la após a crise (FLORCZAK, 2021).

Esse cenário impacta fortemente o contexto das organizações, espaço no qual a construção da Reputação Corporativa e das lideranças demanda tempo e é vulnerável a crises. O risco de danos à reputação e à marca permanece entre os cinco principais riscos corporativos da pesquisa *Global Risk Management Survey*, em todas as suas edições, com exceção de 2009 (AON, 2021).

Tais constatações nos aproximam da importância da reputação, entendida como “[...] a avaliação geral de uma empresa por seus públicos [...] representa a reação afetiva ou emocional líquida – boa ou ruim, fraca ou forte – de clientes, investidores, empregados e do público em geral em relação à empresa [...]” (FOMBRUN, 1996, p. 37). Para as empresas, a reputação viabiliza comprar, cobrar, contratar, investir e competir melhor. Quem a conquista obtém melhores qualidade, preço e prazo com os fornecedores, atrai os melhores profissionais, consegue fazer parcerias e conquista clientes. Esses percebem que suas expectativas são atendidas de maneira consistente e confiável e se tornam mais fiéis, menos sensíveis a preço e mais tolerantes caso aconteça algum problema envolvendo a empresa (ALMEIDA, 2005a; BREITENBACH, 2016; MANUEL, 2020).

Segundo a The RepTrak Company (2022), os públicos avaliam sete dimensões racionais de reputação das empresas: *Produtos e Serviços, Inovação, Ambiente de*

Trabalho, Governança, Cidadania, Liderança e Desempenho. Essa análise é feita com base no que é dito sobre elas (experiência direta, boca a boca, mídia própria, tradicional e social), no que as organizações fazem e no momento sócio-histórico-econômico dos públicos, estabelecendo uma conexão emocional (sentimento, respeito, confiança e admiração) e gerando intenção de comportamentos dos públicos ou propensão dos mesmos em (re)comprar, defender, recomendar, aceitar (licença para operar), trabalhar ou investir na empresa (REPTRAK, 2022).

A pontuação desse sistema de 360 graus da Reputação vem crescendo desde 2015, alcançando o maior índice em 2021, com 74,9 em 100, e com 74,2 em 2022, indicando uma reputação forte¹. A pandemia gerou uma forte pressão dos públicos pela participação das empresas para minimizar as ameaças de riscos sociais em grande escala. As empresas brasileiras alcançaram 76,9 em 2022 por terem apoiado a luta contra a Covid-19 e terem demonstrado cuidado com seus empregados e comunidades em 2020 e 2021, o que gerou admiração e respeito. A oscilação dos números ano a ano mostra que a reputação está viva e as necessidades e expectativas dos públicos evoluem (REPTRAK, 2022; REPTRAK, 2021).

Para entendermos o que pode gerar uma crise de reputação, recorreremos à pesquisa *Trust Barometer* da agência global de Relações Públicas Edelman, que apresenta o século XXI como a era da desconfiança dos cidadãos em relação a quatro instituições fundamentais para a vida em sociedade: Empresas (bem-estar econômico), Governo (segurança nacional e políticas públicas), Mídia (informação) e ONGs (causas sociais). A intensificação do medo (desemprego, redução do poder aquisitivo, obsolescência profissional) é a principal tendência identificada nos 22 anos de pesquisa (EDELMAN, 2020; 2022).

Uma perspectiva da pesquisa *Trust Barometer* nos chama atenção ao mostrar que, desde 2009, há uma alta expectativa em relação à participação das empresas na liderança de movimentos de mudança, na identificação e na solução de problemas que beneficiarão a sociedade como um todo (EDELMAN, 2020). Porém, entre as milhões de empresas existentes no mundo, somente 12 mil empresas são signatárias do *Pacto Global das Nações Unidas* e declaram que a sustentabilidade é importante

¹ Na metodologia da RepTrak, o impacto da reputação nos comportamentos de apoio às organizações é classificado em cinco níveis: pobre (0-39 pontos), fraco (40-59), mediano (60-69), forte (70-79), excelente (80 ou mais) (GLOBAL REPTRAK, 2017).

para o sucesso futuro de seus negócios. E, entre essas, somente 37% dessas empresas estão desenhando modelos de negócios que contribuam para os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) (GLOBAL COMPACT, 2020).

Nesse contexto, surge uma leitura possível sobre o papel das lideranças corporativas na construção da reputação. A pesquisa periódica *The CEO Reputation* destaca que 81% dos executivos globais acreditam que o compromisso do CEO com a reputação é crítico e obrigatório para a construção da Reputação Corporativa, assim como é importante para os próprios presidentes ter um perfil público visível para serem respeitados. Os respondentes acreditam que a reputação de seu próprio presidente impacta a reputação da empresa em 45% e o valor de mercado dela em 44%. E a metade deles, 50%, acredita que a Reputação do CEO importará ainda mais nos próximos anos (WEBER SHANDWICK, 2019).

No mundo hiperconectado, que exige transparência e ética, o *Chief Executive Officer* (CEO) – cargo máximo na hierarquia organizacional – tem a missão de legitimar e perpetuar a atuação da empresa. Ele atua desde a leitura de cenário e a definição da visão e da estratégia até a gestão da empresa, de conflitos e crises. De acordo com a metodologia *CEO RepTrak®* de Fombrun, Prado e Ponzi (2015), a mais disseminada globalmente, quatro dimensões (Liderança, Influência, Responsabilidade e Gestão) definem a reputação de um CEO. Seus resultados evidenciam que os líderes de maior reputação são mais conhecidos pelos públicos e vistos como responsáveis, éticos e comprometidos com a sociedade. Entretanto, os autores não consideram a dimensão *Ser Humano*, características de grupos e indivíduos, como Bendisch, Larsen e Trueman (2013), Reyes Junior (2014), Chen e Chung (2017), Erdogmus e Esen (2018) e Magri e Peres-Neto (2019), defendem, na medida em que concluíram que os aspectos pessoais impactam a Identidade e a Reputação do CEO. Outro aspecto da metodologia a ser ressaltado é a ênfase nos acionistas, ainda que se cite outras partes interessadas.

A aparência, o comportamento, a linguagem e o discurso do CEO (*ser ou parecer ser* o que o mercado espera da organização) têm peso e são entregues à apreciação dos interlocutores. Os empregados, por exemplo, tendem a perceber as decisões do líder como sendo influenciadas pelos seus interesses pessoais – remuneração, prestígio e poder (MELCRUM, 2017).

No cotidiano das práticas profissionais de quem atua na gestão de comunicação no contexto das organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2008), a predominância das dimensões instrumental, estratégica e cultural prevalecem sobre a dimensão humana (KUNSCH, 2014, 2020). Comunicação é um processo social básico e, no paradigma interpretativista, se concretiza pela valorização das pessoas, pelo diálogo, pelo reconhecimento do outro e pela relação entre os interlocutores (KUNSCH, 2009, 2014). A subjetividade, os contextos e a complexidade dos processos comunicativos são considerados, visando ao entendimento entre as partes em nosso mundo contemporâneo caótico, conectado e de baixa previsibilidade e de possibilidade de controle (WHEATLEY, 2006).

Nossa experiência pessoal e profissional² e nossos questionamentos sobre reputação, liderança e prática da dimensão humana da Comunicação Organizacional nas empresas brasileiras nos levaram ao encontro do Doutorado em Comunicação na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Considerando a amplitude das possibilidades de contribuir para a construção de conhecimento científico sobre o tema, definimos como recorte da pesquisa a Reputação do CEO brasileiro. A pergunta inicial que impulsionou a pesquisa foi: como se dá a relação entre a reputação do/da CEO e a reputação da empresa que ele/ela representa?

A partir da inquietação formulada como pergunta, empreendemos a trajetória de pesquisa para aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo e para fazer as escolhas necessárias. Os levantamentos bibliográfico e documental foram realizados em quatro frentes: a) trabalhos científicos, iniciando a construção do estado da arte da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO; b) pesquisas de mensuração de reputação não acadêmicas publicadas na imprensa brasileira – que foram denominadas rankings –, reconhecendo a variedade de metodologias

² A doutoranda tem mais de 25 anos de carreira em Comunicação, Marketing e Recursos Humanos em empresas de primeira linha e de grande porte, sendo 20 anos em cargos de superintendente e gerente sênior de comunicação no Brasil e na América Latina de diversos setores: agronegócio (Yara Brasil Fertilizantes e CMOC), finanças (HSBC e Losango), mineração (Galvani e CMOC), químico (Yara, Galvani e CMOC) e telecomunicações (Telemig Celular e Amazônia Celular). Assessorou diretamente doze CEOs e dezenas de diretores, gerenciando a comunicação dos executivos (interlocutores e porta-vozes) e a comunicação institucional de suas empresas. Também atuou 11 anos como professora de Graduação (PUC-Minas) e Pós-Graduação (PUC-Minas e IBMEC Minas) e foi palestrante em quase uma centena de eventos. Mestre em Administração (UFMG), pós-graduada em Comunicação Corporativa (Aberje Syracuse University) e Comércio Eletrônico (PUC-Minas), jornalista e publicitária (PUC-Minas) e participante de cursos de extensão nos Estados Unidos, Inglaterra e China. É atualmente consultora em gestão da reputação, de crise, de mudança e de Comunicação Organizacional.

(entrevista em profundidade, questionário, avaliação direta por um ou múltiplos *stakeholders*: executivos, empregados, consumidores, jornalistas, líderes de opinião, membros do governo, analistas financeiros, recrutadores de altos executivos e/ou representantes de ONG, de sindicatos, de associação de consumidores); c) reportagens sobre CEOs na imprensa nacional; e d) métodos de pesquisa.

Tendo em vista a necessidade de compreender o contexto / cenário contemporâneo e interpretar evidências retratadas pela mídia especializada, optamos pela Hermenêutica em Profundidade. Esse método contempla a *Interpretação da Doxa* e três etapas complementares e não necessariamente cronológicas: *Análise Sócio-Histórica*, *Análise Formal ou Discursiva* dos sentidos e *(Re)interpretação* da construção das Formas Simbólicas contextualizadas. Na *Interpretação da Doxa*, buscamos compreender como os sujeitos percebem a realidade cotidiana no contexto brasileiro das primeiras décadas do século XXI, inserida na rede de relações. Em *Análise Sócio-Histórica*, contextualizamos a liderança feminina no Brasil e a trajetória pública da empresária Luiza Trajano, atual presidente do Conselho de Administração e ex-CEO do Magazine Luiza.

Na seção *Análise Formal ou Discursiva* dos sentidos fundamentamos a definição de qual(is) CEO(s)/ empresa(s)/ Formas simbólicas estudar. A partir de 34 edições anuais dos rankings de executivos empresários: *Os comandantes de negócios do Brasil (Valor Econômico)*, *100 Líderes Empresariais com Melhor Reputação no Brasil (Exame/Merco)* e *Os líderes mais admirados do Brasil (CartaCapital)*, chegamos a uma lista de sete CEOs. Dentre eles, havia uma única CEO mulher, eleita seis vezes consecutivas (2017 a 2022) como líder empresarial de melhor reputação no Brasil pela revista *Exame*. O protagonismo de Luiza Trajano (Magazine Luiza) em ações e práticas, antes e especialmente no período da pandemia da Covid-19 (2020-2021), fez com que ela fosse distinguida por inúmeras reportagens jornalísticas. Assim, optamos por escolhê-la como objeto de análise³.

Na sequência, complementamos a definição do *corpus* empírico da pesquisa com a decisão do período de análise e da fonte/representações/construção de sentidos das Formas Simbólicas, entendidas por Thompson (1995, p. 357) como “...construções significativas que exigem uma interpretação”. As Formas Simbólicas (textos, imagens, falas, objetos e ações) são construções complexas, intencionais,

³ A delimitação do objeto atendeu a sugestão da Banca de Qualificação.

referenciais, estruturais, convencionais e contextuais, que se formam no campo de interação social e transmitem uma mensagem/sentido por meio da linguagem (THOMPSON, 2011).

Como a natureza da reputação pressupõe sua construção ao longo de muitos anos e a superação dos inevitáveis riscos e crises, optamos por contemplar materiais teóricos e empíricos de 2000 a 2022. Esses últimos foram centrados nos rankings e na mídia especializada de revistas, visto que a mídia e a reputação se influenciam mutuamente, pautando uma à outra (REPTRAK, 2022). Também constatamos a influência incontestável do discurso da mídia revista de 2000 a 2017 (WOLF, 2012; PALOMINO, 2014), maior parte dos 23 anos de análise, e de maneira alguma irrelevante de 2018 a 2022 apesar da queda expressiva da tiragem impressa e do número de assinantes das revistas e do fortalecimento das mídias sociais (HAHYA, 2021, 2022; RENÓ, 2022).

A leitura das teses, livros e artigos teóricos, dos rankings e de centenas de reportagens sobre CEOs foi fundamental para definirmos os questionamentos centrais da pesquisa, a saber:

- a) Quais abordagens embasam a construção e a gestão da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO e como esses dois construtos estão relacionados?
- b) Quais são as principais dimensões reputacionais apresentadas pela mídia de revista especializada em gestão e negócios sobre a CEO / presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano, e o Magazine Luiza?
- c) Quais relações podem ser estabelecidas entre a Reputação de Luiza Trajano e a Reputação do Magazine Luiza?

Para responder a esses questionamos estabelecemos três macro-objetivos:

- a) *Destacar as abordagens que embasam a construção e gestão da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO e como esses dois construtos estão relacionados;*
- b) *Evidenciar as principais dimensões reputacionais apresentadas pela mídia de revista especializada em gestão e negócios sobre a CEO / presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano, e o Magazine Luiza; e*

c) *Discutir sobre as relações que podem ser estabelecidas entre a Reputação de Luiza Trajano e a Reputação do Magazine Luiza.*

Para responder aos questionamentos e atender aos objetivos, a tese foi desenvolvida em cinco capítulos. Em *Considerações Iniciais*, buscamos explicitar nossas motivações para o estudo e o impacto do contexto sócio-histórico na Reputação Corporativa e na Reputação dos CEOs durante as primeiras décadas do milênio, período de análise da tese. Também discorreremos sobre as questões (inicial e centrais), os objetivos e as primeiras decisões de delimitação do escopo da pesquisa.

O capítulo *Reputação em debate* aborda o estado da arte com a revisão da produção (inter)nacional de pesquisas, contemplando 71 teses e 156 artigos publicados no período de 2000 a 2021 nas revistas científicas *Organicom* – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – e *RAE* – Revista de Administração de Empresas – e os apresentados nos principais congressos de pesquisa em Comunicação organizados pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós), Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) e, em Administração, pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), sobre reputação (corporativa e de CEOs). Também recorreremos às plataformas *Scopus* e *Web of Science*, localizando dois livros e 56 artigos de autores de 26 países, e incorporamos 14 teses brasileiras sobre Liderança e Comunicação ao estado da arte produzido.

Dando prosseguimento, produzimos a revisão bibliográfica com o fim de construir o marco teórico que estabelece os pilares da análise empírica. O segundo capítulo, *Reputação Corporativa*, aborda as diversas áreas de conhecimento que estudam a reputação, e teorias e conceitos sobre a construção da reputação pelas organizações. As principais referências são: Fombrun (1990, 1996, 1997, 2000, 2004, 2007, 2011, 2015), Riel (1997, 2004, 2007, 2012, 2013), Almeida (2005a, 2005b, 2005c, 2007, 2008, 2009) e outros autores como Rindova (1998, 1999, 2004, 2006).

O terceiro capítulo, *Reputação do CEO*, dá continuidade ao marco teórico. Contemplamos pesquisadores como Yockelson (2020), Wilner (2008) e Góis (2014,

2015, 2017), Cottan-Nir (2018, 2019), Scheidt, Gelhard, Strotzer e Henseler (2018), Fombrun, Prado e Ponzi (2015), Bendisch, Larsen e Trueman (2013), Gaines-Ross (2000) e as principais referências dos autores dos artigos da *Scopus* e da *Web of Science*: Hambrick (1994, 2007a e b, 2011, 2018), Pollock (2003 e 2018) e Larcker (2016 e 2020) entre outros. Para embasar os construtos Liderança e Comunicação, consideramos as obras de Christofoli (2020), Vilela (2020), Hupfer (2016), Kunsch (2009, 2014, 2020), Bueno (2012), Marcondes Filho (2004, 2008, 2011, 2014, 2019, Baldissera (2004, 2008), Scroferneker (2008, 2014), França (2001), Lima (2008) e Wolton (2003, 2004, 2006, 2010). Ao final desse capítulo, discutimos o primeiro objetivo da pesquisa: *Destacar as abordagens que embasam a construção e gestão da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO e como esses dois construtos estão relacionados.*

Vencida a construção do marco teórico, detalhamos e fundamentamos a dimensão metodológica que define as escolhas realizadas na pesquisa. O quarto capítulo, *Método e Percorso Metodológico*, apresenta as etapas do método da Hermenêutica em Profundidade e os procedimentos metodológicos. Entre eles, o levantamento documental de edições anuais de 18 rankings nacionais de reputação de executivos e de Reputação Corporativa e de 99 matérias que destacaram Luiza Trajano e sua empresa na capa ou no índice das 4.098 edições principais de revistas semanais de informações gerais (*Veja* e *IstoÉ*) e revistas de negócios (*Exame* e *IstoÉ Dinheiro*) de 2000 a 2022.

As doze capas que trouxeram Luiza Trajano em evidência e suas respectivas matérias foram eleitas por nós como *corpus* empírico. Na sequência definimos analisar duas edições cujas capas apresentavam Luiza Trajano com exclusividade. Como não localizamos nenhuma capa que destacasse Luiza Trajano na *Veja* e na *IstoÉ*, concentramos na mídia especializada de economia e negócios.

Recorremos à análise argumentativa já prevista no método da Hermenêutica em Profundidade para (re)interpretar as capas e suas respectivas reportagens em detrimento de uma análise midiática da capa, de discurso, textual discursiva entre outras possíveis metodologias. Entendemos que a análise argumentativa nos asseguraria o respaldo necessário para atendermos aos objetivos da tese.

No quinto capítulo, *A reputação de Luiza Trajano em análise*, apresentamos a trajetória pública de Luiza Trajano e as edições em que a empresária esteve na capa

ao longo do tempo, analisando como se deu essa exposição (título da publicação, dimensões abordadas, fotografia / ilustração, jornalista responsável e grau de favorabilidade). Levando em conta as capas e suas reportagens principais atendemos ao segundo objetivo da tese de *Evidenciar as principais dimensões reputacionais apresentadas pela mídia de revista especializada em gestão e negócios sobre a CEO / presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano, e o Magazine Luiza.*

Na etapa seguinte do mesmo capítulo, a análise centrou-se na dimensão reputacional Liderança nas duas edições cujas capas trazem Luiza Trajano com exclusividade. Consideramos, além dos títulos (chamadas) das capas, os títulos, subtítulos, leads e expressões utilizadas nas matérias para destacar e qualificar Luiza Trajano. Isto posto, contrapomos os principais marcos da trajetória pública da empresária e do Magazine Luiza evidenciados no corpus com o posicionamento de Luiza Trajano e do Magazine Luiza nos rankings de reputação publicados pela mídia para atender ao terceiro objetivo: Discutir sobre as relações que podem ser estabelecidas entre a Reputação de Luiza Trajano e a Reputação do Magazine Luiza.

Em *Considerações Finais*, sintetizamos a trajetória de pesquisa, as respostas às questões de pesquisa e a relação com os objetivos. Discutimos as contribuições e as limitações da tese e explicitamos recomendações de novas abordagens e futuras pesquisas.

2 REPUTAÇÃO EM DEBATE: ESTADO DA ARTE

Com o objetivo de analisar produção de conhecimento sobre Reputação Corporativa⁴, Reputação do CEO, Liderança e Comunicação no período de 2000 a 2021, realizamos quatro movimentos de investigação. Para cada um deles dedicamos uma seção deste capítulo e explicitamos os procedimentos adotados para seleção e classificação dos trabalhos científicos, assim como consolidamos os dados em textos, tabelas e nuvens de palavras.

Na primeira seção apresentamos as teses de Comunicação e Administração sobre Reputação Corporativa e Reputação do CEO identificadas no Catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Ainda sobre os mesmos construtos, na segunda seção, evidenciamos os artigos científicos de revistas de renome acadêmico (*Organicom* publicada pela Universidade de São Paulo (USP) e *RAE* da Fundação Getúlio Vargas (FGV)) e os quatro congressos nacionais mais relevantes de Comunicação e Administração, organizados pela Abrapcorp, Compós, Intercom e Anpad.

Na sequência, destacamos as pesquisas realizadas por autores de 26 nacionalidades localizadas por meio das bases de dados *Web of Science* e *Scopus* sobre Reputação do CEO. E, para finalizar o Estado da Arte, identificamos as teses de Psicologia sobre Liderança e as de Administração e Comunicação sobre Liderança e Comunicação no catálogo da Capes. Essas pesquisas contribuíram para discutirmos as características de Liderança e de Comunicação do CEO vis-à-vis à reputação do executivo e do seu impacto dela na reputação da organização.

A partir desta imersão, consolidamos: a evolução da produção científica, as universidades e os autores mais engajados com a pesquisa do tema, as principais abordagens estudadas e os pesquisadores de referência.

⁴ Alguns termos da tese são usados com a primeira letra em maiúscula para identificar construtos basilares, que serão detalhados na medida em que surgirem no texto. Em itálico, além das palavras estrangeiras, há nomes de revistas, de livros e artigos, dos objetivos da tese, de dimensões/categorias, atributos, campos, macroações etc. As citações de textos do *corpus* empírico da tese também estão destacadas em itálico para diferenciá-las do referencial teórico. As aspas foram usadas para as citações, bem como para sinalizar corretamente a busca realizada pela internet.

2.1 TESES BRASILEIRAS QUE ABORDAM O TEMA REPUTAÇÃO

Em 2020, a partir do Catálogo da Capes, realizamos seis buscas simples: “Reputação do CEO”, “Reputação” AND “CEO”, “Reputação”, “Celebridade”⁵, “Imagem Pública”⁶ e “Imagem-Conceito”⁷, totalizando 1.386 teses, dissertações e monografias de cursos profissionalizantes e de Mestrado Profissional, defendidas entre 1996 e 2019, no Brasil. Na sequência, repetimos os mesmos termos de busca e selecionamos as dissertações e teses no campo *Grau Acadêmico* em 58 cursos de Ciências Humanas, Psicologia e Comportamento Humano no campo *Programa*. E, a partir da leitura dos títulos, dos resumos e das palavras-chave dessas pesquisas localizadas no portal da Capes, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) ou nos sites das universidades, classificamos 730 trabalhos que atendiam três critérios: constar no site da Capes como tese ou dissertação, ser de um dos cursos selecionados e apresentar o termo de busca no título, no resumo e/ou nas palavras-chave.

Em janeiro de 2022, atualizamos e focamos o levantamento bibliográfico em Reputação Corporativa e de CEO com quatro buscas simples no portal da Capes: “Reputação do CEO” (nenhum resultado); “Reputação” AND “CEO” (quatro teses e dissertações); “Reputação” (1.107 trabalhos) e “Reputação Corporativa” (dez estudos). Também, por meio da busca avançada, selecionamos as teses dos cursos de Comunicação e de Administração, obtendo 100 trabalhos de 2003 a 2021, e aplicamos os critérios usados anteriormente, acrescentando estarem acessíveis na

⁵ Com frequência, a nomenclatura CEO Celebridade é usada como sinônimo para um CEO que tem alta reputação pelo jornalismo econômico e pela literatura científica. Daí nosso interesse pelo levantamento desse construto. Das 143 teses e dissertações sobre Celebridade, 104 passaram pelos critérios de seleção descritos no texto, porém elas abordam basicamente artistas e esportistas. Cerca de 10% delas contemplaram empresas e categorias profissionais, incluindo CEOs e presidentes de conselho. Um ator social se torna Celebridade por mérito e/ou pela exposição positiva na mídia, atraindo a atenção pública. Nos dois casos há representação e, independentemente de a qualidade ser real ou falsa, a Celebridade é construída socialmente e depende de visibilidade (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006).

⁶ O termo Imagem Pública é citado em vários trabalhos de Reputação, posto que a base das pesquisas de Reputação é a literatura de longa tradição da opinião pública (RIEL, 2013). Classificamos 128 teses e dissertações sobre Imagem Pública. Embora a maioria se concentre em governantes, políticos e candidatos de diversos países, 25,8% dos trabalhos estudaram a Imagem Pública de organizações. Nenhuma abordou a Imagem Pública de CEOs.

⁷ O termo Imagem-conceito é usado por Baldissera (2004, 2008) em detrimento do termo Reputação. Em nosso levantamento, uma tese e três dissertações atenderam aos critérios. Não localizamos pesquisas sobre Imagem-conceito de líderes empresariais.

íntegra para consulta on-line. Ao todo consultamos e classificamos 71 teses (17 de Comunicação e 54 de Administração).

Na análise de produção dessas 71 teses sobre reputação de 1998 a 2021, observamos o crescente interesse acadêmico pelo tema. De apenas dois trabalhos realizados no primeiro bloco de seis anos (1998-2003), encontramos 37 no último bloco de 2016 a 2021 (Tabela 1). No Brasil, as primeiras teses surgem na área de Administração. Vieira (2003) averiguou a reputação do Banco Central do Brasil, e Spers (2003) analisou a complementaridade entre mecanismos formais (regulação) e informais (reputação da marca e da organização) na percepção de qualidade e segurança de alimentos. Dois anos mais tarde, Almeida (2005a) defendeu a tese mais referenciada sobre o tema até hoje, discutindo a influência da identidade projetada na reputação de uma instituição de desenvolvimento de executivos, a Fundação Dom Cabral (FDC). No mesmo ano, a tese em Comunicação de Laurenza (2005) foi a primeira a citar reputação no resumo do seu trabalho. E, somente em 2010, Andrade (2010) defendeu a primeira tese de Comunicação, que trata o tema reputação como um dos três principais construtos do trabalho. A autora analisou a relação entre ética, Reputação Corporativa e relações públicas.

Tabela 1 – Teses: distribuição no tempo

Período	Comunicação	Administração	Total
1998- 2003	0	2	2
2004 - 2009	2	5	7
2010 - 2015	10	15	25
2016 - 2021	5	32	37
Total	17	54	71

Fonte: Capes. Elaborada pela autora (2022).

As três instituições com maior produção de teses em Comunicação e Administração sobre Reputação são: USP (18,3%), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) (15,5%) e FGV (12,7%). Em quarto lugar, cinco instituições respondem por 4,2% dos trabalhos: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). A PUCRS se destaca com o maior número de teses em Comunicação (seis das dezessete ou 35,3% dos trabalhos) sobre o tema.

Dentre as 71 teses que apresentam o termo reputação no título, no resumo e nas palavras-chave, 15 abordaram a reputação como sendo um dos três principais temas. Essa constatação está fundamentada na leitura do resumo e do sumário das 71 teses. Posteriormente na etapa de revisão bibliográfica, confirmamos a centralidade do tema em 15 teses, lendo as considerações iniciais e finais e o capítulo/seção teórico/a sobre Reputação, e as disponibilizamos no Apêndice A.

As teses foram classificadas segundo o objeto de estudo. A maioria, 84,7%, abordou o tema reputação das organizações (Tabela 2). Mas há seis teses sobre a reputação de grupos de pessoas, organizados por profissões, atividades e/ ou cargos desempenhados (médicos, executivos, porta-vozes...) e públicos que se relacionam com as empresas (parceiros, clientes...).

Tabela 2 – Teses: objeto de estudo em Reputação

Objeto de estudo / Área	Comunicação		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Corporativo	15	88,2%	46	83,6%	61	84,7%
3º Setor	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Espaço	0	0,0%	3	5,5%	3	4,2%
Grupo	1	5,9%	5	9,1%	6	8,3%
Individual	1	5,9%	1	1,8%	2	2,8%
Total	17	100,0%	55	100,00%	72	100,00%

Fontes: Capes, BDTD, sites das bibliotecas universitárias. Elaborada pela autora (2022).

Obs.: a tese em Administração *As engrenagens da celebridade empresarial* de Adriana Wilner (2008) foi classificada com dois objetos de estudo (reputação corporativa e reputação individual).

Somente duas teses estudaram a reputação de indivíduos. Pereira (2008) investigou a reputação de dez jornalistas intelectuais e Wilner (2008) comparou o perfil e a visibilidade na imprensa de seis CEOs (Steve Jobs x Bill Gates, Constantino de Oliveira Jr x Rolim Amaro, Fábio Barbosa x Roberto Setubal).

Para facilitar a organização, a consulta e a análise dos materiais levantados, classificamos todos os trabalhos científicos da revisão bibliográfica, tendo como base as sete dimensões e seus atributos de Reputação Corporativa do modelo *RepTrak® Pulse* (RIEL; FOMBRUN, 2007; REPTRAK, 2022)⁸, a saber:

⁸ Utilizamos as dimensões e os atributos originais do modelo *RepTrak® Pulse*, assim como os acrescentados por nós para classificar, desde o levantamento preliminar, trabalhos de várias áreas de conhecimento sobre Reputação, Celebridade, Imagem Pública e Imagem-conceito. A escolha pelas dimensões do *RepTrak® Pulse* se deve aos fatores: a) acesso aos textos teóricos de Fombrun e Riel – listados em *Considerações Iniciais* – e aos relatórios globais, ou simplesmente, GRT (2016,

- a) *Produtos e Serviços*: qualidade dos produtos e da prestação de serviços, visando valor percebido, satisfação, lealdade e retenção do cliente;
- b) *Inovação*: adaptação rápida às mudanças, ambiente inovador e pioneirismo no lançamento de produtos e serviços para potencializar a diferenciação, a competitividade e a percepção de superioridade em seus públicos;
- c) *Ambiente de Trabalho*: a atração e a retenção dos empregados dependem da atratividade da empresa e das condições de trabalho (meritocracia, compensação, desenvolvimento, cultura e clima organizacional etc.);
- d) *Responsabilidade Social*: comprometimento da empresa com o desenvolvimento social e a preservação do meio ambiente e busca da minimização dos conflitos de interesse entre os públicos;
- e) *Governança*: conformidade, gestão de risco, transparência das informações, direitos e responsabilidades, regras para a tomada de decisão e para a definição dos objetivos e dos meios para atingi-los, comportamento ético;
- f) *Liderança*: missão, visão e estratégia, efetividade de gestão e tomada de decisão, capacidade de catalisar oportunidades de mercado, influência na cultura e no clima organizacionais; comunicação com diversos públicos; e
- g) *Desempenho*: resultados econômico-financeiros atrelado à maximização da riqueza e ao aumento de lucro, de valor de mercado e de dividendos aos acionistas e perspectivas de crescimento futuro.

Com o objetivo exclusivo de melhor classificar os materiais científicos que embasam nossa tese, acrescentamos três dimensões⁹, que emergiram do levantamento documental, mas também têm fundamentação teórica. As novas dimensões são: *Visibilidade*, *Ser Humano* e *Ambiente Externo*.

2017, 2018, 2019, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022), que explicavam melhor as dimensões e os resultados de mensuração por um período mais extenso; b) os autores do modelo são as duas principais referências acadêmicas globais do construto Reputação Corporativa; c) a metodologia vem sendo aplicada há uma década em mais de cinco mil empresas em 60 países; d) o *RepTrak®* prevê a adaptação do modelo; e) Fombrun também desenvolveu a metodologia *CEO RepTrak®* para mensurar a Reputação de CEOs (FOMBRUN; PRADO; PONZI; 2015).

⁹ É importante ressaltar que não pretendemos adaptar nem propor uma revisão do modelo de mensuração. Além de não ser escopo desta tese, conhecemos o rigor e os passos metodológicos exigidos para isso, descritos por Ponzi, Fombrun e Gardberg (2011) e Thomaz (2006).

Entendemos por *Visibilidade* os aspectos de informação / comunicação envolvidos na divulgação, no diálogo e no relacionamento entre uma pessoa ou representantes de uma organização, espaço ou grupo com os públicos impactados pela sua atuação. Essa dimensão está fundamentada em Almeida (2005a), que entende que a reputação é influenciada pela empresa (experiência e comunicação), pelos públicos institucionais (órgãos de certificação) e pela mídia (rankings e conteúdos jornalísticos), assim como em Goffman (1989), que evidencia que o ator encena e cria narrativas que o apresentem como melhor o convêm na tentativa de ser interpretado e avaliado como o interessa, entre outros autores como Gaines-Ross (2003), Wilner (2008), Bendisch, Larsen e Trueman (2013) e Cottan-Nir (2019).

A dimensão *Ser Humano diz respeito às características de grupos e indivíduos* e foi incorporada, tendo como base autores como Bendisch, Larsen e Trueman (2013), Reyes Junior (2014), Chen e Chung (2017), Erdogmus e Esen (2018) e Magri e Peres-Neto (2019), que defendem que os aspectos pessoais impactam a Identidade e a Reputação do CEO. E, por fim, a dimensão *Ambiente Externo* revela o contexto no qual as organizações e as pessoas se inserem e caracterizam seu tempo e espaço. Além do nosso referencial teórico-metodológico, Hermenêutica em Profundidade, proposto por Thompson (2011, 1995), explicitar a conexão do contexto sócio-histórico para analisarmos os sentidos produzidos, veiculados e interpretados pelos receptores, recorreremos novamente a Erdogmus e Esen (2018), que mostram que a Identidade e a reputação do CEO dependem do contexto, confirmando a abordagem teórica institucional da reputação, que analisa a legitimação de um organização em um determinado contexto institucional.

Por três vezes, cada trabalho científico foi classificado por cinco propriedades. Duas se referem à abordagem do tema Reputação quanto à centralidade (estar ou não entre os três principais construtos) e ao objeto de estudo (organizações com ou sem fins lucrativos, espaço, grupos de pessoas e indivíduos)¹⁰. Três sinalizam qual(is) atributo(s) de Reputação foi(ram) estudado(s).

Após a explicação da classificação dos temas centrais das teses, passamos a descrever os achados (Tabela 3). Dentre as dez dimensões propostas, *Visibilidade*, *Produtos e Serviços* e *Liderança e Gestão* se destacam. Os aspectos relacionados à

¹⁰ Há menos de dez exceções, como a tese *As engrenagens da celebridade empresarial*, que recebeu mais de uma classificação do objeto, pois se referia, ao mesmo tempo, à reputação corporativa e à individual. Nesse caso, reduzimos os atributos de tema de três para dois.

Visibilidade foram os mais investigados como temas centrais nas teses de Comunicação (68,6%)¹¹ e de Administração (27,3%).

Tabela 3 – Teses: distribuição por dimensão

Dimensão / Área	Comunicação		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Produtos e Serviços	0	0,0%	34	21,1%	34	16,0%
Inovação	0	0,0%	6	3,7%	6	2,8%
Ambiente de Trabalho	1	2,0%	6	3,7%	7	3,3%
Cidadania	3	5,9%	5	3,1%	8	3,8%
Governança	2	3,9%	5	3,1%	7	3,3%
Liderança e Gestão	2	3,9%	21	13,0%	23	10,8%
Desempenho	0	0,0%	20	12,4%	20	9,4%
Visibilidade	35	68,6%	44	27,3%	79	37,3%
Ser Humano	2	3,9%	6	3,7%	8	3,8%
Ambiente Externo	6	11,8%	14	8,7%	20	9,4%
Total	51	100,0%	161	100,0%	212	100,0%

Fontes: Capes, BDTD, sites das bibliotecas universitárias. Elaborada pela autora (2022).

A relevância dos temas abordados nas teses também é explicitada pela consolidação das palavras-chave e pela representação visual de nuvem de palavras. Esse recurso exhibe os vocábulos em diferentes tamanhos e cores. Quanto maior a letra, maior o número de ocorrências de um determinado termo ou categoria. Assim, a partir das 312 palavras-chave, agrupamos as repetidas ou de significado similar, obtendo 109 termos, que foram redistribuídos entre quatro macrotemas: *Comunicação*, *Identidade*, *Imagem e Reputação* (cor vermelha), *Metodologia* (vermelha), *Organização* (cinza) e *Sociedade* (preta).

Na nuvem de palavras das teses de Comunicação, a cor vermelha predomina (Figura 1), com os termos Comunicação Organizacional (8 ocorrências), Jornalismo (7) e Reputação (6). Nas teses de Administração, a maior concentração das 223 ocorrências, 58,7%, está em 42 palavras-chaves consolidadas sobre Organizações, predominando o preto e o cinza (Figura 2).

¹¹ Cada trabalho foi classificado com três atributos, que representavam seus temas centrais. Não é correto dizer que 68,6% das teses de Comunicação estudaram *Visibilidade*, pois uma mesma tese pode ter sido identificada com um, dois ou três atributos de uma mesma dimensão.

quinto lugar, evidenciando o embasamento das teses na prática brasileira da gestão de reputação em detrimento da produção científica.

2.2 ARTIGOS PUBLICADOS NO BRASIL SOBRE REPUTAÇÃO

O segundo movimento de levantamento bibliográfico buscou artigos nas revistas e nos anais dos congressos nacionais mais relevantes de pesquisa científica em Comunicação (*Organicom*, *Intercom*, *Compós* e *Abrapcorp*) e em Administração (*RAE* e *EnANPAD*), no Brasil, de 2000 a 2021. A consulta aos artigos foi totalmente virtual. Com exceção, dos artigos da *EnANPAD*, que só podem ser consultados pelos associados, todos os demais materiais são de acesso livre e gratuito aos interessados.

Embora as revistas sejam constituídas por diversas seções, a busca por artigos com o termo “Reputação” nos campos de título, resumo e/ou palavra-chave foi realizada na seção específica de artigos e contemplou todos os artigos das duas revistas. No caso dos congressos, a busca considerou os artigos de todos os grupos de pesquisa da *Abrapcorp* e da *Compós*. Em função do número de trabalhos dos encontros nacionais da *Intercom* e da *EnANPAD*, a busca foi focada no Grupo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional da *Intercom* e, em dez dos 59 temas, que integram quatro (Estratégia em Organizações; Contabilidade; Gestão de Pessoas; e Relações de Trabalho e Marketing) das onze divisões do *EnANPAD*.

Em relação ao procedimento de busca pelos artigos com o termo “Reputação” nos campos título, resumo e/ou palavras-chave, com exceção do *EnANPAD*, não há ferramentas automáticas nas revistas e nos anais dos congressos. A exceção é o *EnANPAD*, em que havia uma busca automática na área pública do site.

Assim, a busca manual foi realizada pela seguinte navegação no caso dos congressos: 1º) site da entidade organizadora; 2º) área dedicada aos congressos nacionais; 3º) edição de cada ano; 4º) grupo de estudo e/ou divisão e tema (*Intercom* e *EnANPAD*); 5º) utilização do recurso *Control F* artigo por artigo para identificar o termo “Reputação”. A busca pelos artigos de revistas foi similar: 1º) site da entidade publicadora, 2º) página da revista, 3º) edição (uma a uma), 4º) seção de artigos, 5º) busca pelo *Control F* do termo “Reputação” em cada um dos artigos. Após a localização dos textos com o termo de busca no título, no resumo e/ou nas palavras-

chave, selecionamos os que atenderam aos critérios: o autor (ou pelo menos um) representar as áreas de Comunicação e Administração e o artigo estar acessível na íntegra para consulta on-line.

Dentre os 8.405 artigos encontrados nas revistas e nos anais dos congressos, 156 (1,8% do total) trouxeram o termo reputação em um ou mais campos: título, resumo e/ou palavras-chave. As publicações que superam esse percentual são: Abrapcorp (45 artigos/4,6%), Intercom/Grupo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional (37 artigos/4,5%) e *Organicom* (22 artigos/3,6%). O que evidencia a presença do tema nas pesquisas da área de comunicação (Tabela 4).

Tabela 4 – Artigos: número total e específico sobre Reputação

	Revistas		Anais dos Congressos				Total
	Organicom	RAE	Abrapcorp	EnANPAD	Compós	Intercom	
Total de artigos	619	1110	978	2004	2878	816*	8405
Nº de artigos sobre Reputação	22	5	45	40	7	37	156
%	3,6%	0,5%	4,6%	2,0%	0,2%	4,5%**	1,8%

Fontes: sites das entidades responsáveis pelas revistas e congressos. Elaborada pela autora (2022).
Obs.: (*) O número total de artigos não considera os apresentados em 2000 e 2004, pois não estão disponíveis no site¹². (**) O percentual se refere aos anos de 2001-2003 e 2005-2021.

Os anais da Abrapcorp foram os que apresentaram o maior percentual de artigos e, por isso, foram analisados em maior profundidade. Se considerarmos os trabalhos do Grupo de Pesquisa mais os da Iniciação Científica identificados com o termo “Reputação” nos campos título, resumo e/ou palavras-chave, há 55 artigos, o que representa 4,4% de todo o congresso nacional desde a primeira edição. Outro dado identificado nesses anais foi que 312 artigos (incluindo Iniciação Científica) citam pelo menos uma vez o termo “Reputação”, ou seja, esse termo está presente em 24,7% dos artigos. Esse número tão expressivo motivou o mesmo olhar no Grupo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional dos anais da Intercom nacional, sendo o termo “Reputação” encontrado 1.018 vezes ao longo de 207 artigos, que representam 25,4% do total.

¹² No site da Intercom, o acesso aos artigos de 2004 está bloqueado. Não há disponibilidade de consulta aos artigos de 2000 separados por Grupo de Pesquisa. A busca pelo termo Reputação no título, resumo e palavras-chave dos artigos no Portcom – *Portal de Livre Acesso à Produção em Ciências da Comunicação*, um portal dentro do site da Intercom – nos permitiu ver que não foram apresentados trabalhos com esse termo nesses anos.

O primeiro artigo de Comunicação a citar o construto reputação nos campos: título, resumo ou palavras-chave foi apresentado no Intercom por Carvalho (2002), explorando o interesse das empresas em fortalecer a reputação por meio das ações de responsabilidade social. Em Administração, a primeira incidência do termo nesses mesmos campos foi no artigo de Hayashi Junior, Baraniuk e Bulgacov (2003) no EnANPAD. O trabalho identificou a importância e o impacto dos recursos de arquitetura e de reputação para as mudanças de conteúdo em pequenas empresas.

A distribuição dos artigos, que citam Reputação no título, resumo e/ou palavras-chave, ao longo das décadas também revela o crescimento das pesquisas sobre o tema (Tabela 5). Constatamos o crescimento de 86% da primeira para a segunda década do século XXI. De 2002 a 2004, houve registro de um artigo por ano. Entre 2007 e 2017, o número total de artigos atingiu dois dígitos em sete anos não consecutivos. O ano de maior produção foi 2017, que registrou 18 trabalhos (EnANPAD, Intercom, Abrapcorp e *Organicom*), 200,0% a mais do que no ano anterior e 257,1% a mais do que no ano posterior. Esse mesmo nível de oscilação é encontrado por publicação. No caso da revista *Organicom*, em 2007, a sétima edição dessa revista foi dedicada à Reputação Corporativa e trouxe oito artigos de pesquisadores, professores e consultores brasileiros e internacionais.

Tabela 5 – Artigos: distribuição dos artigos ao longo dos anos

Período	Comunicação	Administração	Total
2000-2003	1	1	2
2004-2009	31	16	47
2010-2015	39	13	52
2016-2021	40	15	55
Total	111	45	156

Fontes: sites das entidades responsáveis pelas revistas e congressos. Elaborado pela autora (2022).

Os artigos foram escritos por um ou mais pesquisadores, totalizando 238 autores. A maioria deles, 86,6%, escreveu um só texto. Nove foram responsáveis por 36 artigos, a saber: Almeida (7 artigos); Thomaz (6); Brito (4), Oshiro (4), Perez Neto (3), Salvatori (3), Soares (3), Del Gaudio (3) e Magri (3). Em relação às universidades dos autores dos artigos, com exceção da ESPM (7) e da PUC-Minas (13), as demais (USP – 27 artigos, UPM e UFMG – 6, PUCRS – 5) já se destacavam entre as que mais produziram teses sobre Reputação.

O termo Reputação é tratado entre os três principais pelos autores de 48,7% dos artigos de revista e de congressos (lista disponível no apêndice B). Percentual muito superior aos 21,1% das teses. Provavelmente, em função da limitação de páginas dos artigos, o uso de termos seja menor, daí a identificação do construto Reputação nos campos título, resumo e palavras-chave e posterior confirmação de centralidade do tema no artigo.

O percentual de destaque do tema Reputação nos artigos varia muito, a saber: *Organicom* (72,7%), *RAE* (60,0%), *Abrapcorp* (53,3%), *EnANPAD* (50,0%), *Compós* (42,9%) e *Intercom* (27,0%). Também encontramos significativas diferenças entre os artigos (51,1%) e as teses (20,4%) de Administração e os artigos (47,7%) e as teses (23,5%) de Comunicação. Talvez pelo mesmo motivo explicado no parágrafo anterior.

A concentração de artigos sobre Reputação Corporativa é total nos artigos das revistas (Tabela 6) e segue muito alta nos artigos dos congressos (88,5%), gerando uma média de 90,4% das publicações, em comparação com os 84,7% das teses (Tabela 2).

Tabela 6 – Artigos: distribuição por objeto de estudo

Objeto de estudo / publicação	Revistas		Anais de Congressos		Comunicação		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Corporativo	27	100,0%	115	88,5%	100	90,1%	42	91,3%	142	90,4%
3º Setor	0	0,0%	1	0,8%	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Espaço	0	0,0%	2	1,5%	2	1,8%	0	0,0%	2	1,3%
Grupo	0	0,0%	4	3,1%	3	2,7%	1	2,2%	4	2,5%
Individual	0	0,0%	8	6,2%	5	4,5%	3	6,5%	8	5,1%
Total	27	100%	130	100%	111	100%	46	100%	157*	100%

Fontes: sites das entidades responsáveis pelas revistas e congressos. Elaborada pela autora.

Obs.: (*) Um trabalho foi classificado como sendo de reputação corporativa e reputação de indivíduo de pessoas, daí o total de 157 classificações.

Dos 156 artigos das duas revistas e dos quatro congressos, quatro estudam grupos de pessoas (médicos, acionistas majoritários, diretores e profissionais de empresa). Cada artigo foi também classificado em função dos três principais atributos abordados. As dimensões originárias do Modelo *Reptrak® Pulse* obtiveram 38,0% das possibilidades de classificação (Tabela 7). Os destaques são: *Liderança e Gestão* (7,1%), *Ambiente de Trabalho* (6,5%) e *Desempenho* (8,0%). Duas dimensões adicionadas ao modelo tiveram uma baixa presença: *Ser Humano* (1,5%) e *Ambiente Externo* (6,0%). E a terceira, a dimensão *Visibilidade* obteve 54,4% das três

possibilidades de classificação. Os atributos de *Visibilidade* mais expressivos foram: *Estratégia, Desafios e Gestão de Comunicação* (50 artigos receberam essa classificação), *Relacionamento / Diálogo / Negociação / Parceria / Participação dos públicos afetados* (49); *Imagem / Construção de sentidos / Relação afetiva / Impressão organizacional / Neurociência* (40).

Tabela 7 – Artigos: distribuição por dimensão

Dimensão / Publicação	Revistas		Anais dos Congressos		Comunicação		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Produtos e Serviços	3	3,8%	21	5,5%	6	1,8%	18	13,6%	24	5,2%
Inovação	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%	1	0,2%
Ambiente de Trabalho	6	7,6%	24	6,3%	21	6,3%	9	6,8%	30	6,5%
Cidadania	3	3,8%	22	5,7%	13	3,9%	12	9,1%	25	5,4%
Governança	6	7,6%	20	5,2%	19	5,7%	7	5,3%	26	5,6%
Liderança e Gestão	4	5,1%	29	7,6%	23	6,9%	10	7,6%	33	7,1%
Desempenho	6	7,6%	31	8,1%	7	2,1%	30	22,7%	37	8,0%
Visibilidade	43	54,4%	209	54,4%	215	65,0%	37	28,0%	252	54,4%
Ser Humano	0	0,0%	7	1,8%	3	0,9%	4	3,0%	7	1,5%
Ambiente Externo	7	8,9%	21	5,5%	24	7,3%	4	3,0%	28	6,0%
Total	79	100%	384	100%	331	100%	132	100%	463*	100%

Fontes: sites das entidades responsáveis pelas revistas e congressos. Elaborada pela autora (2022).
Obs.: (*) Total de publicações é igual a 463, visto que o artigo “*Influências Externas da Construção da Confiança do Paciente no Médico*” foi classificado como sendo de reputação corporativa e de indivíduos, e dois artigos (“*Reputação organizacional: propostas conceituais na literatura especializada*” e “*Entre Harmonias e Dissonâncias: preditivos e Impacto da Reputação na Performance Organizacional*”) estão focados em uma dimensão.

Ao analisar a tabela 7 destacamos que os trabalhos de Comunicação se concentram na dimensão *Visibilidade* (65,0%), enquanto os de Administração apresentam alto grau de aderência às sete dimensões do *Reprtrak® Pulse* (65,9%). Mesmo assim, *Visibilidade* é a principal dimensão trabalhada pelas duas áreas.

Os artigos trazem 567 palavras-chave, consolidadas em 113 (88 de Comunicação e 25 de Administração)¹³. A nuvem dos artigos de Comunicação é predominantemente vermelha, devido à alta incidência de termos do macrotema *Comunicação, Identidade, Imagem e Reputação* (69,7%) e destaca: *Reputação* (45),

¹³ A área de Comunicação é representada com 111 artigos e a de Administração por 45. Além disso, 53,3% dos artigos de Administração, todos do EnANPAD, não apresentam palavras-chave.

Jay Barney (25), Paul Argenti (24), Majken Schultz (22), Philip Kotler (21), Mário Rosa (20) e Rudimar Baldissera (19).

O segundo movimento de levantamento bibliográfico de artigos nos apresentou 156 artigos. Assim como nas teses, observamos o crescimento do interesse pelos estudos da área, a concentração de autores e de universidades com cursos tradicionais de Administração e Comunicação e de estudos sobre Reputação Corporativa.

2.3 TRABALHOS SOBRE REPUTAÇÃO DO CEO

Inicialmente, realizamos a busca por teses que abordassem o tema “Reputação do CEO”, no portal da CAPES e por artigos nos sites das revistas e dos congressos descritos na seção anterior. Devido ao baixo número de trabalhos encontrados, realizamos uma pesquisa mais ampla nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

Na busca das teses nacionais, inserimos os termos “Reputação” AND “CEO” na ferramenta de localização do portal da CAPES e obtivemos cinco resultados. Três trabalhos não foram considerados em nossa análise: uma tese em Economia de 2010 que não tem divulgação autorizada; uma dissertação em Administração em 2016, que cita o termo CEO somente para destacar o conhecimento, a experiência e o apoio do CEO para a área de Marketing, e a dissertação em Administração de Góis (2015), que investigou e confirmou a relação entre a Reputação Corporativa e a criação de valor em empresas de capital aberto listadas na então BM&F Bovespa, atual B3.

Duas teses oriundas da busca “Reputação” AND “CEO” são relevantes para a nossa pesquisa. Yockelson (2020) estuda como as capacidades gerenciais dos CEOs impactam as mudanças estratégicas das empresas na busca de vantagens competitivas, explicam as variações de desempenho entre organizações e ampliam a compreensão do chamado efeito CEO, ou seja, o impacto dos CEOs no desempenho das empresas. Góis (2017) apresenta a Teoria dos Altos Escalões dos autores Hambrick e Mason (1984), atualizada por Hambrick (2007b) – segundo a qual as características pessoais do CEO influenciam as decisões, o modo de liderar a equipe e de resolver conflitos – e defende que o processamento de informação, a interpretação e a tomada de

decisão do CEO, dos diretores e dos membros do Conselho de Administração não são exclusivamente racionais. O autor explicita que as decisões são influenciadas pelos valores, personalidade, experiências, cognições e percepções dos executivos.

Outra tese foi localizada por meio da busca “Reputação”. Wilner (2008) investigou a relação desproporcional entre a visibilidade de seis CEOs (Steve Jobs, Bill Gates, Constantino de Oliveira Jr., Rolim Amaro, Fábio Barbosa, Roberto Setubal) na imprensa e o peso econômico de suas respectivas empresas.

Em relação aos artigos, a revista *RAE* foi a primeira a publicar um artigo em que o termo Reputação também se refere a grupos/indivíduos empreendedores. Brush, Greene e Hart (2002) evidenciam a relação entre a reputação profissional anterior ao empreendimento e o seu impacto para ter acesso aos recursos necessários à nova empresa. Outros dois artigos abordaram a Reputação do CEO- Góis, Luca e Vasconcelos (2014) estudaram a influência do acionista majoritário no desempenho empresarial e, no ano seguinte, pois Góis, Luca, Vasconcelos e Lima (2015) pesquisaram os fatores determinantes da Reputação Corporativa nas companhias abertas, considerando a reputação do diretor-executivo como um deles.

O terceiro movimento de construção da revisão bibliográfica internacional acerca da Reputação do CEO foi realizado por meio de duas bases de dados: *Web of Science* e *Scopus*. Os termos de busca fundamentados nos trabalhos nacionais foram pesquisados de uma só vez com auxílio do operador booleano OR. O campo Tópico, que contempla o conteúdo (título, resumo, palavras-chave do autor, palavras-chave da plataforma), foi preenchido da seguinte forma: “CEO reputation” OR “CEO’s reputation” OR “CEO branding” OR “CEO’s Branding” OR “CEO brand” OR “CEO’s brand” OR “CEO personal reputation” OR “CEO personal brand” OR “CEO personal branding” OR “CEO image” OR “CEO’s image” OR “Celebrity CEO” OR “Leadership reputation” OR “Managerial reputation”.

Os resultados da busca foram: 74 trabalhos da plataforma *Web of Science* (WoS) e 102 da *Scopus* (S). A partir daí importamos os dados e criamos uma tabela para aplicarmos os seguintes filtros, excluindo: trabalhos repetidos (40 do Scopus), trabalhos sem resumo e sem as palavras de busca no título, resumo e

palavras-chave (24 WoS/18 S), trabalhos de outras áreas de Conhecimento, que não Administração e Comunicação (16 WoS/5 S), trabalhos sem arquivo disponível (3 WoS / 9 S) e trabalhos de reputação gerencial anteriores a 2000 (3 S). Sendo assim, o estudo conta com 31 trabalhos da base de dados *Web of Science* e 27 da *Scopus*.

Novamente identificamos o crescimento no volume de trabalhos publicados ao longo dos anos (Tabela 8). Nos anos 2000 a 2009, apenas onze trabalhos haviam sido registrados sobre Reputação do CEO. Em apenas cinco anos, esse número quase é duplicado com 21 materiais, continuando em ascensão nos cinco anos subsequentes, com 26 artigos.

Tabela 8 – Trabalhos internacionais: distribuição dos artigos ao longo dos anos

Período	Web of Science	Scopus	Total
2000-2003	1	2	3
2004-2009	1	7	8
2010-2015	10	11	21
2016-2021	19	7	26
Total	31	27	58

Fonte: Bases *Scopus* e *Web of Science*. Elaborada pela autora (2022).

A classificação engloba os mesmos três aspectos utilizados para a análise das teses e artigos brasileiros: a centralidade do termo de busca no artigo/livro, o objeto de estudo e o(s) atributo(s) de reputação pesquisados. Quanto à centralidade, 77,6% dos artigos tratam um ou mais termo(s) de busca como tema(s) principal(is), e a lista deles está disponível no Apêndice C.

Em relação ao objeto de estudo, todos os artigos dizem respeito às lideranças e estão ambientados no ambiente corporativo. A maioria dos trabalhos, 88,1% deles, aborda *Grupos* e investiga a reputação e/ou a marca de líderes, diretores e CEOs em geral, sem especificar um ou mais em especial. Na base da *Scopus*, três optaram pelo objeto *Individual* (10,7%), como, por exemplo, o empresário e presidente emérito da Starbucks, Howard Schultz, a maior rede de franquia de cafeterias com mais de 20 mil unidades em todo o mundo.

Os trabalhos também foram classificados por dimensões. Na *Web of Science*, *Desempenho* com 28,0% e *Visibilidade* e *Liderança* (ambas com 18,3%) se destacam (Tabela 9). As dimensões *Visibilidade* (37,5%), *Liderança*

(13,8%), *Desempenho* (12,5%) e *Governança* (12,5%) foram as de maior número nos trabalhos do *Scopus*.

Tabela 9 – Distribuição por dimensão

	Web of Science		Scopus		Total	
	Nº de trabalhos	%	Nº de trabalhos	%	Nº de trabalhos	%
Produtos e Serviços	0	0,0%	4	5,0%	4	2,3%
Inovação	0	0,0%	1	1,3%	1	0,6%
Ambiente de Trabalho	8	8,6%	2	2,5%	10	5,8%
Cidadania	1	1,1%	1	1,3%	2	1,2%
Governança	8	8,6%	10	12,5%	18	10,4%
Liderança	17	18,3%	11	13,8%	28	16,2%
Desempenho	26	28,0%	10	12,5%	36	20,8%
Visibilidade	17	18,3%	30	37,5%	47	27,2%
Ser Humano	10	10,8%	8	10,0%	18	10,4%
Ambiente Externo	6	6,5%	3	3,8%	9	5,2%
Total	93	100%	80	100%	173	100%

Fonte: Bases *Scopus* e *Web of Science*. Elaborado pela autora (2022).

Nos trabalhos da *Web of Science*, quatro dimensões merecem ser detalhadas. Em *Desempenho*, 53,9% dos trabalhos classificados se referem aos resultados financeiros e ao retorno dos acionistas. Na dimensão *Liderança*, 47,1% dos artigos abordam a carreira e a competência dos líderes, em *Visibilidade*, 64,7% dos trabalhos se referem à marca e à estratégia de comunicação. Os estudos que abordam a remuneração dos executivos representam 62,5% da dimensão *Ambiente de Trabalho* e 80,0% dos trabalhos categorizados em *Ser Humano* abordam as características de personalidade e os comportamentos desses profissionais.

Já nos materiais do *Scopus*, o principal tema de cinco dimensões chama a atenção: resultados financeiros e ao retorno dos acionistas em *Desempenho* (90,0%), práticas financeiras não rotineiras em *Liderança* (36,4%), a personalidade, o comportamento e a identidade em *Ser Humano* (80,0%), imagem, construção de sentidos, gerenciamento de impressões em *Visibilidade* (23,3%) e governança e transparência (ambas com 40,0%).

As 242 palavras-chave dessas plataformas foram consolidadas em 77, que se concentram em dois macroassuntos: *Organização* (texto em preto) e

Donald Hambrick (23 obras citadas, totalizando 43 menções, em especial *It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance* (2007a) com seis referências); 2º) Timothy Pollock (41 vezes por 17 trabalhos), 3º) Charles Fombrun (34); 4º) Michael Jensen (29); 5º) Shivaram Rajgopal (28); 6º) Violina Rindova (24); 7º) Sydney Finkelstein (22); 8º) James Wade (22); e 9º) Scott Graffin (20).

Neste terceiro movimento do levantamento bibliográfico, a baixa produção científica nacional sobre Reputação de CEO foi reforçada pelos 58 livros e artigos indicados pelas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, escritos por 120 autores de 26 países, representando 77 universidades. Os materiais foram publicados com 77,6% de centralidade. Dentre os autores de referência, somente um está nas listas anteriores, o americano Charles Fombrun (1990, 1996, 1997, 2000, 2004, 2007, 2011, 2015).

2.4 TESES BRASILEIRAS SOBRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Para melhor fundamentar as análises sobre a reputação dos CEOs, realizamos o quarto movimento da construção da revisão bibliográfica, contemplando as teses de Psicologia sobre Liderança, de Administração e de Comunicação sobre Liderança e Comunicação. Por meio do catálogo de teses e dissertações da Capes, cinco buscas avançadas foram executadas sempre selecionando as teses no campo *Tipo* e os cursos (Psicologia, Administração ou Comunicação) em *Programa*. As três primeiras buscas enfocaram as teses de Psicologia a partir das seguintes palavras de busca: “Liderança” AND “Comunicação” (sete resultados), “Liderança” AND “Comportamento” (10) e “Liderança” (31). A quarta e a quinta utilizaram as palavras de busca “Liderança” AND “Comunicação”, localizando 26 teses de Administração e 18 de Comunicação, respectivamente.

Em uma segunda etapa, aplicamos os mesmos critérios adotados para a seleção das teses sobre Reputação, a saber: desconsideração dos trabalhos não disponíveis virtualmente – também os buscamos nos sites da BDTD e das universidades, de outras áreas de conhecimento e sem as palavras-chave no título, resumo e/ou palavras-chave. E inserimos um critério adicional, ser uma tese na qual o(s) termo(s) *Liderança* e/ou *Comunicação* é(são) aplicado(s) em

corporações. Dessa forma, oito teses de Psicologia, quatro de Administração e duas de Comunicação foram consideradas.

Nove teses classificadas foram defendidas após 2015 e cinco entre 2004 e 2010. Dez universidades são responsáveis por essa produção científica, destacando-se a USP com quatro trabalhos e a PUCRS com dois. Todas as teses apresentam os termos *Liderança* como um dos três principais construtos estudados (Apêndice D) e abordam a liderança em corporações. Em função do baixo volume de teses, o que reduz a importância de apresentarmos percentuais, optamos por expor esses dados sem apoio de tabelas.

As teses foram classificadas em seis dimensões: *Liderança e Gestão* (35,7%), *Ambiente de Trabalho* (26,2%), *Ser Humano* (14,3%), *Ambiente Externo* (9,5%), *Visibilidade* (9,5%) e *Desempenho* (4,8%). Sendo assim, 66,7% das teses foram enquadradas nas dimensões do modelo *RepTrak® Pulse* e 33,3% nas três últimas dimensões (Tabela 10).

Tabela 10 – Teses sobre liderança: distribuição por dimensão

Dimensão	Nº	%
Produtos e Serviços	0	0,0%
Inovação	0	0,0%
Ambiente de Trabalho	11	26,2%
Cidadania	0	0,0%
Governança	0	0,0%
Liderança e Gestão	15	35,7%
Desempenho	2	4,8%
Visibilidade	4	9,5%
Ser Humano	6	14,3%
Ambiente Externo	4	9,5%
Total	42	100,0%

Fontes: Capes, BDTD, sites das bibliotecas universitárias.
Elaborada pela autora (2002).

A maioria das 65 palavras-chave se concentram no macrotema *Organizações* (56,9%) e abordam: liderança, decisão e controle (17), gestão de pessoas (14), desenvolvimento de competências (5) e tipo de organizações (5). A nuvem de palavras, predominantemente preta e cinza, evidencia a relevância dos termos pelo tamanho das letras: Liderança (17 menções), Metodologia (7) e Reconhecimento (2) (Figura 6).

Figura 6 - Palavras-chave: Teses sobre Liderança e Comunicação



Fontes: Capes, BDTD, sites das bibliotecas universitárias. Elaborada pela autora (2022).

A nuvem sobre Liderança e Comunicação é a de menor volume de palavras. E também se distingue das anteriores por apresentar trabalhos de três áreas do conhecimento: Administração, Comunicação e Psicologia.

A consolidação das referências das teses sobre Liderança gerou uma lista de mais de dois mil autores, sendo que 127 receberam três ou mais citações. Entre os oito autores de destaque, nove ou mais citações, há três americanos, um francês, um suíço, um austríaco, um britânico e uma brasileira. Em ordem de relevância destacamos: 1º) lugar James Dabbs (1937-2004) com 16 citações; 2º) Edgar Morin com 15; 3º) Sigmund Freud (1856-1939) (12); 4º) Ana Magnólia Mendes (11) e 5º) Bernard Bass (1925-2007) (10).

No quarto movimento da revisão bibliográfica, levantamos 14 teses sobre *Liderança e Comunicação*. Os dados mostram um crescimento da produção científica, uma concentração de trabalhos na USP e na PUCRS e nas dimensões de Reputação: *Liderança e Gestão* (35,7%), *Ambiente de Trabalho*: em especial, desenvolvimento de competências (26,2%) e *Ser Humano*: psicologia aplicada, comportamento, família (14,3%). Entre os 12 pesquisadores mais referenciados, temos apenas uma brasileira, Ana Mendes, e nenhum oriundo das escolas de Comunicação. Desses, somente cinco seguem atuando em universidades, cinco já morreram, e dois têm mais de 90 anos. Isto mostra que os autores dessas teses – nove defendidas após 2015 – privilegiaram os autores clássicos de liderança e psicologia, tais como: o pai da Psicanálise, Sigmund Freud, os pioneiros dos estudos de liderança como Warren Bennis e Robert House (pai da Liderança Carismática), pesquisadores de outras teorias de liderança como

Bernard Bass (Liderança Transformadora), James Dabbs, Allan Mazur e Alan Booth (Paradigma Biossocial).

Ao finalizar este capítulo de Estado da arte do tema, percebemos que os principais termos *Reputação*, *Reputação do CEO*, *Liderança* e *Comunicação* nos quatro movimentos de investigação apresentam relevância crescente na produção científica (inter)nacional. “Reputação do CEO”, por sua vez, é o tema mais recente e apresenta mais oportunidades para pesquisa no Brasil e pela área de Comunicação.

As universidades brasileiras que mais publicam pesquisas científicas sobre os construtos da revisão bibliográfica são: USP, PUCRS, PUC Minas, FGV, UFMG e UPM. Os autores nacionais mais referenciados são: Almeida (2005a, 2005b, 2005c, 2007, 2008, 2009), Kunsch (2009, 2014, 2020) e Rosa (2006, 2007) e os internacionais Fombrun (1990, 1996, 1997, 2000, 2004, 2007, 2011, 2015), Riel (1997, 2004, 2007, 2012, 2013), Rindova (1999, 2005, 2017, 2019), Gardberg e Fombrun (2002) e Argenti (2014). Especificamente sobre Reputação do CEO, a produção científica é mais distribuída entre universidades dos continentes americano, europeu e asiático, mas na nossa amostra se destacam: Arizona State University, The Pennsylvania State University e University of Exeter.

A maioria dos trabalhos, no mínimo 85%, dos dois primeiros movimentos discorre sobre a Reputação Corporativa. Depois predominam as pesquisas sobre grupo de pessoas em detrimento de estudos sobre a Reputação Individual. As principais dimensões encontradas nos 299 trabalhos científicos classificados são: *Visibilidade*, *Liderança*, *Desempenho Econômico* e *Ambiente de Trabalho*, mas, se considerarmos exclusivamente as pesquisas de Comunicação, a ordem de relevância das dimensões é: *Visibilidade*, *Ambiente Externo*, *Cidadania* e *Liderança*. Essa ordem de relevância das dimensões é similar à consolidação das nuvens de palavras. Enquanto o foco da nuvem geral de Comunicação está nos termos Comunicação Organizacional, jornalismo, relações públicas, Identidade e crise; a nuvem de Administração ressalta as palavras: estratégia, gestão, desempenho econômico e marca.

Realizamos a leitura do resumo, sumário, considerações iniciais e finais e capítulos teóricos específicos sobre Reputação Corporativa e/ou Reputação do CEO e/ou Liderança das 31 teses de Comunicação, Administração e Psicologia,

que trataram o construto Reputação e/ou Liderança com centralidade. Em uma segunda fase, a pesquisadora leu os capítulos de metodologia e de resultados das que mais se identificavam com o tema de pesquisa. Para ilustrar o grau de aproveitamento dessas leituras, nesta última versão do texto mais enxuto desta tese, citamos 12 das 31 teses (Comunicação: PAGNUSSATT, 2021; CHRISTOFOLI, 2020; OSHIRO, 2014; Administração: YOCKELSON, 2020; VILELA, 2020; MELO, 2017; BREITENBACH, 2016; WILNER, 2008; THOMAZ, 2006; ALMEIDA, 2005a; VIEIRA, 2003; Psicologia: HUPFER, 2016). Entre as teses, Pagnussatt (2021) e Christofoli (2020) foram as nossas mais importantes referências de Comunicação, Reputação e Liderança. Entre as de Administração, Yockelson (2020) e Wilner (2008) se destacaram pelo construto Reputação/ Celebridade do CEO e Vilela pelo tema Liderança. Em Psicologia, Hupfer (2016) também contribuiu para o entendimento da Liderança.

Todos os 156 artigos nacionais sobre Reputação tiveram o resumo, a introdução e as considerações finais lidas. Mais da metade deles foram lidos na íntegra e 21 deles (*Organicom*: PERES-NETO; MAGRI, 2021; RIEL, 2007; THOMAZ; BRITO, 2007; ROSA, 2007; IASBECK, 2007; ALMEIDA; NUNES, 2007, ALMEIDA, 2005b; *EnANPAD*: CAVALCANTE; SOUZA FILHO, 2016; NARDI; GAVRONSKI, 2014; REYES JUNIOR, 2014; GÓIS; LUCA; VASCONCELOS, 2014; GÓIS; LUCA; VASCONCELOS; LIMA, 2015; GIRARD; ALMEIDA, 2009; THOMAZ, 2009; ALMEIDA; MUNIZ, 2005; FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014; *Compós*: PERES-NETO; MAGRI, 2021 e *Abrapcorp*: MAGRI; PERES-NETO; 2019; SABBATINI, 2008; TAVARES; COELHO, 2015; FARIAS, 2014) citados nesta versão da tese. Os artigos dos autores Almeida, Peres-Neto, Magri e Reyes Junior foram basilares para ampliarmos nossa compreensão sobre Reputação Corporativa e Pessoal.

Os 58 artigos e livros sobre Reputação do CEO publicados em outros países tiveram o resumo, a introdução, a fundamentação teórica sobre Reputação executiva e/ou do CEO e as considerações finais lidas. Nossa tese cita 17 trabalhos de maior aproximação com o nosso tema de pesquisa (*Plataforma Scopus*: COTTAN-NIR; WILZIG, 2018; BATES, 2015; FETSCHERIN, 2015; POLLACH; KERBLER, 2011; PARK; BERGER, 2004; GAINES-ROSS, 2000; *Web of Science*: BLANKESPOOR; DEHAAN, 2020; LEE; CHO; ARTHURS; LEE, 2020; COTTAN-NIR, 2019; ERDOGMUS; ESEN, 2018;

LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018; SCHEIDT; GELHARD; STROTZER; HENSELER, 2018; CHEN; CHUNG, 2017; WENG; CHEN, 2017; SOHN; LARISCY, 2015; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013). Esses autores foram fundamentais para aprendermos como a Reputação de um CEO é construída e gerenciada, em especial, a dimensão reputacional de *Liderança*.

Além da imersão nos trabalhos descobertos pelos quatro movimentos de investigação, a pesquisadora também leu os principais autores de referência, priorizando inicialmente todas as obras disponíveis virtualmente, na biblioteca da PUCRS ou à venda sobre Reputação de Charles Fombrun, Cees Riel e Ana Almeida, Mário Rosa, Wilson Bueno, Paul Argenti, Luiz Lasbeck, Naomi Gardberg, Violina Rindova, Majken Schultz. Quanto aos trabalhos de Comunicação Organizacional, a doutoranda privilegiou as leituras de Ciro Marcondes Filho, Cleusa Scroferneker, Dominique Wolton, Fábria Lima, Ivone Oliveira, Rudimar Baldissera e Vera França.

No próximo capítulo, abordaremos especificamente a Reputação Corporativa articulando conceitos e os autores já mencionados, visando à construção de um arcabouço teórico que nos permita transitar com mais segurança quando tratarmos sobre a Reputação do CEO.

3 SOBRE A REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Neste capítulo visamos atender ao primeiro objetivo da tese – *Destacar as abordagens que embasam a construção e gestão da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO e como esses dois construtos estão relacionados* – no que se refere à Reputação Corporativa. Esse objetivo será atingido ao finalizarmos o capítulo *Reputação do CEO* e tecermos nossas considerações sobre as principais abordagens para estudar os dois temas.

Assim, discutimos a Reputação Corporativa com fundamentação em teses e artigos de Comunicação e de Administração publicados no Brasil de 1996 a 2021 (vide *Reputação em debate*) e nos livros, capítulos de livro e artigos dos autores mais citados por esses trabalhos científicos. Entre eles, os mais reconhecidos na comunidade acadêmica e empresarial serviram como referência teórica: Charles Fombrun (1990, 1996, 1997, 2000, 2007), Cees Van Riel (2007, 2013, 2014) e Ana Luísa de Castro Almeida (2005a, 2005b, 2005c, 2007a, 2007b, 2008). Embora a maioria desses trabalhos seminais tenham sido escritos nas décadas de 1990 e 2000, entendemos que, para se ter uma visão consistente, é importante ler os clássicos e complementá-los com artigos e teses mais recentes, contextualizando as temáticas ao momento atual e considerando a realidade brasileira.

Desde a década de 1950, autores de diversas áreas pesquisaram a construção da reputação, seus benefícios e impactos na estratégia corporativa (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Os estudos dos anos 1960 abordavam a perspectiva do consumidor. Na década seguinte, o foco estava nos empregados. Inicialmente os trabalhos se concentravam no campo da Ciência Organizacional e de Marketing, mais especificamente nos estudos de Marcas (FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014). Todavia, até 1996, a Reputação Corporativa ainda era pouco estudada e negligenciada pelas empresas (FOMBRUN, 2016). Os escândalos do mercado norte-americano na virada de século, como, por exemplo, os da Enron e Artur Andersen (2001) e da WorldCom (2002), com reflexo mundial, causaram prejuízos aos *stakeholders*, quebraram a confiança nas empresas, escancararam a relevância do tema e impulsionaram debates, investimentos e pesquisas (RIEL; FOMBRUN, 2007).

Contudo, até hoje, os desafios da investigação e da prática da Reputação Corporativa seguem enormes. Em função das inúmeras definições, visões e metodologias de mensuração, a comparabilidade dos resultados das pesquisas científicas é limitada, enfraquecendo a teoria (MEIRELLES; COELHO NETO, 2016), principalmente quando se analisam os trabalhos realizados em países com características econômicas, políticas e sociais diferentes. Há uma necessidade premente de pesquisas em escala global para apurar as especificidades e o custo/benefício da Reputação Corporativa em países desenvolvidos, em desenvolvimento e emergentes, como o Brasil (BREITENBACH, 2016; PINTO, 2016). Este capítulo discorre sobre as áreas de conhecimento e as abordagens teóricas mais referenciadas pelos pesquisadores de Reputação Corporativa. Aprofundamos na definição do construto e na conceituação dos elementos essenciais para a sua construção, que embasarão a análise da nossa pesquisa.

3.1 ÁREAS QUE ESTUDAM REPUTAÇÃO

A Reputação Corporativa é investigada por inúmeras áreas do conhecimento (FOMBRUN; RIEL, 1997; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011), mas seis são consideradas principais por Fombrun e Riel (1997): *Economia* (Teoria dos Sinais e dos Jogos), *Gestão Estratégica*, *Ciência Organizacional*, *Sociologia*, *Contabilidade* e *Marketing*. Embora Fombrun e Riel (1997) citem a área de Comunicação várias vezes no artigo, eles não a detalham. Almeida e Nunes (2007), com base em Fombrun e Riel (1997), elaboraram um quadro replicado em mais de uma dezena de teses e dissertações para sintetizar as interpretações do construto segundo as especificidades das disciplinas. Nesta tese, atualizamos o quadro conforme a revisão da lista por Riel e Fombrun (2007) e evidenciamos a exclusão do *Marketing* e a inserção da *Psicologia* (Quadro 1).

Quadro 1 – Reputação Corporativa: visões de disciplinas convergentes

Área	Reputação Empresarial	
Economia	Teoria dos sinais	Traços, informações ou sinais escolhidos para criar uma percepção de diferenciação, atratividade, confiabilidade, credibilidade e previsibilidade para os observadores externos.
	Teoria dos jogos	Percepção de terceiros sobre as preferências, os prováveis cursos de ação e os pontos-fortes do jogador/empresa, que contribuem para a qualidade das estratégias, decisões, produtos e serviços.
Gestão Estratégica	Ativo intangível derivado de características da empresa e das interações dessa com seus públicos, reflete a credibilidade e apresenta diferencial competitivo de difícil imitação, funcionando como uma barreira de entrada para os concorrentes.	
Ciência Organizacional	Resultado da cultura e da identidade (características mais profundas e duradouras), que influenciam as motivações, a interpretação das circunstâncias ambientais, o comportamento e as experiências dos gestores e empregados, assim como os relacionamentos deles com os públicos de interesse.	
Sociologia	Indicador de legitimidade socialmente estabelecido com base nas avaliações dos diversos atores sociais interconectados e envolvidos com a organização, que confiam ou não nos sinais emitidos pela empresa e por intermediários-chave.	
Contabilidade	Ativo intangível de difícil mensuração, não usualmente contabilizado, mas que cria valor para as empresas.	
Marketing (1997)	Associação à imagem da marca única, forte e favorável de uma empresa, produto ou serviço pelo consumidor, que também forma uma imagem mental com significado cognitivo e afetivo acerca desse objeto e toma decisões de compra.	
Psicologia (2007)	Consolidação dos significados de fragmentos de estímulos derivados da experiência e da comunicação sobre um objeto; pressupõe atenção, consciência, interpretação, aceitação, repetição e retenção, sendo mais positiva se os estímulos encontram conceitos semelhantes armazenados na memória do sujeito.	

Fonte: adaptado pela autora (2021) a partir de Almeida e Nunes (2007, p. 269), Fombrun e Riel (1997), Riel e Fombrun (2007).

Fombrun e Riel (1997) recomendam uma perspectiva disciplinar ampla e mais integrada da Reputação Corporativa, contemplando os pontos de concordância e a agenda comum das mais diversas áreas de conhecimento. Segundo os autores, as pesquisas – independentemente da origem do investigador – devem estudar como construir, manter e mensurar a Reputação Corporativa, explicitando o impacto na competitividade.

Mais recentemente, duas pesquisadoras brasileiras da área de Comunicação Oshiro (2014) e Pagnussatt (2021) sugerem um novo olhar para a Reputação Corporativa: o da centralidade no ser humano. Para ambas, a abordagem mais racional e normativa da Administração, visando ao lucro e à manutenção da lógica capitalista, é limitante. A primeira autora propõe, com base na Sociologia e na Filosofia, a Reputação Dialógica e Integradora resultante da

interação entre sujeitos, do compartilhamento de perspectivas e identidades e da produção de significados, sentimentos e paixões. Pagnussatt (2021), a partir dos estudos de Administração, Comunicação e Psicologia, defende a Reputação Sensível, que também pressupõe diálogo com os públicos de interesse (menos imposição e mais cocriação e diversidade de opiniões, crenças e perspectivas), atenção às dimensões sensíveis (emoções, sentimentos, afetos e sensações das pessoas que interagem com as organizações), retroalimentação recursiva (identidades, imagens, reputação, emoções, sentimentos e afetos), atuação sustentável, ética e transparente para que as organizações sejam protagonistas de uma melhor sociedade. Essa visão mais humanista da reputação é a que defendemos.

Também da área de Comunicação, Peres Neto (2019, 2021a e 2021b) e Magri (2021a, 2021b, 2021c, 2019) adotam a perspectiva crítica. Esses autores entendem a reputação profissional (individual)/corporativa como um fenômeno discursivo moral. Um discurso assumido pelos porta-vozes do ideal corporativo atrelado à ideologia da competência e à gestão da imagem pessoal vinculada ao desempenho das organizações (PERES-NETO; MAGRI, 2021a).

Inúmeras são as abordagens teóricas aplicadas de forma isolada ou combinada nas pesquisas de Reputação. Entretanto, não localizamos estudos específicos sobre as mais usadas para se investigar reputação na área de Comunicação¹⁴. Hoelz (2017) examinou autores que as revisaram e elencou nove. Com base nos artigos, teses e dissertações nacionais sobre Reputação Corporativa classificadas na revisão bibliográfica preliminar, identificamos as seguintes abordagens listadas por Hoelz (2017) nos estudos da Comunicação: *Institucional* (avaliação do processo de legitimação de uma dada organização em seu contexto institucional), *Construção de agenda* (poder de influência da mídia nas percepções das partes afetadas), *Stakeholder* (papel e poder de influência dos públicos no processo decisório, nos valores e na reputação), *Identidade social* (autodefinições dos empregados e caracterização da organização e dos concorrentes em categorias sociais) e *Sinais estratégicos*

¹⁴ No Brasil, Oshiro (2014) classifica 965 artigos, teses e dissertações nas categorias: (1) Identidade, Imagem, Marca; 2) Confiança e Credibilidade; 3) Responsabilidade Social, Governança e Cidadania; 4) Virtudes Humanas; 5) Desempenho, eficácia, eficiência e controle; e 6) Norma e Ordem. Porém, a pesquisadora não discute as teorias aplicadas aos estudos.

(escolha realizada pelo remetente ao se comunicar e a interpretação desses pelo destinatário (públicos) ou por intermediários) (Quadro 2).

Quadro 2 – Abordagens teóricas da reputação

Abordagem Teórica	Enfoque da Reputação	Autores
Institucional	Foca na avaliação de legitimação de uma organização em seu contexto institucional e entende que as empresas também competem por poder político e legitimidade institucional.	Dimaggio; Powell (1983); Suchman (1995)
Construção da agenda	Mensura o papel e o poder de influência da mídia nas percepções das partes afetadas, no desempenho e no processo de criação e destruição de reputações corporativas.	Deephouse; Carter (2005); Rindova; Pollock; Hayward (2006)
<i>Stakeholder</i>	Estuda o papel e o poder de influência dos públicos no processo decisório, o compartilhamento de princípios e valores entre eles e a construção conjunta da reputação corporativa.	Mahon (2002); Neville; Bell; Mengüç (2005)
Identidade social	Busca compreendê-la a partir da identidade organizacional, ou seja, das autodefinições usadas por seus membros para caracterizar a instituição e seus concorrentes e se identificar.	Ashforth; Mael (1989); Brown <i>et al.</i> (2006)
Sinais estratégicos	Analisa a escolha estratégica dos sinais usados pelo remetente (indivíduo, grupo ou organização) para se comunicar e a interpretação do destinatário (partes interessadas) ou dos intermediários como a mídia na construção da reputação.	Elsbach (1994); Walker (2010); Connelly <i>et al.</i> (2011)

Fonte: adaptado pela autora (2021) a partir de Hoelz (2017, p. 25).

Essas abordagens teóricas que encontramos nas pesquisas de reputação em Comunicação, na nossa percepção, refletem a visão instrumental dos estudos, a forte influência da área de Ciências Administrativas e a complementaridade dos enfoques (dificilmente um trabalho utiliza uma só abordagem). Se observarmos os termos centrais das abordagens (estratégia, desempenho, comunicação, poder, corporação...), constatamos que são exatamente os que se destacaram nas nuvens de palavras do Estado da Arte, ou seja, temas que se aproximam da dimensão sensível da reputação e com centralidade no humano, como diálogo, interação, entendimento e negociação, surgem com pouca expressão.

3.2 DEFINIÇÕES DE REPUTAÇÃO

O estudo multidisciplinar da Reputação Corporativa ao longo do tempo, em contextos e perspectivas teóricas específicos (FOMBRUN; RINDOVA, 1996; SANTANA, 2017) levam a mais de uma centena de definições de reputação (FOMBRUN; RIEL, 1997; NARDI; GAVRONSKI, 2014; PINTO, 2016;

NASCIMENTO, 2017). Consolidamos algumas dessas definições, ressaltando os principais pesquisadores (Quadro 3) e, posteriormente, os pontos de convergência.

Quadro 3 – Definições de Reputação

Autor(es)	Definição
Fombrun e Shanley (1990)	Avaliação completa realizada por seus <i>stakeholders</i> ao longo do tempo, sendo as percepções influenciadas pela capacidade de uma organização cumprir as expectativas de cada público, pelas interações e informações recebidas de diversas fontes.
Fombrun (1996)	Percepção das ações passadas e futuras de uma empresa, da identidade empresarial e de imagens consolidadas pelas múltiplas partes interessadas em comparação com seus rivais, representa a reação emocional ou afetiva dos públicos.
Fombrun e Rindova (1998)	Representação coletiva das ações e resultados da empresa, através da qual demonstra-se sua habilidade em gerar valores para múltiplos <i>stakeholders</i> .
Tavares (1998)	Soma dos julgamentos pessoais dos públicos sobre a credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e fidedignidade da organização, contextualizados no tempo e no espaço.
Balmer e Greyser (2003)	Crédito de confiança adquirido pela organização associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento, que aumenta a distintividade e vantagem competitiva, por não ser facilmente copiado.
Carroll (2004)	Suposta verdade a respeito das organizações, mas que fica mais forte quando passa de uma opinião a um fato social.
Almeida (2005a)	Consequência de um processo de construção simbólica entre diversos atores sociais, em especial a organização e seus principais públicos de relacionamento.
Girard e Almeida (2009)	Construção de sentido formada a partir das experiências, dos relacionamentos e das informações oriundas da empresa, da mídia (rankings e matérias) e de outros canais (certificadoras de qualidade, formadores de opinião, indivíduos isolados etc.).
Bueno (2012)	Representação, percepção ou síntese mental mais consolidada, amadurecida e constituída após um período de tempo mais prolongado de interação entre a organização e os públicos, estabelecendo um vínculo difícil de ser rompido.
Riel (2013)	Cálculo repetido inúmeras vezes dos prós e contras a respeito de um tema, uma pessoa, uma organização ou seus produtos.

Fonte: a autora (2021) a partir de Almeida (2005a), Thomaz e Brito (2007), Wilner (2008), Thomaz (2009), Walker (2010), Fonseca (2014), Dani *et al.* (2016), Pinto (2016); Nascimento (2017) e Santana (2017).

Existem inúmeros elementos comuns nas definições de reputação (FOMBRUN; RINDOVA, 1996; FOMBRUN; RIEL, 1997; ROBERTS; DOWLING, 2002; ALMEIDA, 2005a; CHUN, 2005; ARTONI, 2008; SCHIAVO, 2008; FONSECA, 2014; NARDI; GAVRONSKI, 2014; MEIRELLES; COELHO NETO, 2016; PINTO, 2016; FRANÇA, 2018; LAMORTE, 2019), e podemos dizer que a reputação:

- a) É comparativa e atua como uma restrição de mobilidade para a empresa e como barreira de entrada para os concorrentes atuais e potenciais.

- b) É dinâmica, de construção demorada, de difícil imitação, facilmente danificável e influenciada pelo contexto espaço-temporal.
- c) É um ativo intangível, valioso e essencial para a sobrevivência da empresa na medida em que alavanca os resultados.
- d) É o reflexo externo da Identidade e está relacionada à Imagem Corporativa;
- e) Diz respeito aos atributos, ao compromisso, ao comportamento e à capacidade da organização em criar valor e cumprir o prometido.
- f) Está atrelada às ações passadas da empresa durante um certo período de tempo e às expectativas futuras de atendimento aos diversos públicos.
- g) É uma síntese de avaliações subjetivas de indivíduos, que formam cada grupo de interesse, em função dos valores, da personalidade, da história de vida, assim como do conhecimento, da experiência direta ou relatada, das informações recebidas e de seus sentimentos em relação à empresa, à marca, aos produtos.
- h) Está reservada a terceiros, portanto, por mais que a empresa responda pelos processos, decisões, declarações oficiais e atividades; o julgamento da reputação não é passível de controle da empresa.
- i) Resume a avaliação de diferentes públicos sobre a alocação de recursos, o desempenho financeiro e socioambiental passado e a probabilidade de honrar os compromissos no futuro.
- j) É a cristalização do status emergente da empresa.

As definições das diversas áreas de conhecimento, assim como suas abordagens revelam que a principal perspectiva de análise dos estudos de Reputação Corporativa permanece sendo a sobrevivência e a lucratividade das organizações. Na nossa percepção, elas avançam ao alertar que esses objetivos só serão atendidos se as empresas interpretarem as circunstâncias ambientais e atuarem de forma mais compatível com as expectativas dos diversos, e cada vez mais incrédulos, públicos de interesse. Contudo, nossa perspectiva vai além do aspecto econômico e da necessidade de atender às necessidades dos públicos essenciais ao negócio. Defendemos o olhar humano e o compromisso em melhor servir à sociedade.

Após a aproximação com as proposições conceituais, adotamos a definição de Fombrun (1996, p. 37), uma das mais utilizadas no contexto acadêmico:

[...] A Reputação Corporativa é a avaliação geral de uma empresa por seus públicos [...] representa a reação afetiva ou emocional líquida – boa ou ruim, fraca ou forte – de clientes, investidores, empregados e do público em geral em relação à empresa [...]

Essa definição explicita que, embora a reputação tenha componentes racionais, são os atributos emocionais que ancoram as percepções das pessoas. O construto tem caráter coletivo e social na medida em que as percepções sobre a empresa, seus produtos e atividades são reunidas e comparadas com os concorrentes. Cada pessoa – individualmente – julga a empresa em um determinado tempo e espaço por meio da sua experiência direta (comportamentos e capacidade da organização em criar valor no passado e no presente e honrar os compromissos no futuro) e de suas dimensões sensíveis (emoções, sentimentos, afetos e sensações) e pelas informações compartilhadas pelos diversos *stakeholders*, pela empresa e pela mídia.

3.3 CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Rindova, Williamson, Petkova e Sever (2005) consideram duas perspectivas da reputação. Na primeira, as atividades e os atributos da empresa demonstrados ao longo dos anos são mais importantes para a reputação do que a comunicação (SCHIAVO, 2008). Na segunda, a reputação depende do Gerenciamento de Impressão dos *Stakeholders*¹⁵, influenciados pela empresa (experiência e comunicação), pelos públicos institucionais (órgãos de certificação) e pela mídia (rankings e conteúdos jornalísticos), ainda que seja difícil precisar a contribuição de cada elemento para a formação da reputação (ALMEIDA, 2005a). Girard e Almeida (2009) adotam a segunda perspectiva –

¹⁵ De acordo com Srour (2000), *stakeholders* são os agentes que têm poder de influência, propriedade, direito ou interesse pela empresa e questionam o lucro a curto prazo como sendo o único objetivo da empresa. Oliveira (2011) e Pereira (2015) defendem a tradução de *stakeholder* por interlocutor, uma nomenclatura mais aderente à sociedade digital, na qual todos os indivíduos podem compartilhar informações e se comunicar publicamente. Para não sermos repetitivos, utilizamos na tese os termos *stakeholders*, partes interessadas, interlocutores e públicos (de interesse ou de relacionamento).

corroborada por nós – e afirmam que a reputação soma a percepção pessoal, subjetiva e individual dos membros de cada público, influenciando os significados geridos no coletivo.

Para entender o conceito de Gerenciamento de Impressões, recorreremos às contribuições de Goffman (1922-1982) (PARK; BERGER, 2004; LIMA, 2008; WILNER, 2008; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013; ERDOGMUS; ESEN, 2018; YOCKELSON, 2020; GORSKA, 2021), que o entende como tentativas de controle para que algumas ações e informações sejam reveladas e influenciem a percepção dos públicos, viabilizando determinado objetivo (GOFFMAN, 1989; BASTOS, 2009). Logo, alguns aspectos do “eu verdadeiro” são omitidos. O *ator*, metáfora da encenação de Goffman (1989), cria narrativas para apresentar os fatos para que eles sejam compreendidos como o interessa. Assim certos eventos e personagens reais ou imaginários são enfatizados de maneira ambígua e se tornam mais importantes do que outros (WILNER, 2008).

Argenti, Lytton-Hitchins e Verity (2010) classificam as estratégias de construção da reputação como *negligência excessiva*, *virtude enganosa*, *concorrência favorável* e *confiabilidade como vantagem competitiva*. Eles estimaram que de 25% a 30% das empresas em países industrializados e emergentes adotam a estratégia de *negligência excessiva*, que se caracteriza pela aceitação do risco de danos irreparáveis à sua reputação. Outras escolhem a estratégia insustentável de *virtude enganosa* e se promovem como merecedoras de reputação sem conexão com a realidade, o que as torna vulneráveis ao desmascaramento, ao escândalo, aos litígios e à perda de licença de operação. Cerca de 50% das organizações escolhem a estratégia de reputação de *concorrência favorável*, isto é, de cumprimento das leis e das normas, gerenciamento dos riscos e investimentos na qualidade dos produtos e serviços, na gestão da saúde, segurança, meio ambiente e nos compromissos com clientes e acionistas. A quarta estratégia é a de *confiabilidade* como vantagem competitiva, aplicada por empresas movidas pela reputação desde a estratégia até o envolvimento amplo dos empregados na tomada de decisão em prol da construção da reputação de dentro para fora. Concordamos com Argenti, Lytton-Hitchins, Verity (2010) quanto à recomendação da estratégia de *confiabilidade* para as empresas. Além de ser mais sustentável e capaz de obter a legitimização pelos públicos, essa estratégia pressupõe abertura ao

relacionamento, conhecimento do outro, levantamento de suas expectativas, gestão de conflitos e ações demonstrativas de comprometimento com as partes interessadas (BREITENBACH, 2016; HOELTZ, 2017). E se concretiza pelo diálogo, pelo reconhecimento do outro e pela relação entre os interlocutores (KUNSCH, 2009).

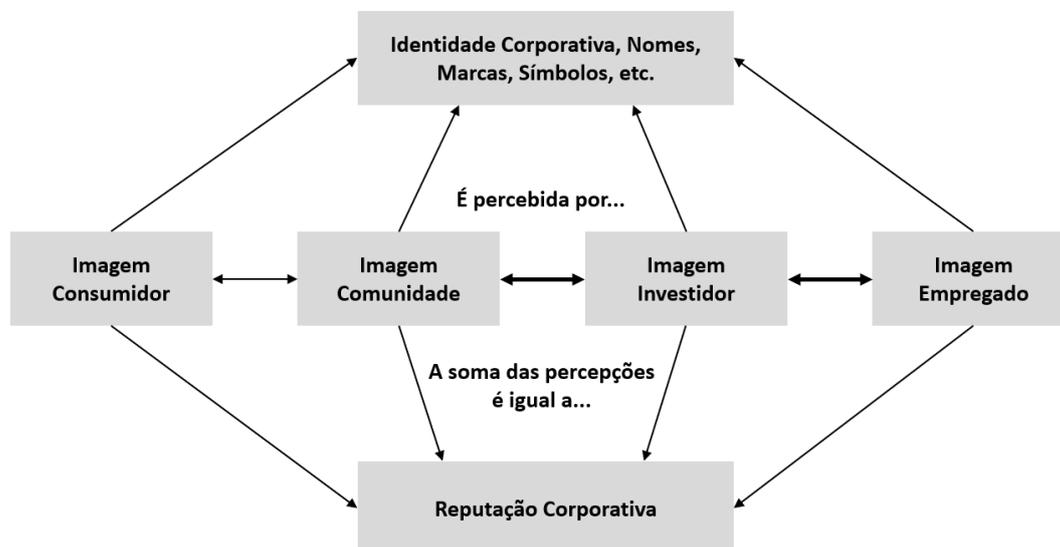
Com a intenção de explicitar os principais conceitos da literatura de reputação e a conexão entre eles, apresentamos quatro modelos para gestão de Reputação Corporativa encontrados na literatura: Fombrun (1996); Gray e Balmer (1998); Riel e Fombrun (2007) e Cavalcante e Souza Filho (2016). Embora eles sejam instrumentais, ao estudá-los, refletimos. Nossa ideia ao trazê-los não é recomendar a adoção de um deles. Buscamos somente ilustrar a evolução dos modelos usados até hoje e a relação entre os conceitos.

No primeiro modelo, Fombrun (1996) explica que gerenciar a Reputação Corporativa requer a capacidade de monitorar as percepções atuais e as expectativas de cada parte interessada para reduzir as inconsistências entre o estado atual e futuro desejado. No primeiro estágio, o diagnóstico abrange a análise da Identidade, da Imagem projetada – construtos que serão detalhados após a explicação do modelo – e a coerência entre elas. No segundo, a análise da situação futura almejada, da reputação da concorrência e dos cenários é realizada. No terceiro, a empresa busca avançar da situação atual para a desejada com visibilidade, transparência, envolvimento dos empregados, disseminação de informações interna e externamente. A robustez da Reputação Corporativa depende da coerência entre as imagens e reputações percebidas pelos diferentes grupos, que se relacionam com a empresa (FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014).

Iniciamos explicitando nossa concordância com Almeida (2005a), Fombrun e Riel (1997), que não consideram os termos Identidade, Imagem, Marca, Fama, Prestígio e Status como sinônimos de Reputação Corporativa, na medida em que esses construtos têm raízes e significados diferentes. Para Fombrun (1996), a Identidade é refletida, sendo percebida de maneira diversa pelas partes interessadas por meio da Imagem Corporativa. Isto porque cada público possui interesses e leituras diferentes – e até contraditórias – das atividades e interações com a empresa, dando origem a múltiplas imagens e reputações (FOMBRUN, 1996; WILNER, 2008; THOMAZ, 2009; CAIXETA *et al.*,

2008; CARDOSO, 2008; NASCIMENTO, 2017). Na sequência, apresentamos os principais elementos formativos da Reputação Corporativa (Figura 7).

Figura 7 – Elementos formativos da Reputação Corporativa



Fonte: Fombrun (1996, p. 37).

O primeiro elemento formativo da Reputação Corporativa do modelo de Fombrun (1996) é a Identidade Corporativa que representa o que a organização é (estratégia, missão, visão, filosofia, cultura e desenho organizacional, ou seja, as características centrais vivenciadas pelos empregados a partir da comunicação e do comportamento observado dos membros (SROUR, 2000; IASBECK, 2007; ALMEIDA; ALMEIDA, 2008; CHANLAT, 2010; BUENO, 2012, 2009) e o que a diferencia da concorrência (GRAY; BALMER, 1998; ALMEIDA, 2005a; PAGNUSSATT, 2021). A Identidade é construída com base na Cultura Organizacional¹⁶ e na comunicação formal e informal (CARDOSO, 2008), sendo o ponto de partida para impactar o ambiente externo. Fombrun (1996, p. 57) afirma que a “Identidade é a espinha dorsal da reputação corporativa”, e Baldissera (2004) contrapõe dizendo que a Identidade exige a alteridade para existir e se concretiza nas organizações pela neutralização dos diálogos, disputas internas, tensões, diferentes narrativas e percepções dos indivíduos e grupos, fortalecendo a imagem simbólica dos que se beneficiam com a

¹⁶ Cultura Organizacional, segundo Marchiori (2006, p. 82) é “...reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade...”, conceito adotado por nós nesta tese.

Identificação¹⁷.

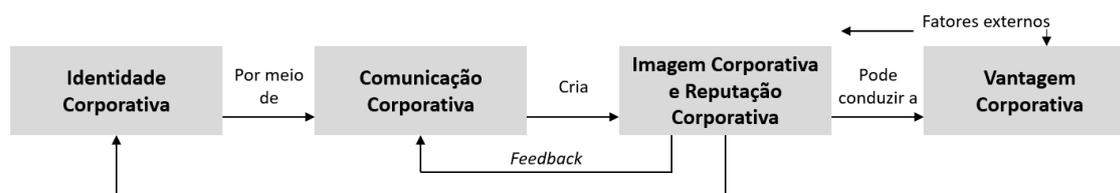
O segundo elemento formativo da Reputação Corporativa do modelo de Fombrun (1996) é a Imagem pretendida do setor, da empresa e/ou dos produtos pelos interlocutores externos. Embora a Imagem seja construída pelos símbolos visuais, informações transmitidas pela empresa, mídia, redes sociais e/ou representantes dos públicos, a experiência pessoal direta é a forma de maior influência na formação da Imagem Corporativa (ARGENTI, 2014).

Os três elementos Identidade, Imagem e Reputação estão relacionados. Quanto mais forte a Identidade Corporativa, maior a influência positiva na Imagem (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; FOMBRUN; RIEL, 1997). Enquanto a Imagem pode ser formada rapidamente por meio de uma ação de comunicação impactante, a Reputação Corporativa requer Identidade meritória, desempenho consistente e comunicação eficaz ao longo de muitos anos (RIEL, 1997; GIRARD; ALMEIDA, 2009). Reputação é “[...] o acúmulo de imagens ao longo dos anos [...]” (FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014, p. 55).

O segundo modelo operacional foi desenvolvido por Gray e Balmer (1998) e conta com quatro componentes inter-relacionados: a Identidade, a Imagem, a Comunicação e a Reputação (IASBECK, 2007; ALMEIDA, 2009; BUENO, 2009; PAGNUSSATT, 2021). Além de acrescentar o elemento Comunicação, os autores consideram fatores exógenos, normalmente fora do controle da empresa, como mudanças do macroambiente e/ou das estratégias dos concorrentes, que precisam ser monitorados para gerar *feedback* contínuo da Imagem e da Reputação Corporativa (indicadores e pesquisas) para ajustar a Identidade e a Comunicação, que se tornam vantagem competitiva, quando bem geridas, em um determinado contexto (RIEL; BALMER, 1997; HATCH; SCHULTZ, 1997; GRAY; BALMER, 1998; RINDOVA; FOMBRUN, 1999; THOMAZ, 2009; TAVARES; COELHO, 2015) (Figura 8).

¹⁷ Identificação é a afinidade pessoal do empregado para com a Identidade Organizacional, fortalecendo-a (BALMER, 1997).

Figura 8 – Modelo Operacional para gestão de Reputação e Imagem Corporativa



Fonte: Gray e Balmer (1998, p. 696).

Segundo Gray e Balmer (1998), a Comunicação Corporativa (interpessoal, arquitetura, marca, *design*, publicidade, *slogan*, declarações, mídia, relacionamento etc.) com múltiplos públicos, independentemente da fonte/mídia ser oficial ou não, é um elo crítico entre os demais componentes do modelo. tudo o que uma organização diz, fez ou faz comunica sua Identidade, desde a maneira de atender o telefone até a participação dos empregados na comunidade. Logo, a Comunicação não atua sozinha e necessita de uma forte Identidade, sustentada em valores, diretrizes e comportamentos comprometidos com os públicos (RIEL, 1997) para gerar vantagem competitiva.

A Comunicação Corporativa busca favorecer a aproximação, a Confiança¹⁸ e os relacionamentos com seus públicos, atuando de maneira integrada com toda a organização em prol da consolidação da Identidade, Imagem e Reputação Corporativa (RIEL, 1997; FOMBRUN; RINDOVA, 1998; GIRARD; ALMEIDA, 2009; TAVARES; COELHO, 2015). A abertura da empresa em se apresentar com maior Transparência (valores, atuação ética e governança corporativa), responsividade (diálogo entre a organização e públicos) e frequência, abordando diversas questões sobre si, inclusive temas controversos e sujeitos a crítica, possibilita um maior conhecimento dos públicos sobre ela, o que contribui para uma melhor reputação (FOMBRUN; RINDOVA, 1998; GIRARD; ALMEIDA, 2009; TAVARES; COELHO, 2015).

A Comunicação Corporativa deve, ao mesmo tempo, ser consistente e considerar as necessidades específicas de cada público. Isso porque, embora os *stakeholders* tenham interesses divergentes e uma percepção própria sobre

¹⁸ A Confiança é essencial no contexto relacional e implica assumir um risco perante a incerteza sobre o comportamento do outro em atender às nossas expectativas. No contexto interorganizacional, a Confiança é desenvolvida de maneira gradativa e reforçada pelos mecanismos de governança e de gestão de conflitos e pelo comportamento positivo de um parceiro quando há vulnerabilidade da outra parte.

uma determinada empresa (FOMBRUN, 1996; ALMEIDA, 2005b; CARDOSO, 2008), eles interagem e/ou são membros de outros públicos (GRAY; BALMER, 1998; GIRARD; ALMEIDA, 2009). Acionistas e investidores esperam crescimento e rentabilidade, consumidores buscam custo e qualidade, empregados querem boas condições de trabalho, comunidades almejam suporte social e econômico e minimização dos impactos, governo exige respeito às leis. Não obstante, hoje, qualquer integrante de um grupo de interesse, por meio das redes sociais, pode expor sua insatisfação e, dependendo da atuação da empresa e do julgamento da opinião pública, gerar uma forte crise (DABUL, 2017).

Públicos consideram a Reputação antes de se relacionarem com as empresas, decidindo o que comprar, onde trabalhar e investir (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; RINDOVA; FOMBRUN, 1999; ALMEIDA; MUNIZ, 2005; GIRARD; ALMEIDA, 2009). Segundo o relatório global RepTrak® 100 (GRT, 2017), a reputação influencia os *stakeholders* a oferecer ou não comportamentos de apoio como o benefício da dúvida à empresa em caso de crise, a confiança e a recomendação (GRT, 2022). Por exemplo, a intenção de comprar um produto de uma empresa sobe gradativamente de uma média de 9% (avaliação reputacional inferior a 40 pontos em 100 – indicador RepTrak) a 83% (avaliação superior a 80 pontos)¹⁹.

Ainda sobre a avaliação dos públicos, a RepTrak/GRT (2015 a 2022) concluiu que três das sete dimensões – apresentadas em *Reputação em Debate* – têm maior peso na construção da reputação: *Produtos/Serviços/Relacionamento com Clientes* (20,8%), *Governança* (14,5%) e *Cidadania* (14,1%). A expressiva relevância das dimensões *Governança* e *Cidadania* mostra a importância de a empresa comunicar as práticas de negócios que tenham impacto positivo da sociedade com frequência e transparência.

Esses dados evidenciam que a gestão da reputação atua permanentemente no patrimônio da Confiança, associando as imagens, as percepções atuais positivas e os valores sociais, culturais, éticos e históricos que

¹⁹ Para mais informações sobre o impacto da Reputação Corporativa no comportamento de compra, atração de empregados, investimento, benefício da dúvida, recomendação, confiança, recomendamos a leitura do relatório global da RepTrak 100 (2017).

a fortaleçam. A base da reputação de profissionais, produtos e empresas é a Confiança, que, por sua vez, pressupõe coerência entre imagem, valores, discurso e prática (ROSA, 2007).

Sour (2002) aponta cinco formas de busca da confiança. Três são consideradas por ele como objetivas: credenciamento (título oferecido por entidade competente, como universidades e órgãos do governo, após atingimento de exigências legais), certificação (certificado emitido por entidade credenciada, fundações ou institutos de pesquisa, que comprova autenticidade de processos, produtos e mensagens) e credibilidade²⁰ (confiança atribuída por entidade reputada). As duas formas subjetivas são: confiabilidade (confiança cedida por ato de boa fé) e credulidade (confiança concedida apesar de suspeitas).

O terceiro modelo defendido por Riel e Fombrun (2007) destaca que é a partir das expectativas dos *stakeholders*, que deveríamos definir a estratégia corporativa, impactando a Identidade e a Marca²¹ desejadas, a distribuição dos recursos, as entregas direcionadas aos públicos e a Comunicação (ALMEIDA, 2005a; CARDOSO, 2008). A estratégia ao se aproximar dos interesses dos públicos adquire uma dimensão expressiva (simbólica e comunicativa) e organizativa (coordenação das políticas, sistemas, processos e pessoas a favor do fortalecimento de bons relacionamentos (SCHULTZ *et al.*, 2000; CARDOSO, 2008).

Reputação exige tempo, esforços e investimentos em monitoramento das expectativas das partes interessadas mais relevantes, decisões voltadas ao cumprimento das promessas, melhoria contínua da operação, divulgação de fatos positivos nos meios de comunicação e nas redes sociais e o não envolvimento com atividades potencialmente negativas (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; RINDOVA, 1998; ROBERTS; DOWLING, 2002; SABBATINI, 2008; SCHIAVO, 2008; NARDI; GAVRONSKI, 2014; FRANÇA, 2018) (Figura 9).

²⁰ Credibilidade é a percepção própria, influenciada por terceiros, da probabilidade de cumprimento dos compromissos e leva em conta a experiência, a competência, a honestidade, a segurança e/ou a veracidade das informações fornecidas pela empresa (ARTONI, 2008).

²¹ Marca é o nome e símbolo que diferenciam os bens e serviços frente aos da concorrência (AAKER, 1998).

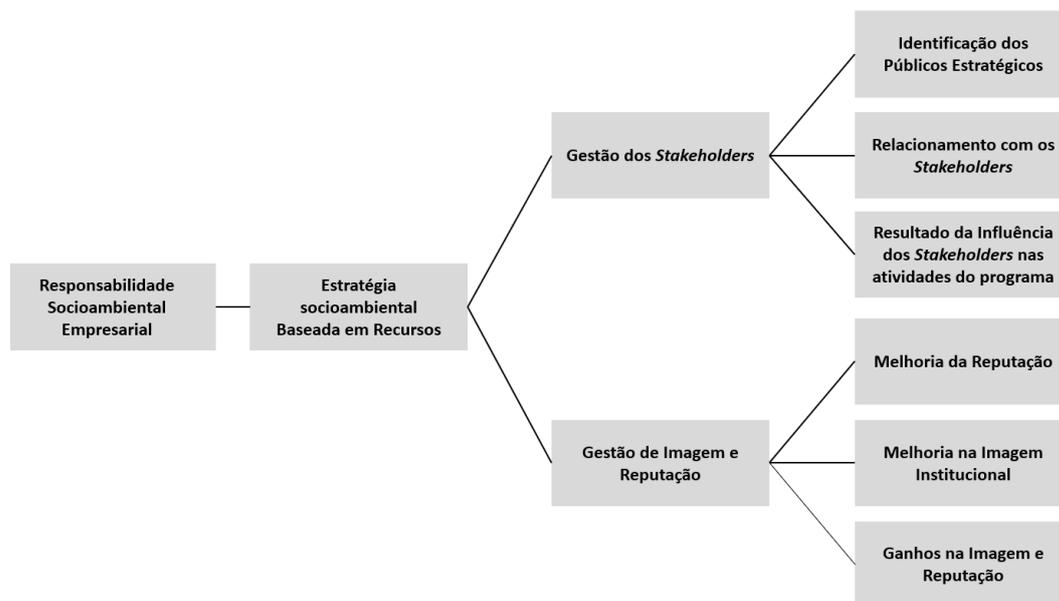
Figura 9 – Estrutura de formação da Reputação Corporativa



Fonte: Riel e Fombrun (2007, p. 10).

E, por fim, temos o quarto e o mais recente modelo de construção da Reputação Corporativa, proposto por Cavalcante e Souza Filho (2016), que inicia o processo na definição da responsabilidade socioambiental empresarial e em sua estratégia socioambiental (Teoria da Visão Baseada em Recursos), derivando para duas frentes de ativos intangíveis. Uma gestão de *Stakeholders* (identificação, relacionamento e resultados) e outra gestão de Imagem e Reputação (ações de melhoria) (Figura 10).

Figura 10 – Modelo de construção Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Cavalcanti e Souza Filho (2016, p. 6).

Como mencionado, na abertura desta seção de construção de Reputação Corporativa, acreditamos que a construção da Reputação Corporativa deve partir do diálogo com os interlocutores mais relevantes de uma organização para que seus interesses sejam discutidos, equilibrados e contemplados na estratégia corporativa. Também entendemos que a Identidade representa o que a organização é, a Imagem indica a percepção pontual dos públicos, enquanto a Reputação é a consolidação de percepções ao longo do tempo. Quanto à Comunicação, percebemos que a maioria dos autores usa esse termo, mas em uma concepção diferente da nossa. Concordamos com Wolton (2010) quando esclarece que informar não é comunicar. Os pesquisadores de reputação oriundos das áreas administrativas usam o termo Comunicação para designar atividades de informação, persuasão, convencimento. E, para nós, o desafio da comunicação é estimular o diálogo, a negociação, o relacionamento entre membros dos mais diversos públicos.

No próximo capítulo centramos as nossas reflexões na Reputação do CEO, visando complementar este capítulo e atender ao primeiro objetivo da tese: *Destacar as abordagens que embasam a construção e gestão da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO e como esses dois construtos estão relacionados – no que se refere à Reputação Corporativa.*

4 REPUTAÇÃO DO CEO

Este capítulo trata de um assunto estudado há pouco mais de duas décadas, constituindo-se em uma especialização dentro da literatura de Reputação, com muitas lacunas teóricas (FETSCHERIN, 2015). Nossa intenção é contribuir para a investigação sobre a relação entre a Reputação de um CEO e a Reputação Corporativa, relacionando as principais abordagens que embasam a construção e a gestão da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO, atendendo ao primeiro objetivo da tese.

Como identificado no capítulo *Reputação em debate*, há três teses e três artigos científicos nacionais, nenhum na área de Comunicação sobre Reputação do CEO. Entretanto, desde a virada do milênio, pesquisadores dos Estados Unidos, Europa e Ásia vêm discutindo a relevância da Reputação do CEO para o executivo e a empresa, assim como a caracterização, a construção e a relação entre Reputação Corporativa, Reputação Pessoal, Reputação do CEO, Identidade do CEO, Marca do CEO, CEO Celebridade, Endosso de Celebridade e Mídia. Na literatura internacional, obtida pelas plataformas *Web of Science* e *Scopus*, a concentração dos trabalhos nas áreas de Ciências Administrativas se repete, mas localizamos 14 trabalhos de Comunicação e sete artigos atenderam aos nossos critérios de seleção e são contemplados neste capítulo (GAINES-ROSS, 2000; PARK; BERGER, 2004; POLLACH; KERBLER, 2011; BATES, 2015; SOHN; LARISCY, 2015; COTTAN-NIR; WILZIG, 2018; COTTAN-NIR, 2019). A partir dessas constatações, pretendemos sintetizar as contribuições que julgamos pertinentes para a nossa tese, que versa sobre a relação entre a Reputação do CEO sobre a Reputação da empresa que ele representa, a partir da análise das matérias de capa de revistas de negócios sobre Luiza Trajano.

Em primeiro lugar, constatamos que a Reputação do CEO como a Reputação Corporativa também é investigada por diversas áreas do conhecimento (Ciências Administrativas, Humanas e Exatas). Mas, não localizamos uma análise das especificidades / contribuições das disciplinas, nem das abordagens teóricas aplicadas nos estudos. Com base na classificação e na leitura dos livros e artigos elencados pelas plataformas *Scopus* e *Web of Science*, percebemos que, entre as nove principais abordagens teóricas listadas por Hoelz (2017), há predominância da *Visão baseada em Recursos* (potencial

da reputação para se tornar vantagem competitiva, fonte de renda e de lucro), *Institucional* (processo de legitimação em seu contexto institucional), *Construção de agenda* (poder de influência da mídia nas percepções dos públicos), *Identidade Social* (autodefinições e caracterização dos executivos) e *Sinais Estratégicos* (enviados pelo remetente ao se comunicar e interpretados pelos públicos). Não identificamos autores com uma perspectiva crítica ou com um olhar de centralidade no ser humano.

Em segundo lugar, destacamos que a maioria dos autores lidos (por exemplo, MURRAY, 2004; WILNER, 2008; POLLACH; KERBLER, 2011; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013; GARCIA; QUEVEDO, 2015; GÓIS, LUCA, VASCONCELOS, LIMA, 2015; FETSCHERIN, 2015; FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015; CHEN; CHUNG, 2017; WENG; CHEN, 2017; ERDOGMUS; ESEN, 2018; SCHEIDT; GELHARD; STROTZER; HENSELER, 2018; COTTAN-NIR, 2019; BLANKESPOOR; DeHAAN, 2020; YOCKELSON, 2020; PAGNUSSATT, 2021; GORSKA, 2021) indica uma correlação positiva entre a Reputação do CEO e a Reputação Corporativa. Além do diretor-executivo ser o principal decisor da empresa com impacto direto nos resultados financeiros e não financeiros, o CEO é também o porta-voz/a personificação da empresa para a maior parte dos membros dos públicos de interesse entre outros aspectos.

Entendemos como oportuno trazer um contraponto. Pesquisadores como Lee (2006), Malmendier e Tate (2009) elencaram cinco principais possíveis efeitos negativos da Reputação do CEO²² na Reputação Corporativa - aspectos também identificados por outros autores. São eles:

- a) redução no desempenho (operacional, lucro, valor da ação) nos anos subsequentes à premiação (WADE; PORAC; POLLOCK; GRAFFIN, 2008);
- b) menor foco do executivo na empresa em função de convites externos (palestra, livro, conselhos, eventos...);
- c) maior probabilidade de manipulação de resultados também denominada gerenciamento ativo de resultados para atender às expectativas de investidores e analistas - efeito mais frequente em

²² Esses autores mensuram a Reputação do CEO pela premiação / reconhecimento externo em um determinado período em contraposição com os resultados financeiros apresentados nos anos subsequentes à premiação.

empresas com fraca governança (FRANCIS, HUANG; RAJGOPAL; ZANG, 2008; GRAFFIN; PFARRER, 2012);

- d) maior visibilidade na imprensa (MILBOURN, 2003; RAJGOPAL; SHEVLIN; ZAMORA, 2006; FRANCIS; HUANG; RAJGOPAL; ZANG, 2008) pode aumentar o poder e o interesse do CEO por si mesmo em detrimento dos resultados corporativos (problema de agenda) (NANTON; DICKS, 2015); e
- e) excesso de confiança e arrogância (HAYWARD; HAMBRICK, 1997; GRAFFIN; PFARRER, 2012), podendo levar a decisões de maior risco e potencial expressivo de sucesso ou fracasso futuro (WILNER, 2008; LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018).

Em terceiro lugar, destacamos Gaines-Ross (2000 e 2015), que liderou as pesquisas de mercado sobre o impacto da Reputação do CEO na Reputação Corporativa dentre os mais referenciados na literatura científica. Tanto no *CEO Reputation Study* realizado de 1997 a 2005 pela Burston-Marsteller quanto no *CEO Reputation Premium* da Weber Shandwich em 2015 e 2020 (GAINES-ROOS; BALLOCK, 2015), a pesquisadora concluiu que a Reputação do CEO impacta a Reputação Corporativa em, no mínimo, 40%, reafirmando o alto nível de influência do primeiro construto sobre o segundo.

Por último, salientamos que Scheidt, Gelhard, Strotzer e Henseler (2018) foram os únicos autores localizados pelas plataformas *Scopus* e *Web of Science* – busca relacionada a reputação de executivos – que abordaram o termo Endosso de CEO. Segundo eles, o endosso entre um CEO celebridade e uma entidade (empresa) com transferência de significado foi comprovado, mas a recíproca foi identificada somente para três dos 16 atributos da investigação: *profissionalismo, êxito e internacionalidade*.

Graffin e Pfarrer (2012)²³ constataram que, apesar do avanço da pesquisa teórica e empírica sobre Reputação Corporativa, os estudos sobre a Reputação Executiva ainda eram embrionários pela dificuldade de avaliar a qualidade de um executivo, delinear a sua coexistência, a interdependência e a sua provável

²³ Para maior aprofundamento e revisão da literatura sobre Reputação Executiva, recomendamos a leitura desse artigo, que traz a evolução do construto, junto aos principais autores (Milbourn, T.T., Wade, J.B., Porac, J.F., Pollock, T.G., Graffin, S.D., McNamee, R.C., Malmendier, U., Tate, G., Ward, A.J., Koh, K.) e consolida suas principais obras na Tabela 1.

contribuição e entrega de valor aos *stakeholders* da empresa que representa.

Para esses autores

[...] reputação executiva pode ser conceituada [...] como um julgamento coletivo da capacidade de um executivo de entregar valor consistentemente ao longo do tempo; algo que reduza a incerteza das partes interessadas em prever o seu comportamento futuro; e um ativo que também pode ter um impacto positivo no desempenho organizacional (GRAFFIN; PFARRER, 2012, p. 3).

Reyes Junior (2014), a partir de Bromley (2001), considera a Reputação Pessoal como o conjunto de impressões compartilhadas e expressas pela maioria dos membros de uma rede social sobre um de seus integrantes. Independentemente de o indivíduo ter consciência ou intenção “[...] ter uma marca pessoal é inevitável [...]” (GORSKA, 2021, p. 41). A cada contato social, todos nós somos analisados pelos demais interlocutores por nossas palavras, expressão corporal, ações e comportamentos.

Especialmente em situações de incerteza e de potencial de oportunismo, ou seja, de aproveitar-se da situação para tirar proveito próprio, a Reputação Pessoal se torna mais relevante. O indivíduo passa a investir mais tempo e energia para observar os aspectos sociorrelacionais e culturais valorizados pelo grupo e transmitir informações sobre si mesmo (características de personalidade, valores, caráter...) e sobre a sua atuação profissional (conhecimentos técnicos, competência, liderança, resultados...) para potencializar a confiança e conquistar oportunidades de carreira e de trocas sociais (REYES JUNIOR, 2014).

Há duas abordagens básicas de criação consciente da marca pessoal. A primeira apresenta o “verdadeiro eu” e a segunda atributos não genuínos considerados valiosos pelo público. Rein, Kotler e Stoller (2006) alertam que a última abordagem é a menos bem-sucedida dada a dificuldade de uma pessoa manter uma fachada irreal e de mudar a personalidade e os comportamentos.

Uma terceira abordagem conciliatória é trazida por inúmeros autores (NANTON; DICKS, 2015; GAINES-ROSS, 2015; CHEN; CHUNG, 2017; ERDOGMUS; ESEN, 2018; GORSKA, 2021) que defendem a perspectiva do “verdadeiro eu” com a divulgação das características intrínsecas do indivíduo mais valorizadas pelo mercado, que o destaque dos concorrentes. “Embora a marca pessoal seja frequentemente criticada [...] como uma apresentação de um

idealizado [...] a marca pessoal não está associada a fingir ou a deliberadamente enganar os outros [...]" (GORSKA, 2021, p. 54).

Tuzzo e Braga (2013) salientam que as relações públicas também trabalham para pessoas físicas/profissionais liberais com o objetivo de torná-los uma referência/Celebridade para os seus públicos de interesse, sendo a mídia pensada para esses públicos e não para a massa. Martino e Terra (2023) chamam essa estratégia de *Personality PR*, destacando em especial a visibilidade e o relacionamento com os interlocutores nas mídias sociais.

Em uma perspectiva crítica, Magri e Peres-Neto (2019) refletem sobre a criação da marca e Reputação Pessoal/Profissional, seus ideários morais e sentidos sociais no sistema capitalista e propõem dois caminhos na constituição da Reputação Pessoal ou julgamento coletivo da conduta e do caráter. O primeiro é a renúncia de si, o juízo de fato (como as coisas são, o que são e por que são), ilustrado pela célebre frase de Friedrich Nietzsche (1844-1900): "Quem não se sacrificou alguma vez pela própria reputação?". Assim, o indivíduo se adéqua e evidencia sua conduta de sujeito moral a ser julgada e valorada, fortalecendo seu poder simbólico. A reputação se torna uma palavra de ordem legitimada para a sobrevivência no mercado de trabalho e atua como um instrumento social para que as regras morais sejam obedecidas (PERES-NETO; MAGRI, 2019).

No segundo caminho, o indivíduo planeja sua representação como se ele fosse uma empresa ou uma mercadoria no mercado de trabalho, cuja embalagem é a imagem. Na construção de sua reputação, o indivíduo adota uma narrativa e enquadramentos de sua trajetória pessoal e profissional para "[...] vender uma imagem de distinção, de competência, de confiança e de propósito [...]" a uma coletividade no ambiente de trabalho, nos locais de consagração de seu campo profissional e na mídia tradicional e/ou social (MAGRI; PERES-NETO, 2019, p. 5). Esse processo de negociação e consolidação da opinião positiva dos outros sobre o indivíduo e sua carreira é simbólico e consumido enquanto discurso, modulando as subjetividades e o imaginário de distinção, empregabilidade e de pertencimento social (PERES-NETO; MAGRI, 2019).

4.1 LIDERANÇA

Do ponto de vista da Psicanálise, a Liderança é um fetiche (VILELA, 2020). Em outras palavras, algo ou alguém que nos atrai magicamente e ao qual se pode recorrer (in)conscientemente para a obtenção do prazer. “[...] o fetiche vai além da escolha do objeto em si, agregando uma determinada importância e significado que o sujeito atribui a este objeto [...]” (LOPES, 2019, p. 4). O papel que as organizações ocupam na sociedade contemporânea e a narrativa da mídia sobre as funções de Liderança contribuem para que essas sejam vistas como objetos de desejo.

Ao investigarmos o tema Liderança, percebemos duas limitações nessa abordagem que nos parecem pertinente abordar. Em primeiro lugar, a indústria da Liderança privilegia narrativas do ponto de vista dos detentores do poder político e econômico (VILELA, 2020) e, em segundo, as publicações científicas dos séculos XIX ao XXI, majoritariamente funcionalistas, pró-acionistas e investidores e concentradas na busca da eficácia, da produtividade e dos resultados financeiros no curto prazo (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2017).

A primeira limitação na abordagem da Liderança é a sua própria indústria (escolas de negócios, consultorias, professores e autores de livros, publicações jornalísticas etc.), que propaga a ideia do líder racional, equilibrado emocionalmente, vidente, capaz de adivinhar o futuro e propor uma visão estratégica para obter os melhores resultados (não) financeiros tanto para a empresa como para si mesmo, seus liderados e públicos diversos. Experiências, realizações extraordinárias, satisfação, prazer, autorrealização, autoestima, dinheiro, *status*, virilidade, reconhecimento e felicidade são alguns dos “benefícios” difundidos nos conteúdos simbólicos incorporados no imaginário contemporâneo sobre os que têm êxito na carreira, exercem o poder e/ou são percebidos como símbolos de poder (VILELA, 2020).

Todo esse conteúdo simbólico levanta expectativas, reforça o imaginário, constrói estereótipos, incorpora fantasia e mitos, dá a palavra aos possuidores de voz/ocupantes de posições de poder e alimenta a indústria centrada no fetiche da liderança. Contudo, essas publicações evitam abordar a dimensão humana, a singularidade dos sujeitos, com seus inerentes conflitos internos,

manifestações do inconsciente, desvios psicológicos, histórias, experiências de vida, virtudes, limitações, vícios. Ser líder não é sinônimo de ser altruísta e buscar o bem coletivo. Ser líder não é ser autêntico nas relações no mundo do profissional S.A. – em que a autopromoção faz parte da autoidentidade (VILELA, 2020).

A segunda limitação na abordagem da Liderança se refere às suas teorias. E, para dar conta de apresentá-las, recorreremos a Hupfer (2016), que propôs uma arqueologia do saber sobre Liderança em sua tese de doutorado e dividiu as teorias/abordagens em: a) centradas no líder (traços, competência, grande homem, comportamentais); b) situacionais – início do reconhecimento da comunicação de duas vias entre líder e liderado – (e contingenciais); c) centradas no processo de Liderança/relacional; d) transformacionais e neocarismáticas; e e) emergentes. Também consideramos as contribuições de Vilela (2020) que, a partir de Bryman (2009), divide as teorias de Liderança em tradicional – preocupada em caracterizar um modelo de líder ideal – e nova Liderança – focada na intersubjetividade.

De acordo com Hupfer (2016), do ponto de vista teórico, até a década de 1970, predominavam os estudos de Liderança na Filosofia: ótica da influência, poder, legitimidade e autoridade focada na figura do líder (Cícero, 106 a.C. – 43 a.C.), Nicolau Maquiável (1469-1527), Thomas Hobbes (1588-1679), Adam Smith (1723-1790), Max Weber (1864-1920) etc.) e na Sociologia (interesse pelo processo de socialização e das interações entre os indivíduos e visão do líder como um fator de integração social – Max Weber e seus tipos ideais de dominação (carismática, tradicional e burocrática) e Chester Barnard (1938-1971) entre outros) (HUPFER, 2016).

A partir daí, a Liderança passa a ser um fenômeno estudado por diversos ângulos, abordagens, disciplinas (HUPFER, 2016; VILELA, 2020), prevalecendo os estudos em Psicologia Social e Administração. Mas, apesar de haver muito a ser conhecido, os estudos convergem em quatro pontos: a) a Liderança é um processo; b) refere-se à influência; c) ocorre no contexto da interação; e d) trabalha para atingir objetivos (HUPFER, 2016).

Dois campos de estudos se destacam no tema Liderança: Administração (estratégias, organização e controles em prol da eficácia e resultados) e Psicologia Social (preocupações com o sujeito e seus comportamentos, estilos

de Liderança, Liderança situacional e contingencial entre tantos temas, tendo o pesquisador Kurt Lewin (1890-1947) como um precursor desses estudos).

No campo da Administração, Frederick Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) da Teoria Científica da Administração não descreveram a figura do líder, pois acreditavam que bastava clareza das estruturas e das tarefas para que a produtividade fosse alcançada. Coube à Escola das Relações Humanas romper com a visão do *Homos economicus*/mera máquina e propor o *Homo social*, com necessidades de sobrevivência, segurança, afeto, aprovação social e prestígio. Contudo, o objetivo do líder era coordenar as pessoas e melhorar a produtividade (VILELA, 2020).

No século XX, a Liderança era inicialmente vista como sendo uma competência nata de alguns indivíduos. A primeira abordagem teórica de Liderança, Teoria dos Traços, buscava identificar características que distinguiam líderes de não líderes como hereditariedade, aparência física, perfil comportamental, fluência verbal/habilidades discursivas, carisma etc. e dava ênfase ao “grande homem” portador de características supranormais. Em função da falta de comprovação empírica, esse paradigma foi superado, e a liderança passou a ser vista como uma habilidade a ser desenvolvida. Surge então a Teoria das Competências, que, aos poucos, foi ampliada para abordar também a relação do líder com a equipe e com a gestão das tarefas (HUPFER, 2016; VILELA, 2020).

Na visão crítica, essas teorias tradicionais de liderança apelam para o mito do perfil do líder ideal com imposição de sacrifícios ao líder/“herói organizacional”. O primeiro deles é se adequar ao protótipo e às dezenas de características do líder ideal. A saída para o profissional é encenar, incorporando o personagem “líder ideal”, visto que não lhe é permitido ser natural e autêntico. O segundo sacrifício se refere ao alto desempenho, naturalizado pela ideologia da excelência, que o desafia a assumir riscos e se superar, mesmo que isso exija se dedicar longas jornadas ao trabalho em detrimento da família, da saúde e de outras esferas da vida social. E o terceiro causador de desgaste se materializa em atender a duas exigências contraditórias: máximo desempenho individual e cooperação exemplar enquanto líder ou membro de uma equipe (VILELA, 2020).

Os estudos evoluíram e surgiram as abordagens relacionais centradas no processo e na interação entre líder e liderados (intersubjetividade) como base

para a construção da Liderança. Lewin (1890-1947) foi precursor dessa abordagem, estudou o funcionamento de grupos e os estilos de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*) e inspirou outros pesquisadores, que concluíram que grupos democráticos não só estabelecem objetivos mais elevados como também apresentam melhor desempenho (HUPFER, 2016).

Nessa nova lógica relacional, teorias da “nova liderança” (transacional/transformacional, carismática, integral, autêntica, dispersa entre outras) são gestadas na década de 1980 e se fortalecem após os escândalos éticos empresariais da década de 2000, envolvendo empresas como a Enron, WorldCom, Qwest, Xerox, Merck, Bristol-Myers Squibb, AOL Time Warner, Citigroup e JP Morgan Chase e o impacto na perda de confiança dos públicos (ESCÂNDALOS..., 2002). Influenciadas pelo Interacionismo Simbólico e pela Psicologia Social, as novas abordagens enfocam a Cultura Organizacional e a relação líder e liderados, compreendendo que os liderados não são passivos e o novo papel do líder é administrar sentidos e ser agente de mudança da cultura. Elas assumem a intersubjetividade com centralidade e, dessa forma, transformam o estudo de Liderança *de* organizações (transacionais) para Liderança *em* organizações (transformacionais) (HUPFER, 2016; VILELA, 2020).

James Burns (1918-2014), um dos responsáveis pela nova perspectiva de Liderança, foi pioneiro em estudar líderes excepcionais e diferenciar a Liderança Transacional (orientação funcionalista/subjetividade do indivíduo racional cuja consciência fundamenta seus pensamentos, decisões e atos) da Liderança Transformacional (orientação interpretativista / paradigma estruturalista / perspectiva psicanalítica / intersubjetividade do indivíduo em relação / ênfase nos elementos carismáticos e afetivos da Liderança).

A primeira orientação, Liderança Transacional, compreende que a efetividade da Liderança depende do líder, que precisa ser desenvolvido para “conformar comportamentos” para que ele atue inspirado no perfil do líder ideal, siga as ações e *scripts* elaborados para corrigir disfuncionalidades e estabeleça uma relação líder-liderado com base na troca econômica, política ou psicológica) (HUPFER, 2016; VILELA, 2020).

Segundo Burns (1979), na interpretação de Hupfer (2016, p. 135), “[...] a liderança é inseparável das necessidades dos subordinados [...]”. Líderes

transformacionais como, por exemplo, Mahatma Gandhi (1869-1948) e Franklin Roosevelt (1882-1945), souberam mobilizar as pessoas para os processos de mudança que emergiam e eram desejados por seus liderados (HUPFER, 2016). É esse tipo de Liderança que entendemos, como Hupfer (2016), Christofoli (2020) e Vilela (2020), ser requerido no mundo contemporâneo, em que a globalização e as novas tecnologias de comunicação e da informação provocam contínuas e impactantes transformações com aumento da complexidade na vida social, econômica e organizacional.

Na Liderança transformacional, tendo Bernard Bass (1925-2007) com um de seus principais pesquisadores, a efetividade está relacionada à relação líder-liderado e ao gerenciamento da cultura como elemento central da teoria. Essa abordagem também é conhecida como a Liderança como construtora de sentido. Os líderes interpretam, compartilham e adequam a visão da organização definida pela cúpula à realidade socialmente construída, estimulam uma relação líder-liderado pautada no respeito e na identificação de valores e das necessidades individuais. A influência passa a ser mútua entre líder e liderados. E os objetivos são estabelecidos e perseguidos de acordo com os valores e interesses comuns (organização – líderes – liderados) para que as três partes se beneficiem (HUPFER, 2016; VILELA, 2020).

Podemos também pensar o estudo da Liderança a partir da Teoria Psicanalítica. Para Scroferneker, Amorim e Oliveira (2017, p. 262), “o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos”, ainda que algumas empresas ainda hoje vejam o empregado como uma simples máquina produtiva.

De acordo com Freud (1976), toda a criatura viva é passível do instinto egoísta de autopreservação, de egocentrismo, de intolerância a críticas, da necessidade de ser admirado e amado, em outras palavras, de traços psicológicos dos narcisistas. Nesse sentido, para o autor, o narcisismo está presente em todo ser humano, podendo ser saudável ou se tornar uma perversão ou sadismo. Vries e Miller (1990) concordam e recomendam tensionar a personalidade do sujeito (líder e liderados) com o cenário social e seus comportamentos e considerar que o exercício da Liderança requer algum grau de narcisismo, que impulsiona o desejo de um indivíduo de ser líder legitimado pela idealização e identificação do grupo “A identificação narcisista com o líder

exige que este se pareça com a massa dos seus seguidores [...] o líder deve ser ao mesmo tempo onipotente e banal, super-homem e homem da rua. Para que o indivíduo se reconheça no líder [...]” (ROUANET, 1989, p. 130).

Hupfer (2016) finaliza a descrição das etapas de desenvolvimento da teoria sobre a Liderança com a categoria intitulada por ele como abordagens emergentes, que buscam compreender e enfrentar os desafios e as complexidades do mundo contemporâneo. As abordagens são diversas, variantes do paradigma carismático e transformacional e buscam parte da fundamentação na releitura de autores clássicos que pensam a Liderança em outras épocas como Maquiavel (1469-1527), Smith (1723-1790), Burns (1918-2014) etc.

Como ressalta Vilela (2020), livros sobre Liderança são encontrados nas seções de autoajuda, biografia, política, negócios, religião das livrarias. Uma extensa lista de abordagens é trazida pelos autores consultados. O líder de cada uma das abordagens emergentes é denominado como sendo: mediador (GERZON, 2006)²⁴, destacado por Christofoli (2020); servidor (GREENLEAF, 2002; HUNTER, 2006); autêntico (AVOLIO; GARDNER, 2005); ético (BROWN; TREVIÑO, 2008); espiritual (FRY, 2003); emocional (HUMPHREY, 2002); líder em organizações complexas (MARION; UHL-BIEN, 2001); líder segundo uma visão multidisciplinar (CIULLA, 2008) – citados por Hupfer (2016) –; e líder eficaz (BERGAMINI, 2002); inovador (GRAMIGNA, 2004); 360º (MAXWELL, 2006); *coach* (STEFANO, 2009; CLARO, 2013); integral (FARIAS, 2014); transformador (CELESTINO, 2016); quântico (SEBASTIÃO, 2017); de resultado (LEITE, 2017); revolucionário (BLANE, 2018) por (VILELA, 2020). Não pretendemos esgotar as abordagens, essa lista apenas evidencia as mais disseminadas pelas indústrias da Liderança e da comunicação de massa.

Em estudo sobre o fenômeno da Liderança a partir do Campo da Comunicação Organizacional, Christofoli (2020) evidenciou as relações entre os processos de Comunicação, Cultura Organizacional e Liderança e propôs uma nova compreensão do construto denominado Liderança sensível “aberta

²⁴ Neste parágrafo citamos vários autores e o ano em que eles propuseram suas respectivas abordagens. Como não lemos esses autores diretamente, essas referências não estão na seção específica desta tese. Para mais informações, recorra à referência de Gerzon (2006) em Christofoli (2020) e dos demais autores em Vilela (2020).

ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e a escuta. Viabiliza-se na dimensão do afeto, da afetividade e da espiritualidade, no sentido do reconhecimento do outro, ou seja, na dimensão humana e sensível da comunicação” (CHRISTOFOLI, 2020, p. 132).

Assim como Christofoli (2020), nós também defendemos a Liderança como um ato comunicativo, que se efetiva no relacionamento entre líder²⁵ e seguidores/liderados por meio do diálogo, incorporando a dimensão humana e sensível da comunicação e o desafio da coabitação e negociação das diferenças como preconiza Wolton (2006). Por entender que a Liderança é um ato comunicativo, abordaremos agora construtos basilares da Comunicação no contexto das organizações.

4.2 COMUNICAÇÃO E DIÁLOGO

A partir das contribuições dos campos de Administração e de Comunicação Social, entendemos que a comunicação no contexto das organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2008) ou a Comunicação Organizacional se concretiza pelo diálogo, pelo reconhecimento do outro e pela relação entre os interlocutores (KUNSCH, 2009). Logo supera o reducionismo tecnicista / instrumental / informacional / matemático da comunicação (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2017).

Em linha com Marcondes (2004) e Wolton (2003, 2004, 2006), Comunicação não é transferência de informação do emissor para o receptor. É ação recíproca, participação, aprendizado, sinceridade, encontro, relação entre pessoas, surgimento de algo novo/inexistente antes desse momento “mágico” e involuntário. Pode acontecer ou não, mas sempre de forma sensível, sem imposição e ocorrer até mesmo em “silêncio, no contato dos corpos, nos olhares, nos ambientes” (MARCONDES, 2004, p. 16). Wolton (2006) reitera a importância da Comunicação não verbal. Não basta saber *o que* foi dito, é preciso ver *como* foi dito, se foi como informação, advertência ou ironia.

²⁵ Embora tenhamos clareza da distinção dos papéis de líder e de gestor, não iremos aprofundar as diferenças e adotaremos o termo líder(es) para pessoa(s) que ocupa(m) formalmente cargo(s) de liderança.

Comunicar também não é divulgar para seduzir e manipular. Comunicação é exatamente o oposto, visto que “Eu preciso esvaziar-me, abrir espaços, territórios em mim para acolher o outro. Caso contrário, não ocorrerá a comunicação, permaneceremos indiferentes ao outro e ele a nós [...]” (MARCONDES, 2008, p. 30). Comunicação é “receber o outro, a fala do outro, a presença do outro, o produto do outro e isso me transformar internamente” (MARCONDES, 2008, p. 8).

E esse outro pode ser alguém ou algo (filme, livro, música, escultura, cidade) que dialoga comigo e se expande dentro de mim em um acontecer conjunto, instantâneo, único e singular. Comunicar pode provocar a mudança na nossa maneira de ver as coisas, nas emoções, nos comportamentos, mas não é tornar comum. Cada pessoa vive suas experiências, emoções, pensamentos, história e os sente à sua maneira. Há preservação das individualidades (MARCONDES, 2008).

De acordo com Wolton (2006, p. 15) “[...] Comunicar é antes de tudo *expressar-se* [...], saber se o outro está ouvindo e se está interessado no que digo [...], aceitar o outro e defender sua identidade própria [...]”. Comunicação é a busca da relação, atravessa as atividades dos seres humanos em todos os tempos e lugares (WOLTON, 2006). E o fluxo contínuo, dramático e dramatizado de informações do mundo contemporâneo requer ainda mais tempo de análise, esforço, respeito, confiança mútua, tolerância e pressupõe mal-entendidos, ambiguidades, adaptações, perda de sentidos, significados inesperados, fracasso (WOLTON, 2004). Bueno (2012) acrescenta que as notícias podem ser interpretadas e compreendidas de diversas maneiras pelos diversos públicos, pois “A comunicação é questão do receptor. Logo, não há comunicação sem risco, o do encontro com o outro” (WOLTON, 2006, p. 227).

Para Wolton (2006), a Comunicação é como uma dupla hélice composta pela Comunicação Funcional e Normativa. Essas se movem entrelaçadas ao longo do mesmo eixo com diferentes atribuições, sendo inseparáveis e “indispensáveis à vida individual e coletiva” (WOLTON, 2006, p. 179). Ambas estão presentes em algum grau em cada um dos três níveis da Comunicação: a) direta (dimensão humana e experiência antropológica de compartilhamento, que almeja a compreensão mútua); b) técnica (à distância por telefone,

computador...); e c) social/funcional (transmissão de informações necessárias para a sociedade e a economia) (WOLTON, 2003, 2004).

De um lado da hélice, temos a Comunicação Funcional, que se concretiza na tradução do mundo, na exposição dos fatos, na disseminação de informações (WOLTON, 2003, 2006; MARCONDES, 2019b). É pela “negociação implícita entre os fatos, o acontecimento, o contexto e as representações” (WOLTON, 2010, p. 57), que ela contribui para o funcionamento das sociedades, dos fluxos econômicos ou administrativos e da troca de bens e serviços. Sua lógica é a do poder. Suas regras são de eficácia e consideram as necessidades e os interesses de quem as propaga.

Do outro lado, a Comunicação Normativa persegue o ideal da Comunicação de compartilhamento, compreensão, fraternidade e liberdade. Tem regras, códigos e símbolos transmitidos pela educação e pela socialização (WOLTON, 2003, 2006). É o que chamamos de Comunicação. Um processo mais complexo, que envolve o outro e o reconhece como seu igual. Busca-se um retorno, que pode ou não ocorrer em diferentes níveis (não) verbais. Estamos falando aqui da dimensão humana “do processo social básico de produção e partilhamento do sentido através da materialização de formas simbólicas” (FRANÇA, 2001, p. 41).

Segundo Zarafian (2003, p. 120), “A informação [...] facilita a troca comunicacional, mas nunca a substitui. A prática central da comunicação sempre continua sendo a discussão”. E Christofoli (2020, p. 44) complementa “a informação dá conta do caráter instrumental da comunicação, e a comunicação, por sua vez, envolve o seu caráter humanista e relacional”.

Concordamos com Wolton (2004, p. 174) quando afirma que “Não há organização sem Comunicação. E ‘toda comunicação é uma relação de forças’. Daí a necessidade da busca por um acordo. “Comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver”. É abrir-se para o diálogo (WOLTON, 2010, p. 62).

Diálogo vem do grego, significa “palavra que atravessa”. Vai além das frases e vocábulos proferidos e considera a atmosfera, a relação entre as pessoas, as emoções, os interesses, as percepções, a sensação de espaço e do real encontro (MARCONDES, 2008; SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA; 2016).

[...] O diálogo é sempre relação [...] reconhecimento do outro. Só há diálogo quando o interlocutor é tomado como um igual [...] Essa igualdade não quer dizer mesmo nível de conhecimento ou especialização, mas [...] O melhor argumento deve prevalecer em relação ao discurso de autoridade (MACHADO, 2008, p. 9).

O fato de estarmos com muitas pessoas ao nosso redor pode ser percebido como real aproximação e encontro. Porém, nossas conversas cotidianas, saudações, cumprimentos, relatos, comentários, perguntas, troca de mensagens são quase sempre automáticos e mandam sinais, mas não são comunicação. De fato, “nos comunicamos [...] muito pouco e em raras ocasiões [...] de diálogo” (MARCONDES, 2004, p. 10).

Para que uma conversa possa ser caracterizada como diálogo, os interlocutores devem se mostrar verdadeiros, sem intenção de analisar, defender um ponto de vista ou vencer a argumentação. A discussão dos pensamentos deve ocorrer com reciprocidade, oportunizando algo novo feito por eles juntos, indo além do que individualmente cada interlocutor sabia possuir (MARCONDES, 2004 e 2011; SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA; 2016). No diálogo, há o encontro do Eu-Tu. Não existe o Eu isolado. Somente com o Tu a alteridade se estabelece (MARCONDES, 2004, 2011).

No contexto das organizações, o diálogo remete à alteridade, ao reconhecimento do outro, à superação dos mal-entendidos, propiciando o entendimento, a cooperação e a criação de algo novo produzido em comum por meio de discussões e ações mútuas (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA; 2016). O desafio da comunicação parece ser a coabitação, que envolve o reconhecimento da dependência/importância do outro; o encontro e a tolerância apesar das diferenças entre os agentes, os públicos e a sociedade; a alternância dos papéis de influenciador / ouvinte / interlocutor (WOLTON, 2003, 2004, 2006).

4.3 CEO: IDENTIDADE, MARCA E REPUTAÇÃO

Antes de ter uma Identidade de CEO, o indivíduo tem uma Identidade Pessoal. A partir de Damásio (1996) e Toni (2009), Pagnussatt (2021), evidencia-se que a identidade se renova constantemente, considerando o passado e o futuro planejado, a representação individual e coletiva (características e crenças

dos diversos grupos dos quais ele participa como, por exemplo, o profissional e a classe social), a consciência e o *self* (características únicas de uma pessoa).

Nas organizações, a identidade do líder e dos liderados são construídas em interação, isto é, no reconhecimento intersubjetivo / entre os sujeitos, um afetando o outro em reciprocidade / em influência multidirecional (HUPFER, 2016). Especificamente em relação à identidade do CEO, Bendisch, Larsen e Trueman (2013), Chen e Chung (2017), Erdogmus e Esen (2018) ressaltam dois aspectos: Identidade Pessoal e Identidade do Papel Gerencial. A identidade pessoal se mostra multifacetada, socialmente/historicamente situada, pois depende da fase da vida, do estado emocional e do papel representado pelo indivíduo (BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013). Ela pode ser analisada por três macroaspectos: a) histórico familiar e formação (POLLACH; KERBLER, 2011; GARCIA; QUEVEDO, 2015; ERDOGMUS; ESEN, 2018); b) personalidade e impacto na tomada de decisão (LARCKER, 2016, 2021, 2022; ERDOGMUS; ESEN, 2018; HAMBRICK, 2007 e 2011; GÓIS, 2017); e c) outros aspectos (idade, gênero, nacionalidade, *hobbies*, valores / crenças, liderança ou participação em associações profissionais, culturais, educacionais, governamental e/ou filantrópicas e influência na formulação de políticas por meio dessas redes) (POLLACH; KERBLER, 2011; GARCIA; QUEVEDO, 2015; LARCKER, 2020).

A Identidade do CEO do ponto de vista gerencial está relacionada à trajetória profissional em contextos, em perfis de organizações e interlocutores diversos (ERDOGMUS; ESEN, 2018). Essa identidade é frequentemente associada às dimensões: competência e moralidade/ética (WOJCISZKE, 2005; SOHN; LARISCY, 2015). Em relação à competência, Park e Berger (2004) avaliaram que cerca de 50% da cobertura de mídia sobre os CEOs incluía expressões descrevendo-a, tais como a experiência profissional, o histórico de resultados, a capacidade de tomada de decisão, as habilidades administrativas e técnicas, o estilo de Liderança do CEO e o gerenciamento e a mitigação de crises. Outras palavras também estão associadas à dimensão de competência: o atingimento dos objetivos (WOJCISZKE, 2005), a percepção de danos e benefícios aos *stakeholders* (SOHN; LARISCY, 2015), tempo de empresa, carreira (porte, perfil, desempenho financeiro e reputação das empresas; educação continuada/desenvolvimento de competências; cargos;

responsabilidades, estilo de gestão, realizações, resultados), relacionamento com *stakeholders*, Gerenciamento de Impressões (autoapresentação, histórias, ações de responsabilidade corporativa, prêmios...) (ERDOGMUS; ESEN, 2018) e narrativas, que mostram como a personalidade do CEO foi decisiva para a superação de dificuldades e o atingimento de bons resultados (POLLACH; KERBLER, 2011), denotando a legitimação, o reconhecimento e a credibilidade do CEO.

Já a dimensão ética do papel gerencial é frequentemente associada a conformidade com os valores morais e normas sociais e com as palavras integridade, honestidade, sinceridade, justiça, confiança, benevolência e responsabilidade social (SOHN; LARISCY, 2015) e ao caráter do CEO (DAVIS, 2015).

Neste milênio, o CEO passou a ser ainda mais observado por diversos públicos. As pessoas querem saber quem ele é (Identidade Pessoal), como se comporta e como toma decisões (Identidade Gerencial). Aspectos como a confiabilidade, a ética, a coragem para mudar/adaptar (a si mesmo e a empresa), a resiliência, a inteligência emocional para gerenciar as expectativas e a pressão exercida pelos *stakeholders*, administrar conflitos e crises, legitimar e perpetuar a empresa; a avaliação de quando se posicionar ou calar e a capacidade de influenciar são relevantes (EDELMAN, 2021; BRADY; MCGREGOR, 2022).

Outro assunto muito estudado na literatura de reputação de executivos é a marca do CEO, considerada por Bendisch, Larsen e Trueman (2013) como sendo um tipo único de marca pessoal. Além das características intrínsecas da marca pessoal genérica, a marca do CEO é afetada pela marca corporativa, pela capacidade da empresa em entender e atender às necessidades dos públicos (ERDOGMUS; ESEN, 2018) e pelo seu papel e identidade como gestor (BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013; FETSCHERIN, 2015).

O processo de construção da marca normalmente surge como resposta à pressão dos públicos com o objetivo de consolidar a personalidade e criar valor a partir do posicionamento, contribuindo para a reputação (RIEL, FOMBRUN, 2007). Já a Imagem é entendida como um conjunto de significados atribuídos a um objeto (marca ou organização) por um indivíduo para descrever e se relacionar com o objeto a partir de seus sentimentos, impressões, crenças e ideias e da interação com o objeto (DOWLING, 1986).

Chen e Chung (2017, p. 23) definem a marca pessoal do CEO como “traços de personalidade, valores, competências e liderança individuais de um CEO que o diferenciam de outros CEOs” e sugerem uma escala de sete dimensões para medir esse fenômeno afetivo cognitivo-multidimensional, entender seus efeitos no negócio e ajudar o conselho de administração na decisão de qual CEO deve liderar a empresa. Para os autores, a marca pessoal do CEO é importante para a Imagem, a Marca e a Cultura da empresa, atraindo / retendo clientes e empregados potenciais / atuais.

Os CEOs são reconhecidos como figuras de destaque e como a representação/personificação da empresa, passando a ser tratados também como marcas (BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013; FETSCHERIN, 2015). Estudos concluem que a marca pessoal do CEO atrai a atenção dos públicos para o executivo e para a empresa (BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2007); reforça a confiança, a estratégia e a percepção pública da empresa, agregando valor à marca (BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013; FETSCHERIN, 2015; SCHEIDT; GELHARD; STROTZER; HENSELER, 2018), à imagem (PARK; BERGER, 2004) e à reputação da empresa (BROMLEY, 2001), impactando positivamente a empresa (PARK; BERGER, 2004; FETSCHERIN, 2015).

É crescente o interesse dos pesquisadores²⁶ e dos CEOs pelas suas marcas pessoais (BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013), posto que elas estão atreladas à satisfação pessoal, ao grau de influência, à receptividade dos públicos e à capacidade dos mesmos em gerar valor e obter bom desempenho financeiro e operacional para suas empresas (FOMBRUN, PRADO, PONZI, 2015; FOMBRUN; RIEL, 2004; GAINES-ROSS, 2003). Assim, CEOs investem cada vez mais tempo e recursos no relacionamento com *stakeholders* críticos e são julgados para além dos resultados financeiros (FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015). Porém, poucas empresas monitoram o processo de criação da marca pessoal do CEO (GORSKA, 2021).

²⁶ Na academia, os estudos se concentram na apresentação da marca, nos efeitos das marcas na mídia, no monitoramento de mídias sociais, na análise de casos específicos, na percepção da marca pelo público em geral e no seu impacto na empresa (SCHEIDT; GELHARD; STROTZER; HENSELER, 2018; COTTAN-NIR, 2018; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013; FETSCHERIN, 2015). O processo de construção da marca pessoal ainda carece de mais investigação científica (GORSKA, 2021; ERDOGMUS; ESEN, 2018).

Enquanto o trinômio da Reputação Corporativa mais citado na literatura científica é a Identidade, a Imagem e a Reputação, no caso da Reputação do CEO, seus principais elementos são a Identidade, a Marca e a Reputação. A imagem do CEO seria então sinônimo da marca do CEO? Não encontramos essa resposta na literatura.

4.3.1 Reputação e celebridade do CEO

A reputação da empresa está associada à reputação de seu CEO (GAINES-ROSS, 2003) e vice-versa. E, da mesma forma que a Reputação Corporativa é a percepção do quanto uma organização é confiável, admirada, apreciada e bem-vista por seus públicos, a Reputação do CEO mensura o grau em que o executivo é considerado confiável, admirado, querido e bem-visto (PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011) e é utilizada pelos públicos para tentar prever o comportamento e as decisões futuras do executivo (SOHN; LARISCY, 2015).

Outro conceito frequentemente utilizado pela literatura para se referir a CEOs renomados é o de Celebridade do CEO. Com o objetivo de entender esse construto, recorreremos inicialmente a Rindova, Pollock e Hayward (2006)²⁷, que definem a Celebridade como sendo um ator social que atrai uma ampla atenção e resposta emocional positiva do público ao atender suas necessidades por fantasia, identificação, status e afeição, ainda que a notoriedade não seja atrelada às características intrínsecas do ator (WILNER, 2008).

Para Scheidt, Gelhard, Strotzer e Henseler (2018), as celebridades são um fenômeno do pós-modernismo e simbolizam aspirações individuais e mitos coletivos sobre sucesso (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006; WILNER, 2008). Há artistas, atletas, políticos, chefs, cientistas, médicos, CEOs celebridades, que se tornam (re)conhecidos publicamente (SCHEIDT; GELHARD; STROTZER; HENSELER, 2018).

As pesquisas sobre as celebridades individuais foram iniciadas na década

²⁷ Rindova vem estudando os ativos intangíveis (reputação, status, celebridade e estigma) há duas décadas. Assim, indicamos o artigo e a tabela comparativa de conceitos em Rindova, Pollock e Hayward (2006, p. 54), e a tabela reproduzida em português em Wilner (2008, p. 55). Lovelace, Bundy, Hambrick e Pollock (2018) distinguem celebridade, reputação e fama. Para esses autores, reputação requer consistência na percepção das ações pelo agente. Os outros dois termos se referem a efeitos emocionais (positivos quando falamos de celebridade, podendo ser positivos ou negativos no caso da fama) de um público amplo.

de 1980 com o interesse crescente da audiência e dos veículos de comunicação de massa (WILNER, 2008). Já o construto do CEO celebridade tem sido estudado há menos de três décadas fora do Brasil, principalmente pelas Ciências Administrativas (CHEN; MEINDL, 1991; HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; WILNER, 2008). As primeiras pesquisas buscavam compreender os antecedentes da celebrização e analisavam os atributos e comportamentos dos CEOs (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004) e o desempenho organizacional (LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018; WADE; PORAC; POLLOCK; GRAFFIN, 2008), encontrando baixas correlações das características intrínsecas dos CEOs e do desempenho (não) financeiro com a celebrização.

CEOs são transformados em celebridades pela comunicação de massa (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; HAYWARD; POLLOCK; RINDOVA 2006; GARCIA; QUEVEDO, 2015; SCHEIDT; GELHARD; STROTZER; HENSELER, 2018; LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018; LEE; CHO; ARTHURS; LEE, 2020). Para Graffin e Pfarrer (2012, p. 11)

CEOs celebridades são um grupo particular de CEOs [...] que foram destacados pela mídia por causa de algum comportamento idiossincrático ou prática de gestão que os tornou mais notáveis do que outros CEOs [...] aos olhos da mídia ou público.

A Reputação do CEO e a Celebridade do CEO resultam do julgamento de terceiros, mas há, pelo menos, quatro distinções entre os construtos Celebridade e Reputação: a) Reputação é baseada fundamentalmente na Teoria da Sinalização e Celebridade nas Teorias de Comunicação de Massa; b) Reputação é a percepção de habilidade pessoal ou corporativa de criação de valor para os públicos, enquanto Celebridade é a percepção de uma identidade social particular; c) Reputação é desenvolvida por ações estratégicas (in)conscientes, e Celebridade depende da relação estabelecida pelo ator com a audiência mediada pela mídia; e d) Reputação pressupõe um histórico de interações (in)diretas com *stakeholders*, e Celebridade é decorrente do estado temporário de promoção midiática (MOHEDANO; URRÁ; SAFÓN, 2015).

O culto aos líderes de negócios não é recente. Empresários como John Rockefeller (1839-1937) e Jay Cooke (1821-1905) eram grandes

anunciantes, e seus negócios foram mostrados de forma personificada pela imprensa da época, com uma narrativa romantizada e uso de elementos míticos de heróis populares e de títulos como “barão” / “rei” / “magnata”/ “Napoleão” do “petróleo / aço / carvão / ferrovias / finanças”. Porém, apesar das ações de Relações Públicas e das fortunas doadas, as práticas de negócios usadas para atingir seus objetivos os eternizaram como sendo os “barões ladrões” (WILNER, 2008). Até a década de 1990, a maioria dos CEOs era retratada de maneira crítica (PARK; BERGER, 2004).

De acordo com Lovelace, Bundy, Hambrick e Pollock (2018), a era atual dos CEOs celebridade se inicia com Lee Iacocca (1924-2019), diretor-executivo da Ford e da Chrysler nas décadas de 1970 e 1980, seguido por Jack Welch (1935-2020 – GE), Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (1955-2011 – Apple), Jeff Bezos (Amazon), Mark Zuckerberg (Facebook), Elon Musk (Tesla e SpaceX) etc., que lideram(ram) empresas de grande impacto na sociedade. Wilner (2008), que estuda a realidade brasileira, analisou CEOs Celebidades: Steve Jobs (contraponto: Bill Gates), Constantino de Oliveira Jr. (contraponto: Rolim Amaro) e Fábio Barbosa (contraponto: Roberto Setubal) e concorda com a intensificação da transformação de CEOs em celebridade a partir da década de 1980, com ênfase nas narrativas e personalidades.

Há também empresas célebres (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006) construídas a partir da seleção e divulgação de informações (atributos físicos, motivacionais, cognitivos e comportamentais), principalmente pela boa atuação de seus executivos enquanto porta-vozes, que as transformam em símbolo das aspirações dos públicos. Elas recebem uma atenção desproporcional da mídia (LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018; WILNER, 2008), têm acesso a recursos críticos limitados (capital humano e financeiro, insumos...) (POLLOCK; RINDOVA, 2003) e a oportunidades estratégicas (alianças, parcerias, fusões e aquisições), aumentando a vantagem competitiva (HAYWARD; POLLOCK; RINDOVA, 2006; RINDOVA; FOMBRUN, 1999).

Entretanto, a grande maioria dos CEOs segue desconhecida do grande público (LOVELACE; BUNDY; POLLOCK; HAMBRICK, 2022). Para Hayward, Rindova e Pollock (2004), Graffin e Pfarrer (2012), somente os executivos reputados e com comportamentos e resultados distintos e consistentes ao longo

do tempo são exaltados na mídia como CEOs celebridades, para que sejam claramente vistos como o principal mecanismo causal por trás dos resultados organizacionais positivos pelos jornalistas. Fombrun, Prado e Ponzi (2015) discordam desses autores e apresentam quatro perfis de CEOs a partir do grau de reputação e celebridade (Figura 11):

- a) Os *desconhecidos* com baixa reputação e celebridade;
- b) Os *influenciadores* respeitados por seus pares e *stakeholders*, mas desconhecidos pelo público geral;
- c) As *estrelas* cujo destaque na mídia não condiz com sua reputação;
- d) Os *ícones*, que são os melhores exemplos, com alta celebridade e reputação (FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015).

Figura 11 – CEO: Perfis segundo celebridade e reputação

		Celebridade	
		Baixa	Alta
Reputação	Alta	Influenciadores	Ícones
	Baixa	Desconhecidos	Estrelas

Fonte: Fombrun, Prado e Ponzi (2015, p. 122).

A Reputação do CEO é frequentemente descrita como Celebridade do CEO, assim como se utiliza o termo *CEO reputado* como sendo sinônimo de *CEO Celebridade*. Mas, concordamos com as distinções entre os construtos Reputação do CEO e Celebridade do CEO conforme Mohedano, Urra e Safón (2015) e com quatro tipos de CEOs identificados por Fombrun, Prado e Ponzi (2015).

Outra abordagem complementar é realizada por Pollock (2018), Lovelace, Bundy, Hambrick e Pollock (2018). Para esses autores, os CEOs se tornam celebridade não por suas realizações, mas por se enquadrarem em um dos

arquétipos²⁸ comuns ao CEO Celebridade (*criador, transformador, rebelde, salvador*), cujos resultados sociocognitivos variam em função da intensidade, do grau de narcisismo do CEO e do arco temporal (diferença entre a ascensão e a duração da celebridade). Cada arquétipo está associado a determinados comportamentos, e os CEOs se sentem pressionados para se manterem fiéis ao seu arquétipo e tendem a repetir os comportamentos para reforçar a personalidade perante o público. O *criador* recebe os créditos por fundar novos negócios ou desenvolver inovações ousadas. O *transformador* remodela empresas bem-sucedidas e evita problemas futuros. O *rebelde* adota uma direção para a empresa distinta da indústria. O *salvador* livra empresas de um fracasso iminente.

A Celebridade também pode ser vista sob duas perspectivas (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006). Na primeira, ela é conquistada por mérito em função do conhecimento, talento, qualidade etc. Na segunda, ela é consequência de um trabalho de comunicação, independente do conteúdo/da qualidade do ator. Em ambos os casos, há representação e o valor da Celebridade não está atrelado à fidedignidade/falsidade e sim ao maior ou menor grau de reconhecimento social.

Gaines-Ross (2003) concorda que a Reputação do CEO pode ser construída e propõe o modelo Capital do CEO com cinco estágios de desenvolvimento a cada três a cinco anos:

- a) Contagem regressiva (momento da nomeação até o início das atividades);
- b) 100 primeiros dias (período crítico no qual o CEO deve mergulhar no negócio, ouvir representantes dos públicos para conhecer a empresa, implementar ações e divulgar resultados);
- c) 1º ano (tempo de conhecer as pessoas e o negócio a fundo e ser conhecido pelas ações, comportamentos e resultados para conquistar credibilidade e reputação);
- d) 2º ano/ponto de virada (ano do CEO entregar resultados contundentes de sua gestão, como prescreve a regra de cinco trimestres – período

²⁸ Bó (2009, p. 59) explica que “[...] os arquétipos são entendidos como imagens atradoras de significado [...] conceito de *self* [...] como arquétipo central e princípio unificador da personalidade, conferindo sentido e integrando o sujeito em um todo coerente [...]”.

esperado pelo conselho e mercado acionista para que o CEO apresente resultados satisfatórios –, demonstrar sólido conhecimento da indústria e participar do palco público); e

e) 24º mês em diante/reinvenção (período de implementação da estratégia, de decisões difíceis, de aumento da competitividade e desempenho, de comunicação intensa e ampliação do capital de CEO).

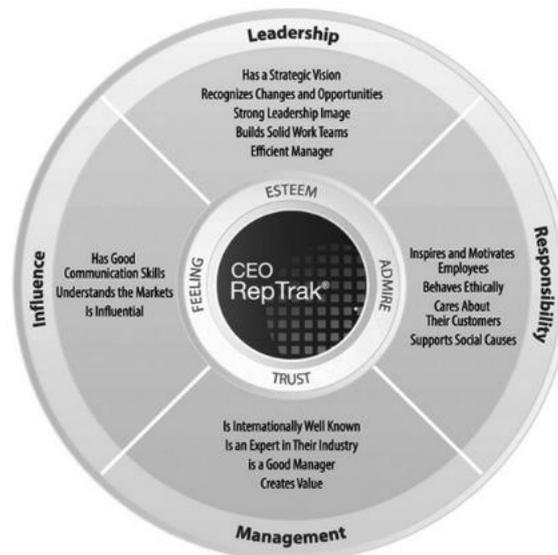
O modelo Capital do CEO visa promover a reputação de um CEO (percepção e estima coletiva de partes interessadas) e da empresa e conta com cinco fatores essenciais: os denominados “C” (1. Credibilidade/Confiança, 2. Conduta ética e 3. Comunicação da visão internamente) e “M” (4. *Management team*/Equipe de executivos seniores e 5. Motivação e inspiração interna), que precisam ser constantemente reforçados por comportamentos, palavras e ações do executivo²⁹ (GAINES-ROSS, 2003)³⁰.

Mundialmente, o método mais conhecido de mensuração de Reputação do CEO é o *CEO RepTrak®* desenvolvido por Fombrun, Prado e Ponzi (2015). Ele utiliza como base a avaliação de Reputação Corporativa, *RepTrak® Pulse*, e complementa a avaliação com entrevistas direcionadas a aferir a capacidade de um ou mais CEO(s) de cumprir(em) quatro conjuntos de expectativas ou dimensões conceituais: *Liderança, Influência, Responsabilidade e Gestão*. Essas dimensões possuem 17 atributos, que indicam o quanto os observadores confiam, gostam e admiram os CEOs. Os entrevistados só opinam sobre os CEOs com os quais estão familiarizados, independentemente do grau de reputação e de celebridade (Figura 12).

²⁹ A autora também sugere mais cinco fatores de segundo nível (zelo pelos clientes, comunicação externa da visão, execução da visão estratégica, gerenciamento de crises ou desacelerações de negócios, riqueza dos acionistas) e outros cinco de terceiro nível (compreensão do mercado global, liderança, inovação, cidadania corporativa, comunicação on-line).

³⁰ Esse foi o único modelo de construção de Reputação de CEO encontrado na literatura. Entretanto, sinalizamos a existência de modelos complementares de gestão dos ativos intangíveis do CEO, a saber: Modelo Conceitual de Marca de CEO (BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013), Modelo do Funil (COTTAN-NIR; WILZIG, 2018); 4Ps do mix de branding do CEO (FETSCHERIN, 2015) e 5-C (NANTON; DICKS 2015). Para mais informações, recomendamos a leitura dos artigos.

Figura 12 – Modelo *CEO RepTrak®*



Fonte: Fombrun, Prado e Ponzi (2015, p. 125).

A primeira dimensão do modelo *CEO RepTrak®*, *Liderança*, se refere ao crédito atribuído ao líder desde a definição da estratégia até a concretização dos resultados. Essa dimensão conta com cinco atributos: a) *Tem uma visão estratégica clara*; b) *Demonstra boa intuição; reconhece oportunidades de mudanças e riscos; é eficaz no enfrentamento de situações de crise e na geração de resultados*; c) *Conquista uma forte imagem de liderança*; d) *Constrói equipes de trabalho fortes*; e e) *Gerencia com eficiência os recursos da empresa* (FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015).

Responsabilidade é a segunda dimensão. É esperado que o CEO dissemine uma visão de futuro capaz de transformar sua organização pela motivação das equipes e pelo compromisso com os clientes, dando origem a quatro atributos: a) *Inspira e motiva os empregados*; b) *Atua de acordo com um forte compromisso com os valores éticos*; c) *Prioriza a satisfação do cliente*; e e) *Instiga e envolve-se em causas de responsabilidade social* (FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015).

A terceira dimensão é a *Gestão* eficaz dos recursos limitados em decorrência do conhecimento e da competência do CEO em criar valor para o acionista, proporcionar experiências satisfatórias às partes interessadas e sustentar uma perspectiva global. Seus atributos são: a) *Tem boa visibilidade*

internacional; b) É um especialista em seu setor; c) Administra com eficiência e eficácia os recursos da empresa; e d) Cria valor para os acionistas (FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015).

A última dimensão, *Influência*, remete à compreensão do ambiente global pelo CEO, à capacidade dele em atuar institucionalmente para influenciar suas redes de relacionamento, conectando a empresa com os públicos via redes interpessoais, associações industriais, fóruns multilaterais etc. Os atributos dessa dimensão são: a) *Possui fortes habilidades de comunicação como interlocutor e porta-voz; b) Compreende bem a complexidade dos mercados globais; e c) Exerce influência econômica, social e política (FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015).*

Esse modelo nos chama a atenção por três razões. A primeira é pelo fato de derivar e aprofundar a avaliação de Reputação Corporativa, assim como o modelo da Merco específico para executivos denominado Merco Líderes. Porém a metodologia da Merco Líderes não é pública. A segunda razão é a inexistência da avaliação da identidade pessoal do CEO. Todos os 17 atributos dizem respeito à atuação do CEO como gestor e fomentador de resultados empresariais. A terceira é o direcionamento de avaliação a partir do ponto de vista do acionista, embora se faça menção aos públicos empregados e clientes na dimensão *Responsabilidade* e às partes interessadas em *Gestão*.

Há outros modelos de mensuração da Reputação do CEO. Porém, a *CartaCapital* e o Merco/*Exame* não explicitam os critérios de seleção específicos para os rankings de executivos. O *Valor Econômico* lista os quesitos de análise do ranking *Os Melhores Comandantes dos Negócios*, mas não os aprofunda (Apêndice G). Assim, destacamos as *proxies* mais usadas para avaliar a Reputação do CEO. São elas:

- a) atributos pessoais (idade / nível de educação / capital humano / personalidade / carisma... (MILBOURN, 2003; FALEYE, 2007).
- b) desempenho³¹ recente da empresa em relação ao histórico de resultados (MOHEDANO; URRÁ; SAFÓN, 2015);

³¹ O impacto da queda de desempenho na Reputação do CEO é menor em duas situações. Quando o resultado é justificado por fatores externos, que causaram forte impacto na indústria – nem sempre controláveis pelo CEO –, assim como quando o CEO tem um histórico de bons resultados (MOHEDANO; URRÁ; SAFÓN, 2015).

- c) duração do mandato do CEO/trajetória profissional – cargos, empresas, resultados alcançados (MOHEDANO; URRÁ; SAFÓN, 2015);
- d) indústria/empresa³² onde o profissional trabalha(ou);
- e) comparação de executivos segundo critérios objetivos (FRANCIS; HUANG; RAJGOPAL; ZANG, 2008; MILBOURN, 2003; FOMBRUN, 1996; GARCIA; QUEVEDO, 2015);
- f) número de notícias que menciona o nome do CEO, independentemente do tom, com a premissa de que o executivo mais entrevistado é o especialista no assunto (FRANCIS; HUANG; RAJGOPAL; ZANG, 2008; MILBOURN, 2003); e
- g) premiação e/ou rankings de jornais, revistas e/ou instituições de pesquisa especializadas como a Merco, a RepTrak.

Ao contrário da diversidade de modelos e de *proxies* usadas para mensurar a reputação, existe um consenso de que a construção da Reputação do CEO e do CEO Celebridade exige visibilidade. A imprensa tem a capacidade de agir como intermediária entre as organizações e o público, reduz as assimetrias de informação e as incertezas das partes interessadas sobre as empresas (WILNER, 2008), influencia a percepção dos públicos (WILNER, 2008; COTTAN-NIR, 2019), negocia e cria significados (WILNER, 2008). Porém, da mesma forma que a imprensa legítima, ela denuncia (RINDOVA; FOMBRUN, 1998).

Desde os anos 1990, autores como Fombrun e Shanley (1990) alertam que o excesso de visibilidade na mídia pode prejudicar a reputação das empresas. Uma cobertura negativa gera estragos na marca; porém, também atrai holofotes e desmitifica as celebridades, o que em algum grau pode ser apreciado pela audiência (WILNER, 2008). Mas, apesar do impacto que a mídia pode provocar na Reputação Corporativa e na Reputação do CEO, evitá-la representa uma perda de oportunidades econômicas (NANTON; DICKS,

³² Francis, Huang, Rajgopal e Zang (2008) ponderam que CEOs mais renomados, muitas vezes, são escolhidos pelos conselhos para atuar em setores mais desafiadores e com baixa qualidade de lucros exatamente pelo potencial de reversão de resultados. Mas, de forma geral, a Reputação do CEO também depende da empresa onde ele atua (porte, competitividade, reputação, desempenho passado e presente...).

2015; COTTAN-NIR; WILZIG, 2018) e de um diferencial competitivo raro e difícil de se copiar (WILNER, 2008). “Em geral, CEOs com altos níveis de cobertura da mídia são mais credíveis se as informações fornecidas coincidirem com as do domínio público” (BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013, p. 607).

Além disso, a importância da mídia de negócios no mundo, o número de veículos e de jornalistas dedicados ao jornalismo econômico e a relevância da cobertura dos CEOs vem crescendo desde a década de 1990 (PARK; BERGER, 2004; HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; COTTAN-NIR, 2019) por três razões principais. A primeira é o maior interesse da audiência pelas empresas e por seus principais executivos em função da maior distribuição de ações de empresas de capital aberto. Segundo a Pesquisa de Finanças do Consumidor do Federal Reserve, o Banco Central dos Estados Unidos, 49% das famílias nesse país tinham ações de empresas de capital aberto em 1998 (GAINES-ROSS, 2003) e 53% em 2019 (WHAT..., 2021). Em 1980, somente um escândalo ou morte repentina justificava uma notícia na primeira página sobre um CEO. No início do milênio, fusões e aquisições, sucessão de CEOs e até mesmo lançamento de produtos, tendo o principal executivo como porta-voz, podem ser destacados no espaço mais nobre de uma publicação.

Nos tempos atuais, para exercer influência e se tornar formador de opinião, o CEO também precisa estar nas mídias sociais (TERRA, 2022; MARTINO; TERRA, 2023). Terra (2022) afirma que cada vez mais profissionais e líderes dos altos escalões usam as plataformas digitais com objetivos de elevar: a) exposição/visibilidade (o que fazem, vendem e defendem) para a construção de marcas e de reputação pessoal e corporativa; b) influência (capacidade de convencer e impactar consumo, percepções, opiniões e/ou decisões dos públicos); c) relacionamento/conexões/diálogo; e/ou d) autoridade (ser um modelo/exemplo/referência em sua área de atuação). Terra (2022, p. 70) alerta que “[...] excesso de exposição pode ser nocivo para a imagem da pessoa”. Por outro lado, estar ausente nas mídias sociais pode provocar o medo de o profissional ficar de fora, desperdiçar o potencial das redes, perder popularidade assim como depor contra o executivo, visto que não está atualizado/acessível/aberto para responder aos públicos. Martino e Terra (2023) recomendam a boa utilização do “capital midiático”, ou seja, da capacidade de

(não) exposição na mídia de uma pessoa em momentos cruciais para construir uma boa reputação.

A segunda razão do crescimento é o desenvolvimento do mercado de trabalho. A terceira é a personificação da empresa na figura do CEO como sendo responsável pelos bons ou maus resultados da empresa com ou sem devida justificativa (GAINES-ROSS, 2003; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013). Algumas razões explicam o porquê da personificação pelos jornalistas. Esses profissionais são generalistas, cobrem amplas áreas temáticas, trabalham sob pressão do tempo e optam por textos com poucos critérios explicativos, que favorecem a compreensão e a apreciação do público (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004).

Ademais a atribuição dos resultados da empresa à personalidade, às preferências e às decisões do CEO é frequentemente adotada pela mídia por facilitar a produção e o entendimento das matérias (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; WILNER, 2008; LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018). Em especial, no caso de escândalos corporativos, há evidências que a mídia predominantemente os atribui aos CEOs (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; BATES, 2015). Contudo, com menor frequência, as condições ambientais ou ações de outros indivíduos e equipes são usadas para explicar os resultados.

O CEO Celebridade 'revela-se e é revelado/a' quando os jornalistas observam situações que geram maior interesse dos públicos. Bons exemplos são: a) mudanças, ações ou identidades fora do padrão de uma empresa em comparação com as demais da mesma indústria, reforçando a importância do ator/CEO; b) diferenças na gestão do CEO em relação ao histórico da empresa; c) repetição de estratégias nas empresas lideradas pelo CEO em diferentes tempos, contextos, indústrias; d) empresas com desempenho positivo bem acima da indústria; e) empresas maiores com fortes posições de mercado (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006).

Cultuar uma personalidade em detrimento da análise da indústria e das forças sociais, econômicas, políticas parece ser, muitas vezes, uma prática da mídia. A admiração exagerada aos CEOs leva a exposição desses executivos como heróis até o momento em que não atendem às expectativas

e são retratados como vilões (LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018; YOCKELSON, 2020). Os mesmos atributos usados para elogiar um executivo e justificar os bons resultados podem depois servir para criticá-lo quando a empresa perde dinheiro (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; WILNER, 2008)³³. É o caso da agressividade e da ousadia dos ex-CEOs da Enron, Kenneth Lay e Jeffrey Skilling (LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018).

Para Rindova e Pollock (2004), os jornalistas erram frequentemente ao atribuir os resultados empresariais ao CEO (influência do CEO no desempenho passado e na expectativa de desempenho futuro), em vez de analisar fatores situacionais mais abrangentes e complexos. E o impacto é relevante, pois, segundo vários autores (FOMBRUN; RINDOVA, 2000; POLLOCK; RINDOVA, 2003; WILNER, 2008), os jornalistas são os principais agentes responsáveis pela criação/revelação dos CEOs Celebidades e pelo agendamento do discurso público³⁴, ainda que reconheçam as contribuições de outros intermediários como os analistas de investimento, os publicitários e os relações-públicas. A mídia exerce uma influência desproporcional por se dirigir a uma audiência maior, que não tem acesso direto às fontes, nem conseguem acompanhar os fatos *in loco*. Ela também é considerada mais crível, tem maior alcance e credibilidade, influencia inúmeros públicos, legitima algumas empresas em detrimento de outras e pode alterar a percepção do valor e a competitividade das empresas).

Os veículos de comunicação de massa não conseguem cobrir todos os acontecimentos, empresas e CEOs (WILNER, 2008; LOVELACE; BUNDY; POLLOCK; HAMBRICK, 2022). É preciso selecionar. Os critérios que pautam a agenda e o enquadramento dos meios de comunicação parecem ser: a) a audiência, pois é preciso despertar o interesse dos consumidores e vender

³³ Vários autores como Blankespoor e Dehann (2020) entendem que a visibilidade do CEO contribui para a Reputação Corporativa. A exposição do diretor-executivo em prêmios dos veículos de imprensa, capas de revistas, programas de televisão, campanhas publicitárias, livros entre outras mídias demonstram a autoconfiança do executivo e valorizam a imagem deles e de suas empresas. Entretanto, quando os resultados corporativos desagradam, o excesso de confiança é criticado como sendo fruto da ambição e arrogância do profissional (MALMEDIER; TATE, 2015).

³⁴ Para mais informações e reflexões sobre a relação entre o Agendamento da Mídia, o Gerenciamento de Impressões, a Celebrização, a construção de histórias (*storytelling*), o papel da liderança e a Reputação, sugerimos a leitura de Wilner (2008).

o produto; b) a mídia, na medida em que se busca cobrir temas que vão chamar mais atenção do que as matérias dos veículos da concorrência; c) a posição ideológica e os interesses econômicos e políticos da empresa jornalística e dos diferentes grupos de interesse; d) atitudes e normas profissionais (WILNER, 2008; BUENO, 2012).

A mídia influencia e é influenciada (WILNER, 2008). Ela determina a agenda e o enquadramento de suas matérias, influenciando o que será lembrado, discutido e percebido pelas pessoas/*stakeholders* segundo os estudos de Walter Lippman (década de 1920) e da Teoria do Agendamento proposta por Maxwell McCombs e Donald Shaw (década de 1970) (POLLOCK; RINDOVA, 2003; HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; WILNER, 2008).

Por outro lado, a mídia é influenciada pelas empresas, que buscam proativamente gerenciar impressões sobre si mesmas. Tomam ações não conformes (HAYWARD; POLLOCK; RINDOVA, 2006), sugerem pautas à imprensa que aumentem o interesse da audiência, oferecem furos de reportagem e acesso a fontes, produzem conteúdos de boa qualidade segundo a linha editorial dos veículos para reduzir o custo e o tempo de produção de uma matéria pelos jornalistas e aumentar a exposição (WILNER, 2008; BLANKESPOOR; DEHANN, 2020). Além disso, a Teoria do Agendamento vem sendo questionada, pois o receptor não é passivo e cada um pode interpretar a notícia conforme sua personalidade, experiência de vida, conhecimento sobre o assunto etc., absorvendo somente o que faz sentido para ele (WILNER, 2008; SCROFERNECKER, 2014).

A mídia dá preferência em sua cobertura para organizações singulares, que transgridem os padrões e normas legitimadas e vigentes da indústria ou da sociedade. As empresas são retratadas por meio dos atributos físicos, motivacionais, cognitivos e comportamentais da instituição e/ou de seus executivos em narrativas dramáticas com apelo emocional de forma que a audiência tenha interesse e simpatize com elas (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006; WILNER, 2008).

“As notícias produzidas por jornalistas são histórias” (WILNER, 2008, p. 73), mas “As histórias, na mídia, têm características específicas [...]” (WILNER, 2008, p. 74) em relação às demais. Entre elas, destacamos: a) o

conjunto de notícias ao longo do tempo sobre o mesmo tema conta uma história; b) cada veículo apresenta uma história em função da sua audiência, do seu formato (por exemplo, as revistas são mais propensas a trazer emoção e fundo moral do que os jornais) e das questões ideológicas (enquanto um veículo enfatiza a eficiência/produktividade de um fato, outro destaca a exploração do trabalhador); c) o equilíbrio e o conflito se alternam, trazem tensão e tornam a narrativa viva; d) os poucos personagens são julgados (traços físicos e de personalidade, comportamentos, ações) pelo jornalista, recebem um papel (herói, vilão...) e são o eixo das histórias; e) o narrador é distante e conta a história como se a verdade estivesse nela e não na sua forma de vê-la; f) os fatos são descritos com metáforas, com efeitos do real e de sentido (comoção, riso, ironia, dor, compaixão); e g) um fundo moral é frequentemente escamoteado (WILNER, 2008).

A pressão por histórias atraentes sempre existiu. Porém, a exigência pelas mais atuais, inéditas, diferentes, inusitadas, negativas, com bons personagens, de fácil e rápida captação e compreensão cresceu em paralelo com a popularização das mídias sociais e o enxugamento das redações. Os jornalistas sofrem ainda mais as restrições de tempo, tendo menor disponibilidade para capturar, filtrar e investigar as informações e recorrem mais às sugestões de pauta e aos *press releases* formatados pelas assessorias de imprensa conforme as técnicas jornalísticas em vigor. A mídia tem interesse em CEOs, em especial os que atraem leitores, a saber: os inspiradores, carismáticos, engajadores e bem-sucedidos (WILNER, 2008; COTTAN-NIR; WILZIG, 2018).

Um CEO se torna celebridade quando a narrativa, além da distinção, demonstra consistência, ou seja, um padrão claro de identificação e compreensão, que pode ser explorado pela mídia (HAYWARD, POLLOCK; RINDOVA, 2006; LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018). O público se sente atraído pela dramatização da realidade apresentada pela mídia ao noticiar as mudanças nas indústrias e nas empresas, atribuindo qualidades extraordinárias a algumas empresas e CEOs e respondendo com emoções positivas (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004).

A mídia transmite sua ideologia na escolha das narrativas, do enquadramento, das imagens e dos sentidos que desperta em suas edições

regulares de reportagens e nas pesquisas (BUENO, 2012; PERES-NETO; MAGRI, 2019) e adota diferentes padrões de cobertura: quantidade de matérias (visibilidade), conteúdo (qualidade da informação), tom (favorabilidade) e distinção (estima) (WILNER, 2008). A imprensa também publica *rankings*, que são interpretados pelos *stakeholders* como sendo avaliações objetivas e independentes de terceiros, ou seja, endossos legítimos (GAINES-ROSS, 2003, p. 221), apesar do uso de adjetivos e elogios excessivos. A mídia também contribui para o processo de *branding* do CEO quando destaca, além dos aspectos gerenciais, as características humanas dos CEOs (personalidade, aparência, família, *hobbies*, residência...), pois possibilita uma conexão emocional do público com a principal face pública da empresa (PARK; BERGER, 2004; COTTAN-NIR; WILZIG, 2018). Outra ação importante da mídia para a construção da marca do CEO é o convite para que alguns opinem sobre questões econômicas, políticas e sociais sem conexão com a empresa, tornando-os ainda mais influentes e formadores de opinião na arena política (COTTAN-NIR; WILZIG, 2018).

Em síntese, a mídia legitima e denuncia (RINDOVA; FOMBRUM, 1998), influencia e é influenciada (WILNER, 2008) e dirige a atenção dos públicos para empresas e indivíduos (CEOs celebridades) com identidade diferenciada e responsáveis por realizar mudanças na indústria e/ou na sociedade (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; HAYWARD; POLLOCK; RINDOVA, 2006; LOVELACE; BUNDY; POLLOCK; HAMBRICK, 2022). Por outro lado, além dos públicos não serem passivos, questionarem e negociarem os sentidos (WOLTON, 2003; BALDISSERA, 2008; MARCONDES, 2011; SCROFERNEKER, 2012, 2014), as empresas e executivos também se promovem com narrativas originais, inesperadas e/ou atraentes nas mídias on-line e off-line em busca de visibilidade e envolvimento da audiência pela emoção (HAYWARD; POLLOCK; RINDOVA, 2006; LOVELACE; BUNDY; POLLOCK; HAMBRICK, 2022).

4.3.2 Reputação do CEO e Reputação Corporativa

Apesar de a literatura enfatizar o impacto da Reputação do CEO sobre a Reputação Corporativa, a recíproca também parece ser verdadeira (HAYWARD;

HAMBRICK, 1997; HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; GRAFFIN; PFARRER; HILL, 2010; MOHEDANO; URRÁ; SAFÓN, 2015; GARCIA; QUEVEDO, 2015). Scheidt, Gelhard, Strotzer e Henseler (2018) defendem que os CEOs e suas respectivas empresas são endossantes mútuos e transferem significado bilateralmente, caracterizando um *co-branding*, mas isso não acontece em todos os atributos.

As razões da influência da Reputação do CEO na Reputação Corporativa são várias (GAINES-ROSS, 2000). A principal delas é o conjunto de atribuições exercidas e de decisões tomadas pelo diretor-executivo (visão, mudanças estratégicas como aquisição, fusão e alienação de empresas, expansão geográfica, diversificação de produtos e serviços, inovação, cultura organizacional, relacionamento com *stakeholders*, tomada de risco...) (CHEN; CHUNG, 2017; YOCKELSON, 2020; SCHIAVO, 2008) com consequente impacto nos resultados financeiros (valor da ação, lucro, receita...) e não financeiros (atração e retenção de profissionais e parceiros para fusão e aquisição...) (SOHN; LARISCY, 2015), poder na indústria e poder político da empresa (HAYWARD; HAMBRICK, 1997; KVISVIK, 2005; GARCIA; QUEVEDO, 2015).

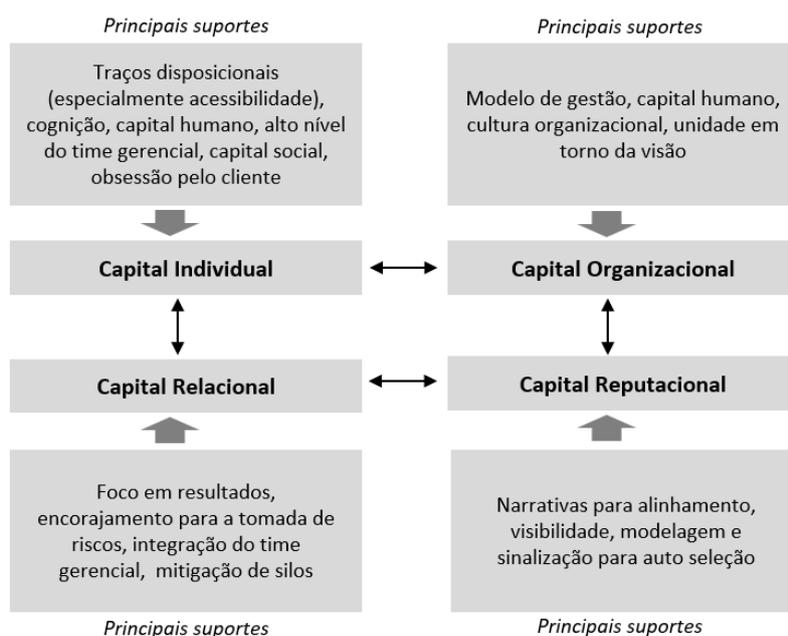
Em segundo lugar, o CEO é o principal porta-voz / representante / face pública da empresa que lidera, personificando-a perante os públicos de interesse em reuniões, entrevistas, apresentações, negociações etc. (FOMBRUN, RINDOVA, 2000; PARK; BERGER, 2004; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013; HOLMES, 2013; ARGENTI, 2014; FETSCHERIN, 2015; ROSENBERGER, 2015; MOHEDANO; URRÁ; SAFÓN, 2015; CHEN; CHUNG, 2017; COTTANNIR; WILZIG, 2018; GORSKA, 2021). E, quando o CEO participa ativamente do desenvolvimento da estratégia de comunicação e disponibiliza agenda para interagir com os públicos e transmitir mensagens consistentes, a visibilidade da empresa é amplificada (RIEL, 1999; GAINES-ROSS, 2003; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2007; ARGENTI, 2014; GARCIA; QUEVEDO, 2015). Isto porque o CEO aumenta o apelo das notícias e atrai mais audiência (SOHN; LARISCY, 2015; BLANKESPOOR; DeHANN, 2020).

Em terceiro lugar, o comportamento, o estilo de gestão, os valores, a postura ética e a personalidade do CEO são de interesse de diversos públicos, pois essas características aumentam a previsibilidade das decisões

(MOHEDANO; URRÁ; SAFÓN, 2015), da eficácia e do desempenho da empresa (CHEN; CHUNG, 2017). Em alguns casos, o “CEO se torna simbolicamente a própria organização para os *stakeholders*” (SOHN; LARISCY, 2015, p. 159) e líderes com personalidades fortes, em especial os fundadores, têm alta influência cultural em suas empresas (COTTAN-NIR, 2019).

E, por fim, os CEOs disponibilizam capital para as empresas onde atuam (HAYWARD; HAMBRICK, 1997; GARCIA; QUEVEDO, 2015). Yockelson (2020) considera o Capital Individual, Capital Organizacional, Capital Relacional e Capital Reputacional do CEO como bases alavancadoras de transformações estratégicas e de desempenho empresarial em seu modelo integrativo do impacto do CEO nas mudanças estratégicas (Figura 13).

Figura 13 – Modelo integrativo do impacto do CEO nas mudanças estratégicas



Fonte: Yockelson (2020, p. 262).

O primeiro fundamento é o Capital Individual do CEO, que contempla os traços disposicionais como a acessibilidade, a cognição (agilidade mental, pensamento ambidestro, clareza de visão, foco, memória, curiosidade intelectual e abertura para refletir e aperfeiçoar suas capacidades), a aptidão para montar uma diretoria com profissionais de alta qualidade com Capital Individual, Capital Humano e Capital Social orientados a entender as necessidades dos clientes e observar oportunidades para melhor atendê-las (YOCKELSON, 2020).

Yockelson (2020) alerta a importância da acessibilidade e de desenvolvimento de algumas habilidades interpessoais do CEO no processo de mudança organizacional, na eficácia da gestão e na reputação. A acessibilidade oportuniza ao CEO obter e compartilhar informações, o que favorece o entendimento e reduz o risco de arrogância gerencial. Certamente a disponibilidade do CEO será maior para os indivíduos que demonstram bons níveis de cognição, desempenho e compromisso com os resultados e, que também, apresentam bons insumos para a tomada de decisão.

A autora considera as seguintes habilidades interpessoais do CEO: observação, acompanhamento da equipe, escuta, narrativa/direção clara/persuasão, diálogo, integração entre visão estratégica e execução, compreensão interpessoal – contemplando as causas racionais e emocionais para as falas e os comportamentos do interlocutor -, abertura para mudar seu próprio comportamento, mitigação de silos horizontais e verticais e construção de redes amplas e densas dentro e fora da empresa. Em síntese, uma capacidade de influência a partir da consciência organizacional.

O segundo, Capital Organizacional, pode ser desenvolvido pela diretoria, incluindo o CEO, na construção de uma cultura e de um modelo de gestão que impulsionem a visão compartilhada, o fortalecimento do Capital Humano, a implementação das mudanças e a gestão da operação para que os resultados sejam alcançados (YOCKELSON, 2020).

O terceiro, Capital Relacional, é valioso para estabelecer interação social com os públicos, compreender melhor o ambiente e as necessidades de mudança e tornar as relações com os empregados, clientes e fornecedores mais longevas. O exemplo do CEO pode (des)estimular os demais executivos a compartilhar seus conhecimentos, experiências e percepções para compreender o ambiente, fomentar diálogos e relacionamentos produtivos com os diversos públicos e mitigar a disputa pelo poder entre os diretores e a criação de silos, que propiciam falhas de execução e de entrega dos resultados esperados (YOCKELSON, 2020).

Os principais fundamentos do Capital Relacional dos CEOs são: orientação para resultados, divulgação da direção em que a empresa precisa avançar, incentivos para que as pessoas assumam riscos sem medo de

retaliação, delegação, integração/trabalho em equipe da diretoria e dos departamentos.

Yockelson (2020, p. 265) afirma que “...Por meio do diálogo [...] as habilidades cognitivas dos membros individuais da equipe são estimuladas e o capital social dos indivíduos é atualizado e expandido, a memória e [o] processamento mental [...] aprimorados...”. Não menos importante, os comportamentos compatíveis com as narrativas e com os compromissos assumidos durante os diálogos são essenciais para fazer sentido para a mente e o coração das pessoas e sustentar a crença de que os objetivos são passíveis de serem alcançados.

O Capital Reputacional reflete a consolidação do Capital Individual, Relacional e Organizacional. A visibilidade, o comportamento e a disponibilidade do CEO para conectar dados dispersos e contar histórias sobre as mudanças estratégicas repetidamente de maneira simples e consistente, em especial nos estágios iniciais da mudança estratégica, podem facilitar a compreensão, produzir significados, ativar a memória, a mente e o coração de pessoas de diversos públicos e aumentar a crença do que pode ser alcançado (YOCKELSON, 2020).

A Celebridade do CEO pode ter efeitos diferentes na Reputação Corporativa. Diversos autores (GAINES-ROSS, 2000; WADE; PORAC; POLLOCK; GRAFFIN, 2008; DAVIS, 2015; SOHN; LARISCY, 2015; GAINES-ROSS; BALLOCK, 2015; WENG; CHEN, 2017) afirmaram que a Celebridade de um CEO afeta positivamente a Reputação Corporativa. Outros (FOMBRUN, 1996; WADE; PORAC; POLLOCK; GRAFFIN, 2008; GRAFFIN; PFARRER, 2012; GARCIA; QUEVEDO, 2015; LEE; CHO; ARTHURS; LEE, 2020) ressaltam que a Celebridade do CEO pode afetar tanto positivamente como negativamente a Reputação Corporativa, na medida em que a diferenciação do CEO é benéfica; porém, ela aumenta as expectativas dos públicos em relação ao desempenho futuro se tornando um fardo do CEO Celebridade.

O impacto da Reputação do CEO na Reputação Corporativa tem sido mensurado pelos acadêmicos, mas os trabalhos de Gaines-Ross (2000, 2015) nas agências globais de Relações Públicas e Comunicação Corporativa, apesar de serem pesquisas de mercados, são os mais referenciados na literatura científica. Na primeira edição do *CEO Reputation Study* de 1997, a contribuição

da Reputação do CEO para a Reputação Corporativa foi estimada em 40% nos Estados Unidos. Em 2005, na quinta edição e a mais recente encontrada pela internet, a investigação com escuta ampliada (executivos, analistas financeiros, investidores, jornalistas econômicos e funcionários do governo) concluiu que a Reputação do CEO impacta a Reputação Corporativa em 47% globalmente, 43% na Europa, 44% na América do Norte, 52% na Ásia e 55% na América Latina (KVISVIK, 2005). Em 2014, os executivos globais entrevistados pelo *CEO Reputation Premium* atribuíram 45% da reputação de uma empresa à Reputação do CEO e, em 2020, a média aferida pela consultoria alcançou 58% globalmente e 71% no Brasil (WEBER SHANDWICK, 2015, 2020; GAINES-ROSS; BALLOCK, 2015).

A literatura elenca inúmeros benefícios da Reputação do CEO para as empresas. Para autores como Blankespoor e DeHaan (2020), a presença do CEO em *press releases* e a disponibilidade para atender à imprensa aumentam a visibilidade, a favorabilidade da cobertura, o valor das ações e a credibilidade da empresa. Wilner (2008), Graffin e Pfarrer (2012) identificaram que o anúncio dos rankings de executivos fortalece a imagem da empresa e aumenta o valor de suas ações nos dias seguintes à divulgação. Para outros, a Reputação do CEO atrai bons profissionais, mais negócios, maior conexão emocional e afinidade com os públicos (DAVIS, 2015); aumenta a confiança do investidor, atrai recursos, impulsiona o desempenho no mercado de ações (FOMBRUN, 1996; LEE; CHO; ARTHURS; LEE, 2020) e aumenta a vantagem competitiva da organização (NANTON; DICKS, 2015).

Weng e Chen (2017) defendem que a Reputação do CEO impacta positivamente o desempenho até mesmo quando a Reputação Corporativa está ruim, sendo considerada pelos autores mais persistente e importante que a Reputação Corporativa. Porém,

o CEO [...] pode aumentar o respeito pela instituição ou prejudicá-la [...] você precisa proteger sua própria marca, fazer a coisa certa, gerenciar crise rapidamente e ter uma boa equipe, incluindo relações públicas [...] PR não é uma pílula mágica. Não há substituto para fazer a coisa certa [...] O melhor seguro é proteger sua reputação e a reputação de sua empresa [...] certificando-se de que você e sua empresa estão vivendo de acordo com seus valores (BATES, 2015, p. 69).

Nanton e Dicks (2015) concordaram com Bates (2015) e afirmaram que o desalinhamento do CEO com a empresa reduz o valor de marca de ambos. Segundo a pesquisa da Weber Shandwick (2015), 81% dos executivos entendem que a visibilidade do CEO é fundamental para que a companhia seja altamente reconhecida. Entretanto, a Reputação do CEO varia por indivíduo e precisa ser bem gerenciada na medida em que o impacto de tornar o CEO mais visível pode: fortalecer a Reputação Corporativa (41%), fortalecer ou enfraquecer a Reputação Corporativa (41%), enfraquecer a Reputação Corporativa (10%) e outras respostas (8%). Esses percentuais mostram que o impacto depende da situação e do perfil do diretor-executivo. Os CEOs mais considerados têm maior probabilidade de gerar impacto positivo e foram avaliados por seus executivos como sendo bons comunicadores externos (50%) e ganhadores de prêmios para a empresa e para si mesmos (34%). Já os CEOs menos considerados receberam aprovação de 13% e 9%, respectivamente nesses dois aspectos.

A pesquisa da Weber Shandwick (2015) também mensurou a concordância dos diretores em relação ao desempenho dos CEOs em nove quesitos. A diferença entre os CEOs de melhor reputação (avaliação acima de 50 pontos) e os de pior reputação (menos de 25 pontos) é significativa. As maiores disparidades entre esses grupos foram nos seguintes tópicos: *tem uma visão clara para a companhia* (superior a 50% entre os mais e menos reputáveis), *inspira e motiva outros* (50%), *é honesto e ético* (45%), *é um bom comunicador internamente* (45%), *cuida para que a empresa seja um bom lugar para se trabalhar* (40%), *tem uma perspectiva de negócios global* (35%) e *é um bom comunicador externamente* (35%).

A maior exposição positiva do CEO na mídia, muitas vezes, é interpretada pelo executivo como sendo um *feedback* qualificado, deixando-o superconfiante (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004). Ele se convence de sua superior competência, influência e controle sobre suas escolhas e sobre o desempenho empresarial futuro. Porém isso aumenta o risco de ele subestimar as mudanças do ambiente externo (aspectos regulatórios, competitivos e tecnológicos, percepção dos públicos e comportamento do consumidor), superestimar a capacidade interna de execução da estratégia e alocar mais recursos do que seria recomendável em uma aquisição (MALMEDIER; TATE 2008), na entrada

de um mercado, no desenvolvimento de novos produtos, na reversão de uma situação desfavorável, podendo levar um sucesso ou fracasso expressivo (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004). Wilner (2008), Graffin e Pfarrer (2012) ponderaram que as estratégias mais arriscadas podem não derivar do excesso de confiança e sim da necessidade de atender às expectativas superiores do Conselho de Administração e dos acionistas.

Lovelace, Bundy, Hambrick e Pollock (2018) estudaram as consequências da celebridade de CEOs e concluíram que os executivos conquistam esse status ao serem enquadrados nos arquétipos da função (*criador, transformador, rebelde, salvador*), e não por suas trajetórias de carreira. Um CEO, ao agir em linha com o seu arquétipo, atende bem às expectativas dos públicos e atrai os recursos necessários quando as condições contextuais internas e externas permanecem (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004). Contudo, se elas mudarem, a rigidez do CEO Celebridade pode se tornar uma vulnerabilidade e confirmar a tendência de resultados empresariais desfavoráveis nos anos seguintes à aclamação (WADE; PORAC; POLLOCK; GRAFFIN, 2008; MALMENDIER; TATE, 2009; POLLOCK, 2018; LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018).

A despeito de a Reputação do CEO poder impactar positivamente ou negativamente o desempenho da empresa, pesquisadores apontam inúmeros benefícios da Reputação do CEO para o executivo. O primeiro e mais citado é o aumento da remuneração, algumas vezes compartilhado com os demais diretores para reforçar a cooperação e retê-los (WILNER, 2008; GRAFFIN; PFARRER, 2012; FETSCHERIN, 2015; BLANKESPOOR; DeHAAN, 2020; LEE; CHO; ARTHURS; LEE, 2020). O segundo benefício é a ampliação de oportunidades de trabalho para o CEO e para seus diretores (WILNER, 2008; SOHN; LARISCY, 2015; LOVELACE; BUNDY; HAMBRICK; POLLOCK, 2018; BLANKESPOOR; DeHAAN, 2020; LEE; CHO; ARTHURS; LEE, 2020), que têm maior probabilidade de se tornarem CEOs no futuro (MILBOURN, 2003). Outros benefícios são maior visibilidade, convites para palestrar, escrever livros e participar de conselhos de administração e conquista de respeito, poder e prestígio (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; SOHN; LARISCY, 2015; BLANKESPOOR; DeHAAN, 2020; LEE; CHO; ARTHURS; LEE, 2020).

Apesar dos riscos de exposição nem sempre calculáveis, Gaines-Ross (2003) e Rosenberger (2015) defendem que o CEO precisa obter visibilidade. E, para isso, é importante ser visto e ouvido nas cenas interna, externa e virtual das corporações, assim como escutar atentamente e estabelecer boas relações com os representantes de vários públicos de interesse. O CEO deixa de exprimir suas crenças e pretensões pessoais para assumir a fala simbólica da instituição que lhe conferiu o mandato (BOURDIEU, 2008) e se comportar dentro e fora da empresa de maneira compatível com a credibilidade que se quer merecer (BRYANT, 2013; MELO, 2017).

Internamente³⁵, o CEO trabalha com as lideranças e os profissionais de Comunicação para compartilhar a missão, a visão, os valores e a estratégia que ele gostaria que fossem compreendidos e utilizados como referências pelos profissionais da empresa (MURRAY, 2012; MELO, 2017; COTTAN-NIR; WILZIG, 2018). Gaines-Ross (2003, p. 32) defende que os “[...] CEOs devem ser comunicadores internos incansáveis, dedicando mais de 50% do tempo do CEO para discutir a estratégia, como cada empregado pode contribuir [...] decisões do dia a dia em prol dos clientes e da reputação; inspirar e construir uma cultura corporativa melhor [...]”. Isso porque o nível de diálogo e de clareza sobre os impactos da estratégia para a empresa e os profissionais (remuneração, reconhecimento, carreira, empregabilidade...) influenciam a decisão e o grau de apoio dos empregados.

Externamente, o CEO é o principal porta-voz corporativo. Em média, CEOs das empresas listadas na *Fortune 500* se dedicam 50% a 80% do seu dia em atividades de comunicação (COLLINS; PORRAS, 2019). Quando as mensagens refletem decisões que não contemplam os interesses dos públicos afetados, o risco de resistência é certamente maior, podendo levar a crises (MURRAY, 2012; EDELMAN, 2021). Influenciar o debate público sobre temas que afetam os negócios é legítimo, mas o respeito e a confiança dos *stakeholders* só são conquistados se suas expectativas e preocupações forem

³⁵ Entendemos que não há mais a distinção clara entre público interno e externo. Além da possibilidade de um membro de determinado grupo pertencer a outros – exemplo de empregados consumidores - vivemos em uma sociedade conectada. Um empregado pode ter pessoas em seu núcleo familiar, que são políticos, jornalistas, acionistas etc..

ouvidas com empatia e incorporadas ao *modus operandi* da organização (RIEL; FOMBRUN, 2007).

A título de ilustração, destacamos duas pesquisas recentes sobre o Gerenciamento de Impressão de CEOs. Blankespoor e DeHaan (2020) constataram que as citações do CEO nos *press releases* influenciam a quantidade e a favorabilidade da cobertura da mídia sobre a empresa e sobre o executivo e aumentam o valor da empresa e do CEO. Lee, Cho, Arthurs e Lee (2020) concluíram que a propensão das empresas a se envolverem em Responsabilidade Social Corporativa aumenta quando o CEO tem status de celebridade, a concorrência do setor é alta e o desempenho da empresa é incerto ou está abaixo do esperado.

As organizações e os indivíduos, incluindo o CEO, tentam imprimir suas concepções na teia social cultural imaginária (BALDISSERA, 2008). E esses “atores”/agentes discursivos buscam essa legitimização fundamentalmente por meio de narrativas (RIEL, 2000) que apresentam os fatos do jeito que eles gostariam que fossem compreendidos (WILNER, 2008), influenciando a produção e a ressignificação de sentidos (SCROFERNEKER, 2012).

Na medida em que os membros dos diversos públicos não conseguem interagir diretamente com os CEOs, eles então buscam uma imagem sobre cada executivo pela leitura crítica da aparência, do comportamento, da linguagem e do discurso desse *ator* e da organização que ele representa, assim como pelas percepções de outros indivíduos e grupos expressas na comunicação direta, nas mídias sociais e nos veículos de massa (YOCKELSON, 2020). Como consequência da identidade, decisões, ações e comportamentos, como também do agendamento e enquadramento da mídia e do Gerenciamento de Impressões das empresas e dos seus CEOs, esses “atores” são considerados ou não reputáveis.

Estudar a Reputação de um CEO requer a compreensão de que antes de ele ser percebido como indivíduo, os membros dos grupos de interesse o avaliam como representante de um ou mais grupos (REYES JUNIOR, 2014). No segundo momento, esse CEO é analisado por sua Identidade/características pessoais (histórico familiar, formação, personalidade...) e gerenciais (competência – carreira, histórico de resultados (não) financeiros e estilo de Liderança – e ética)

(ERDOGMUS; ESEN, 2018). Bendish, Larsen, Trueman (2013) e Fetscherin (2015) entenderam que também é necessário contemplar a marca pessoal do CEO construída (in)conscientemente –, a marca corporativa e a capacidade da empresa em atender às necessidades dos grupos de interesse.

Após discorrermos neste capítulo e no anterior sobre Reputação do CEO e Reputação Corporativa, obtivemos o conhecimento necessário para atender ao primeiro objetivo da tese: Destacar as abordagens que embasam a construção e gestão da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO e como esses dois construtos estão relacionados. Assim, sintetizamos cinco temas fundamentais (abordagens, conceitos, trinômio, construção e gestão, mensuração) dos dois capítulos teóricos: Reputação Corporativa e Reputação do CEO (Quadro 4).

Quadro 4 – Abordagens que embasam a construção e a gestão da Reputação

	Reputação Corporativa	Reputação do CEO	Correlação entre construtos
Abordagens	<p>Administração aplicada aos estudos de Comunicação: Institucional (avaliação do processo de legitimação de uma organização em seu contexto), Construção de agenda (poder de influência da mídia nas percepções dos públicos), Stakeholder (papel e poder de influência no processo decisório, nos valores e na reputação), Identidade social (autodefinições dos empregados e caracterização da organização e dos concorrentes) e Sinais estratégicos (escolha do remetente ao se comunicar e interpretação dos sinais pelo interlocutor (Quadro 2) (HOELZ, 2017).</p> <p>Abordagens próprias da Comunicação (Brasil): Reputação Dialógica (OSHIRO, 2014), Sensível (PAGNUSSATT, 2021), Profissional (PERES-NETO; MAGRI, 2021a).</p>	<p>Abordagens da Administração aplicadas aos estudos em geral (não percebemos diferença significativa nos estudos de Comunicação).</p> <p>Em relação às abordagens de Reputação Corporativa, incluímos: a Visão baseada em Recursos (potencial da reputação para se tornar vantagem competitiva, fonte de renda e de lucro), que nos parece predominar.</p> <p>Mantivemos as abordagens (adaptação ao ator social CEO): Institucional, Construção de agenda, Stakeholders, Identidade Social e Sinais Estratégicos.</p> <p>Não identificamos autores com uma perspectiva crítica ou com um olhar de centralidade no ser humano.</p> <p>Abordagens próprias da Comunicação: não identificamos</p>	<p>As abordagens teóricas oriundas das Ciências Administrativas refletem uma visão capita-lista e instrumental dos estudos de Reputação Corporativa e Reputação do CEO.</p> <p>Poucos estudos de Reputação Corporativa e nenhum de Reputação do CEO contemplados nesta tese enfatizam a dimensão sensível da reputação, a centralidade no humano e discutem temas como diálogo, negociação, interação, entendimento, relação, compreensão como sendo fundamentais para conquistar uma boa avaliação dos públicos.</p> <p>(continua)</p>

	Reputação Corporativa	Reputação do CEO	Correlação entre construtos
Conceito	[...] A Reputação Corporativa é a avaliação geral de uma empresa por seus públicos [...] representa a reação afetiva ou emocional líquida – boa ou ruim, fraca ou forte – de clientes, investidores, empregados e do público em geral em relação à empresa [...] (FOMBRUN, 1996, p. 37).	A Reputação do CEO é o grau em que o executivo é considerado confiável, admirado, querido e bem-visto (PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011). É a percepção e estima coletiva das partes interessadas (GAINES-ROSS, 2003).	Os dois construtos estão intrinsecamente relacionados. Ambos resumem a avaliação de terceiros (públicos), estão relacionados à capacidade da organização / CEO em criar valor e cumprir o prometido e são danificáveis e influenciados pelo contexto espaço-temporal.
Trinômio	Identidade, Imagem e Reputação. Há outros conceitos relacionados como marca, mas não considerados essenciais como os três primeiros.	Identidade do CEO, Marca do CEO e Reputação do CEO	A literatura de Reputação do CEO substitui o termo imagem por marca. Muitos autores utilizam essa nomenclatura em detrimento de Reputação do CEO
Construção e Gestão	Há duas perspectivas de construção (RINDOVA; WILLIAMSON; PETKOVA; SEVER, 2005). 1ª) Demonstração das atividades e dos atributos da empresa ao longo dos anos são mais importantes que a comunicação (SCHIAVO, 2008). 2ª) Reputação depende do Gerenciamento de Impressão dos <i>Stakeholders</i> , influenciados pela empresa, pelos públicos institucionais e pela mídia (ALMEIDA, 2005a). Principais modelos: Fombrun (1996); Gray e Balmer (1998); Riel e Fombrun (2007) e Cavalcante e Souza Filho (2016).	Destacamos o modelo Capital do CEO (GAINES-ROSS, 2003), que propõe ciclos e fatores essenciais (Credibilidade/ Confiança, Ética, Comunicação, Equipe de executivos e Motivação/ Inspiração) reforçados por comportamentos, ações e palavras do executivo para a construção da Reputação do CEO. Também existem modelos de gestão de marca propostos por Bendisch, Larsen e Trueman (2013), Fetscherin (2015) e Cottan-Nir e Wilzig (2018)	Entendemos que não há um modelo aplicável a todas as organizações e CEOs. De qualquer forma, nos dois casos, é recomendável que as expectativas, necessidades e pressões dos <i>stakeholders</i> sejam consideradas desde o momento de definição da estratégia de construção, assim como prevaleça a coerência entre o ser (Identidade) e o parecer ser (Imagem pretendida).
Mensuração	Nesta versão enxuta da tese descrevemos um único modelo de mensuração, <i>RepTrak® Pulse</i> , proposto por Riel e Fombrun (2007), que contempla sete dimensões reputacionais: <i>Produtos e Serviços, Inovação, Ambiente de Trabalho, Cidadania, Governança, Liderança e Desempenho</i> .	Optamos por explicitar na tese o modelo CEO <i>RepTrak®</i> (FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015) composto por quatro dimensões: <i>Liderança, Influência, Responsabilidade e Gestão</i> (Figura 12).	Esses modelos de Charles Fombrun se complementam e contam com uma dimensão comum: a <i>Liderança</i> . A mensuração da Reputação do CEO, CEO <i>RepTrak®</i> , é realizada após a <i>RepTrak® Pulse</i> , para aprofundar as dimensões: <i>Influência, Gestão e Responsabilidade</i> .

Fonte: a autora (2023) a partir de Pagnussatt (2021), Peres-Neto e Magri (2021a), Cottan-Nir e Wilzig (2018), Hoelz (2017), Cavalcante e Souza Filho (2016), Fetscherin (2015), Fombrun, Prado e Ponzi (2015), Oshiro (2014), Bendisch, Larsen e Trueman (2013), Schiavo (2008), Riel e Fombrun (2007), Almeida (2005a), Rindova, Williamson, Petkova e Sever (2005), Gaines-Ross (2003), Gray e Balmer (1998) e Fombrun (1996).

O primeiro item do Quadro 4 evidencia a abordagem teórica adotada pelos estudos de Reputação com predomínio de abordagens da Administração. Nenhum trabalho de Reputação do CEO e poucos estudos de Reputação Corporativa (OSHIRO, 2014; PAGNUSSATT, 2021; PERES-NETO; MAGRI, 2021a) enfatizam uma perspectiva crítica ou a dimensão sensível da reputação com a centralidade no ser humano e discutem temas como diálogo, relacionamento, compreensão como sendo fundamentais para conquistar uma boa avaliação dos públicos. Isso reflete uma visão instrumental desses estudos.

Christofoli (2020, p. 132) ressalta que a liderança precisa compreender os desafios da Comunicação, na medida em que a organização de hoje não pode ser vista como um máquina e sim como um coletivo de pessoas unidas para atingir objetivos pessoais e profissionais. Sob essa perspectiva, o líder viabilizará as mudanças necessárias para sobreviver em um cenário competitivo se envolver as pessoas nos processos, demonstrar empatia, respeito e reconhecimento das semelhanças e das diferenças de cada membro para que seja possível identificar e gerir os conflitos e as emoções. A Liderança Sensível, defendida pela autora, contempla a dimensão do sensível de Sodré (2006), está aberta ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e à escuta. Essa perspectiva demonstra a importância das relações e da recuperação da dimensão humana da comunicação (aspecto subjetivo, sensível e afetivo da que supera a racionalidade da explicação e do entendimento) (DAMÁSIO, 1996; WOLTON, 2010; KUNSCH, 2016; CHRISTOFOLI, 2020; PAGNUSSATT, 2021) em prol da compreensão do outro/interlocutor E “[...] a comunicação assume o seu lugar, como um processo de compreensão e de coabitação, de escuta e de negociação” (CHRISTOFOLI, 2020, p. 132).

Quanto aos conceitos de Reputação Corporativa e de Reputação do CEO, eles estão intrinsicamente relacionados, resumem a avaliação de terceiros (públicos), remetem à capacidade da organização / CEO em criar valor e cumprir o prometido e são danificáveis e influenciados pelo contexto espaço-temporal. A principal diferença é o agente avaliado pelos públicos (organização ou diretores-executivos).

Tanto Reputação Corporativa como Reputação do CEO têm seus respectivos conceitos atrelados a outros dois. A Reputação Corporativa

é quase sempre apresentada como parte do trinômio: Identidade, Imagem e Reputação. Já os autores de Reputação do CEO não apresentam um trinômio, mas muitos (por exemplo BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013; FETSCHERIN, 2015; ERDOGMUS; ESEN, 2018) associam esse construto à Identidade do CEO (características pessoais e gerenciais) e/ou à Marca do CEO (tipo de marca pessoal também afetada pelo papel como gestor, pela marca corporativa e pela capacidade da empresa em atender às partes interessadas).

Embora os livros, artigos e modelos de Reputação Corporativa e de CEO referenciados na tese cite a relevância dos públicos de interesse, nossa interpretação é que esses públicos são tratados na maioria das vezes quase como sendo “receptores” a serem convencidos, objetos, coisas. A comunicação com os públicos de interesse é descrita de forma instrumental, com utilização frequente do termo e das estratégias de gerenciamento de impressões para aumento da visibilidade, influência, construção de sentidos, legitimidade, reputação.

Pouco ou quase nada é dito sobre o mapeamento dos públicos, o levantamento de expectativas e as necessidades dessas pessoas, da importância do diálogo, da negociação, do relacionamento não transacional e sim transformacional entre a organização, o CEO e os públicos.

Mais especificamente em relação aos materiais de Reputação do CEO, prevaleceu a visão da liderança tradicional com foco no líder como um indivíduo racional/supranormal/estável emocionalmente e não na humanização e na relação de pessoas nos papéis de líderes/liderados. Ainda que algumas abordagens emergentes tenham características da nova liderança transformacional, ainda há uma lista de características e pré-requisitos do líder ideal aos quais os “CEOs” precisam se conformar, atuando como “atores” e não de acordo com o “verdadeiro eu”.

Entendemos, portanto, a Reputação e a Liderança à luz de Pagnussatti (2021) e Christofoli (2020), que adotam a perspectiva de Comunicação no contexto das organizações e defendem a Reputação Sensível e a Liderança Sensível, respectivamente. Enquanto a

Reputação Sensível pressupõe uma estratégia dialogada com os públicos de interesse para compreender, contemplar suas necessidades e atuar de forma sustentável, ética e transparente, a Liderança Sensível se concretiza pela Comunicação, pelo diálogo, pelo afeto e pelo relacionamento e influência mútua entre líder e liderados.

A Reputação Sensível inicia pelo mapeamento dos públicos de interesse e levantamento do que eles percebem e esperam da organização, o que faz sentido para eles e o que os faz sentir bem (emoções, sentimentos e afetos que se retroalimentam) quando se relacionam com elas. Nessa lógica, a estratégia é definida em cocriação com os públicos, que estão no centro dela, logo há diversidade de perspectivas. Entretanto, essa abordagem requer maturidade, consciência e humildade das organizações em reconhecer que precisam dos outros para sua atuação em longo prazo (PAGNUSSATT, 2021).

A construção e a gestão da Reputação Corporativa e do CEO apresentam dois possíveis focos: a) atividades e atributos da organização e b) Gerenciamento de Impressão dos *Stakeholders*, influenciados pela comunicação da empresa, dos públicos institucionais e da mídia (RINDOVA; WILLIAMSON; PETKOVA; SEVER, 2005). Vimos que não há um modelo de construção de reputação aplicável a todas as organizações e outro a todos os CEOs. Mas o que nos parece essencial é que as expectativas, necessidades e pressões dos *stakeholders* sejam consideradas desde a definição da estratégia, assim como prevaleça a coerência entre o ser (Identidade) e o parecer ser (Imagem pretendida).

Existem mais de uma centena de metodologias de mensuração de Reputação Corporativa e uma dezena de Reputação do CEO. Na tese descrevemos dois modelos: *RepTrak® Pulse* (RIEL; FOMBRUN, 2007) para o primeiro construto e o *CEO RepTrak®* (FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015) para a Reputação do CEO. Esses modelos de Charles Fombrun se complementam e contam com uma dimensão comum: a *Liderança*. A mensuração da Reputação do CEO é realizada após a *RepTrak® Pulse* para aprofundar e/ou desvendar as dimensões: *Liderança, Influência, Gestão e Responsabilidade*.

A articulação entre o referencial teórico sobre Reputação Corporativa e Reputação do CEO em suas diferentes abordagens, propostas e modelos nos encaminha para a análise da CEO/ Presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano, e do Magazine Luiza, pois não há como descolar esses dois atores. No recorte da referida análise, a visibilidade dessa CEO torna-se tangível nas doze matérias de capa de edições de 2003 a 2022 das revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro*. Essas reportagens refletem momentos e marcas dessa visibilidade, detalhados no capítulo que se segue e que igualmente apresenta o Método e os demais procedimentos metodológicos.

5 MÉTODO E PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, detalhamos o percurso metodológico da pesquisa. Apresentamos as justificativas para a escolha do método Hermenêutica em Profundidade de Thompson (2011, 1995) e para a escolha do *corpus* para análise.

A seção sobre a Hermenêutica em Profundidade discorre sobre as etapas do método. A *Análise Sócio-Histórica* traz fragmentos da trajetória pública da CEO/Presidente do Conselho de Administração Luiza Trajano e de sua respectiva empresa de 2000 a 2022. Em seguida, fundamentamos os critérios para a definição da CEO, das revistas (das sete iniciais e das quatro levantadas desde a primeira edição de 2000 até a última de 2022: *Exame*, *Veja*, *IstoÉ Dinheiro* e *IstoÉ*), do tipo de matérias coletadas e analisadas, da forma de localização das revistas. A última fase da Hermenêutica em Profundidade, *(Re)interpretação* da construção das Formas Simbólicas contextualizadas, é apresentada neste capítulo. Entretanto, a discussão e o aprofundamento dessa etapa é o tema principal do capítulo *Reputação de Luiza Trajano em análise*.

5.1 A OPÇÃO PELA HERMENÊUTICA EM PROFUNDIDADE

Para alcançar os objetivos da tese, compreendendo os processos de sentido que envolvem a Reputação Corporativa em interface com a Reputação do CEO, escolhemos como método a Hermenêutica em Profundidade (HP) proposta por John Thompson (2011, 1995). Entendemos como fundamental explicitar o método, pois, de acordo com Santaella (2016, p. 64), “[...] assim como não há ciência sem pesquisa, não há pesquisa sem método [...]”.

Duas correntes da filosofia ocidental influenciaram Thompson (2011). Da primeira, a Hermenêutica Fenomenológica de Husserl (1859-1938), revisitada por Ricoeur (1913-2005), o autor incorpora o processo de interpretação mediado por métodos explanatórios, ainda que a análise das condições sócio-históricas seja sucinta. Já a Teoria Social Crítica de Kant (1724-1804), Hegel (1770-1831) e Marx (1818-1883), posteriormente trabalhada por Horkheimer (1895-1973), Adorno (1903-1969) e Habermas (1929-), inspira Thompson (2011) a propor

criticidade na fase de Reinterpretação, indo além da abordagem da luta de classes e da alienação do proletariado conceituadas por Marx (1867).

Por meio da racionalidade argumentativa e comunicativa, a HP de Thompson (2011) explora essencialmente a análise, *(Re)interpretação* e compreensão de diálogos/construções de sentidos veiculados por meio de Formas Simbólicas, que refletem os pensamentos dos interlocutores e estão inseridas em contextos sociais e históricos nos quais e pelos quais as Formas Simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas. Busca-se conectar a análise do contexto sócio-histórico à *Análise Formal ou Discursiva* dos sentidos produzidos, veiculados e interpretados pelos receptores de cada contexto, acessando os ditos, os não ditos e os sentidos ocultos dos fenômenos sociais.

Para Thompson (1995, p. 357), as Formas Simbólicas “são construções significativas que exigem uma interpretação” e podem ser textos, imagens, falas, objetos e ações, que se formam no campo de interação social e transmitem uma mensagem/sentido por meio da linguagem. Elas são também construções complexas, intencionais (expressam o objetivo do sujeito), referenciais (dizem algo sobre alguma coisa), estruturais (articulam elementos inter-relacionados), convencionais (utilizam códigos e regras para serem produzidas, disseminadas, interpretadas e compreendidas) e contextuais (inseridas em realidades sócio-históricas específicas) (THOMPSON, 2011).

Thompson (2011, p. 287-288) questionou a expressão *comunicação de massa* por sugerir uma multidão homogênea e passiva e pelas limitações de alternância de papéis entre emissor e receptor no mesmo tempo e espaço. O autor defende que a recepção é “[...] processo ativo, inerentemente crítico e socialmente diferenciado”. Para ele, as empresas geram Formas Simbólicas mediadas pelos meios técnicos de veiculação acessíveis em tempo e espaço diferentes da produção das mensagens.

O método escolhido requer uma análise qualificada e com rigor científico da realidade tanto do diálogo quanto do contexto sem a pretensão de acessar e revelar a verdade absoluta dada à possibilidade infinita de interpretações. Esse método recursivo de *(Re)interpretação*, que perpassa todo o desenvolvimento da tese, atende aos nossos objetivos de pesquisa e se adéqua ao objeto de estudo (THOMPSON, 2011).

A aplicação do método HP engloba a *Interpretação da Doxa* e três etapas

distintas, complementares e não necessariamente cronológicas, a saber: *Análise Sócio-Histórica*, *Análise Formal ou Discursiva* e *(Re)interpretação*. Em função dos objetivos, diferentes tipos de pesquisa podem ser usados para compreender e interpretar as Formas Simbólicas. Entretanto, é fundamental analisá-las em seus contextos sócio-históricos nos quais são produzidas, recebidas, compreendidas. Metodologias diferenciadas podem ser aplicadas em cada fase (THOMPSON, 2011).

A etapa inicial da HP, *Interpretação da Doxa*, pressupõe reconstrução, análise e compreensão da realidade cotidiana vivida pelos sujeitos em determinado contexto, investigando como as pessoas percebem a realidade ao seu redor, inserida na rede de relações, ou seja, no campo de interação social pode ser conceituado como um espaço de posições ou um conjunto de trajetórias conforme o capital acumulado, valorização econômica e simbólica de pessoas, de objetos e de práticas (THOMPSON, 2011).

Essa etapa trata da hermenêutica da vida cotidiana, considera o mundo sócio-histórico como campo-objeto passível de observação e como campo-sujeito, na medida em que as pessoas se apropriam das Formas Simbólicas ao interpretá-las a partir dos sentidos em circulação e refletem sobre sua própria existência (THOMPSON, 2011).

Segundo Thompson (1995, p. 369),

a tarefa da primeira fase da HP é reconstruir as condições e contextos sócio-históricos de produção, circulação e recepção das Formas Simbólicas, examinar as regras e convenções, as relações sociais e instituições, e a distribuição de poder, recursos e oportunidades em virtude das quais esses contextos constroem campos diferenciados e socialmente estruturados.

A experiência humana está inserida em uma cultura de tradições históricas. A compreensão do passado é a base sobre a qual o ser humano assimila novas experiências, impactando seu presente e futuro. Ao longo da vida, as pessoas reinterpretem continuamente o mundo – local de produção e transmissão de Formas Simbólicas (faladas, narradas, escritas) – que as rodeia a partir de determinado tempo, lugar e/ou posição. Daí a importância da reconstrução das condições sócio-históricas espaço-temporais, dos campos de interação, das instituições sociais, da estrutura social, dos meios técnicos de construção das mensagens e do processo de transmissão para garantir a

contextualização do objeto de estudo e viabilizar uma melhor interpretação do fenômeno social estudado (THOMPSON, 2011).

Em função da inexistência de uma única verdade, Thompson (2011) recomenda uma análise formal e objetiva das Formas Simbólicas, que, apesar de não dar conta da complexidade, auxilia a compreensão dos fenômenos. É esperado que o pesquisador demonstre racionalidade argumentativa ao fazer uma leitura qualificada e fundamentada da cultura, da ideologia e da comunicação de massa para interrogar e reinterpretar os sentidos ocultos das Formas Simbólicas e dos fenômenos sociais.

Enquanto a cultura se refere ao contexto no qual as Formas Simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas, a ideologia sustenta relações de dominação assimétricas de acesso a recursos, oportunidades e ações entre os integrantes dos grupos. Já a comunicação de massa produz e difunde os bens simbólicos no tempo e no espaço, fragmentando a produção e a recepção (THOMPSON, 2011). Para contextualizar a realidade brasileira, destacamos alguns aspectos que entendemos como pertinentes para a discussão do nosso objeto de estudo como pano de fundo.

O capitalismo brasileiro é tardio (LAHÓZ, 2005). Diferentemente de outros países, onde a acumulação de riqueza era vista como fruto do trabalho e, portanto, legítima, no Brasil, a colonização (portuguesa) e a moral religiosa (católica) não a legitimaram (SROUR, 2000). Em nossa cultura, desde os tempos coloniais, empreender não é bem-visto, por ter uma conotação de exploração do próximo e a busca de lucro, ou seja, do capitalista vilão (SALOMÃO; VITAL; PIMENTA, 2010).

O Brasil não viveu a Revolução Industrial. Somente com a crise econômica de 1929 e a queda do preço internacional do café, o Brasil começou a desenvolver a indústria. Essa permaneceu por seis décadas pouco produtiva, com baixo investimento em inovação e em tecnologias, sendo seus produtos considerados caros e ruins (LAHÓZ, 2005). Nos anos 1990, o país iniciou um programa econômico com redução de alíquotas de importação, desregulamentação do Estado, privatizações das empresas estatais e diminuição de subsídios (SILVA, 2022). Com a abertura de mercado, as empresas nacionais passaram a enfrentar as internacionais moldadas durante séculos pelo capitalismo europeu e americano e acostumadas a inovar para

sobreviver à constante pressão da concorrência por melhores produtos e preços (LAHÓZ, 2005).

Segundo Resende *et al.* (2018), a década de 2000 vivenciou o *boom* de *commodities* e o forte crescimento global. No Brasil, o sucesso do tripé macroeconômico (sistema de metas para a inflação, equilíbrio das contas públicas e o estabelecimento do regime de câmbio flutuante) e das reformas microeconômicas tornaram a economia mais sólida e permitiu um crescimento médio de 4,6% ao ano nessa década. Houve importantes conquistas sociais, com a redução da desigualdade da renda, crescimento do salário real e do emprego e a criação do Bolsa Família. Esses fatores favoreceram a conquista da confiança dos investidores internacionais. Entretanto, em meados da década de 2010, ocorreu a maior recessão de nossa história, corrupção em grande escala, descrédito dos políticos e falência generalizada do Estado, hoje quebrado (endividado), corrupto (em todos os níveis), injusto (subsídio mais os ricos) e ineficaz (pouco faz para dar reais oportunidades de progresso às pessoas). O Brasil perde credibilidade no cenário internacional caracterizado por um ambiente de negócios de alta complexidade, o que reduz o investimento privado, a geração de renda e de emprego no país.

A globalização se concretizou não somente pela capacidade de produção das multinacionais e pelo interesse comercial das nações hegemônicas. A incorporação de novas tecnologias possibilitou a expansão das redes digitais e a comunicação em tempo real e encurtou as distâncias, provocando uma nova forma de pensar o espaço geográfico com integração dos fluxos econômicos, sociais, culturais (PENA, 2022).

Nesse contexto, de acordo com Harari (2015), vivemos a transição para o mundo datacêntrico, no qual as máquinas conhecem melhor os homens do que eles próprios, e a biotecnologia e os algoritmos aumentam a capacidade das ficções serem percebidas como reais. Cientistas do Massachusetts Institute of Technology (MIT) constataram que as notícias falsas se propagam seis vezes mais rápido do que as verdadeiras e têm mais de 70% de chance de serem retuitadas. E os principais responsáveis por essa disseminação são as pessoas que compartilham notícias imprecisas (DIZIKES, 2018). Nesse contexto de hiperconexão, as pessoas desconfiam das instituições e querem ouvir a opinião de pessoas como elas e, segundo a pesquisa da Edelman (2018), 67% dos

brasileiros não sabem distinguir o bom jornalismo de boatos ou mentiras, e 64% têm dificuldade de saber se uma matéria foi produzida por um veículo de imprensa respeitado.

Consequentemente a esses dados, a sociedade se polariza na política, nas questões de gênero, raça e classe social e em outras questões no Brasil e no mundo, com grupos presos às suas convicções e em permanente disputa. Mas estabelecer um diálogo saudável exige primeiro analisar informações, fatos e evidências, assim como estar aberto a argumentos discordantes para depois formar uma opinião. Contradições, desavenças, debate fazem parte de uma sociedade democrática. “Ninguém deve ser considerado inimigo só por pensar diferentemente de nós. Afinal, o mundo é complexo e não se divide de forma maniqueísta, uma briga entre bem e mal” (ANDREASSA, 2020).

Vivemos uma era de falta de confiança, na qual a sensação de insegurança, frustração, incerteza quanto ao futuro é permanente. Agravando esse quadro, o último relatório do IBGE (2022) mostra que 38,6% dos brasileiros com 25 anos ou mais não têm instrução ou têm o nível fundamental incompleto. O país tem uma das maiores incidências de taxa de desocupação da população no mundo, 11,7%, e ocupa a 156^o pior posição em desigualdade social e distribuição de renda entre seus habitantes.

Segundo a pesquisa do Instituto Pró-Livro em 2020, os brasileiros leem cada vez menos. Somente 52% têm hábitos de leitura (Brasil..., 2020). Em paralelo, 171,5 milhões de pessoas, ou seja, 79,9% da população são ativos nas redes sociais. O brasileiro passa em média 3 horas e 49 minutos por dia navegando nas redes sociais, 53% a mais do que a média global (RESULTADOS..., 2022).

Portanto, na era dos cancelamentos, ativismos, *fake* e *deep fake news*, do tráfego instantâneo de capital (PIMENTEL, 2021), o jornalismo perde legitimidade, e os veículos veem a audiência e a receita decrescerem (SAMOR, 2018). No Brasil, cinco famílias controlam 26 dos 50 veículos de comunicação com maior audiência. Família Marinho da Globo (com nove veículos), Saad da Bandeirantes (5), Sirotsky da RBS (4), Frias da Folha (3), Macedo da Record (3). Além dessas, outras famílias também controlam grupos de comunicação, como a Mesquita do Estádio, a Medioli da Editora Sempre (MG), a Collor (AL), a Sarney (MA) e a Magalhães (BA) (SIMÕES, 2017).

Contextualizando-se alguns aspectos da realidade brasileira, damos prosseguimento às análises propostas pelo método Hermenêutica em Profundidade.

5.1.1 Análise Sócio-Histórica

Nesta seção, apresentamos uma contextualização da liderança feminina no Brasil e uma breve trajetória pública da empresária Luiza Trajano, atual presidente do Conselho de Administração e ex-CEO do Magazine Luiza. A *Análise Sócio-Histórica* está estruturada com base em matérias jornalísticas publicadas nas revistas *Veja*, *IstoÉ*, *Época*, *CartaCapital*, *Exame*, *Época Negócios* e *IstoÉ Dinheiro* entre 2000 e 2022, acrescidas por outras notícias localizadas pelo Google até a defesa da tese em 2023 para preencher as lacunas e/ou para confirmar informações obtidas inicialmente no site da empresa pesquisada. No capítulo *A reputação de Luiza Trajano em análise* os temas abordados nesta seção serão pormenorizados, discutidos e (re)interpretados.

5.1.1.1 Luiza Trajano

Em 2022, segundo o *Corporate Women Directors International*, 20,2% dos conselheiros de administração, 17,6% de diretores e 4,8% de CEOs das 200 maiores empresas globais são mulheres (CWDI, 2022). No Brasil, de acordo com a pesquisa do Brasil Board Index 2021, as mulheres ocupam 4,5% das cadeiras de presidentes e 14,3% de diretores dos conselhos (SPENCER STUART, 2021). Quando Luiza Trajano assumiu a superintendência do Magazine Luiza, a situação era ainda mais crítica. Não conseguimos dados referentes à proporção de mulheres em cargos de liderança desde 1991. Recorremos então à Grant Thornton (2021), que investiga anualmente essa questão. Na primeira pesquisa em 2004, 19% dos cargos de diretoria em empresas de médio porte no mundo eram ocupados por mulheres. Em 2017, alcançou um quarto das posições. E, em 2021, 31% dos cargos em 29 países pesquisados. No Brasil, o percentual era de 24% em 2011 e de 39% em 2021.

Nesse universo dominado pelos homens, Luiza Trajano, eleita por seis anos consecutivos (2018-2022) como sendo o melhor CEO do Brasil pela pesquisa *Merco Líderes/Exame*, afirmou que “... ainda existem inúmeros desafios, barreiras e preconceitos [...] que precisam ser superados [...] a grande

maioria das mulheres precisa provar sua capacidade muito mais do que os homens em cargos similares” (DANTAS, 2021, n.p.). Esse depoimento relata uma das microagressões sofridas pelas mulheres no ambiente profissional, de acordo com a pesquisa *Women in the Workplace* realizada pela McKinsey (SNEADER; YEE, 2019). As mulheres têm a opinião mais questionada do que os homens. São mais tratadas de forma não profissional, confundidas com alguém de um nível hierárquico inferior e ouvem mais comentários depreciativos sobre si mesma / pessoas parecidas com elas.

Na mesma pesquisa, Sneader e Yee (2019), executivos da McKinsey, afirmaram que 51% das mulheres versus 20% dos homens precisam provar competência de forma mais intensa que os demais quando são as(os) únicas(os) em um ambiente de trabalho. E, quando há outros profissionais do mesmo gênero na equipe, 24% das mulheres (redução de 53%) e 13% dos homens (35% menos) vivenciam microagressões.

Em várias capas e em eventos descritos pelas matérias jornalísticas coletadas durante a tese, Luiza Trajano representava as mulheres sozinha. Sobre a sua palestra na reunião anual do Grupo de Líderes Empresariais, mais conhecido como Lide, a amiga Chieko Aoki, fundadora e CEO do Blue Tree, relatou: “...Foi muito aplaudida depois de falar, mas desafinou o coro dos poderosos, causando estranheza ao pedir para que todos cantassem o hino nacional” (BIAL, 2022, p. 280). Em outra matéria, Lopez (2022, p. 12) descreve a participação dela em um evento em 2016:

[...] em meio ao grupo de 50 CEOs, era voz dissonante: aguerrida defensora de contas, dizia que a medida era necessária para acelerar o processo de inclusão feminina, o que causou certo estranhamento na audiência [...] A sensação é de que a empresária de 73 anos está constantemente à frente das discussões que ainda vão acontecer no mercado corporativo [...]

No levantamento preliminar de rankings de CEOs / empresários em novembro de 2021, consolidamos 32 edições da *Exame* (2013, 2014, 2018, 2019 e 2020), da *CartaCapital* (1996, 2009 a 2015) e do *Valor* (2000-2019). No total, encontramos 308 premiados, sendo 19 mulheres (6,2%). Wilson Ferreira Jr. (Eletrobras) e Roberto Setubal (Itaú Unibanco) foram os mais reconhecidos com 11 indicações, e Luiza Trajano se destacou entre as mulheres com quatro prêmios. Chieko Aoki (Blue Tree), Maria Sílvia Bastos (ex-BNDES e CSN),

Denise Soares dos Santos (Beneficência Portuguesa de São Paulo) e Paula Bellizia (Microsoft) foram reconhecidas duas vezes. As demais mulheres receberam a distinção uma só vez. Além de poucas serem lembradas, somente cinco estiveram em mais de uma edição. Isso se repete nas seis edições do ranking *Merco Líderes / Exame* em que Luiza esteve em primeiro lugar. Nas dez primeiras posições encontramos, além de Luiza, duas mulheres: Cristina Junqueira do Nubank (10º lugar em 2021 e 4º em 2022) e Paula Bellizia do EBANX (7º em 2021) (MERCOS LÍDERES, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022).

Após contextualizar o ambiente empresarial enfrentado por Luiza Trajano, sintetizamos alguns aspectos da trajetória profissional pública, que será detalhada no próximo capítulo. Desde 12 anos aos atuais 75 anos, Luiza trabalha no Magazine. Iniciou como balconista durante as férias escolares, foi contratada aos 18, exerceu inúmeros cargos e assumiu a superintendência da rede aos 43 anos e a presidência do Conselho de Administração aos 61 anos (RYDLEWSKI, 2012; JIMENEZ, 2012). Em paralelo, a empresária liderou/participou e/ou lidera/participa de organizações como o Instituto de Desenvolvimento do Varejo (IDV), Grupo Mulheres Brasil (FONSECA, 2017; STRECKER, 2021; ALONSO, 2022), Conselho Público Olímpico (KROEHN; CAETANO, 2015), Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES ou Conselhão), Endeavor (ENDEAVOR, 2022) entre outros (BIAL, 2022).

Segundo Oliveira (2021), a empresária ganhou notoriedade no meio empresarial pela transformação do Magazine Luiza em uma das 25 maiores redes do mundo. Ao assumir a rede fundada pelos tios Luiza Trajano Donato³⁶ e Pelegrino José Donato em 1957 em Franca (SP), a empresa tinha 32 lojas no interior de São Paulo e Minas Gerais (POLONI; SALOMÃO, 2008) e, em 2022, conta com 1.339 lojas físicas em 20 estados e Distrito Federal e 260 mil *sellers* em seu *marketplace* (RELATÓRIO FINANCEIRO..., 2022).

De 2003 para 2021, os 4 mil empregados (do escritório e das 159 lojas para atender 4 milhões de clientes cadastrados) se multiplicaram para 52 mil empregados (37 milhões de clientes ativos). O faturamento de 850 milhões de

³⁶ Como a empresária Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues e a tia Luiza Trajano Donato têm nomes próximos e são muitas vezes chamadas de Luiza Trajano ou Dona Luiza, iremos adotar o seguinte padrão para nos referir a elas: Luiza Trajano (Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues) e Luiza Donato (Luiza Trajano Donato).

reais saltou para 43 bilhões de reais em receita bruta em 2021 (VASSALO, 2003; RELATÓRIO..., 2021).

Na pandemia, o Magazine Luiza e Luiza Trajano tiveram uma forte exposição midiática. Oliveira (2021) é um dos autores que afirma que seu posicionamento social, incluindo as pautas femininas e raciais, chamou a atenção da sociedade civil. Outros jornalistas como Ingizza *et al.* (2021) destacam também as ações em prol da vacinação em massa e da minimização da crise social e econômica para a sua projeção (inter)nacional. A executiva se fortaleceu como uma das principais vozes do empresariado brasileiro. Tornou-se uma pessoa conhecida pelo grande público. Recebeu vários reconhecimentos. Foi considerada uma das 100 pessoas mais influentes do mundo pela *Time* (LISBOA, 2020), destacada em jornais como *The New York Times* e *Le Monde* (LOPEZ, 2022) e a única brasileira eleita entre as 25 mulheres mais influentes do mundo pelo *Financial Times* (BIAL, 2022), a mulher mais rica do Brasil pela *Forbes* (DANTAS, 2021; ALONSO, 2022; VITÓRIA, 2022), o empreendedor do ano 2020 da *IstoÉ Dinheiro*, o *Líder empresarial com melhor reputação no Brasil Exame/ Merco*, um dos *Melhores Comandantes dos Negócios / Valor*.

Apesar da representatividade feminina na política brasileira ser baixa – ocupamos a 142ª posição entre 178 países segundo o Inter-Parliamentary Union com 18% de mulheres na Câmara dos Deputados, 16% no Senado e 12% nas prefeituras (BERTÃO, 2023) – e de Luiza Trajano não ter demonstrado interesse em se candidatar (OLIVEIRA, 2021; STRECKER, 2021), em 2021, Oliveira (2021) escreveu que a empresária foi o terceiro nome mais lembrado espontaneamente pelos eleitores em uma pesquisa. Com 10% de intenção de voto, ela só perderia para Jair Bolsonaro e Luiz Inácio Lula da Silva caso concorresse à Presidência da República. Consequentemente, três candidatos / partidos demonstraram interesse por tê-la como vice na eleição de 2022 (Fernando Haddad / PT, João Doria / PSDB e Luciano Huck / sem partido) e um como candidata à presidência da República (PSB). Luiza afirmou que sua atuação deverá se manter por meio da sociedade civil.

A despeito da notoriedade, em 2022, ano de eleições presidenciais, dois episódios da empresária repercutiram negativamente. O primeiro se refere à sua entrevista ao Uol em que a empresária usou os termos feminista e socialista para

se definir, recebendo críticas dos eleitores da direita e da esquerda pela incoerência entre o discurso e a fortuna pessoal (ALONSO, 2022). O segundo foi um vídeo protagonizado por Luiza Trajano para anunciar a volta do “carnezinho gostoso” criticado pelos juros cobrados, pelo desespero para vender a uma população 77% endividada e pela súplica “vá o mais rápido possível a uma de nossas lojas, por favor [...]” (ANDRADE, 2022; BATISTA, 2022; CUNHA, 2022). Apesar do desgaste e da menor exposição na mídia, em 2023, a pesquisa *Merco Líderes* novamente divulgou Luiza Trajano como melhor CEO do Brasil em 2022 (MERCO LÍDERES, 2022), e o presidente Luiz Inácio Lula da Silva a convidou novamente a fazer parte do Conselho (NERY, 2023), evidenciando o grau de influência da empresária.

Em 2022, o cenário macroeconômico desfavorável, a desaceleração do *e-commerce* e a concorrência acirrada pressionaram os resultados do Varejo para baixo. O Magazine apresentou prejuízo líquido de R\$ 15,2 milhões no ano (INFOMONEY, 2023) e chegou a perder mais de 80% do seu valor de mercado (BATISTA, 2022; CAMARGO, 2022; GAMA, 2022; VITÓRIA, 2022). Mesmo assim, o Magazine Luiza, que estava 275^a posição do ranking das *Melhores e Maiores* da *Exame* em 2000, ocupa o 26^o lugar em 2022 (MELHORES..., 2000 e 2022). O ano de 2023 segue ainda mais desafiador para o Magalu em função da economia, da recuperação judicial das Lojas Americanas, da denúncia de práticas comerciais irregulares no Magazine Luiza e de um prejuízo líquido de R\$ 309 milhões no primeiro trimestre (MAGAZINE..., 2023).

Identificamos, de 2000 a 2023, períodos de esperança, prosperidade e crise social, política e econômica no Brasil, assim como de maior ou menor grau de acerto do Magazine Luiza quanto à gestão (estratégia, leitura de cenários, clientes/produtos/serviços, inovação, clima/empregados, governança, aquisições, digitalização etc.). Todos esses aspectos afetaram diretamente a avaliação dos públicos de interesse (leia-se Reputação Corporativa e Reputação do CEO) e o desempenho (não) financeiro do Magazine Luiza, gerando recordes de ascensão e de declínio no valor de suas ações em relação às demais empresas negociadas na Bolsa de Valores.

Consolidamos o reconhecimento obtido pelo Magazine Luiza em 247 edições de 18 rankings de reputação (Apêndices E, F e G) (Tabela 11). Cada um deles adota uma metodologia e traz a avaliação de dados e/ou de dezenas

a milhares de representantes de diversos *stakeholders* (empregados, clientes, jornalistas, governo etc.). Alguns são mais específicos, por exemplo: Melhores para se trabalhar (empregados) e Consumidor Moderno (clientes). Outros contemplam a percepção de vários públicos (Merco). Segundo Pagnussatt (2021), estar presente nesses rankings significa visibilidade, valorização pública, vínculo emocional com os públicos de interesse e impacto nos lucros no longo prazo. Entretanto, os procedimentos metodológicos, os custos e os critérios de participação e de classificação nem sempre são transparentes. Apesar das críticas, esses *proxies* são recorrentes nas pesquisas científicas, logo aceitáveis como indicativos de reputação.

Entre 2000 a 2022, o Magazine Luiza esteve presente em todas as edições das *Melhores para se trabalhar* da *Exame / Você SA* e foi reconhecido vários anos como sendo uma das empresas *Mais admiradas*, de *Maior Prestígio*, *Merco Empresas*, *Mais Inovadoras* e *Melhores em relacionamento com os jornalistas*. A empresa é uma das dez *Melhores Marcas Brasileiras e das dez mais lembradas / Top of Mind*. E, em 2022, o Magazine Luiza foi vencedor do *Prêmio Consumidor Moderno* como a melhor empresa do ano, acumulando outras três categorias: melhor *e-commerce varejo*, *marketplace* e varejo – eletro (PRÊMIO CONSUMIDOR, 2022) (Tabela 11).

Tabela 11 – Reconhecimento em rankings do Magazine Luiza (2000-2022)

Magazine Luiza	
Ranking	Ano / colocação
<i>Mais admiradas</i> – <i>CartaCapital</i>	2002 (38º), 2003 (25º), 2004 (14º), 2005 (18º), 2009 (20º a 21º), 2010 (15º a 108º), 2011 (18º a 91º), 2013 (17º a 90º), 2015 (11º a 81º)
<i>Negócios 100</i> (Empresas de maior prestígio) – <i>Época Negócios</i>	2008 (47º), 2009 (37º), 2010 (60º), 2011 (34º), 2012 (31º), 2014 (62º)
Merco Empresas	2013 (26º), 2014 (32º), 2016 (38º), 2017 (28º), 2018 (11º), 2019 (10º), 2020 (3º), 2021 (3º), 2022 (5º)
<i>Melhores e Maiores</i> – <i>Exame</i>	2000 (275º), 2001 (279º), 2002 (282º), 2003 (296º), 2004 (267º), 2005 (233º), 2006 (173º), 2007 (152º), 2008 (138º), 2009 (158º), 2010 (100º), 2011 (84º), 2012 (75º), 2013 (60º), 2014 (52º), 2015 (47º), 2016 (57º), 2017 (52º), 2018 (40º), 2019 (30º), 2020 (28º), 2021 (30º), 2022 (26º)
<i>Melhores e Maiores</i> – <i>Valor</i>	2003 (314º), 2004 (268º), 2005 (244º), 2006 (179º), 2007 (143º), 2008 (146º), 2010 (93º), 2011 (71º), 2012 (62º), 2013 (54º), 2014 (59º), 2015 (47º), 2016 (63º), 2017 (63º), 2018 (50º), 2019 (46º), 2020 (40º), 2021 (30º), 2022 (33º)
<i>Melhores para se trabalhar</i> – <i>Exame / Você SA</i>	2000, 2001 (3º), 2002 (3º), 2003 (1º), 2004 (4º), 2005 (8º), 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

(continua)

Magazine Luiza	
Ranking	Ano / colocação
Melhores para se trabalhar – Época	2006 (7º), 2007, 2008, 2010 (7º), 2011 (6º), 2013 (11º), 2015 (6º), 2017 (4º), 2018 (2º), 2019 (4º)
Carreira – Valor	2005 (1º)
Sustentabilidade – Exame	-
As empresas mais inovadoras – Valor	2015 (99º), 2016 (67º), 2020 (30º), 2022 (34º)
25 Melhores Marcas Brasileiras/Interbrand	2017 (21º), 2018 (15º), 2019 (14º), 2020 (9º), 2021 (8º)
Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente	2015, 2021, 2022
Top of Mind – Folha de S.Paulo	Top Lojas de móveis e eletrodomésticos: 2012 (5%), 2013 (5%), 2014 (7%), 2015 (6%), 2016 (5%), 2017 (7%), 2018 (8%), 2019 (11%), 2020 (15%), 2021 (12%) Top Site de compras: 2020 (7%), 2021 (5%)
Prêmio Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas Portal da Comunicação	2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2018, 2019

Fonte: elaborada pela autora a partir das edições especiais das revistas dedicadas aos rankings. Essa tabela está incompleta, pois algumas edições não foram localizadas. A tabela 2 do apêndice E resalta os anos em que os dados não foram coletados. Existem outras premiações no Brasil; porém, não foram consultadas.

Além do reconhecimento corporativo, Luiza Trajano recebeu vários prêmios por sua gestão no Magazine, que serão apresentados na sequência. E no próximo capítulo *A Reputação de Luiza Trajano em análise* aprofundaremos a trajetória pública da empresária e de sua empresa, contrapondo as premiações corporativas e executivas ao longo do tempo para discutir as relações entre a Reputação de Luiza e a Reputação do Magazine.

5.1.2 Análise Formal ou Discursiva

A fase da *Análise Formal ou Discursiva* busca examinar e compreender quais elementos e padrões de relação, de mobilização e de produção de sentidos estão contidos nas Formas Simbólicas, suas características estruturais, padrões e relações de discurso em sua relação com o contexto sócio-histórico. É uma desconstrução do campo-objeto. Cada objeto exigirá uma condução da análise durante a narrativa do Discurso – termo usado por Thompson (1995, p. 371) para se referir “às instâncias de comunicação correntemente presentes” nos textos analisados, detectando as palavras e as expressões não verbais que contribuem para o entendimento da visão de mundo e da experiência do indivíduo ou de seu grupo (THOMPSON, 2011).

A *Análise Formal ou Discursiva* dialoga com outras metodologias de

pesquisa como a análise argumentativa, semiótica, sintática, de discurso, de conteúdo etc.. Para Thompson (1995), a pesquisa quantitativa, formal, estatística e objetiva não é capaz de auxiliar o pesquisador a compreender e a interpretar os fenômenos. Daí a abordagem metodológica compreensivo-interpretativa para complementar a análise de Formas Simbólicas.

Para melhor compreendermos o nosso objeto de estudo e responder às questões levantadas, optamos pela análise argumentativa, inerente ao método HP, das edições das revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro*, que trouxeram Luiza Trajano com exclusividade na capa. As razões serão detalhadas na próxima seção deste capítulo.

5.1.2.1 Definição do corpus

Optamos pela metodologia qualitativa para ilustrar um construto pouco estudado e mostrar como o processo acontece ao longo do tempo, com a intenção de motivar a produção de mais pesquisas devido a importância do fenômeno.

A primeira etapa de definição do *corpus* foi a localização e a leitura do ranking *100 Líderes Empresariais com Melhor Reputação no Brasil* publicado pela revista *Exame* desde 2014³⁷ (edições de 2014 a 2019), chegando a uma lista preliminar de 20 CEOs com diferentes perfis (empreendedores, herdeiros, profissionais com destaque constante, crescente ou decrescente durante o período de análise): Abílio Diniz (Pão de Açúcar, BRF, Carrefour e empresas adquiridas como Casas Bahia, Sadia, Perdigão...), André Esteves (BTG), Antônio Ermírio de Moraes (Grupo Votorantim), Antônio Luiz Seabra (Natura), Benjamin Steinbruch (Companhia Siderúrgica Nacional), Carlos Ghosn (Nissan), Eike Batista (Grupo EBX), Jorge Gerdau (Grupo Gerdau), Luiz Carlos Trabuco / Márcio Cypriano (Banco Bradesco), Ivan Zurita (Nestlé), Luiza Trajano (Magazine Luiza), Marcelo Odebrecht (Grupo Odebrecht), Miguel Krisgner e Arthur Grynbaum (O Boticário), Joesley Batista e Wesley Batista (JBS), Roberto Setubal (Banco Itaú e empresas atualmente integradas como o Unibanco,

³⁷ Esse ranking foi elaborado e também publicado diretamente pela Merco nos anos de 2013, 2014, 2016 a 2021.

BankBoston), Roger Agnelli (Petrobrás), Paulo Lehmann (3G Capital, AB InBev, Ambev, Lojas Americanas, Burger King e KraftHeinz).

Em paralelo com o levantamento das matérias jornalísticas sobre esses 20 CEOs – segunda etapa (será detalhada após a explicação da escolha de CEO) – identificamos sete executivos de maior interesse de pesquisa (Roberto Setubal, Luiza Trajano, Jorge Gerdau, Abílio Diniz, Paulo Lehmann e os contraexemplos: Marcelo Odebrecht e Eike Batista) e encontramos mais dois rankings de executivos. São eles: *Empresas e executivos mais admirados do Brasil* da revista *CartaCapital* e *Executivo – Os Melhores Comandantes dos Negócios / Valor Econômico*³⁸.

A terceira etapa realizada foi a consolidação dos 310 nomes reconhecidos pelos três rankings nacionais de executivos de 2000 a 2021. Incluímos na tese os profissionais citados quinze vezes ou mais com a especificação do tipo de CEO (empreendedor, herdeiro e profissional), a principal empresa onde o CEO desempenhou suas funções e o número de vezes em que o executivo foi escolhido por cada um dos rankings. Três CEOs herdeiros, cujas matérias nas revistas tinham sido coletadas, foram os mais premiados: Roberto Setubal com 23 vezes e Abílio Diniz e Luiza Trajano com 18 (Tabela 12).

Tabela 12 – CEOs mais reconhecidos pelos rankings de reputação no Brasil

Executivo	Tipo de CEO	Empresa	Valor	Exame	Carta Capital	Total
Roberto Setubal	Herdeiro	Itaú	11	8	7	26
Wilson Ferreira Jr.	Profissional	Eletrobras	11	8	0	19
Abílio Diniz	Herdeiro	Pão de Açúcar	3	8	7	18
Luiza Helena Trajano	Herdeiro	Magazine Luiza	5	8	5	18
Harry Schmelzer Jr.	Herdeiro	WEG	12	5	0	17
Roger Agnelli	Profissional	Petrobras	10	2	5	17
Márcio Utsch	Profissional	Alpargatas	11	4	0	15

Fonte: elaborada pela autora (2022) a partir dos rankings *Valor* (todas as edições de 2000 a 2019), *CartaCapital* (2009 a 2011, 2013 a 2015) e *Exame* (2013, 2014, 2018, 2019 e 2020).

Obs.: Para a construção dessa tabela, consideramos os rankings localizados nas oito bibliotecas e no portal do assinante do jornal *Valor Econômico*.

³⁸ O ranking dos líderes da *CartaCapital* até 2008 era composto pelos presidentes das empresas eleitas como as dez melhores do ano. Em 2008, o ranking trouxe oito executivos e nos anos seguintes, dez. O ranking do *Valor Econômico* notifica o executivo de maior reputação em cada um dos 20 ou 24 setores das edições anuais. Tomamos conhecimento do ranking *CEO RepTrak®* pela literatura internacional. Mas, como a divulgação do ranking não é pública e não conseguimos acesso às edições anuais brasileiras, não os consideramos para a seleção dos executivos. Para ver as características de cada um dos rankings, consulte o Apêndice F.

Também evidenciamos a classificação desses empresários³⁹ nos mesmos três rankings (Tabela 13). Embora o Roberto Setubal tenha sido o executivo mais reconhecido, ele não chegou a ocupar a primeira posição de nenhuma edição dos rankings. Por outro lado, Luiza Trajano foi – por seis anos consecutivos – reconhecida como a CEO de melhor reputação no país, justificando assim a sua escolha como a CEO a ser pesquisada.

Tabela 13 – CEOS mais reconhecidos pelos rankings de reputação no Brasil

100 Líderes Empresariais com Melhor Reputação no Brasil			
Revista Exame / Merco Líderes			
	Roberto Setubal	Luiza Trajano	Abílio Diniz
2013	3º	8º	4º
2014	2º	5º	3º
2016	4º	2º	3º
2017	4º	1º	3º
2018	2º	1º	3º
2019	3º	1º	4º
2020	4º	1º	8º
2021	9º	1º	12º
2022	6º	1º	5º
Empresas e executivos mais admirados do Brasil			
Revista CartaCapital			
	Roberto Setubal	Luiza Trajano	Abílio Diniz
2009	6º	-	3º
2010	4º	-	2º
2011	5º	6º	2º
2012	4º	6º	3º
2013	3º	7º	2º
2014	3º	2º	4º
2015	3º	2º	4º
Os Melhores Comandantes dos Negócios			
Jornal Valor Econômico			
Não há classificação entre os líderes	2002, 2003, 2004, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2016, 2017	2003, 2009, 2012, 2018, 2021	2001, 2002, 2010

Fonte: Rankings. Elaborado pela autora (2023).

³⁹ Roberto Setubal, Abílio Diniz e Luiza Trajano foram estudados em maior profundidade. Chegamos a classificar e ler todas as reportagens das sete revistas e elaborar o perfil dos três empresários para a seção *Análise Sócio-Histórica*. Após obtermos uma visão clara dos três perfis, vimos que Abílio Diniz apresentava uma trajetória bem mais complexa a ser analisada e não havia mantido funções executivas e/ou participação acionária na empresa que herdou da família, o Pão de Açúcar. Assim optamos por não prosseguir com a análise dele. Até a banca de qualificação, tínhamos a intenção de estudar os perfis de Roberto Setubal e Luiza Trajano. Em função das recomendações da banca de maior delimitação do escopo da pesquisa do ponto de vista teórico e empírico, optamos por realizar o estudo sobre Luiza Trajano.

Além do levantamento dos rankings de reputação executiva, contemplamos os rankings de Reputação Corporativa: *As Mais Admiradas no Brasil* da revista *CartaCapital*, *Guia Exame de Sustentabilidade* da revista *Exame*, *Melhores Empresas para se Trabalhar/As Melhores na Gestão de Pessoas* das publicações *Você S.A.*, *Época Negócios* e *Valor Econômico*, *Inovação Brasil/As 150 Empresas mais Inovadoras* também da *Valor Econômico* e *Top of Mind e 25 Melhores Marcas Brasileiras/Interbrand* do jornal *Folha de S.Paulo* entre outros. Ao todo, consolidamos a análise documental de 247 edições de 18 rankings de reputação publicados no Brasil de 2000 a 2022.

Ainda na pesquisa documental, levantamos rankings de Reputação de executivos e de Reputação Corporativa e definimos as reportagens da mídia especializada em gestão e negócios sobre os/as CEOs de 2000 a 2022.

A etapa seguinte de definição do *corpus* foi a escolha do discurso da mídia especializada e, mais especificamente, de revistas. No período de pesquisa, o consumo dos meios de comunicação mudou radicalmente, e identificamos dois momentos, que precisam ser contextualizados.

No primeiro período (2000 a 2017), segundo autores como Wolf (2012) e Palomino (2014), a mídia impressa (revistas e jornais) tinha maior influência sobre a percepção do público do que a mídia eletrônica (televisão e rádio), além disso as revistas traziam as pautas mais relevantes do período em maior profundidade⁴⁰ e tinham maior durabilidade, sendo consideradas fontes de consulta importantes para a formação de opinião sobre as empresas (SCALZO, 2011). Nesse período, entretanto, se fortaleceu a presença da mídia digital no Brasil. O relatório do Nielsen Ibope (FUNKE, 2013) evidenciou que cinco milhões de brasileiros tinham acesso à internet em 2000; 24 milhões, em 2008; e 47 milhões, em 2013. E, de acordo com os dados do IBGE (RODRIGUES, 2022), o percentual de domicílios com acesso à internet era de 24% em 2008, 48% em 2013 e 61% em 2017.

⁴⁰ O jornalismo de revista aprofunda as notícias já divulgadas pelos veículos eletrônicos e pelo jornal e apresenta novos ângulos de análise e reflexão. Revistas, com maior frequência do que os demais meios, buscam apresentar os fatos de maneira mais detalhada e contextualizada (SCALZO, 2003), fazendo maior uso do gênero jornalístico intitulado “Jornalismo Interpretativo”, que amplia a compreensão dos fatos e das circunstâncias que os envolvem (CORDENONSSI; MELO, 2008).

O ano de 2018 marcou a virada para o segundo momento (2018-2022). De 2017 para 2018, a revista *Veja* registrou uma redução de 1.232,7 mil assinantes (versão impressa e digital) para 802,2 mil exemplares (queda de 34,9%). A retração se repetiu nos anos subsequentes. Em 2022, a tiragem da *Veja* impressa é de 93 mil e a digital de 91 mil (HAHYA, 2021, 2022; RENÓ, 2022).

No segundo momento, a presença da internet nos domicílios aumentou de 67% (2018) para 82% (2022) (NFOMONEY, 2022). De acordo com a pesquisa produzida por Kemp (2022), 64% dos respondentes brasileiros dizem usar a rede social para acessar conteúdo de notícias, 48% acreditam que podem confiar na maioria das notícias na maior parte do tempo (independentemente da mídia ou canal) e 18% afirmam pagar por fonte de notícias on-line.

Diante da caracterização do cenário midiático nas primeiras décadas do terceiro milênio, escolhemos analisar o discurso da mídia revista, cuja influência é incontestável de 2000 a 2017 e de maneira alguma irrelevante de 2018 a 2022. Após a explicação da definição do CEO e da escolha pela mídia revista, levantamos as matérias jornalísticas sobre esses CEOs em sete revistas pré-selecionadas. Três títulos de jornalismo econômico: *Exame*, *IstoÉ Dinheiro* e *Época Negócios*; e quatro revistas semanais de informação: *Veja*, *Época*, *IstoÉ* e *CartaCapital*. As informações sobre tiragem, ano de fundação, editora, periodicidade e projeto editorial dessas revistas estão no Apêndice G.

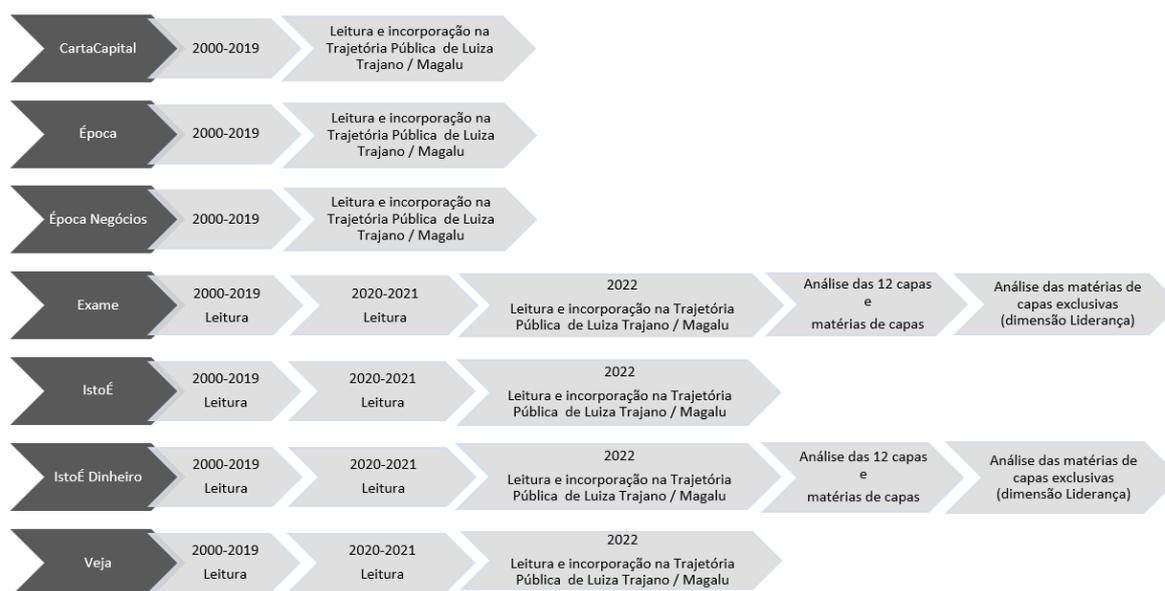
Ilustramos o levantamento documental das revistas até a definição do *corpus* de análise da tese (Figura 14). Na primeira subetapa, selecionamos sete revistas e fizemos o levantamento de suas 5.787 edições entre 1º/01/2000 a 31/12/2019⁴¹ em busca das matérias que atendiam aos critérios (ter o CEO ou a empresa na matéria de capa, na chamada da capa ou no índice). Na terceira subetapa, decidimos nos concentrar em quatro revistas⁴² e levantamos as edições de 2020 e 2021. Na quarta, incluímos as edições de janeiro a setembro

⁴¹ O levantamento foi realizado em oito bibliotecas (PUCRS, PUC-Minas, UniSantos, Universidade Santa Cecília, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e de Ciências Econômicas da UFRGS e Faculdade de Comunicação e Artes e na Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da USP). Nenhuma tinha o acervo completo das revistas, assim adotamos planilhas de controle (Apêndice I), sinalizamos as edições localizadas (92,5% do total) e as que tinham matéria dos 20 executivos pré-selecionados.

⁴² Critérios de exclusão das revistas: *Época* (descontinuidade da publicação em maio de 2021), *Época Negócios* (42,8% de indisponibilidade das edições nas bibliotecas) e *CartaCapital* (menor tiragem entre as revistas).

de 2022. Na quinta, lemos todas as matérias e as classificamos de 1 a 5 (visibilidade, reconhecimento, opinião, não destaque ao CEO, outras). Na sexta, separamos as matérias 1, 2 e 3. Na sétima, identificamos as capas de revistas, que trazem a fotografia ou ilustração da CEO. Na oitava, finalizamos o levantamento de 2022 (edições de outubro a dezembro) e realizamos a análise das matérias.

Figura 14 – Levantamento documental das matérias e capas de revista



Fonte: elaborada pela autora (2022).

Em função da decisão de investigar um período mais amplo e dar preferência à localização das matérias nas versões impressas⁴³, visto que as edições do início do milênio não estão disponíveis pela internet, delimitamos os tipos de matérias a serem analisadas na tese: matéria de capa, chamada de capa e listada no índice-da publicação.

O critério de seleção foi trazer o nome / foto / ilustração do CEO ou nome / logomarca da empresa no título e/ou no subtítulo. Também folheamos as edições com matérias de capa sobre rankings, executivos opinando sobre temas de amplo interesse da sociedade e os setores banco, varejo e supermercado para ver se havia referência aos executivos e às empresas de interesse no título,

⁴³ As revistas não encontradas nas bibliotecas foram buscadas pela internet e pelo serviço de comutação bibliográfica (Comut) disponibilizado pela PUCRS.

subtítulo ou em imagens da capa e da matéria. Em função do recorte adotado, podemos concluir que o número de menções à CEO e ao Magazine Luiza no conteúdo integral das revistas é muito maior, posto que não foram considerados os editoriais, as matérias não indicadas no índice, as notas de colunistas etc..⁴⁴

Das 4.099 edições das revistas *Exame*, *IstoÉ Dinheiro*, *Veja* e *IstoÉ*, de 2000 a 2022, 99 trouxeram matérias da CEO pesquisada, ou seja, 2,4% delas. As revistas *Exame* (5,7%) e *IstoÉ Dinheiro* (5,0%), embora tenham periodicidade e número de matérias diferentes, obtiveram percentuais de matérias sobre a empresária superiores aos encontrados nas revistas *Veja* (0,3%) e *IstoÉ* (0,5%). Entre as 21 matérias de capa sobre o Magazine Luiza nas quatro revistas, doze edições da *Exame* e *IstoÉ Dinheiro* destacam a empresária na capa. Nove mostram a empresária com outras pessoas, 11 retratam a executiva / empresa de maneira positiva (ativismo social do CEO, ranking empreendedores, empresas fortes, melhor empresa para se trabalhar no Brasil) e uma é neutra (Tabela 14).

Tabela 14 – Pesquisa documental de revistas

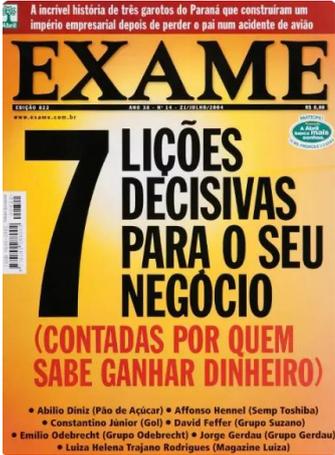
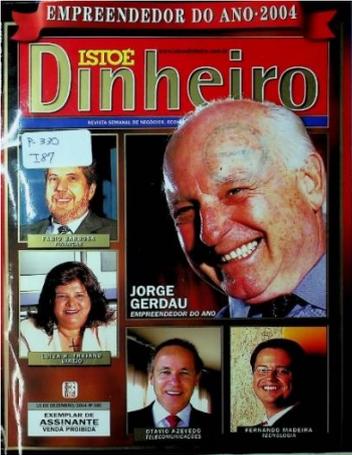
	Luiza Trajano				Destaque	
	Edições 2000 a 2022	Edições não encontradas	Edições com matérias sobre a CEO	%	Matéria de capa Magalu	Matéria de capa c/ CEO
Exame	541	0	26	4,8%	10	6
IstoÉ	1183	0	6	0,5%	0	0
IstoÉ Dinheiro	1183	0	59	5,0%	11	6
Veja	1191	0	3	0,3%	0	0
Total	4098	0	94	2,4%	21	12

Fonte: elaborada pela autora (2023).

As capas das 12 edições são apresentadas no Quadro 5.

⁴⁴ Também identificamos que Luiza Trajano foi destaque de capa em duas edições da revista *Época Negócios*: edição 19 / set. 2008 (foto exclusiva) e edição 25 / mar. 2009. Porém, como já mencionamos, optamos por estudar as edições da *IstoÉ Dinheiro* e *Exame*.

Quadro 5 – Corpus de capas de revista com Luiza Trajano

Revistas Luiza Trajano		
<p><i>Exame</i> – Ed. 801 17 set. 2003</p> <p><i>Magazine Luiza: A melhor empresa para trabalhar</i></p> 	<p><i>Exame</i> – Ed. 882 21 jul. 2004</p> <p><i>7 Lições decisivas para o seu negócio (contadas por quem sabe ganhar dinheiro)</i></p> 	<p><i>IstoÉ Dinheiro</i> – Ed. 380 15 dez. 2004</p> <p><i>Empreendedor do ano 2004</i></p> 
<p><i>Exame</i> – Ed. 861 15 fev. 2006</p> <p><i>Minha regra de ouro: e mais 14 empresários contam qual o mandamento que eles consideram fundamental para o sucesso nos negócios</i></p> 	<p><i>Exame</i> – Ed. 979 03 nov. 2010</p> <p><i>Empresas fortes, país forte: Aqui vai um recado para o próximo presidente do Brasil: é o setor privado, não o governo, o motor da prosperidade</i></p> 	<p><i>IstoÉ Dinheiro</i> – Ed. 709 11 maio 2011</p> <p><i>Luiza contra-ataca: Com R\$ 926 milhões captados na Bolsa de Valores a Magazine Luiza prepara-se para recuperar o terreno perdido para os concorrentes: Casas Bahia, Ponto Frio, Insinuante e Ricardo Eletro com a compra de redes menores e a abertura de novas lojas pelo País. Conheça seus planos</i></p> 

(continua)

Revistas Luiza Trajano (continuação)

Exame – Ed. 1091
10 jun. 2015

As mulheres precisam de cotas? Empresárias e altas executivas defendem cotas para mulheres na cúpula das empresas brasileiras. A meta é nobre, mas fica a pergunta – será que esse é o melhor caminho para atingi-la?



IstoÉ Dinheiro – Ed. 1039
11 out. 2017

Empresários de olho na política: O Brasil pós-lava jato abre espaço para os grandes empresários participarem da vida política de outra forma, longe do caixa-dois e das doações eleitorais que garantiam apoio nos poderes executivos e legislativos. Agora, eles fundam um partido político e investem na formação de lideranças



IstoÉ Dinheiro – Ed. 1085
8 set. 2018

CEOs ativistas: Eles atingiram o topo nas carreiras executiva e empresarial e agora querem mudar o Brasil. Conheça os projetos liderados por ícones do capitalismo para melhorar a qualidade da educação, promover a igualdade entre homens e mulheres no mundo corporativo e conscientizar o eleitor sobre a importância do voto



IstoÉ Dinheiro – Ed. 1190
25 set. 2020

O gesto histórico da família Trajano: Gestores do Magalu, uma das melhores empresas para trabalhar do País, Frederico e Luiza Trajano quebram paradigma, ao anunciar que seu programa de trainee será exclusivo para negros. Decisão vira alvo de ataques e companhia reafirma que não haverá recuo em [...] atuar contra o racismo estrutural e a desigualdade



IstoÉ Dinheiro – Ed. 1202
18 dez. 2020

Empreendedor do ano 2020



Exame – Ed. 1228
Abril 2021

A reação: Com a pandemia de Covid-19 no auge, um grupo crescente de empresas se une para equipar hospitais, fabricar insumos e negociar vacinas. O objetivo é maior: construir uma agenda transformadora para o país



A partir da análise dessas 12 capas e de suas reportagens, optamos por selecionar duas, que destacavam Luiza Trajano como protagonista. São elas: *IstoÉ Dinheiro* (edição 709, de 11 de maio de 2011, com o título: “Luiza contra-ataca”) e *Exame* (edição 1128, de abril de 2021, com o título: “A reação”). Além das capas, analisamos – recorrendo à dimensão reputacional *Liderança* dos modelos *RepTrak® Pulse* e *CEO RepTrak®*, detalhados em nosso referencial teórico –, os títulos, subtítulos de capa e das matérias de capa, *lead* e expressões recorrentes nas matérias de capa. Esses procedimentos são demandados pela HP (THOMPSON, 2011) para os movimentos (re)interpretativos.

5.1.3 Análise de (Re)interpretação

A última fase da HP é a *(Re)interpretação*. A interpretação consiste na desconstrução e na busca do conhecimento da estrutura interna do discurso. É uma análise formal, que transcende a *Análise Sócio-Histórica*, que contextualiza as Formas Simbólicas. Posteriormente, a reinterpretação sintetiza os achados de pesquisa e, a partir de um referencial teórico robusto, propõe possíveis significados (THOMPSON, 2011).

A *(Re)interpretação* das Formas Simbólicas implica um movimento novo de pensamento, que procede pela análise após a desconstrução, quebra e divisão da estrutura interna da mensagem pelo pesquisador. A interpretação busca subsídios na *Análise Sócio-histórica* e firma seus argumentos a partir da *Análise Formal ou Discursiva*. A reinterpretação é a síntese, integrando o conteúdo das Formas Simbólicas à análise do contexto de sua produção (THOMPSON, 2011).

A explicação pressupõe fundamentação e referencial teórico consistente. Na interpretação, será evidenciado um significado possível e provisório, que pode vir a ser diferente daquele construído pelos sujeitos que compõem o mundo sócio-histórico. Thompson afirma que há um risco de haver divergências entre a interpretação de superfície e de profundidade, entre uma pré-interpretação ou uma reinterpretação. O conflito pode surgir em função da divergência de interpretação dos pesquisadores que usam técnicas diferentes (THOMPSON, 2011).

No capítulo *Percurso Metodológico*, apresentamos o embasamento teórico do método escolhido: pesquisa qualitativa, Hermenêutica em Profundidade de Thompson (2011), a *Interpretação da Doxa* e as *Análises Sócio-Histórica, Formal e (Re)interpretação*. Também explicitamos as etapas de definição: escolha e contextualização sócio-histórica da CEO estudada e de sua empresa, pesquisa documental de revistas, tipo de matérias de interesse, levantamento das reportagens, classificação das mesmas, seleção do *corpus*. Na sequência, abordaremos a Reputação de Luiza Trajano.

6 A REPUTAÇÃO DE LUIZA TRAJANO EM ANÁLISE

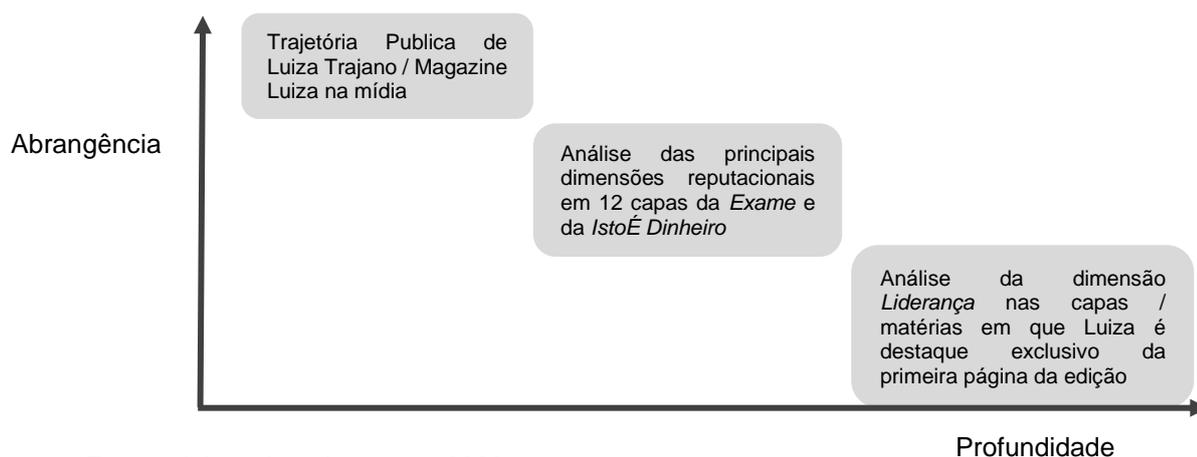
“... todas as narrativas trazem consigo uma ideologia, um fundo moral que é apresentado para a audiência como sendo positivo ou negativo...” (CARMO, 2022, p. 8).

O capítulo visa ao atingimento do segundo e do terceiro objetivos específicos da tese: *evidenciar as principais dimensões reputacionais apresentadas pela mídia de revista especializada em gestão e negócios sobre a CEO / presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano, e o Magazine Luiza; e discutir sobre as relações que podem ser estabelecidas entre a Reputação de Luiza Trajano e a Reputação do Magazine Luiza.*

Este capítulo apresenta três movimentos de interpretação da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO de Luiza Trajano. O primeiro descreve e sintetiza a trajetória pública da empresária a partir de reportagens e livros. O segundo analisa as capas em que a empresária foi destacada entre 2000 e 2022, identificando as principais dimensões reputacionais. E o terceiro aprofunda e (re)interpreta as formas simbólicas referentes à categoria reputacional *Liderança* das duas principais capas/reportagens do período: “Luiza contra-ataca” (*IstoÉ Dinheiro*, edição 709, de 11 de maio de 2011) e “A reação” (*Exame*, edição 1228, de abril de 2021), que trouxeram a empresária com exclusividade na primeira página. Entendemos que essas capas ilustram o protagonismo de Luiza Trajano como liderança empresarial/feminina.

Optamos por esse recorte pela recomendação da Banca de Qualificação quanto ao redimensionamento do nosso objeto de pesquisa. Dessa forma, o primeiro movimento apresenta uma visão geral do que é dito sobre Luiza Trajano (maior abrangência e menor profundidade). O segundo evidencia as principais dimensões reputacionais nas 12 capas da mídia de revista, especializada em negócios (média abrangência e profundidade). O terceiro aprofunda nas duas principais capas do *corpus* (menor abrangência e maior profundidade) (Figura 15).

Figura 15 – Movimentos de interpretação da Reputação de Luiza e do Magazine

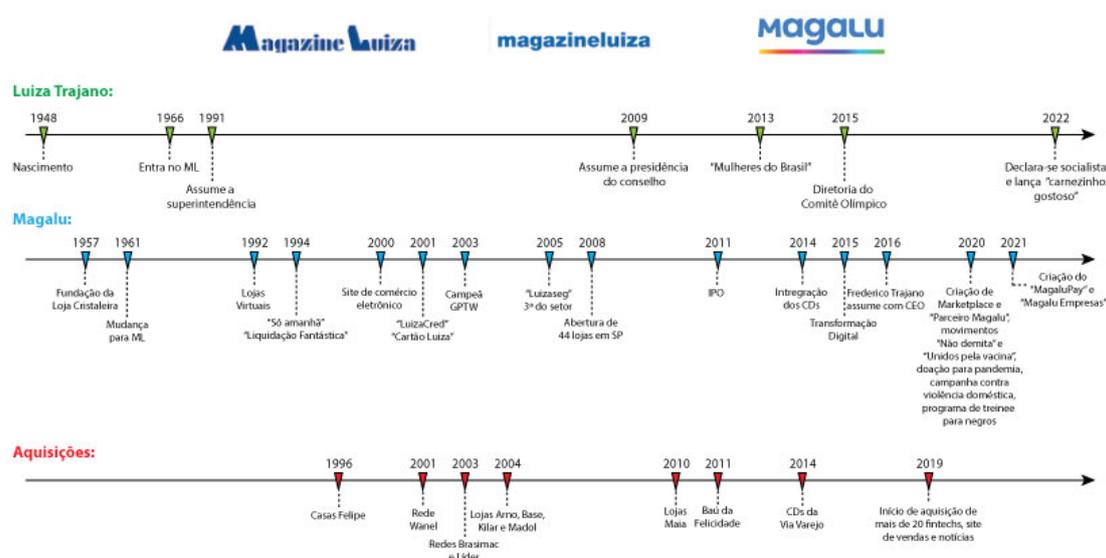


Fonte: elaborada pela autora (2023).

6.1 LUIZA TRAJANO E SUA TRAJETÓRIA

No capítulo anterior, fizemos uma introdução à trajetória pública de Luiza Trajano e do Magazine Luiza. Nesta seção apresentaremos o primeiro movimento de interpretação dessa trajetória em 30 marcos. Sete se referem à sua vida pessoal / profissional da empresária, 15 a aspectos gerais / evolução do Magazine Luiza e oito a aquisições realizadas pela empresa (Figura 16).

Figura 16 – Trajetória pública de Luiza Trajano / Magazine Luiza



Fonte: elaborada pela autora com base nas matérias das revistas *Veja*, *IstoÉ*, *IstoÉ Dinheiro*, *Exame*, *CartaCapital*, *Época* e *Época Negócios*.

Obs.: em verde (trajetória Luiza Trajano), azul (Magazine Luiza) e vermelho (aquisições).

Em relação à vida pessoal de Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, destacamos na figura somente seu nascimento, em 9 de outubro de 1948, em Franca, mas complementamos no texto informações sobre sua origem e estrutura familiar. Filha única de um casal de classe média-alta do interior de São Paulo, estudou no tradicional Colégio Jesus Maria José (BIAL, 2022), formou-se em Direito pela Faculdade de Franca (BRASIL, 2005), não chegando a concluir o curso de Economia. Casou-se em 1974 com Erasmo Fernandes Rodrigues, natural de Rancharia (SP), e teve três filhos: Frederico (1976), Ana Luiza (1978) e Luciana (1979) (BIAL, 2022). Atualmente, Luiza é viúva e avó de seis netos (LISBOA, 2020).

No tocante à trajetória profissional, Luiza foi contratada aos 18 anos pelo comércio da família (MASSON, 2019), exerceu diversos cargos (balconista, vendedora, cobradora, gerente de loja e diretora comercial) até assumir a superintendência em 1991 (FONSECA, 2017). Em 2009, Luiza Trajano se tornou a presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, sendo sucedida por Marcelo Silva. Na nova posição, ela declarou se concentrar em cinco atividades: definir a estratégia, garantir a governança, zelar pela Cultura Organizacional, representar a empresa em eventos e acompanhar o serviço de atendimento aos clientes (RYDLEWSKI, 2012; SAMBRANA, 2018; JIMENEZ, 2012).

Além de ser interlocutora em nome do Magazine Luiza com diversos *stakeholders*, Luiza Trajano exerceu função pública ao liderar o Conselho Público Olímpico (2015 a 2019) (KROEHN; CAETANO, 2015), participou do Conselhão do Governo Federal de 2007 a 2018 (BIAL, 2022), e voltou a integrá-lo em 2023 (NERY, 2023). Luiza também é cofundadora, ex-presidente e atual conselheira do IDV, que representa o varejo na interlocução com os órgãos do governo (IDV, 2022); cofundadora e presidente do Grupo Mulheres Brasil, o maior grupo suprapartidário do país (FONSECA, 2017; STRECKER, 2021; ALONSO, 2022), e mentora da Endeavor (uma instituição voltada ao desenvolvimento do país por meio de estímulo aos(às) empreendedores(as) de alto potencial e impacto) (ENDEAVOR, 2022).

A trajetória do Magazine Luiza se inicia com a inauguração da loja de presentes Cristaleira em 1957 em Franca (SP) por Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato. Em 1961, abriram filiais gerenciadas por parentes e

renomearam a loja para Magazine Luiza (VASSALO, 2003; POLONI, SALOMÃO, 2008; MASSON, 2019). De 1991 até os dias atuais, sob liderança de Luiza Trajano, elencamos 13 marcos importantes (LIMA, 2020; LISBOA, 2020; VIEIRA, 2020a; FONSECA, 2017; JANKAVSKI, 2016; JIMENEZ, 2012; RYDLEWSKI, 2012; BRASIL, 2005; entre outros): a) a expansão orgânica da rede por meio de *Lojas Virtuais* (pequenas lojas que integram o ambiente físico e virtual que viabilizaram a expansão da rede); b) as promoções *Só Amanhã* e *Liquidação Fantástica*; c) o lançamento do site de comércio eletrônico; d) a criação do *LuizaCred* (*joint-venture* para concessão de crédito aos clientes); e) a mudança cultural e o reconhecimento como a *Melhor Empresa para se Trabalhar* no Brasil pela *Exame*; f) o *Luisaseg* (serviço de seguros e de extensão de garantia); g) a entrada no mercado da Grande São Paulo com 44 lojas; h) a oferta inicial de ações / *Initial Public Offering* (IPO) em 2011; i) a integração dos centros de distribuição; j) o início do ciclo de *Transformação Digital* em 2015; k) a nomeação de Frederico Trajano Rodrigues⁴⁵ como CEO; l) o lançamento do *marketplace*, do *Parceiro Magalu*, do programa de *trainee* exclusivo para negros, da campanha contra a violência doméstica e do envolvimento de Luiza Trajano nos movimentos *Unidos pela Vacina* e *Não demita*; e m) a criação do *MagaluPay* e *Magalu Empresas*.

Para finalizarmos os marcos da evolução do Magazine Luiza, temos as aquisições. Em 1996, o Magazine Luiza, com 54 lojas no interior de São Paulo e Minas Gerais, começou a expansão em outros estados do Sudeste, Sul e Centro-Oeste: Casas Felipe (FERNANDES, 1996), Lojas Wanel (2001) (FREITAS, 2001); Redes Brasimac e Líder (2003) (MAGAZINE LUIZA..., 2003); Redes Arno (2004), Base, Kilar e Madol (2005) (MAGAZINE LUIZA..., 2005; FUTEMA, 2005). Em 2005, com 333 lojas, a rede se tornou a terceira maior do setor, após Casas Bahia e Ponto Frio (SALOMÃO, 2005a, 2005b; CARVALHO, 2007; MAGAZINE LUIZA, 2021). Em 2010, a compra da Lojas Maia marca a entrada no Nordeste. No ano seguinte, o Baú da Felicidade é comprado, reforçando a participação no mercado paulista. Em 2014, a empresa adquire unidades da Via Varejo. Para

⁴⁵ Administrador de empresas pela FGV com especialização em Finanças pela Universidade de Berkeley, Frederico trabalhou nos Estados Unidos como analista de varejo do Deutsche Bank, cobrindo os rivais do Magazine Luiza, e depois no fundo de investimento Westphere Equity Investors, que apostava em *start-ups* de tecnologia (RAMOS, 2001; POLONI, SALOMÃO, 2008; MATTOS, 2008; MANZONI JR, 2017).

apoiar a estratégia de *Transformação Digital*, em 2019, mais de 20 *fintechs* e sites de compras e de notícias foram incorporados.

Desde 2022, o Magazine Luiza vem enfrentando um cenário macroeconômico desfavorável, com prejuízo líquido de R\$ 15,2 milhões em 2022 (INFOMONEY, 2023) e de R\$ 309 milhões no primeiro trimestre de 2023 (MAGAZINE..., 2023). Em junho de 2023, Luiza Trajano admitiu em um evento do IDV a possibilidade de falência de muitas empresas do varejo, sobretudo as médias e pequenas, caso o Banco Central não reduza a taxa de juros para evitar a derrocada do setor (LUIZA..., 2023).

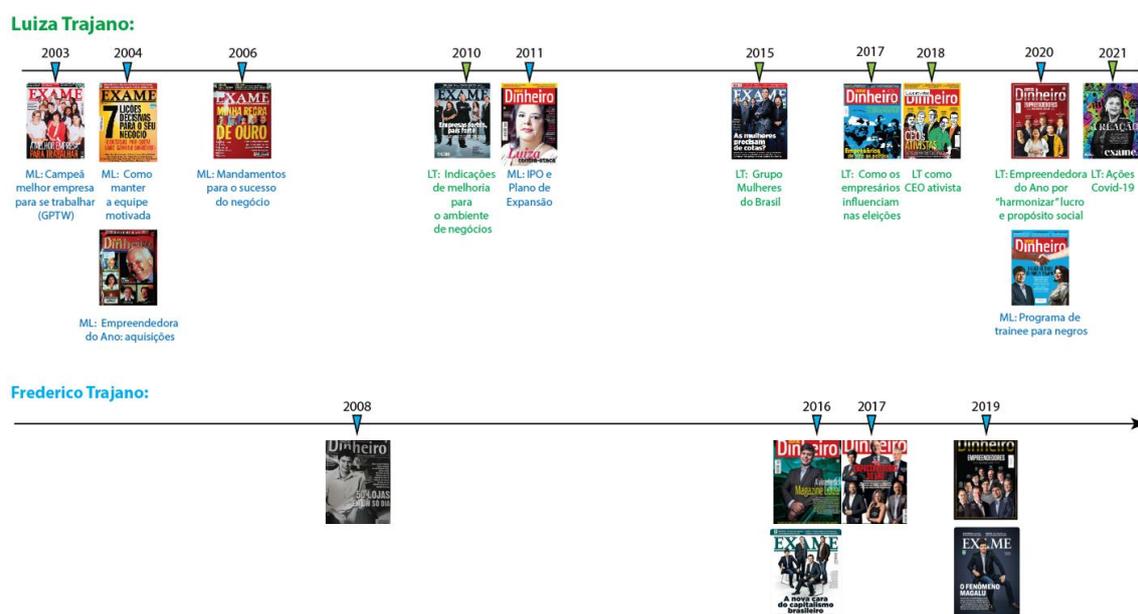
6.2 LUIZA TRAJANO EM REVISTA

O segundo movimento interpretativo de nossa pesquisa contempla 12 reportagens de capas de revista, que destacaram Luiza Trajano, e visa aprofundar a análise e atender ao segundo objetivo da tese: *evidenciar as principais dimensões reputacionais⁴⁶ apresentadas pela mídia de revista especializada em gestão e negócios sobre a CEO / presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano, e o Magazine Luiza.*

Em primeiro lugar distribuímos as 12 capas de Luiza e as seis de Frederico Trajano em uma linha do tempo (Figura 17). Metade das capas de Luiza se referem ao Magazine (texto em azul) e a outra à atuação da empresária fora da empresa (em preto). O tom das revistas é favorável ao Magazine e/ou à empresária em onze matérias. Uma matéria é neutra e, embora não critique Luiza Trajano, nem o Magazine, questiona a iniciativa do Mulheres do Brasil, também presidida por ela, que tentava a aprovação de um projeto de lei que garantisse uma cota de 20% de mulheres nos conselhos (STEFANO, 2015).

⁴⁶ As dimensões reputacionais foram apresentadas na seção 2.1 ao explicarmos a classificação os trabalhos científicos da revisão bibliográfica. Para mais detalhamento sobre as dimensões e os atributos que as compõem, recomendamos a consulta ao Apêndice J.

Figura 17 – Edições que destacam Luiza e Frederico Trajano (2000-2022)



Fonte: elaborada pela autora com base nas matérias de capa da *IstoÉ Dinheiro* e da *Exame*.
 Obs.: Todas as capas de Frederico Trajano remetem ao Magazine Luiza e se concentram nas dimensões: *Liderança*, *Desempenho* e *Inovação*.

A capa é indubitavelmente a parte mais nobre e de maior impacto para a construção de sentidos de uma revista. A partir do tema principal, o editor-chefe traduz a mensagem do grupo controlador do veículo na definição do (sub)título e da imagem (fotografia, ilustração, *lettering*) de capa, visando atrair a atenção do leitor (PRATES, 2013). Quanto ao aspecto visual, Luiza Trajano é citada no texto de uma capa, retratada em nove e ilustrada em duas. Embora haja diferentes tipos de enquadramento e fundo, as fotos transmitem uma forma clássica e feminina de uma empresária se vestir: *tailleur*, joias, penteado, maquiagem, sorriso posado. Luiza é o principal destaque em quatro capas (SOBRAL; VALIM, 2011; INGIZZA *et al.*/CAETANO, 2021; VASSALO, 2003; VIEIRA, 2020b), sendo exibida com foto individual/exclusiva em duas dessas, que compõem o *corpus* final da pesquisa. Em outras quatro, divide o primeiro plano com empresário(s) e nas demais está em segundo plano. Considerando somente as capas, as três dimensões reputacionais em destaque são: *Ser Humano* (aspectos da personalidade, trajetória, reconhecimento de Luiza Trajano), *Ambiente Externo* (aspectos econômicos, políticos, sociais: diversidade e saúde pública) e *Liderança* (estratégia, gestão de pessoas,

ações)⁴⁷.

Na sequência, relacionamos as dimensões contempladas em cada reportagem e consolidamos as dimensões, a data e a edição das revistas, os títulos e subtítulos das matérias, o grau de favorabilidade e os 17 jornalistas que escreveram as matérias (Quadro 6). Três das doze matérias do *corpus* abordaram exclusivamente a atuação do Magazine Luiza: a) ao obter a premiação de melhor empresa para se trabalhar pela *Exame* (VASSALO, 2003); b) ao realizar o IPO e anunciar os planos de expansão (SOBRAL; VALIM, 2011); e c) ao lançar programa de *trainee* exclusivo para negros (VIEIRA, 2020a, n.p.).

Quadro 6 – Matérias do *corpus*

Revista / Jornalistas	Data / Edição / Grau de favorabilidade	Título e subtítulo da capa / Dimensão(ões) de Reputação
<i>Exame</i> Cláudia Vassallo	17/09/2003 - Ed. 801 - Positivo	<i>Magazine Luiza: a melhor empresa para trabalhar</i> Dimensões: <i>Produtos e Serviços, Inovação, Ambiente de Trabalho, Liderança, Desempenho, Visibilidade, Ser Humano e Ambiente Externo</i>
<i>Exame</i> Cláudia Vassallo	21/07/2004 - Ed. 822 - Positivo	<i>7 Lições decisivas para o seu negócio (contadas por quem sabe ganhar dinheiro): • Abílio Diniz (Pão de Açúcar) • Affonso Henkel (Semp Toshiba) • Constantino Júnior (Gol) • David Feffer (Grupo Suzano) • Emílio Odebrecht (Grupo Odebrecht) • Jorge Gerdau (Grupo Gerdau) • Luiza Helena Trajano Rodrigues (Magazine Luiza)</i> Dimensões: <i>Ambiente de Trabalho, Liderança e Visibilidade</i>
<i>IstoÉ Dinheiro</i> Dárcio Oliveira	15/12/2004 - Ed. 380 - Positivo	<i>Empreendedor do ano 2004</i> Dimensão: <i>Inovação, Ambiente de Trabalho, Liderança, Desempenho, Visibilidade e Ser Humano</i>
<i>Exame</i> Cristiane Mano	15/02/2006 - Ed. 861 - Positivo	<i>Minha regra de ouro: • Jorge Paulo Lemann • David Feffer • Sérgio Andrade • Luiza Helena Trajano • Luiz Seabra • Michael Klein ... E mais 14 empresários contam qual o mandamento que eles consideram fundamental para o sucesso nos negócios</i> Dimensão: Ser Humano
<i>Exame</i> Alexa Salomão Nicholas Vital Ângela Pimenta	03/11/2010 - Ed. 979 - Positivo	<i>Empresas fortes, país forte: aqui vai um recado para o próximo presidente do Brasil: é o setor privado, não o governo, o motor da prosperidade</i> Dimensões: <i>Liderança, Desempenho, Ser Humano e Ambiente Externo</i>
<i>IstoÉ Dinheiro</i> Eliana Sobral Carlos Eduardo Valim	11/05/2011 - Ed. 709 Positivo	<i>Luiza contra ataca: com R\$ 926 milhões captados na bolsa de valores o Magazine Luiza prepara-se para recuperar o terreno perdido para os concorrentes: Casas Bahia, Ponto Frio, Insinuante e Ricardo Eletro com a compra de redes menores e a abertura de novas lojas pelo País. Conheça seus planos</i> Dimensões: <i>Produtos e Serviços, Inovação, Ambiente de Trabalho, Governança, Liderança, Desempenho, Visibilidade, Ser Humano e Ambiente Externo</i>
<i>Exame</i> Fabiane Stefano	10/06/2015 - Ed. 1091 - Neutro	<i>As mulheres precisam de cotas? Empresárias e altas executivas defendem cotas para mulheres na cúpula das empresas brasileiras. A meta é nobre, mas fica a pergunta - será que esse é o melhor caminho para atingi-la?</i> Dimensão: <i>Desempenho, Ser Humano, Ambiente Externo</i>

(continua)

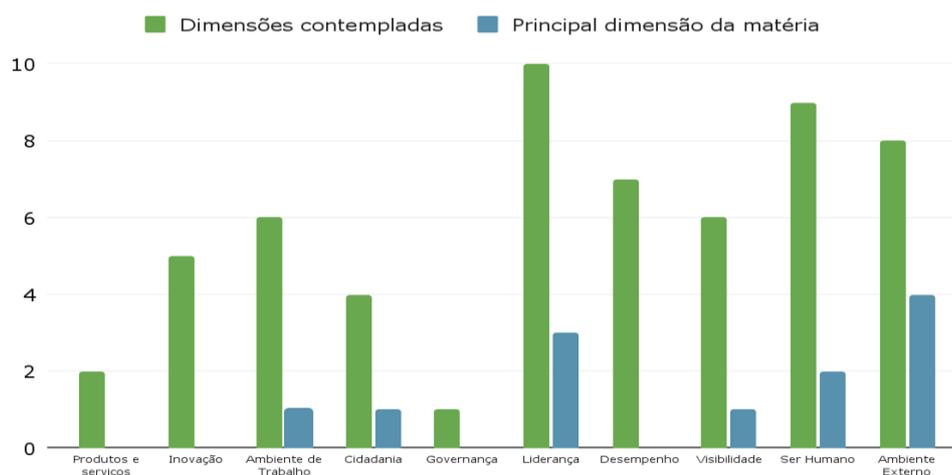
⁴⁷ Não nos aprofundaremos na discussão da capa, pois optamos pela análise argumentativa do conjunto composto pelas capas e reportagens e não pela análise midiática ou semiótica.

Revista / Jornalistas	Data / Edição / Grau de favorabilidade	Título e subtítulo da capa / Dimensão(ões) de Reputação
<i>IstoÉ Dinheiro</i> Márcio Kroehn Paula Bezerra	11/10/2017 - Ed.1039 - Positivo	<i>Empresários de olho na política: O Brasil pós-Lava Jato abre espaço para os grandes empresários participarem da vida política de outra forma, longe do caixa dois e das doações eleitorais que garantiam apoio nos poderes executivos e legislativos. Agora, eles fundam um partido político e investem na formação de lideranças para defender ideias liberais, reformas pró-mercado e a eficiência do setor público</i> Dimensões: Liderança, Ambiente Externo
<i>IstoÉ Dinheiro</i> Márcio Kroehn Moacir Drska	08/09/2018 - Ed.1085 - Positivo	<i>CEOs ativistas: eles atingiram o topo nas carreiras executiva e empresarial e agora querem mudar o Brasil. Conheça os projetos liderados por ícones do capitalismo para melhorar a qualidade da educação, promover a igualdade entre homens e mulheres no mundo corporativo e conscientizar o eleitor sobre a importância do voto</i> Dimensões: Cidadania, Liderança, Ser Humano, Ambiente Externo
<i>IstoÉ Dinheiro</i> Sérgio Vieira	25/09/2020 - Ed.1190 - Positivo	<i>O gesto histórico da família Trajano: gestores do Magalu, uma das melhores empresas para trabalhar do País, Frederico e Luiza Trajano quebram paradigma, ao anunciar que seu programa de trainee será exclusivo para negros. Decisão vira alvo de ataques e companhia reafirma que não haverá recuo em sua política de atuar contra o racismo estrutural e a desigualdade</i> Dimensões: Inovação, Ambiente de Trabalho, Cidadania, Liderança, Desempenho, Visibilidade, Ser Humano, Ambiente Externo
<i>IstoÉ Dinheiro</i> Sérgio Vieira	18/12/2020 - Ed. 1202- Positivo	<i>Empreendedores do ano 2020</i> Dimensões: Inovação, Ambiente de Trabalho, Cidadania, Liderança, Desempenho, Visibilidade e Ser Humano
<i>Exame</i> Carolina Ingizza, Fabiane Stefano, Luísa Granato, Mária Clara Dias, Marina Filipe, Rodrigo Caetano, Victor Sena	15/05/2021 - Ed. 1228 - Positivo	<i>A reação: com a pandemia de covid-19 no auge, um grupo crescente de empresas se une para equipar hospitais, fabricar insumos e negociar vacinas. O objetivo é maior: construir uma agenda transformadora para o país</i> Dimensões: Cidadania, Liderança e Ambiente Externo Versão on-line inclui o editorial de Lucas Amorim, que fala exclusivamente sobre a matéria de capa. A entrevista de Luiza Trajano foi realizada por Rodrigo Caetano

Fonte: elaborado pela autora (2022) a partir das revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro*.

Obs: Com exceção da matéria G (cobertura neutra), as demais apresentam um tom positivo. A dimensão em negrito é a predominante no texto.

Nas 12 reportagens do *corpus*, as três principais dimensões reputacionais coincidem com as identificadas na capa, mas apresentam a seguinte ordem de relevância: *Liderança* (dez matérias com destaque para os atributos: estratégia, gestão e execução), *Ser Humano* (nove consideram aspectos do perfil pessoal e/ou profissional de Luiza Trajano), *Ambiente Externo* (oito matérias discorrem sobre o contexto político e social no qual as empresas operam), *Desempenho* (7), *Ambiente de Trabalho* e *Visibilidade* (6), *Inovação* (5), *Cidadania* (4), *Produtos e Serviços* (2) e *Governança* (1). No que se refere à principal dimensão abordada por matéria, as de maior incidência são: *Ambiente Externo* (4), *Liderança* (3), *Ser Humano* (2) e *Ambiente de Trabalho, Cidadania e Visibilidade* (1) (Figura 18).

Figura 18 - Dimensões reputacionais contempladas pelas 12 matérias do *corpus*

Fonte: elaborado pela autora (2023) a partir das revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro*.

O fato da dimensão *Liderança* ser a principal do *corpus* era esperado em função da função exercida por Luiza Trajano e pelo interesse do público dessas revistas. A relevância da dimensão *Ser Humano*, segunda mais evidenciada, nos parece sinalizar: a) tentativa de humanização das revistas por meio da personificação das empresas (GAINES-ROSS, 2003; HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; WILNER, 2008; BENDISCH; LARSEN; TRUEMAN, 2013); b) interesse do público por saber quem é o CEO (Identidade Pessoal), como se comporta e como toma decisões (Identidade Gerencial), posto que a personalidade se reflete nas decisões (DAMÁSIO, 1996, 2015; HAMBRICK, 2007, 2011; LARCKER, 2016, 2021, 2022; GOIS, 2017; ERDOGMUS E ESEN, 2018; EDELMAN, 2021; MCGREGOR, 2022); c) a constatação de que a Identidade do CEO (pessoal e gerencial) que o diferencia dos demais e, na nossa percepção, é a espinha dorsal da Reputação do CEO, parafraseando Fombrun (1996, p. 57) que diz “Identidade é a espinha dorsal da reputação corporativa”; d) uma possível maior incidência desta dimensão pelo fato de Luiza Trajano ser uma empresária e representar as 4,5% mulheres presidentes de empresas no Brasil em 2021 e um percentual ainda inferior no início do milênio (SPENCER STUART, 2021).

Para ilustrar esse último item, recorreremos à primeira participação em uma capa de uma revista nacional de Luiza Trajano, quando foi assim apresentada por Vassalo/*Exame* (2003, p. 53):

[...] 53 anos, mãe de três filhos adultos, pouco mais de 1,5 metro de altura, sotaque caipira, ela comanda uma empresa com 4.000 funcionários, 159 lojas [...] 4 milhões de clientes [...] e um faturamento [...] 850 milhões de reais em 2003 [...]

A contraposição de suas características pouco valorizadas em um CEO com a importância de seu negócio marca o tom desta reportagem. O estilo de gestão de Luiza é exposto no (sub)título da matéria, quebrando outros paradigmas: razão e sensibilidade, homem e lucro no centro do negócio.

Razão & sensibilidade: esqueça as receitas de recursos humanos. O Magazine Luiza é a melhor empresa para trabalhar no Brasil porque conseguiu fazer com que homem e lucro se tornassem elementos indissociáveis em sua estratégia de negócios (VASSALO, 2003, p. 52).

Na próxima seção, discutimos a Liderança de Luiza Trajano com exemplos de como a empresária foi retratada pelas revistas de negócios. Mas, antes de finalizar, recuperamos a terceira dimensão mais abordada nas 12 reportagens, que foi o *Ambiente Externo*. Como essas duas revistas se propõem a discutir com maior profundidade temas sociais, políticos, econômicos, culturais, que impactam os negócios com o objetivo de contribuir para a tomada de decisão dos leitores, a representatividade dessa dimensão (como a terceira mais contemplada e a dimensão central de um terço das matérias) não nos surpreendeu.

6.3 LIDERANÇA DE LUIZA TRAJANO

O terceiro movimento interpretativo aprofunda a análise, focando na dimensão *Liderança* das duas capas / reportagens em que Luiza é destaque exclusivo da primeira página da edição. Inicialmente descrevemos a relevância dessa dimensão nos estudos e na empiria de Reputação Corporativa e de CEO. Depois discutimos as matérias, os (sub)títulos da capa e da reportagem, os *leads* e as Formas Simbólicas usadas pelos jornalistas/revistas para escrever sobre a *Liderança* e seus principais atributos. E, ao final dessa seção, considerando todos os levantamentos realizados durante a tese, atendemos ao terceiro objetivo de *discutir sobre as relações que podem ser estabelecidas entre a Reputação de Luiza Trajano e a Reputação do Magazine Luiza*.

A dimensão *Liderança* é oriunda dos modelos de mensuração de Reputação Corporativa (*RepTrak® Pulse*) e de Reputação do CEO (*CEO RepTrak®*). Estuda o papel do CEO, a visão clara de futuro, a excelência do corpo gerencial, a qualidade da tomada de decisão, a efetividade de gestão, a capacidade de catalisar oportunidades de mercado e o estilo de gestão. Essa categoria tem alta relevância para a formação da Reputação Corporativa tanto segundo Murray (2012), Riel e Fombrun (2007) e Thomaz (2006) quanto pelos relatórios globais publicados anualmente pela RepTrak (2016-2022).

Riel e Fombrun (2007) consideraram a dimensão *Liderança* como sendo a mais importante do modelo *RepTrak® Pulse*, porque impacta todas as decisões corporativas e as demais dimensões de reputação. Thomaz (2006) identificou que três entre os oito atributos mais frequentes nos modelos de mensuração da Reputação Corporativa se referem à *Liderança*. São eles: qualidade do gerenciamento, liderança e qualidade da estratégia (THOMAZ, 2006). Murray (2012) acrescenta outras três razões para a importância da dimensão *Liderança* para a Reputação Corporativa: a) influência na cultura e no clima organizacionais (criação e evolução para manutenção da competitividade), b) atuação como porta-voz (discurso) e interlocutor (diálogo) junto aos públicos de interesse e c) reputação dos próprios executivos e, principalmente, do CEO.

De acordo com o GRT (2021), a *Liderança* é a segunda das sete dimensões do modelo *RepTrak® Pulse* – após *Cidadania* –, que mais influencia a confiança e o benefício da dúvida em tempos de crise. E, na média entre 2015 e 2022, a *Liderança* contribui com 13,1% para a construção da Reputação Corporativa, ficando atrás somente das dimensões *Produtos/Serviço/Cliente* (20,8%), *Governança* (14,5%) e *Cidadania* (14,1%) (GRT, 2022).

Partindo para nosso objeto de estudo, optamos por destacar as duas capas em que Luiza Trajano é protagonista e as respectivas reportagens que constituem o *corpus* (Figura 19) para analisar a dimensão *Liderança*.

Figura 19 – Capas Luiza Trajano: *corpus* final de análise



Fonte: elaborado pela autora (2023) a partir das revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro*.

Nas duas capas, Luiza Trajano é distinguida com foto individual. A edição 709, de 11 de maio de 2011, da *IstoÉ Dinheiro* traz a empresária em primeiro plano – enquadramento que favorece o rosto e o olhar – e alguns elementos em vermelho, que contrastam com o preto e o branco (logomarca da revista, cor dos lábios, a primeira palavra do título: “Luiza” e trechos do subtítulo: “R\$ 926 milhões”, “Magazine Luiza”, “Casas Bahia, Ponto Frio, Insinuante”, “Ricardo Eletro”, “novas lojas”, “Conheça seus planos”).

Além de a primeira palavra do título vir em vermelho, o corpo de letra aplicado em “Luiza” é quase duas vezes maior do que a segunda parte do texto “contra-ataca”. Está explícito que se trata de uma matéria de negócios sobre a concorrência do varejo de móveis e eletrodomésticos e que Luiza Trajano liderou a abertura de capital do Magazine, que captou R\$ 926 milhões na bolsa no dia 2 de maio, viabilizando seu plano de contra-ataque.

A edição 1228, de abril de 2021, da *Exame* apresenta Luiza Trajano, em foto em preto e branco, no primeiro plano, que enfatiza a pessoa, em um fundo colorido e ilustrado com inúmeras imagens relacionadas à pandemia (vírus, vacina), ideia/solução (lâmpada), resultados (gráficos, setas, notas de dinheiro). Todos os textos da capa estão em negativo. O tamanho das letras do título e do logo da *Exame* os destacam dos demais componentes da capa. Tanto as ilustrações de fundo como o título “A reação”, quanto o subtítulo deixaram claro que a reportagem versa sobre a pandemia e o envolvimento dos empresários na busca de soluções. A seguir reproduzimos os títulos e subtítulos de capa do *corpus*.

Luiza contra-ataca: com R\$ 926 milhões captados na bolsa de valores o Magazine Luiza prepara-se para recuperar o terreno perdido para os concorrentes: Casas Bahia, Ponto Frio, Insinuante e Ricardo Eletro com a compra de redes menores e a abertura de novas lojas pelo País. Conheça seus planos (SOBRAL, VALIM, 2011, p. 1)

A reação: com a pandemia de covid-19 no auge, um grupo crescente de empresas se une para equipar hospitais, fabricar insumos e negociar vacinas. O objetivo é maior: construir uma agenda transformadora para o país (INGIZZA et al., 2021, p. 1)

Três aspectos chamam a atenção. O primeiro é a similaridade entre as palavras utilizadas nos títulos: “contra-ataca” e “reação” e o linguajar bélico. O verbo “contra-atacar” consta no dicionário *Michaelis* como “Lançar ofensiva (contra), para retomar terreno perdido; desbaratar as forças inimigas ou impedir sua retirada”, enquanto “reação” é sinônimo de “Movimento ou ação que se realiza em decorrência direta de outro movimento ou ação” (MICHAELIS, 2023)⁴⁸.

O segundo aspecto é que a primeira capa coloca Luiza Trajano como uma liderança de negócios (vide termos usados no subtítulo), mulher e empresária. Já a segunda capa a escolhe como uma liderança comprometida em “construir uma agenda transformadora para o país”, isto é, uma líder socialmente responsável, posto que é a personagem de capa. E, ao analisarmos a trajetória pública de Luiza Trajano, percebemos que, no momento da primeira matéria (2011), ela estava focada no Magazine Luiza e, no da segunda (2021), durante a pandemia, a empresária acumulava a presidência da empresa de sua família e do Mulheres do Brasil entre outras atividades externas ao Magazine.

O terceiro aspecto é a centralidade do Magazine e da Luiza Trajano na matéria da *IstoÉ Dinheiro*. Na *Exame*, os (sub)títulos não citam a empresa nem a empresária. A referência aos dois se dá na legenda da foto de capa “Luiza Helena Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza”.

No que se refere às reportagens de capa, a *IstoÉ Dinheiro*, edição 709, assinada por Eliane Sobral e Carlos Eduardo Valim, ocupou sete páginas,

⁴⁸ Interessante ressaltar que, uma terceira capa – fora do *corpus* - da *Época Negócios*, edição 19 de setembro de 2008 – traz Luiza Trajano com foto individual com o título “Dona Luiza vai à guerra”, que também se refere ao ambiente de batalha/combate (POLONI; SALOMÃO, 2008).

número bem superior às duas páginas normalmente dedicadas pela revista na maioria das edições (PRATES, 2013).

Do ponto de vista gráfico/visual, a reportagem conta com 15 fotos e cinco infográficos e uma linha do tempo do Magazine Luiza. A foto principal mostra as mãos sobrepostas dos fundadores do Magazine, Luiza Donato e Pelegrino José Donato, e dos principais sócios-herdeiros, Luiza Trajano e Wagner Garcia Jr., apertando o botão para colocar as ações do Magazine Luiza à venda. As demais fotos exibem a precursora loja da rede em Franca na década de 1960, exterior e interior de outra loja do Magazine durante uma megapromoção em 2010, lojas dos concorrentes (Insinuante e Ponto Frio), da rede adquirida (Lojas Maia), de Luiza e de seus seis pares (Abílio Diniz – Grupo Pão de Açúcar, Michel Klein e Raphael Klein – Casas Bahia, Frederico Trajano e Marcelo Silva – Magazine, Luiz Carlos Batista e Ricardo Nunes da Máquina de Vendas). Já os infográficos exibem o mapa brasileiro do varejo, o ranking por receita bruta e a estimativa de dinheiro em caixa dos principais varejistas, o comportamento das ações na primeira semana e os principais indicadores do Magazine em 2010 (Figura 20).

Figura 20 – Reportagens de capa: Luiza Trajano: *Exame* (abril de 2021)



Fonte: elaborado pela autora (2023) a partir da revista *Exame*.

A reportagem de capa da *Exame* 1228, de autoria de sete jornalistas, contou com nove páginas, nove fotos (leitos de UTI, fábrica de vacinas, seis

líderes, sendo duas fotos de Luiza Trajano), dois infográficos (doadores para a crise sanitária e expectativas da população em relação às doações da iniciativa privada e dos empresários sobre a economia e o cenário político brasileiro) e uma entrevista de Luiza Trajano por Rodrigo Caetano. Diferentemente da primeira matéria do *corpus* que se concentra em empresas do mesmo setor de negócios, entrevistando Luiza e um diretor do Magazine, fundadores/herdeiros ou executivos das empresas concorrentes, um consultor em Varejo, um coordenador do Programa de Administração do Varejo e o presidente da então BMF&Bovespa, Ingizza *et al.* (2021) ouviram presidentes/executivos de empresas privadas e de ONGs e consultores responsáveis por pesquisas, que serviram como base para os infográficos (Figura 21).

Figura 21 - Reportagens de capa: Luiza Trajano: *IstoÉ Dinheiro* (11 de maio de 2011)



Fonte: elaborado pela autora (2023) a partir da revista *IstoÉ Dinheiro*.

Na reportagem da *IstoÉ Dinheiro*, o título e o subtítulo da capa também abordam a dimensão reputacional *Liderança*, mas são diferentes dos da matéria. Os primeiros evidenciam a recuperação do terreno perdido para os concorrentes e citam nominalmente os quatro principais. Na matéria, o título replica o movimento do Magazine: “Luiza parte para o ataque”, mas o subtítulo mostra a perspectiva do Magazine e adjetiva o plano de expansão /contra-ataque de “agressivo” e a pretensão de “sacudir o mercado brasileiro”. Já no caso da *Exame*, a matéria replica os mesmos título e subtítulo de capa, que evidenciam

as dimensões *Cidadania* (“A reação”, “grupo crescente de empresas”, “equipar hospitais, fabricar insumos e negociar vacinas”, “construir uma agenda transformadora para o país”) e *Ambiente Externo* (“com a pandemia de covid-19 no auge”) (Quadro 7).

Quadro 7 – Títulos e subtítulos das capas e de suas respectivas matérias

Revista	Título e Subtítulo da Capa	Título e Subtítulo da Matéria de Capa
<i>IstoÉ Dinheiro</i>	“Luiza contra-ataca: com R\$ 926 milhões captados na bolsa de valores o Magazine Luiza prepara-se para recuperar o terreno perdido para os concorrentes: Casas Bahia, Ponto Frio, Insinuante e Ricardo Eletro com a compra de redes menores e a abertura de novas lojas pelo País Conheça seus planos” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 1)	“Luiza parte para o ataque: com a abertura do capital, o Magazine Luiza prepara um agressivo plano de expansão que pretende sacudir o varejo brasileiro de eletrodomésticos” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 56)
<i>Exame</i>	“A reação: com a pandemia de covid-19 no auge, um grupo crescente de empresas se une para equipar hospitais, fabricar insumos e negociar vacinas. O objetivo é maior: construir uma agenda transformadora para o país” (INGIZZA et al., 2021, p. 1)	“A reação: com a pandemia de covid-19 no auge, um grupo crescente de empresas se une para equipar hospitais, fabricar insumos e negociar vacinas. O objetivo é maior: construir uma agenda transformadora para o país” (INGIZZA et al., 2021, p. 26-27)

Fonte: elaborado pela autora (2023) a partir das revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro* (SOBRAL; VALIM, 2011; INGIZZA et al., 2021).

O terceiro grupo de fragmentos de texto, o *lead* das matérias, deixa ainda mais clara a diferença de abordagem das duas matérias (Quadro 8).

Quadro 8 – Lead das matérias da *IstoÉ Dinheiro* e da *Exame*

Revista	<i>IstoÉ Dinheiro</i>	<i>Exame</i>
Lead	<p>“Quem conhece Luiza Helena Trajano, 61 anos, sabe que ela está angustiada. Dona Luiza é boa de prosa. Corre o Brasil fazendo palestras e apresentações sobre as tendências no varejo e discorre com naturalidade sobre temas que vão da falta de qualidade das atuais telenovelas e do Big Brother até as consequências de o Brasil ter, finalmente, eleito uma mulher para a Presidência da República. Vaidosa, não tem se furtado a fazer rápidos comentários sobre a cirurgia bariátrica a que se submeteu em dezembro e já a fez perder 20 quilos. O que impede a sempre falante presidente do Magazine Luiza de exercer seu sagrado direito de bater um bom papo são as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que impõem um longo período de silêncio para quem oferece ações na Bolsa de Valores. No caso do Magazine Luiza, a oferta inicial de ações, conhecida pela sigla IPO, em inglês, aconteceu na segunda-feira 2, depois de a própria empresária realizar um périplo durante todo o mês de abril apresentando a empresa e convidando investidores a tornarem-se seus sócios” (SOBRAL; VALIM, 2011, p.56)</p> <p>Dimensões: <i>Ser Humano, Liderança, Ambiente Externo</i></p>	<p>“Poucas situações ilustram de maneira tão chocante o desafio do Estado brasileiro ao lidar com a pandemia de covid-19 como a falta de oxigênio nos hospitais. Como decorrência do avanço da cepa descoberta em Manaus, mais infecciosa e letal do que as demais, o número de casos graves da doença vem crescendo em todas as regiões brasileiras desde o começo do ano” (INGIZZA et al., 2021, p. 26-27)</p> <p>Dimensão: <i>Ambiente Externo</i></p>

Fonte: elaborado pela autora (2023) a partir das revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro* (SOBRAL; VALIM, 2011; INGIZZA et al., 2021).

O *lead* da *IstoÉ Dinheiro* começa com um nariz de cera, recurso jornalístico usado para retardar as informações mais relevantes e captar o interesse do leitor. O texto inicia centrado na emoção (“ela está angustiada”), descreve características (“61 anos”, “boa de prosa”, “vaidosa”, “cirurgia bariátrica [...] que a fez perder 20 quilos”, “falante”) e a rotina de Luiza Trajano (“Corre o Brasil fazendo palestras [...] e discorre com naturalidade sobre temas”, “périplo durante todo o mês de abril apresentando a empresa e convidando investidores a tornarem-se seus sócios”). Entretanto, as informações essenciais são a regra de silêncio imposta pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para as empresas que realizam a abertura de capital e a concretização do IPO do Magazine Luiza.

Na segunda reportagem, da *Exame*, o *lead* também é um nariz de cera, pois não fala diretamente sobre a mobilização de empresas em prol de uma “agenda transformadora para o país”. O *lead* abordou integralmente a dimensão *Ambiente Externo* nem sequer citou empresários envolvidos na “Reação”, logo não fez referências a Luiza Trajano.

Para discutir o conteúdo textual das reportagens, realizamos um recorte e selecionamos os fragmentos de texto referentes à dimensão reputacional *Liderança*. Do ponto de vista empírico, constatamos que essa dimensão é uma das três principais tanto das capas quanto das reportagens das 12 edições de revistas apresentadas. Resultado esperado, afinal, além de essa dimensão ser considerada a mais relevante para o modelo de Reputação Corporativa, nosso objeto de pesquisa se refere a uma liderança empresarial que naturalmente é porta-voz de temas que envolvem sua função nas empresas e/ou em associações, projetos e ações que beneficiem a sociedade.

Riel e Fombrun (2007) recomendam, no modelo de formação da Reputação Corporativa já descrito na tese, que as percepções atuais e as expectativas das partes interessadas sejam consideradas desde a definição da estratégia. Essa deve orientar a construção de consistentes Identidade (personalidade corporativa) e Imagem (comunicação mais percepção dos públicos), que se desdobram em duas dimensões. A primeira é a expressiva/simbólica/comunicativa/forma de expressão integrada da empresa sobre as ações e os resultados decorrentes da implementação da estratégia ao longo do tempo, influenciando as percepções dos públicos, que vivenciam a organização ou que recebem informações indiretas (ALMEIDA, 2005a; CARDOSO, 2008). A segunda é a organizativa, que envolve a coordenação de processos, a distribuição dos recursos organizacionais e as entregas direcionadas aos públicos para fortalecer e sustentar um bom relacionamento com as partes interessadas (SCHULTZ *et al.*, 2000; CARDOSO, 2008).

Cabe ao CEO, estabelecer uma estratégia condizente com as constantes mudanças ambientais e de mercado, fazer leituras de cenário, ter uma visão de futuro clara, tomar decisões de qualidade e demonstrar competência de gestão. É também esperado que o CEO avalie o papel da empresa, as pressões dos *stakeholders* e se posicione frente às contradições de expectativas dos públicos, definindo na estratégia o que será negociado para alcançar a legitimação e perpetuação das empresas (SANTANA, 2018; SOUZA, 2011; SCHIAVO, 2008).

A partir do momento que a sociedade cobra das empresas rigor no desempenho socioambiental, governança corporativa, ética e transparência, estes conceitos passam a fazer parte do vocabulário de gestores brasileiros, que anteriormente encarariam estes temas como excesso de romantismo (SCHIAVO, 2008, p. 143).

Assim, entendemos que dialogar com as partes interessadas e buscar um caminho do meio faz parte da construção e manutenção da Reputação Corporativa e do Capital do CEO (GAINES-ROSS, 2003), ou seja, do ativo/geração de riqueza criado(a) pela reputação de um CEO. Assim, em nosso percurso de seleção das formas simbólicas, buscamos evidenciar e entrelaçar temas como a visão, a comunicação, a execução, a percepção dos *stakeholders* e a concretização dos resultados.

Segundo Gaines-Ross (2003), o Capital do CEO é construído em ciclos de três a cinco anos, pois a aceleração das inovações na indústria e nas tecnologias aplicadas exige inquietação, receptividade às oportunidades emergentes, vontade de evoluir e consciência de que é preciso antever e se adaptar constantemente às mudanças. Entretanto, de tempos em tempos, a reinvenção precisa ser mais profunda, requerendo um novo ciclo de transformação.

Ao estudar o *corpus* e ler as matérias jornalísticas e os relatórios do Magazine Luiza, identificamos seis ciclos de desenvolvimento de Capital do CEO na gestão de Luiza Trajano, ou seja, de nítida mudança de visão e de estratégia:

- a) 1991-1995 (o início ao assumir a rede com 32 lojas no interior de São Paulo e Minas Gerais em um mercado pautado pela escala);
- b) 1996-2005 (a expansão);
- c) 2006-2009 (a consolidação);
- d) 2010-2015 (a nova posição de presidente do conselho e interlocução externa);
- e) 2016-2018 (a *Transformação Digital* e gestão Frederico Trajano); e
- f) 2019-2023 (a pandemia e pós-pandemia).

Optamos por não fixarmos um determinado número de anos para definir os ciclos. A delimitação foi resultado da nossa percepção de mudança de visão e de estratégia. Antes de apresentar e analisar os fragmentos de fala dos jornalistas do *corpus* (SOBRAL; VALIM, 2011; INGIZZA *et al.*, 2021; CAETANO, 2021), elaboramos uma síntese de cada ciclo para contextualizar o leitor.

O primeiro ciclo de gestão de Luiza Trajano, 1991-1995, foi marcado

pela criação da *holding* e do Conselho de Administração composto pelos ex-líderes e acionistas das famílias Trajano e Garcia para dar transparência sem que houvesse a participação e/ou a interferência deles no dia a dia (OLIVEIRA, 2004). Com isso, Luiza Trajano conquistou certa autonomia e aprovou três objetivos: velocidade, qualidade e rentabilidade com o Conselho para obter caixa e expandir a rede. Mas como atingi-los foi definido por ela, começando com a mudança de estrutura (POLONI; SALOMÃO, 2008), de compensação, de cultura e de clima organizacional (VASSALO, 2003, 2004), descentralizando as decisões e propiciando autonomia e satisfação dos empregados para impulsionar resultados junto aos clientes no curto, médio e longo prazos (SOBRAL; VALIM, 2011), fatores considerados pelos analistas de mercado fundamentais para o crescimento médio anual de 30% da rede (POLONI; SALOMÃO, 2008). Com base nas reportagens citadas neste parágrafo o compromisso do Magazine era com três públicos: acionistas da família, empregados e clientes.

No segundo ciclo estratégico, 1996-2005, a empresa deu continuidade à mudança cultural (VASSALO, 2003, 2004), ofereceu novos benefícios aos empregados e soluções financeiras aos clientes (AS CONQUISTAS..., 2004), vendeu 12,3% de suas ações para o Capital Group (SOBRAL; VALIM, 2011). Além do crescimento orgânico, o Magazine iniciou as aquisições de redes de lojas – mencionadas na seção *Luiza Trajano e sua trajetória* –, ampliou a atuação para as regiões Sul e Centro-Oeste (OLIVEIRA, 2004) e lançou o site de comércio eletrônico (RAMOS, 2001) para barrar a concorrência e acelerar o ganho de escala. Com essas ações, a rede se tornou a terceira do varejo de eletroeletrônicos e móveis (SALOMÃO; VITAL; PIMENTA, 2010) e recebeu as primeiras premiações: *Melhor empresa para se trabalhar no Brasil / Exame* (2003); *Mais admiradas / CartaCapital* (2002); *Melhor Comandante de Negócios / Valor* (2003) e *Empreendedora do ano no Varejo pela IstoÉ Dinheiro* a Luiza Trajano.

O terceiro ciclo, 2006-2009, tem como marcos o início de operação na Grande São Paulo, reduto da Casas Bahia, com 44 lojas (POLONI; SALOMÃO, 2008; MATTOS, 2008; RESENDE, 2008); a perda da compra do Ponto Frio para o Pão de Açúcar, que na sequência se associou às Casas Bahia (CALLEGARI, 2012). Outra mudança estrutural foi o início da preparação para a abertura de

capital com a contratação de Marcelo Silva e a promoção de Luiza Trajano a presidente do Conselho (SOBRAL; VALIM, 2011). O Magazine saltou da 275ª posição para a centésima, de 2000 a 2010, no ranking *Melhores e Maiores da Exame* e também passou a ser premiado pelas *Melhores para se trabalhar / Época* (2006) e *Empresas de maior prestígio / Época Negócios* (2008).

O quarto ciclo estratégico, 2010-2015, registrou a abertura de capital, a expansão para o Nordeste via aquisição da rede Lojas Maia em 2010 (SOBRAL; VALIM, 2011), a maior penetração em São Paulo com a compra do Baú da Felicidade em 2011 (MAGAZINE LUIZA, 2021), a integração dos centros de distribuição, o início do *Luiza Labs* (laboratório de tecnologia e inovação) e do ciclo de *Transformação Digital* sob liderança de Frederico Trajano (JANKAVSKY, 2016). Em paralelo, Luiza começou a desenvolver outros projetos: criação do Grupo Mulheres do Brasil, participação no Conselho do Governo Federal (STEFANO, 2015), liderança do Conselho Público Olímpico (KROEHN; CAETANO, 2015) e presidência do IDV (2009-2010), quando negociou com o governo a isenção de impostos (IPI) para os eletrodomésticos da linha branca (BIAL, 2022). Entre as premiações, identificamos o reconhecimento no ranking *Merco de Reputação Corporativa* (2013) e entre os *Executivos mais admirados do Brasil / CartaCapital* (2011).

No quinto ciclo, 2016-2018, Frederico Trajano assumiu como CEO e continuou a *Transformação Digital* com os pilares: on-line (comércio eletrônico / *marketplace*), off-line (lojas físicas) (JANKAVSKY, 2016; GRADILONE, 2019) e investimento em tecnologia própria desenvolvida pelo *Luiza Labs* e em aquisições de mais de 20 *fintechs*, plataformas de conteúdo e portais de venda (LACHINI, 2021; SAKATE, 2021; VIEIRA, 2021a). Em 2018, o Magazine Luiza passou a também se denominar Magalu (VALLE, 2016) e se tornou o quinto maior grupo varejista do Brasil, passando a ser reconhecida pelos rankings *As empresas mais inovadoras/Exame* (2015), *As 25 Melhores Marcas Brasileiras* (2015), *Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente* (2015) e salta para a 40ª posição do ranking *Melhores e Maiores da Exame* em 2018. Luiza Trajano permaneceu na imprensa, mas opinando sobre temas sociais, políticos, econômicos e o ativismo dos CEOs (KROEHN; BEZERRA, 2017; KROEHN; DRSKA, 2018) e

foi eleita a *Líder empresarial com melhor reputação no Brasil Exame/ Merco* (2017).

No sexto ciclo, 2019 – 2023 /pandemia – até hoje, o Magazine Luiza mantém a estratégia de *Transformação Digital* (JANKAVSKI, 2016; PACHECO, 2021). E, em 2021, a plataforma de vendas Magalu se tornou a maior no Brasil (VIEIRA, 2021b). Em paralelo às ações de negócios, o Magazine disparou ações para amenizar a crise socioeconômica e sanitária, tais como: a criação da plataforma *Parceiro Magalu* para 400 mil autônomos e pequenos varejistas (INGIZZA; RIVEIRA; BOMFIM; BRANCO, 2020; LIMA, 2020; LISBOA, 2020), a participação no movimento *Não demita* (LIMA, 2020; LISBOA, 2020; VIEIRA, 2020b), a doação empresarial de R\$ 50 milhões e familiar de mais de R\$ 10 milhões (SOUZA, 2021; COMO A FAMÍLIA..., 2020), a campanha contra a violência doméstica (LIMA, 2020; DANTAS, 2021; PINHEIRO, 2021), políticas de recursos humanos (LIMA, 2020) e o programa de *trainee* exclusivo a negros (VIEIRA, 2020a, 2020b; CAETANO, 2021).

O comprometimento e a dedicação de Luiza Trajano em prol da vacinação em massa e a minimização da crise social e econômica gerada pela pandemia nos anos de 2019 e 2020 foram amplamente divulgados e aprovados pela imprensa. Ela obteve a maior exposição midiática de sua trajetória com dezenas de entrevistas concedidas aos veículos de comunicação de massa, representou o empresariado brasileiro, o Grupo Mulheres do Brasil e o IBV na mobilização para minimizar o impacto da pandemia (VIEIRA, 2020b; INGIZZA *et al.*, 2021; CAETANO, 2021) e se fortaleceu como uma das principais representantes do empresariado brasileiro (LISBOA, 2020, n.p.).

Após termos discorrido sobre a direção estratégica de Luiza Trajano e a evolução do Magazine, passamos a analisar os fragmentos de textos do *corpus* concentrados no atributo *Visão de futuro / Estratégia / Execução*. Iniciamos com a reportagem da *IstoÉ Dinheiro* do *corpus*, escrita pelos jornalistas Eliana Sobral e Carlos Eduardo Valim (2011), que resgataram aspectos da estratégia do Magazine desde o início do mandato de Luiza Trajano. Os três primeiros fragmentos de texto se referem ao relacionamento com os clientes desde o primeiro ciclo estratégico da gestão de Luiza Trajano, que se iniciou em 1991, até o quarto ciclo, momento da abertura de capital em 2011, quando a reportagem foi escrita.

Com políticas de crédito similares, vendendo os mesmos produtos e das mesmas marcas, o que fará um consumidor comprar sua tão sonhada geladeira no Magazine Luiza, em vez de uma na Casas Bahia ou no Ponto Frio? A receita de Luiza é conhecida: atendimento e inovação. De inovação ela entende. Quando ninguém sonhava com o varejo virtual, a empresária inventou o que pode ser considerado o precursor do comércio eletrônico atual [...] (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 61)

Neste texto, Sobral e Valim (2011) personificaram a ação da empresa com a expressão “*receita de Luiza*”, que foi resumida em “*atendimento e inovação*”. Depois escreveram: “*De inovação, ela entende*” e citaram a criação das Lojas Virtuais como base para a afirmativa. Depois registraram:

Outra inovação de Luiza foram os saldões promovidos logo após as festas de fim de ano. Desde o início dos anos 2000, imagens de consumidores invadindo as lojas da rede em busca de produtos com até 70% de desconto tornaram-se tão comuns quanto as decorações natalinas. Só na megaliquidação do ano passado, o Magazine Luiza vendeu R\$ 75 milhões em apenas oito horas de promoção na rede, para milhares de clientes que passaram vários dias em filas à espera da abertura das lojas. (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 61)

Novamente, Sobral e Valim (2011) ressaltaram uma das promoções criadas pelo Magazine e copiadas pela concorrência denominada “*Liquidação Fantástica*”, ou seja, produtos com até 70% de desconto no primeiro final de semana do ano, período tradicionalmente ruim para o varejo (POLONI, SALOMÃO, 2008; INFOMONEY, 2020). Para encerrar o tema inovação na prestação de serviços, relacionamento, experiência e fidelização dos clientes e competitividade da rede de varejo, os jornalistas complementaram

Mas a inovação não está apenas em ações midiáticas. Por sugestão da empresária, o departamento onde são vendidos secadores e as chamadas “chapinha” para alisar cabelos não só faz as demonstrações de praxe como promove uma espécie de “transformação” nas clientes, com direito a maquiagem. A consumidora que passa por essa experiência dificilmente deixa de comprar o produto, ensina a empresária aos funcionários. (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 61)

Pela terceira vez observamos a personalização das ações da empresa em Luiza Trajano, mas com a inovação perpassando ações corriqueiras das lojas como a apresentação dos produtos em prol da concretização da venda. Esses fragmentos ligam a dimensão *Liderança* e o atributo *Visão de Futuro* a duas dimensões reputacionais do modelo *RepTrak® Pulse: Produtos e Serviços e Inovação*.

Para vários pesquisadores como Fombrun e Shanley (1990), Fombrun e Rindova (1996) e Nespolo (2014), a Reputação Corporativa reflete o julgamento dos *Produtos e Serviços* e as experiências dos públicos ao longo do tempo, facilita o processo de decisão do cliente potencial, reduz os riscos na compra e, na utilização dos bens ou serviços, influencia o comportamento futuro de clientes e aumenta a probabilidade da satisfação e da retenção de clientes (BREITENBACH, 2016), blindando-os contra as ofertas de preço e dos novos entrantes (NESPOLO, 2014). E, na área de serviços, como é o caso do varejo, a reputação é ainda mais relevante em função da intangibilidade dos mesmos (FOMBRUN, 1996; BREITENBACH, 2016; NESPOLO, 2014).

Barbosa (2013) explica que a Inovação pode ser incremental (melhorias contínuas como o caso da transformação dos clientes para vender secadores e chapinhas) ou radical (disruptura nas capacidades tecnológicas, na percepção e/ou no uso dos produtos / serviços – “Lojas Virtuais” e “Liquidação Fantástica”). E La Morte (2019) complementa que a inovação nas empresas é fundamental para que seus públicos de interesse as percebam como superiores em seus setores de atividade, gerando lucro, competitividade e desenvolvimento econômico sustentável.

No *corpus*, Sobral e Valim (2011) também contemplaram a inovação da gestão de Luiza no que diz respeito aos empregados:

Luiza também se orgulha de ter sido pioneira em outra seara: a qualificação da mão de obra, que é tratada como investimento, e não custo. A estratégia de Luiza nessa área é clara: conquistar a equipe “pela cabeça, pelo coração e pelo bolso”. Traduzindo: ela investe em treinamento e pratica a política de portas abertas para que todos se sintam parte da empresa. Por fim, porém não menos importante, ela faz questão de remunerar bem e premiar seus funcionários. (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 61)

A expressão “coração, cabeça e bolso” foi encontrada em outras reportagens sobre o Magazine Luiza (VASSALO, 2004; BRASIL, 2005) para ilustrar o trinômio, que funciona como alicerce para a motivação da equipe. Luiza Trajano declara que nem o coração – paixão pela empresa –, nem a cabeça – possibilidade de participar, aplicar e adquirir novos conhecimentos e competências –, nem o bolso – recompensa financeira – podem faltar (VASSALO, 2004). E, como explica a pesquisadora Costa (2020), ao refletir sobre a terceira dimensão reputacional do modelo *RepTrak®*, *Ambiente de*

Trabalho, a maior produtividade e a retenção dos melhores profissionais estão associadas à satisfação dos empregados e à compatibilidade entre objetivos, valores e personalidade corporativos e individuais.

Luiza Trajano reconheceu que precisa do trabalho dos empregados e, por isso,

[...] Luiza fez o possível para que seus funcionários virassem sócios da empresa e comprassem ações na oferta da semana passada. O valor mínimo do investimento, nesse caso, ficou em inacreditáveis R\$ 100. Até algumas faxineiras das lojas compraram [...] as pessoas físicas têm comprado 10% das ações ofertadas nos IPOs. No caso do Magazine Luiza, o percentual foi de 25% (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 63).

A estratégia parece ter funcionado. Apesar das famílias Garcia e Trajano permanecerem com 74% das ações (SAMBRANA, 2018), Sobral e Valim (2011, p. 62) reproduziram um fragmento de fala de Luiza Trajano na cerimônia de abertura de capital: “[...] Nós representamos a classe C na bolsa [...]” e descreveram os empregados do Magazine Luiza como sendo “fiéis soldados” do “exército de dona Luiza”, que demonstravam “comprometimento”.

O exército de dona Luiza hoje soma 21 mil fiéis soldados. Tão fiéis e comprometidos que, logo após entoarem o Hino Nacional do Brasil, os empregados do Magazine Luiza que foram à Bovespa acompanhar a abertura de capital cantaram o hino da empresa cujo refrão dá uma ideia de que Luiza parece ter conseguido o comprometimento de que fala: “ML quer dizer Minha Luta e também o Meu Lar...”, diz a canção. Esse hino é entoado religiosamente todas as segundas-feiras, às 7h45 em ponto, em todos os endereços da Luiza, das lojas de bairro aos escritórios e ao QG em Franca (SP). (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 61)

Entre 2009 e 2015, Marcelo Silva trabalhou para realizar a abertura de capital, tornar a empresa menos dependente de Luiza Trajano com a reestruturação da diretoria e uma ampla revisão da gestão e dos processos e preparar a sucessão para a terceira geração (CALLEGARI, 2012; JIMENEZ, 2012; MANO, 2016; MANZONI JR., 2017).

Vários fragmentos da reportagem de Sobral e Valim (2011) explicaram as razões para a abertura de capital: a) “[...] meta é usar o novo fôlego financeiro para expandir a rede [...]” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 58); b) “[...] para enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada no varejo [...]” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 58); c) “[...] margens menores, as redes [...] ao se associarem aos bancos

para oferecer crédito ao consumidor [...] deixam 50% dos lucros nos cofres dos parceiros [...] O crédito no varejo virou commodity” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 60-61). Em síntese, esse mercado pautado pela escala se tornou ainda mais competitivo e havia duas alternativas para o Magazine: crescer ou vender. A segunda hipótese, pelo menos publicamente, não foi cogitada pelas Luizas (Donato e Trajano):

[...] Quem conhece a empresária sabe que poucas coisas tiram seu bom humor. Minimizar a capacidade de sua empresa é uma delas e Luiza não gostou de ver sua companhia citada como alvo de aquisições, e não como compradora. Definitivamente, para ela, estava na hora de se transformar em caçadora (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 59).

Por fim, a reportagem do *corpus* de Sobral e Valim (2011) abordou o quarto ciclo estratégico, 2010-2015, com os (sub)títulos de capa e de matéria de capa, previamente descritos neste capítulo, que evidenciaram o plano de acirramento da concorrência após o IPO do Magazine e a repetição de termos como “*contra-ataca*”, “*recuperar o terreno perdido*”, “*parte para o ataque*”, “*agressivo plano de expansão*”, “*sacudir o varejo*”, viabilizada pelo capital arrecadado. Os jornalistas também escreveram sobre os números envolvidos no plano de negócios:

[...] A abertura de capital movimentou R\$ 926 milhões e a maior parte desses recursos reforçou o caixa da varejista [...] Com faturamento líquido de R\$ 4,8 bilhões em 2010, a meta é usar o novo fôlego financeiro para expandir a rede e chegar aos R\$ 15 bilhões em quatro anos (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 58)

Em outras palavras, a meta do Magazine Luiza era triplicar o faturamento líquido em quatro anos, utilizando para isso parte dos R\$ 926 milhões captados no IPO. Na sequência, os jornalistas explicaram como a empresa pretendia empregar esse valor:

[...] Luiza já determinou que pelo menos 30% do montante [...] seja aplicado na expansão dos negócios.

*A estratégia é ocupar espaços onde a marca já atua. Em São Paulo [...] a rede conta com apenas 65 [lojas]. **Novas aquisições não estão fora do radar da companhia, mas elas só acontecerão se surgirem oportunidades imperdíveis** [...]* (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 59, grifo dos autores).

Segundo Murray (2012), a Reputação do(a) CEO depende do que ele(a) faz, dos resultados obtidos, do quão bem interage e se comunica com os públicos de interesse, e, em especial, do que a imprensa diz sobre ele(a) a partir das fontes de diversos públicos impactados. Sobral e Valim (2011) trazem alguns adjetivos usados pelos concorrentes para descrever Luiza, a saber: “*determinada*” (por João Claudino, fundador do Armazém Paraíba), guerreira (Abílio Diniz do Pão de Açúcar), “*competente*” (Raphael Klein da Casas Bahia), “*ousada*” (Adelino Colombo da rede com o mesmo sobrenome do fundador).

Nesta edição da *IstoÉ Dinheiro*, Luiza foi considerada “[...] *sempre falante* [...]” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 57) e “[...] *boa de prosa. Corre o Brasil fazendo palestras [...] e discorre com naturalidade sobre temas que vão da falta de qualidade das atuais telenovelas [...] até as consequências de o Brasil ter [...] eleito uma mulher para a Presidência [...]*” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 57). A ênfase na comunicação da empresária, na extroversão, na emissão e no discurso também se repete nos próximos dois fragmentos de textos em que os jornalistas explicam ações realizadas por ela antes do IPO: a) “[...] *O road show [...] levou Luiza Trajano aos Estados Unidos, à Europa e ao interior do Brasil.*” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 58) e b) Luiza experienciou “[...] *estrelar um comercial para seduzir investidores e propagar sua imagem pela tevê [...]*” (SOBRAL; VALIM, 2011, p. 58).

Esses fragmentos relacionados à comunicação de Luiza Trajano remetem a um segundo atributo de *Liderança* original do modelo *RepTrak®*: *Líder forte e carismático*. Gaines-Ross (2003), Riel e Fombrun (2007), Fetscherin (2015), Cottan-Nir (2018), Lovelace, Bundy, Hambrick e Pollock (2018) afirmam que um líder carismático é um bom comunicador, capaz de estabelecer bom relacionamento com a mídia e de engajar a audiência. Park e Berger (2004) acrescentam que é um profissional simpático, bem-humorado e seguro, que inspira confiança. Cheng e Chung (2017) destacam a capacidade de avaliar os cenários, as necessidades dos públicos, o risco pessoal, adotando um comportamento não convencional. E, por fim, Liozu e Hinterhuber (2015) listam o entusiasmo, o compromisso com a inovação e a crença na capacidade de as pessoas enfrentarem os desafios, aumentando os resultados coletivos.

Na maioria das 12 matérias do *corpus*, a empresária é descrita pelos jornalistas como carismática (VASSALO, 2003; SALOMÃO, 2005; TEICH, 2006; POLONI; SALOMÃO, 2008; MANO, 2016), extrovertida, entusiasta, empática, assertiva, questionadora, sem pudor de confrontar e de demonstrar suas emoções nem de ser do interior, de ser brasileira, de ser mulher. Na matéria, Sobral e Valim (2011, p. 57) afirmam “[...] *Quem conhece a empresária sabe que poucas coisas tiram seu bom humor [...]*”. Ressaltamos que não estamos falando da Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues e sim da representação da Luiza por ela e na visão do veículo.

Assim, chegamos ao fim da análise da primeira reportagem de autoria de Sobral e Valim (2011) publicada na *IstoÉ Dinheiro*, que evidenciaram o perfil de liderança de Luiza e alguns dos principais marcos dos quatro primeiros ciclos estratégicos do Magazine Luiza, como o entrelaçamento da estratégia com o atendimento das expectativas dos três públicos prioritários: acionistas (propriedade), empregados (corresponsabilidade na produção e geração de resultados) e clientes (razão do negócio), desde o início da gestão de Luiza Trajano por meio de inovações, que envolveram desde a mudança de cultura organizacional até a reestruturação dos canais de distribuição da companhia. Evidenciamos também a interface entre diversas dimensões como *Liderança, Produtos e Serviços, Inovação e Ambiente de Trabalho*. O discurso dessa edição da revista parece evidenciar que esses públicos foram ouvidos e, de alguma forma, mesmo que parcialmente, considerados na definição da estratégia, como preconizam Riel e Fombrun (2007) no modelo de formatação da Reputação Corporativa.

No que se refere às dimensões de mensuração da Reputação do CEO, o *CEO RepTrak®* de Fombrun, Prado e Ponzi (2015), notificamos a presença das dimensões: *Liderança* (visão estratégica, intuição, reconhecimento de oportunidades e de riscos e geração de resultados), *Responsabilidade* (discurso de comprometimento com os empregados e com os clientes), *Gestão* (conhecimento e especialização no setor de negócios) e *Influência* (habilidade de comunicação como porta-voz).

Nesta matéria, Sobral e Valim (2011) mencionam a capacidade de falar de Luiza Trajano e não abordam a sua prática de fazer perguntas e considerar o que ouve, destacada pela empresária e por outros jornalistas (BIAL, 2022;

VIEIRA, 2020a; RYDLEWSKI, 2012 etc.). Luiza afirmou após o lançamento do programa de *trainee* “[...] estamos aprendendo e ouvindo todos para aperfeiçoar [...]” (VIEIRA, 2020a, n.p.) e relatou em sua biografia “[...] adoro aprender com todo mundo [...] eu começo fazendo pergunta. Sempre acho que tenho que aprender [...]” (BIAL, 2022, p. 22). Uma reportagem da *Época Negócios* (RYDLEWSKI, 2012, n.p.) trouxe como título a frase de Luiza “Eu vivo fazendo perguntas”. Seu filho afirmou: “[...]’Minha mãe [...] é uma máquina de perguntas [...]” (BIAL, 2022, p. 136-137). Luiza explicou que, para encontrar soluções aos problemas, recorre às perguntas, à comunicação olho a olho, em reuniões e em sessões de *brainstorming* (VASSALO, 2003; VIEIRA, 2020b).

A seguir, passamos para a segunda reportagem, composta por dois blocos. No primeiro, sete jornalistas assinam a matéria (com a referência Ingizza *et al.* (2021)), e, no segundo, Rodrigo Caetano (2021) entrevista Luiza Trajano. Como vimos na sessão *Luiza Trajano em revista*, esta reportagem listou o envolvimento de inúmeras empresas e executivos na busca de soluções para minimizar a crise decorrente da pandemia e abordou as dimensões reputacionais *Ambiente Externo, Liderança e Cidadania*, com ênfase na terceira. Logo, um percentual bem menor do conteúdo aborda o Magazine Luiza e/ou Luiza Trajano em comparação com a primeira reportagem, 100% dedicada ao plano de negócios do varejista.

No primeiro bloco, Ingizza *et al.* (2021) destacaram o papel das empresas.

Um dos debates mais antigos do capitalismo é, afinal, para que serve uma empresa. Para dar retorno a seus acionistas, por certo. Mas também para subir a barra do debate público em pautas sociais, ambientais e de governança. E não há oportunidade melhor para iniciar uma agenda transformadora, tendo as empresas como protagonistas, do que agora, na visão de um grupo crescente de empresários (INGIZZA et al., 2021, p. 31).

A *Exame* – nesse texto e em todas as reportagens do *corpus* – incentivou que os líderes empresariais refletissem sobre o capitalismo e que, além do retorno aos acionistas, do apoio emergencial e de doações de recursos financeiros, fossem “*protagonistas*” no “*debate público [sobre] pautas sociais, ambientais e de governança*” e atuassem como indutoras de políticas públicas de longo prazo. Ingizza *et al.* (2021, p. 30-31) explicam que

[...] a participação mais ativa das empresas nas comunidades em que atuam será cada vez mais cobrada [...] em lugares onde o Estado é mais ausente, sobra para a iniciativa privada as demandas de um novo posto de saúde ou de uma nova escola — que, obviamente, não consegue atender aos anseios de todo mundo. “As empresas brasileiras se sentem mais confortáveis nesse papel de promover ajudas pontuais [...] Poucas [...] se envolvem na formulação de políticas públicas [...]”

No editorial desta edição da *Exame*, o editor-chefe, Amorim (2021), também explicitou o discurso liberal-capitalista (PRATES, 2013), no qual o Estado é mostrado como “ausente”/incompetente e o setor privado cobrado por assumir suas funções. Para Amorim (2021), os presidentes precisavam participar do debate público e ajudar a encontrar solução para questões urgentes como o combate à pandemia – na ocasião 4% de sua população tinha recebido a segunda dose da vacina –, impulsionar a economia, reconstruir o país e, implicitamente, minimizar a pressão dos públicos de interesse.

Nesse contexto, a *Exame* apresentou Luiza Trajano como um CEO a ser seguido por participar dos debates, assumir posição em questões políticas e sociais, compartilhar dinheiro, gestão, experiência, conhecimento.

Um exemplo desse papel mais ativo é a empresária Luiza Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza. Luiza tem reunido empresários no Unidos pela Vacina, um esforço para melhorar a gestão do SUS a partir da vacinação [...] (INGIZZA et al., 2021, p. 31-32).

Luiza Trajano recorrentemente foi apresentada como presidente do conselho do Magazine, mesmo quando suas ações não estão atreladas à sua empresa. Especificamente, durante a pandemia, as ações encabeçadas pelo Magazine – criação da plataforma *Parceiro Magalu* (INGIZZA; RIVEIRA; BOMFIM; BRANCO, 2020; LIMA, 2020; LISBOA, 2020), colaboração ao movimento *Não demita* (LIMA, 2020; LISBOA, 2020; VIEIRA, 2020b), doação empresarial (SOUZA, 2021) e familiar (COMO A FAMÍLIA..., 2020), programa de *trainee* exclusivo a negros, campanha contra a violência doméstica (LIMA, 2020; DANTAS, 2021; PINHEIRO, 2021), políticas de recursos humanos (LIMA, 2020) – não incluíam o Unidos pela Vacina.

Luiza Trajano trabalhou com representantes do IDV e do Mulheres do Brasil para propor o Unidos pela Vacina após ter realizado mais de 400 *lives* para discutir alternativas para minimizar a crise, mobilizar o empresariado e o governo

para acelerar a vacinação em massa e recuperar a economia (LISBOA, 2020; SOUZA, 2021; STRECKER, 2021). E, como consequência desse trabalho, representou o empresariado na capa e concedeu a entrevista a Caetano (2021), que destacou a contribuição dela no título e no subtítulo antes das perguntas e respostas.

Espírito coletivo: A empresária Luiza Trajano, presidente do conselho do Magalu e do grupo Mulheres do Brasil, acredita que a iniciativa privada pode ajudar o Estado a ganhar eficiência — para além da pandemia de covid-19 (CAETANO, 2021, p. 32).

Novamente Luiza Trajano foi apresentada como presidente do conselho do Magalu, e o discurso reforçou a ideia do Estado ineficiente e do papel da iniciativa privada no curto e no longo prazo. Na sequência, o jornalista valorizou a trajetória (“Trajano, que transformou o Magazine Luiza em uma das maiores varejistas do Brasil”), o papel dela e dos empresários envolvidos e do governo no programa Vacina para todos.

A empresária Luiza Trajano lidera um grupo de empresários que pretende auxiliar o governo a vacinar a população. Comprar o imunizante, no entanto, não está nos planos. Trajano, que transformou o Magazine Luiza em uma das maiores varejistas do Brasil, deixa claro que há coisas que são do governo, e outras que são da iniciativa privada. O que nenhum dos lados pode deixar de se preocupar é com o desenvolvimento social do país (CAETANO, 2021, p. 32).

Em relação ao objetivo do programa Unidos pela Vacina, Luiza Trajano respondeu ao jornalista que

Vacinar as pessoas é a única maneira de parar com o abre e fecha. Sempre deixamos claro que não vamos comprar vacina, quem faz isso é o governo [...] O que precisamos é ajudar na gestão [...] não adianta culpar o que fez e o que não fez, demonizando ou mitificando as pessoas. É preciso conectar todas as pontas (CAETANO, 2021, p. 32).

Luiza defendeu a vacinação, canalizando a energia e a capacidade de “gestão” para a solução da pandemia e não para criticar interlocutores. A última frase “É preciso conectar todas as pontas” parece sintetizar o trabalho de articulação de Luiza desde as 400 *lives* com pessoas de diversas profissões, representando distintas organizações para encontrar alternativas para minimizar a crise nos primeiros 120 dias da pandemia (LISBOA, 2020; SOUZA, 2021; STRECKER, 2021) até a execução do Unidos pela Vacina (CAETANO, 2021).

Ressaltamos, nos próximos dois depoimentos de Luiza, a expressão “*levar paulada*”. No primeiro, apesar do *corpus* pouco evidenciar aspectos negativos de gestão, Luiza Trajano se surpreende quando a repercussão é totalmente positiva. “*Não esperava tamanha adesão da sociedade ao Unidos pela Vacina. Não estamos levando paulada de nenhum lado [...]*” (CAETANO, 2021, p. 32). No segundo, ao comentar sobre a repercussão do programa de *trainees* para negros, disse

Foi um horror no Twitter [...] 32 horas de puro racismo estrutural. Eu já estou acostumada a quebrar paradigmas e sei que leva paulada mesmo, mas o Frederico ficou assustado [...] depois, recebemos muito retorno positivo. Os 20 trainees já estão trabalhando (CAETANO, 2021, p. 32).

Essa expressão também foi encontrada em outras matérias (VIEIRA, 2020a; VITÓRIA, 2022), associada à inovação e à polêmica. Luiza reconheceu que “*levar paulada*” a afeta, mas disse ter se acostumado a aceitar e a se recuperar rapidamente. Como defende Wilner (2008), o risco de reações negativas é inerente à inovação, e as organizações que buscam conquistar alta reputação agem em não conformidade com mais frequência e intensidade do que as demais e aceitam esses riscos para proporcionar novas experiências positivas aos *stakeholders*.

Assim, chegamos à última pergunta da entrevista sobre a pretensão política da empresária

Nunca me filiei a partido político, mas sou uma política que trabalha pelo Brasil há décadas. Não sou contra partido político nem contra o processo político. Eu sempre quis que a sociedade se unisse, acredito muito no poder da sociedade civil organizada. Nunca me passou pela cabeça ter um cargo político [...] (CAETANO, 2021, p. 33).

Como podemos ver nesta discussão sobre a dimensão reputacional *Liderança* na segunda reportagem do *corpus*, embora Luiza Trajano tenha sido apresentada como a presidente do conselho do Magalu, ela não atuou como uma porta-voz da empresa. O único tema relacionado ao Magalu na matéria foi o programa de *trainee*. A liderança dela ultrapassou os limites do Magazine, do Mulheres do Brasil, falando em seu nome e do empresariado que representava.

Nesta segunda matéria, identificamos as dimensões do *CEO RepTrak®*:

Cidadania (influência positiva na sociedade / ações sociais do empresariado para minimizar o impacto da pandemia), *Liderança* (líder forte e carismático, estratégia, gestão de crise) e *Ambiente Externo* (saúde, sociedade e economia).

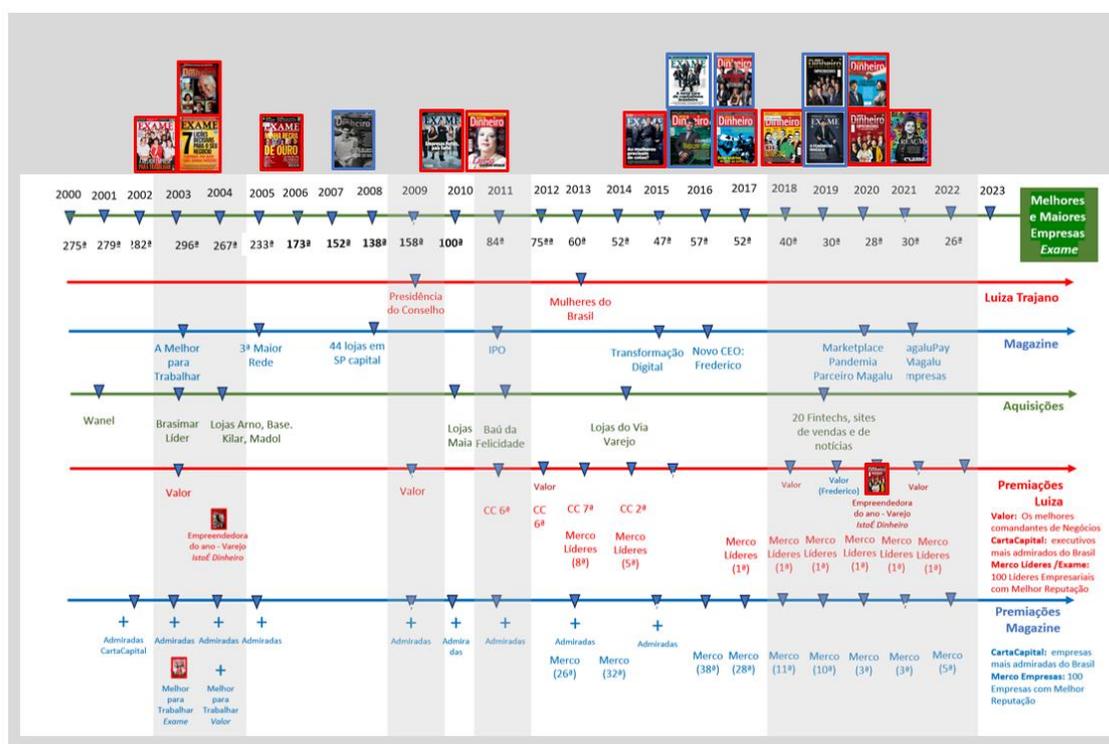
Considerando as duas reportagens, concluímos que, na dimensão *Liderança*, Luiza Trajano é consistentemente apresentada no/fora do *corpus* de maneira positiva, segundo os critérios de competência (trajetória profissional, estratégia de negócios, estilo de gestão e resultados alcançados no Magazine e no Mulheres do Brasil) e ética de Wojciszke (2005), Sohn e Lariscy (2015). Os aspectos mais enfatizados pelas revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro* foram: estratégia de negócios, estilo de gestão, trajetória profissional e resultados alcançados pelo Magazine, priorizando não somente os lucros, mas também o atendimento às necessidades de diversos públicos.

Para atender ao terceiro objetivo, *Discutir sobre as relações que podem ser estabelecidas entre a Reputação de Luiza Trajano e a Reputação do Magazine Luiza*, analisamos os marcos históricos da executiva e do Magazine, as capas de revista (Luiza e Frederico), os resultados nos rankings, as premiações recebidas por Luiza, Frederico e pelo Magazine (Figura 22). Percebemos quatro momentos de virada:

- a) 2003-2004: aquisição das redes Brasimac, Líder (2003), Arno, Base, kilar e Madol (2004) com reconhecimento como a *Melhor empresa para se trabalhar no Brasil* da *Exame* (primeira capa de revista da empresa) (2003) e do *Valor* e uma das *Mais admiradas* da *CartaCapital* (2003-2004), e Luiza Trajano é destacada pela primeira vez pelo *Melhores Comandantes do Valor* (2003) e como *Empreendedora do Ano Varejo* da *IstoÉ Dinheiro* (capa de revista);
- b) 2009: Luiza assume como presidente do conselho, o Magazine é eleito pela quinta vez como uma das *Mais admiradas* da *CartaCapital* e Luiza pela segunda vez como uma dos *Melhores Comandantes do Valor*;
- c) 2011: realização do IPO, aquisição da rede Baú da Felicidade, o Magazine é eleito pela sexta vez como uma das *Mais admiradas* da *CartaCapital* e Luiza como a 6ª liderança *Mais admirada do Brasil* pela *CartaCapital*.

- d) 2018: Luiza se torna a *Líder Empresarial com Melhor Reputação no Brasil* pelo Merco Líderes / Exame, e o Magazine salta da 28ª empresa de *Melhor Reputação do Brasil* em 2017 para 11ª em 2018. A partir desse ano, Luiza permaneceu como a *Líder Empresarial com Melhor Reputação no Brasil* pelo Merco Líderes / Exame até 2022, e o Magazine Luiza entre as dez melhores posições como empresa de *Melhor Reputação no Brasil*, permanecendo em 3º lugar em 2020 e 2021.

Figura 22 – Reconhecimento/Premiações: Magazine e Luiza Trajano (2000-2022)



Fonte: elaborada pela autora com base nos rankings e nas matérias jornalísticas referenciadas

Também analisamos a complementariedade de dois papéis de liderança de Luiza Trajano. Como já mencionamos, a vida profissional de Luiza Trajano, 1966-2023, tem sido dedicada ao Magazine Luiza. E, em paralelo, a empresária disponibiliza seu tempo e conhecimento para associações, que extrapolam os interesses de sua própria empresa. Por um lado, Luiza contribui para os objetivos específicos de cada uma das associações (por exemplo, Conselhão: desenvolvimento social e econômico do Brasil e Mulheres do Brasil: igualdade

de oportunidades entre gêneros e raças e vacinação em massa em 2020). Em contrapartida, essas ações ampliam sua influência econômica, social e política (uma das quatro dimensões do modelo de Reputação do CEO, *CEO RepTrak* – FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015) e seu Capital Individual (Traços diposicionais, como a acessibilidade, cognição, capital humano, capital social obsessão pelo cliente) e Relacional (construção de relacionamentos internos e externos por meio do diálogo, da aproximação, de comportamentos compatíveis etc.) (YOCKELSON, 2020) projetaram uma imagem de empresária socialmente responsável e fortalecem a reputação do Magazine Luiza, pois, na maioria das matérias jornalísticas, ela é também apresentada como presidente do conselho de administração do Magalu.

Com maior Capital Relacional, o executivo consegue estimular atores sociais a compartilharem seus conhecimentos, experiências e percepções. Isso favorece a compreensão do ambiente, a capacidade de conectar dados dispersos, contar histórias, atuar institucionalmente para influenciar suas redes de relacionamento e estabelecer diálogo e boa interação social com diversos públicos (YOCKELSON, 2020).

Entendemos que Luiza, com suas características identitárias – carisma, empatia, assertividade e competência em comunicação como porta-voz e interlocutora –, vem construindo seu Capital Relacional a partir do protagonismo à frente do Magazine e de associações profissionais e sociais, em especial, o Grupo Mulheres do Brasil, passando a compor a elite dos CEOs, exercendo sua liderança fora dos limites do Magazine Luiza, o que aumenta a vantagem competitiva do executivo (POLLACK; KERBLER, 2011; LARCKER, 2021). De 2015 em diante, a cobertura da empresária no *corpus* se deu prioritariamente sobre sua atuação dirigida a causas sociais, políticas e econômicas (STEFANO, 2015; KROEHN; BEZERRA, 2017; KROEHN; DRSKA, 2018; INGIZZA *et al.*, 2021; CAETANO, 2021), mas sempre fazendo menção à liderança de Luiza no Magazine e no Mulheres do Brasil.

A primeira participação de peso em associações foi a cocriação do IDV em 2004 junto aos presidentes Flávio Rocha (Riachuelo), Artur Grynbraum (Boticário) e José Galló (Renner) e pelo consultor Marcos Gouvea de Souza para dialogarem entre si e com o poder público, defender interesses da classe, combater a informalidade do setor, encaminhar políticas afirmativas e contribuir

para o crescimento da economia (VIEIRA, 2021b; BIAL, 2022). No IDV, as contribuições de Luiza extrapolavam seu negócio. Concorrentes históricos passaram a conversar e enxergar interesses comuns. Luiza assumiu a presidência do IDV em plena crise de 2009-2010. Negociou com o governo a isenção de impostos (IPI) para a linha branca, justificando a manutenção dos empregos e do varejo vivo e a possibilidade de compra de produtos considerados essenciais por preços menores pelas famílias de baixa renda (BIAL, 2022). Em 2014, foi reeleita (RELATÓRIO SUSTENTABILIDADE MAGAZINE, 2014).

A segunda participação relevante é no Conselho do Governo Federal (2007 a 2018) (BIAL, 2022). Pela aproximação com o Governo, a então presidente do Brasil, Dilma Rousseff a pediu para organizar uma reunião para falar sobre a realidade com mulheres líderes / empresárias/ executivas. Com as 40 participantes desse encontro criou o Grupo Mulheres do Brasil, que se tornou o maior grupo suprapartidário do país, com mais de 100 mil mulheres (STRECKER, 2021), minimizando a desvantagem de ser mulher em universo com mais de 95% de CEOs do sexo masculino (CWDI, 2022), enfrentar preconceito e discriminação (LARCKER, 2021; SNEADER; YEE, 2019; ANDRADE, 2012) e ser desafiada constantemente (BIAL, 2022). Como afirmam Larcker e Tayan (2020), embora a maioria das empresas expresse o compromisso com a diversidade, os ganhos para as mulheres são modestos e para os negros quase inexistentes. E, segundo Gorska (2021, p. 56), “[...] Estudos indicam que os CEOs são percebidos e avaliados de forma diferente dependendo de seu gênero [...]”.

A terceira participação em associações é o Grupo Mulheres do Brasil, no qual Luiza exerce a presidência, mobilizando mais de uma centena de milhar de mulheres voluntárias e também apoiadoras financeiras de projetos, que promovem a igualdade de oportunidades entre gêneros e raças e menor desigualdade social.

O papel de Luiza envolve a escuta das mais de uma centena de milhar de mulheres que participam do movimento, priorizando os projetos, programas e políticas públicas, a defesa e a divulgação deles, a negociação e a articulação política / interação com empresários, executivos, representantes do governo e da sociedade civil para que apoiem e/ou pressionem decisores/setores com vistas a transformar a sociedade e garantir maior diversidade e menor

desigualdade social. Ao ser a principal porta-voz do movimento, obtém visibilidade por meio de matérias, fotografias e depoimentos publicados nas mídias de maior circulação e credibilidade do país ao defender causas como a diversidade, a igualdade de oportunidades profissionais entre gêneros e raças, a cota de mulheres nos comitês de administração das companhias de capital aberto, o combate à violência doméstica, a vacinação em massa para a Covid-19 (STEFANO, 2015; KROEHN; BEZERRA, 2017; KROEHN; DRSKA, 2018; VIEIRA, 2020b; INGIZZA *et al.*, 2021; CAETANO, 2021).

Por meio do Mulheres do Brasil, Luiza conseguiu obter reconhecimento no *corpus* como uma líder ativista, capaz de influenciar e ser recebida pelos candidatos e os titulares da Presidência da República – com exceção de Jair Bolsonaro – e discutir pautas, que vão além da equidade de gênero e raça (KROEHN; DRSKA, 2018; BIAL, 2022). A empresária acredita que a iniciativa privada pode ajudar o Estado a ganhar eficiência em áreas críticas como saúde, educação, moradia e emprego. Ela diz não ter pretensão de exercer cargos políticos, nem se candidatar, mas pretende influenciar seus pares a trabalhar pelo Brasil, pela redução da desigualdade social, pelo capitalismo que viabilize uma vida digna aos brasileiros.

Vale pontuar que o ativismo de CEOs pode ser usado como uma forma de Gerenciamento de Impressões. Mesmo se for genuíno, ele pode ser uma faca de dois gumes e precisa ser bem analisado. Uma posição pública pode fidelizar ou desagradar parte dos empregados, clientes e/ou outros públicos (LARCKER, 2018, p. 4). Até mesmo uma questão que nos parece básica como se posicionar a favor do ar e da água limpos obteve nos Estados Unidos 78% de aprovação. Em outros temas, há maior polaridade: questões raciais (54% a favor versus 29% contra), direitos LGBTQ (43% x 32%, respectivamente) e gênero (40% x 37%, *idem*) (LARCKER, 2021). O Magazine Luiza vivenciou essa polaridade ao lançar o programa de *trainee* exclusivo para negros (VIEIRA, 2020a; CAETANO, 2021).

Sendo assim, somente 12% dos CEOs das empresas americanas listadas no S&P 1500 Index⁴⁹ fizeram declarações públicas na mídia norte-americana

⁴⁹ S&P 1500 Index é um índice elaborado pela Standard & Poor's, que consolida cerca de 90% da capitalização do mercado acionário norte-americano. (Standard & Poors. Disponível em: <https://www.spglobal.com/spdji/pt/indices/equity/sp-composite-1500/#overview>. Acesso em: 28 dez. 2022).

sobre questões sócio-político-ambiental, sendo somente 4% dessas em tom pessoal. Cinco por cento dos tweets dos 11% dos CEOs que possuem *feed* pessoal no Twitter foram classificados como ativistas (LARCKER, 2021).

Acreditamos que nossa tese mostra que o reconhecimento de Luiza Trajano não se deve à maior visibilidade na imprensa, pois, em comparação com os seis pares inicialmente considerados para a nossa pesquisa, ela foi a que menos espaço obteve nas revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro* entre 2000 e 2022. Por outro lado, as matérias a seu respeito são predominantemente positivas e estão relacionadas às ações do Magazine Luiza e do Grupo Mulheres do Brasil, ainda que as últimas a mencionem como também presidente do Conselho de Administração do Magazine.

Por outro lado, Luiza Trajano tem perfis em diversas redes sociais (LinkedIn, Twitter, Instagram e Youtube)⁵⁰ com publicação periódica de conteúdos. No LinkedIn, é uma das *top voices*, ou seja, é reconhecida por ser referência de sua área e trazer conteúdos relevantes. Terra (2022) pontua que Luiza Trajano, mesmo ao falar sobre inúmeros temas como empreendedorismo, carreira e empoderamento feminino, sempre cita o Magazine Luiza, o que confere credibilidade e prestígio à sua empresa.

Até a pandemia, o Magazine Luiza não era referência de melhores práticas de responsabilidade social e/ou ambiental. Nossa afirmação se baseia na leitura dos relatórios de sustentabilidade do Magazine 2012-2021 e inexistência de reconhecimentos públicos (premiações ou matérias sobre os programas). Mas, nesse período, Luiza se tornou a liderança feminina e a liderança empresarial mais importante do país (VIEIRA, 2020a; VIEIRA, 2020b; INGIZZA *et al.*, 2021; CAETANO, 2021). Entretanto, esse prestígio não se deve às ações tomadas pelo Magazine Luiza para apoiar a sociedade durante a pandemia.

O Magazine Luiza não foi a empresa que mais doou recursos para o combate à crise sanitária, social e econômica decorrente da Covid-19. Esse ranking foi

⁵⁰ Os endereços das redes sociais da empresária são:
<https://www.linkedin.com/in/luizahelenatrajano>. ; <https://twitter.com/luizatrajano>;
<https://www.instagram.com/luizahelenatrajano/>.
<https://www.youtube.com/c/LuizaHelenaTrajano>.

liderado pelo Itaú Unibanco (R\$1 bilhão mais aportes subsequentes) *versus* o Magazine, que ficou em 59º lugar (R\$ 10 milhões) (GALINA, 2020). Luiza Trajano não é conhecida por ter doado parcela significativa de seu patrimônio como fez Elie Horn da construtora Cyrela, único brasileiro participante do programa The Giving Pledge, que incentiva bilionários de todo o mundo a destinar pelo menos 50% dos bens para ações filantrópicas (BRISSAC, 2020). As famílias controladoras do Magazine (Trajano e Garcia) fizeram a quinta maior doação familiar/pessoa física após os Moreira Salles, Setubal e Vilella, os Diniz e os Menin (COMO A FAMÍLIA..., 2020).

Entretanto, Caetano (2021) creditou à Luiza Trajano o protagonismo e a capacidade de conexão e de articulação com empreendedores, executivos e representantes de organizações governamentais e da sociedade civil para acelerar a vacinação. Isso permitiu que cada entidade aplicasse seus conhecimentos, respeitando a autoridade do SUS e a responsabilidade do Estado sobre a saúde durante e após a crise. Vimos, no *corpus*, que a mídia apresenta Luiza Trajano como uma CEO socialmente comprometida – apesar de não fazer referências às ações de Responsabilidade Social do Magazine Luiza em sua maioria atreladas aos benefícios fiscais (RELATÓRIOS..., 2012 a 2021) – e que aplica seus conhecimentos para atuar e apoiar a solução de questões sociais, como 83% da população brasileira diz querer (EDELMAN, 2022).

O Magazine Luiza publicou seu primeiro relatório de Sustentabilidade em 2012, citou a Matriz de Materialidade em 2014, desenvolveu sua matriz após escuta de cinco públicos em 2019 – como é recomendado pelo Global Reporting Initiative (GRI) desde 2006 – e ainda não apresenta metas (RELATÓRIOS..., 2012 a 2021). Em relação ao meio ambiente, o Magazine Luiza também adotou melhores práticas recentemente. Em 2017, o Magazine começou a elaborar seu inventário de emissões de gases de efeito estufa (RELATÓRIO..., 2021). Em 2021, o Magazine emitiu o primeiro relatório de consumo de água em todas as unidades operacionais, incluiu 15 dos 26 centros de distribuição no programa de gestão de resíduos, implantou o programa de logística reversa de eletroeletrônicos e iniciou o projeto de revisão de embalagens usadas nas entregas aos clientes (RELATÓRIO..., 2021). Esses dados indicam que o Magazine, embora adotasse práticas de responsabilidade social, não era uma das empresas de melhores práticas entre 2011 e 2019.

O diferencial do Magalu nesse quesito parece ser limitado ao envolvimento pessoal da presidente do Conselho em iniciativas externas, como o Grupo Mulheres do Brasil, ao bom relacionamento da executiva com diversos públicos e do Magazine com seus empregados e clientes. Nos 23 anos de análise sobre a *Liderança* de Luiza Trajano, identificamos a ênfase no discurso tanto de Luiza Trajano quanto das revistas de que as pessoas estão em primeiro lugar na estratégia da empresa (VASSALO, 2003; OLIVEIRA, 2004; BLECHER, 2003; POLONI; SALOMÃO, 2008; RYDLEWSKI, 2012; VIEIRA, 2020b). A consolidação da cultura organizacional, “Jeito Luiza de ser”, propiciando relações mais humanizadas e maiores reconhecimento e recompensa aos empregados, ambiente mais respeitoso, com comunicação mais olho no olho e transparência não eram comuns no Brasil dos anos 1990, quando Luiza assumiu a superintendência (HUPFER, 2016; VILELA, 2020). Mesmo com ressalvas às metodologias adotadas pelos rankings – que não é nosso escopo nem iremos explicitar na tese –, o fato de o Magazine Luiza constar, há mais de vinte anos ininterruptos, nos rankings das *Melhores Empresas para Trabalhar* demonstra o diferencial da empresa em construir, no mínimo, uma imagem de um bom ambiente organizacional e relacionamento com os empregados.

Em relação aos clientes, também colocados em primeiro lugar no discurso de Luiza Trajano, não conseguimos obter uma série histórica das referências *Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente* (desde 2000); *Prêmio Reclame Aqui* (desde 2013); e *Lista de reclamação dos Procons*. As edições localizadas não demonstram a superior qualidade de atendimento aos clientes do Magazine Luiza.

Para fechar a discussão sobre o terceiro objetivo, ressaltamos que as trajetórias públicas do Magazine Luiza e de Luiza Trajano estão intrinsecamente ligadas, refletindo-se e materializando-se na Reputação Corporativa e na Reputação da CEO. Luiza Trajano é a personificação da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se dá a relação entre a reputação do/da CEO e a reputação da empresa que ele/ela representa? Essa pergunta que nos guiou no desenvolvimento da tese desde a primeira conversa com a orientadora, visto que é uma indagação antiga resultante do exercício profissional da pesquisadora, assessorando diretamente executivos e sendo responsável pela área de Comunicação de grandes empresas.

Durante o percurso investigativo da tese, tendo como lente teórica a HP de Thompson (2011), a pergunta deu origem aos três objetivos de pesquisa: a) *Destacar as abordagens que embasam a construção e gestão da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO e como esses dois construtos estão relacionados;* b) *Evidenciar as principais dimensões reputacionais apresentadas pela mídia de revista especializada em gestão e negócios sobre a CEO / presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano, e o Magazine Luiza;* e c) *Discutir sobre as relações que podem ser estabelecidas entre a Reputação de Luiza Trajano e a Reputação do Magazine Luiza.*

Para desenvolver esta tese buscamos a sustentação metodológica da HP (THOMPSON, 2011), permeando todo o trabalho em movimentos de interpretação. Ainda que haja concentração dos conteúdos relacionados às etapas de *Interpretação da Doxa* e *Análise Sócio-Histórica em Considerações Iniciais* (contexto sócio-histórico geral e sua relação com Reputação Corporativa e Reputação do CEO) e no capítulo *Método e Percurso Metodológico* (contexto sócio-histórico brasileiro, liderança feminina, breve trajetória e reconhecimento público de Luiza Trajano), aspectos do contexto são acrescentados e discutidos ao longo do texto. A *Análise Formal ou Discursiva* e a *Análise de (Re)Interpretação* naturalmente foram realizadas no capítulo *A Reputação de Luiza Trajano em análise* e em *Considerações Finais*.

Estruturamos a tese tendo em mente o atendimento gradual dos objetivos de pesquisa. Em *Considerações Iniciais*, buscamos contextualizar o cenário econômico, social e político das primeiras décadas do milênio, período das primeiras pesquisas sobre os construtos no Brasil e também das capas e reportagens analisadas sobre Luiza Trajano e sua empresa.

Os capítulos *Reputação em Debate, Sobre a Reputação Corporativa e Reputação do CEO* visam atender ao primeiro objetivo da pesquisa. Os quatro movimentos de investigação bibliográfica de trabalhos científicos de 2000 a 2021 possibilitaram a construção do estado da arte, contemplando: a) 71 teses sobre reputação (corporativa e de CEOs); b) 156 artigos publicados em revistas científicas (*Organicom* e *RAE*) e apresentados nos congressos (Compós, Abrapcorp, Intercom e ANPAD) sobre reputação; c) 2 livros e 56 artigos localizados pelas plataformas *Scopus* e *Web of Science*, acerca da Reputação do CEO; e d) 14 teses sobre Liderança e Comunicação.

A revisão teórica sobre a Reputação Corporativa e Reputação do CEO nos revelou que esses construtos são investigados globalmente há poucas décadas. Se limitarmos a análise de pesquisas brasileiras sobre Reputação do CEO, localizamos duas teses (WILNER, 2008; YOCKELSON, 2020) e três artigos em Administração e nenhuma publicação científica de Comunicação.

Os dois construtos – Reputação Corporativa e Reputação do CEO – estão intrinsecamente relacionados. Ambos resumem a avaliação de terceiros (públicos), estão relacionados à capacidade da organização / CEO em criar valor e cumprir o prometido e são danificáveis e influenciados pelo contexto espaço-temporal. Em um quadro-síntese (Quadro 4), atendendo ao primeiro objetivo, expusemos os conceitos, as abordagens teóricas mais aplicadas nos estudos de Reputação Corporativa e de Reputação do CEO, assim como o trinômio que caracteriza cada construto e as etapas de construção, gestão e mensuração.

Observamos que as abordagens teóricas oriundas das Ciências Administrativas ainda predominam nos estudos de Reputação Corporativa e Reputação do CEO e refletem uma visão capitalista e instrumental. Poucos estudos de Reputação Corporativa e nenhum de Reputação do CEO contemplados nesta tese enfatizam a dimensão sensível da reputação, a centralidade no humano e discutem temas como diálogo, negociação interação, entendimento, relação, compreensão como sendo fundamentais para conquistar uma boa avaliação dos públicos.

O clássico trinômio de Reputação Corporativa – Identidade, Imagem e Reputação – não é replicado na literatura de Reputação do CEO, que adota a Identidade do CEO e a Marca do CEO como conceitos correlatos. O último é também usado como sinônimo de Reputação do CEO.

Defendemos que não há um modelo de construção, gestão e mensuração aplicável a todas as organizações e CEOs. Mas recomendamos que as expectativas, necessidades e pressões dos *stakeholders* sejam consideradas na estratégia (RIEL; FOMBRUN, 2007), na operação e no dia a dia das empresas, pautando a tomada de decisão.

No capítulo *Método e Percurso Metodológico* justificamos a escolha do método e dos procedimentos metodológicos da pesquisa empírica. Em *A Reputação de Luiza Trajano em Análise*, apresentamos os três movimentos de interpretação: a) trajetória pública de Luiza Trajano e do Magazine em 30 marcos; b) consolidação das dimensões reputacionais destacadas por jornalistas / revistas nas 12 matérias do *corpus*: *Liderança*, *Ser Humano* e *Ambiente Externo*, atendendo ao segundo objetivo da tese; e c) análise com foco na dimensão *Liderança* nas duas capas/reportagens em que Luiza é protagonista.

Para atender ao terceiro objetivo, *Discutir sobre as relações que podem ser estabelecidas entre a Reputação de Luiza Trajano e a Reputação do Magazine Luiza*, analisamos os marcos históricos da executiva, do Magazine, os resultados e as premiações recebidas por Luiza e pela empresa e percebemos quatro momentos de virada: 2013, 2009, 2011 e 2018.

Também analisamos a complementariedade de papéis de liderança de Luiza Trajano. A liderança do Magazine Luiza. A liderança de associações (IDV, Conselhão, Grupo Mulheres do Brasil). A liderança do empresariado durante a pandemia. Luiza contribui para os objetivos específicos de cada uma das associações. Em contrapartida, essas ações ampliam sua influência econômica, social e política (uma das quatro dimensões do modelo de Reputação do CEO, *CEO RepTrak* – FOMBRUN; PRADO; PONZI, 2015) e seu Capital Relacional (YOCKELSON, 2020) projetaram uma imagem de empresária ativista e socialmente responsável e fortalecem a reputação do Magazine Luiza, pois, na maioria das matérias jornalísticas, ela é também apresentada como presidente do conselho de administração do Magalu.

Luiza com suas características identitárias vem construindo seu Capital Relacional a partir do protagonismo à frente do Magazine e de associações profissionais e sociais, em especial, o Grupo Mulheres do Brasil, passando a compor a elite dos CEOs, exercendo sua liderança fora dos limites do Magazine Luiza, o que aumenta a vantagem competitiva do executivo (POLLACK;

KERBLER, 2011; LARCKER, 2021.

Nossa tese mostra que o reconhecimento de Luiza Trajano não se deve à maior visibilidade na imprensa, pois, em comparação com os seis pares inicialmente considerados para a nossa pesquisa, ela foi a que menos espaço obteve nas revistas *Exame* e *IstoÉ Dinheiro* entre 2000 e 2022. Por outro lado, as matérias a seu respeito são predominantemente positivas e estão relacionadas às ações do Magazine Luiza e do Grupo Mulheres do Brasil, ainda que as últimas a mencionem como também presidente do Conselho de Administração do Magazine.

Luiza Trajano tem perfis ativos nas redes sociais e promove causas como a equidade de gênero e de raça, os princípios ESG – *Environmental, Social and Governance* (ambiental, social e governança corporativa), o propósito, o orgulho de ser brasileira e agir com protagonismo para resolver nossos problemas com destaque aos socioeconômicos. Como presidente do Conselho atua permanentemente em defesa do empresariado, dos varejistas e do Magazine Luiza.

Até a pandemia, o Magazine Luiza não era referência de melhores práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e/ou ambiental. Nossa afirmação se baseia na leitura dos relatórios de sustentabilidade do Magazine 2012-2021 e na inexistência de reconhecimentos públicos (premiações ou matérias sobre os programas). Por outro lado, não localizamos questionamentos públicos em relação a essas práticas do Magazine que afetassem a Imagem Corporativa. Neste período, Luiza se tornou a liderança feminina e a liderança empresarial mais importante do país com um discurso, que incorpora princípios de ESG (VIEIRA, 2020a; VIEIRA, 2020b; INGIZZA *et al.*, 2021; CAETANO, 2021).

As trajetórias públicas do Magazine Luiza e de Luiza Trajano estão intrinsecamente ligadas, assim como a Reputação Corporativa e a Reputação da CEO. O que cada uma das partes faz impacta a outra, corroborando a grande maioria dos autores de referência (MURRAY, 2004; POLLACK; KERBLER, 2011; GARCIA; QUEVEDO, 2015; GÓIS, LUCA, VASCONCELOS, LIMA, 2015; FETSCHERIN, 2015; CHEN; CHUNG, 2017; WENG; CHEN, 2017; ERDOGMUS; ESEN, 2018; BLANKESPOOR; DeHAAN, 2020; PAGNUSSATT, 2021; GORSKA, 2021).

Cada texto possibilita múltiplas leituras e significações, e o pesquisador não é neutro, sendo influenciado pela sua formação, experiência, personalidade e escolha de referencial teórico e análise (THOMPSON, 2011). Naturalmente, nossa pesquisa tem limitações. Poderíamos ter escolhido outro(s): referencial teórico, método, procedimentos, CEOs, mídia, *stakeholders*, período de coleta de dados, dimensões/ categorias de análise. Mas consideramos os adotados como os mais pertinentes para o atendimento aos objetivos e desenvolvimento do trabalho majoritariamente durante a pandemia.

Nossa pesquisa não teve a intenção de concluir como construir, manter e mensurar a Reputação Corporativa e a Reputação do CEO, nem esgotar a relação entre os construtos. Procuramos compreendê-los e reconhecemos que eles se inserem em um contexto multifacetário em constante mudança e envolve pessoas e suas dimensões sensíveis: emoções, sentimentos e afetos (PAGNUSSATT, 2021) com diferentes percepções.

Há inúmeras possibilidades de novas pesquisas sobre o construto Reputação do CEO. Dentre elas, evidenciamos: a) estudo comparativo entre CEOs com alta e baixa reputação e atuação em indústrias (de maior e menor impacto aos *stakeholders* e, conseqüentemente, maior ou menor dificuldade em se construir e manter a Reputação Corporativa) diferentes; b) estudo de caso para realização de análise de discurso da comunicação atribuída a CEO(s) de alta reputação a seus principais interlocutores (empregados, clientes, acionistas); c) estudo de casos múltiplos com entrevistas com CEOs e/ou profissionais de Comunicação, Reputação e *Branding* para entender como eles atuam para construir e gerenciar a Reputação do CEO e a Reputação Corporativa, em especial durante e após crises; d) estudo comparativo do impacto da visibilidade dos CEOs nas mídias sociais e na imprensa para a construção e gestão da Reputação; e) estudos que entrevistem CEOs e profissionais de Comunicação para aprofundar a influência do jornalismo, da mídia própria e da mídia social na construção da Reputação do CEO; e f) estudos de Comunicação sobre as lideranças, considerando as contribuições da Administração para ampliar o entendimento da Comunicação na gestão organizacional.

Esperamos que nossa pesquisa contribua para o aprofundamento dos temas discutidos: Reputação do CEO, Reputação Corporativa, Liderança e Comunicação. Para a doutoranda, a imersão nesses temas durante a pesquisa bibliográfica e documental, as leituras, as análises e a redação dos textos, representou uma oportunidade ímpar de aprendizado e reflexão. Após 25 anos de carreira, viabilizar a realização do doutorado foi um presente de alto valor. Dificilmente quando estamos absorvidas pelas demandas contínuas e urgentes do exercício profissional como executiva de Comunicação Organizacional conseguimos ampliar nossa visão de mundo e das empresas dessa maneira. Assim, apesar das dificuldades pessoais, acadêmicas e profissionais vivenciadas durante o doutorado, o mesmo entusiasmo pelos temas e pela pesquisa persiste.

Almejamos que, esta tese possa contribuir para que os CEOs e os profissionais de Comunicação reflitam sobre seus papéis e tomem decisões juntos, optando um dos dois caminhos: a) o mais rápido, fácil e frágil do Gerenciamento de Impressões e/ou da Celebrização (Comunicação Funcional) ou b) a árdua, gradual, consistente e sustentável construção da Reputação Corporativa e da Reputação do CEO. Essa última, perspectiva que defendemos, incorpora a Comunicação Normativa de Wolton (2003, 2006) e a Comunicação Humana (KUNSCH, , ou seja, a busca do diálogo contínuo e a compreensão dos *stakeholders*, assim como a execução de soluções inovadoras de produtos/serviços, de gestão de pessoas/processos/governança e melhores resultados para as empresas, seus públicos e a sociedade em geral.

E, para finalizar, recorreremos a Marcondes (2004) e Wolton (2010). Para os referidos autores, comunicar não é divulgar, seduzir, manipular. É expressão com confiança, abertura ao outro, ação recíproca, aprendizado, encontro, surgimento de algo novo. É inerente ao ser humano querer influenciar o outro, mas recomendamos que prevaleça o diálogo e a negociação, oportunizando a convivência. Acreditamos ser desse jeito que os executivos e CEOs conquistarão uma percepção favorável dos públicos; logo, Reputação de CEO e Reputação Corporativa favoráveis.

REFERÊNCIAS

9 citações mais inspiradoras de Warren Buffett: frases do investidor bilionário são lições de vida e do bom uso do dinheiro. **Forbes**, New York. 2019.

Disponível em: <https://forbes.com.br/escolhas-do-editor/2019/05/9-citacoes-mais-inspiradoras-de-warren-buffett/>. Acesso em: 7 mar. 2022.

ABRAPCORP. **Anais dos congressos anuais de 2007 a 2021**. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://abrapcorp.org.br/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005a.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom**, São Paulo, n. 2, p. 116-133, 2005b.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital. **Organicom**, São Paulo, n. 6, p. 227-229, 2007.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Identidade, Imagem e Reputação organizacional: conceitos e dimensões das práxis. *In*: KUNSCH K, Margarida M. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; ALMEIDA, Luiz Henrique Guimarães. A imagem organizacional da PUC Minas: um estudo de caso nas unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel. *In*: II CONGRESSO ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 2008, Belo Horizonte. **Anais** [...]. São Paulo: PUC MINAS, 28 a 30 abr. 2008. p. 1-14.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; MUNIZ, Reynaldo Maia. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. *In*: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 17 a 21 set. 2005.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; NUNES, Dário. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 258-279, 2007.

ALONSO, Maria. Luiza Trajano: “Bem-estar começa com comida na mesa e casa para morar”. **UOL**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://minabemestar.uol.com.br/bem-estar-comeca-com-comida-na-mesa-e-casa-para-morar/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

AMORIM, Lucas. Dinheiro, gestão e um sonho. **Exame**. São Paulo, n. 1228, p. 6, abr. 2021.

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. **Gestão da Ética nas Organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional**. 2010. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, 2010.

ANDRADE, Silvana. **Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso: representações, identidades e trajetórias de mulheres executivas no Brasil**. 2012. Tese (Doutorado em História, Política e Bens Culturais) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

ANDRADE, Jenne. “Carnezinho gostoso” da Magalu pode triplicar o preço do celular. **Estadão**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://einvestidor.estadao.com.br/educacao-financeira/carne-magalu-triplo-preco-produtos>. Acesso em: 20 ago. 2022.

ANDREASSA, Luiz. O que é polarização e por que é prejudicial à democracia? **Politize!** Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://www.politize.com.br/o-que-e-polarizacao/>. Acesso em: 5 jul. 2022.

ANPAD. **Anais dos congressos anuais de 2000 a 2021**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, 2022. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/sobre.php>. Acesso em: 31 jan. 2022.

AON. **Global Risk Management Survey**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.aon.com/2021-global-risk-management-survey/index.html>). Acesso em: 03 mar. 2022. Acesso em: 3 mar. 2022.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ARGENTI, Paul; LYTTON-HITCHINS, James; VERITY, Richard. The good, the bad, and the trustworthy. **Strategy+Business**, New York, n. 61, 2010. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/10401>. Acesso em: 10 ago. 2021.

ARTONI, Fábio. **Reputação corporativa e desempenho financeiro: uma análise do contexto brasileiro**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

AS CONQUISTAS de dona Luiza. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 380, 15 dez. 2004. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/as-conquistas-de-dona-luiza/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

AS MAIS admiradas no Brasil. **CartaCapital**, São Paulo: Editora Confiança, 2000 a 2015.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade

de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras: estudos midiáticos**, São Leopoldo, n. 10, set./dez. 2008.

BARBOSA, Raissa de Azevedo. **Estratégias de inovação à luz da visão baseada em recursos**: um estudo na EMBRAPA. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

BASTOS, Bárbara. **Desempenho social empresarial e o gerenciamento de impressões de uma reputação socialmente responsável**: um estudo em hotéis do litoral pernambucano. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

BATES, Suzanne. CEO Brand ‘Disaster Avoidance Kit’. *In*: FETSCHERIN, Marc (org.). **CEO Branding: theory and practice**. New York: Routledge, 2015. p. 68-80.

BATISTA, João Gabriel. “Carnezinho gostoso” do Magazine Luiza (MGLU3): o que está por trás dos carnês? **Money Times**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/carnezinho-gostoso-do-magazine-luiza-mglu3-o-que-esta-por-tras-dos-carnes/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BDTD. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília, 2022. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: set. 2022.

BENDISCH, Franziska; LARSEN, Gretchen; TRUEMAN, Myfanwy. **Branding people: towards a conceptual framework**. Bradford: Bradford University School of Management, 2007. (Working Paper Series).

BENDISCH, Franziska; LARSEN, Gretchen; TRUEMAN, Myfanwy. Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. **European Journal of Marketing**, Bingley, v. 47, n. 3/4, p. 596-614, 2013.

BERTÃO, Naiara. Mês da Mulher: Por menos maçãs e mais planos de ações. **Valor**, São Paulo. 19 mar. 2023. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/blogs/naiara-bertao/post/2023/03/mes-da-mulher-por-menos-macas-e-mais-planos-de-acoes.ghtml>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BIAL, Pedro. **Luiza Trajano**: mulher do Brasil. São Paulo: Gente, 2022.

BLANKESPOOR, Elizabeth; DeHAAN, Ed. Strategic disclosure and CEO media visibility. **Forthcoming at Journal of Financial Reporting**, 2020.

BLECHER, Nelson. Faça simples. **Exame**, São Paulo, v. 788, n. 6, p. 39-48, 26 mar. 2003.

BÓ, Giancarlo Dal. **O endosso por celebridade e a gestão da imagem da marca**: evidências empíricas a partir do estudo da marca Ipanema Gisele Bündchen. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

BORDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2008.

BRADY, Diane; MCGREGOR, Jena. O papel do CEO mudou: as novas habilidades para chegar ao topo. **Forbes**. 19 set. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/09/o-papel-ceo-mudou-as-novas-habilidades-para-chegar-ao-topo/>. Acesso: 22 set. 2022.

BRANDÃO, Mariana Hammel. **O uso de celebridades no endosso de marcas globais e locais**: um experimento com marcas esportivas. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – ESPM, São Paulo, 29 mar. 2016.

BRASIL, Sandra. A rainha do varejo. **Veja**, São Paulo, n. 1889, p. 11-15, 26 jan. 2005.

BRASIL perde 4,6 milhões de leitores em quatro anos, com queda puxada por mais ricos. **G1**, Rio de Janeiro, 10 set. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2020/09/11/brasil-perde-46-milhoes-de-leitores-em-quatro-anos-com-queda-puxada-por-mais-ricos.ghtml>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BREITENBACH, Renato. **Táticas vinculantes, reputação do provedor de serviços, confiança e compromisso como antecedentes da retenção de clientes**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

BRISSAC, Chantal. “Sou bom em doar”, Elie Horn é um dos maiores filantropos do país. **29 horas**, São Paulo, 29 Jun, 2020. Disponível em: <https://29horas.com.br/pessoas/sou-bom-em-doar/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

BROMLEY, Dennis B. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, Bingley, v. 35, n. 3/4, p. 316-334, 2001.

BRUSH, Candida; GREENE, Patricia; HART, Myra. Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 20-35, jan.-mar. 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000100004>. Acesso em: dez. 2020.

BRYANT, Adam. **A cabeça do CEO**: como pensam e agem os profissionais que chegaram ao mais alto grau corporativo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R.(orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2009. v. 3, p. 257-281.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem das organizações**: teoria e prática. São Paulo: All Print, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BURNS, James M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CAETANO, Rodrigo. Espírito coletivo. *In*: INGIZZA, Carolina; STEFANO, Fabiane; GRANATO, Luísa; DIAS, Maria Clara; FILIPPE, Marina; CAETANO, Rodrigo; SENA, Victor. A reação. **Exame**, São Paulo, n. 1228, p. 26-33, abr. 2021, p. 32-33.

CAIXETA, Carlos Gustavo; LOPES, Humberto Eias; BERNARDES, Patrícia; CARDOSO, Maria Beatriz; NETO, Antônio Carvalho. Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro de grandes grupos empresariais brasileiros. *In*: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 6 a 10 set. 2008. p. 1-15.

CALLEGARI, Lucas. Momento impopular: após uma estreia promissora na Bolsa, as ações do Magazine Luiza patinam, reflexo das oscilações do mercado e da agressiva estratégia de crescimento. **CartaCapital**, São Paulo, n. 689, p. 52-53, 21 mar. 2012.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Catálogo de teses e dissertações. Brasília, 2022. Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: set. 2022.

CARDOSO, Letícia. Ações do Magalu sobem após Luiza Trajano gravar vídeo para oferecer a clientes carnê com prestações acessíveis. **Extra**, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia-e-financas/acoes-do-magalu-sobem-apos-luiza-trajano-gravar-video-para-oferecer-clientes-carne-com-prestacoes-acessiveis-25543349.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CARMO, Aparecido. **Vidas exemplares**: um estudo dos perfis biográficos publicados na revista Veja entre 1990 e 2020, 2022. Dissertação (Mestrado em Cultura Contemporânea) – Faculdade de Comunicação e Artes, Universidade Federal do Mato Grosso, Cuiabá, 2022.

CARVALHO, Denise. Quem precisa da liderança. **Exame**, São Paulo, n. 897, p. 64-65, 18 jul. 2007.

CARVALHO, Rosa Carolina de. Responsabilidade social corporativa: Shell e BP. *In*: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO (Intercom), 25, 2002, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: Intercom, 2002. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/2002_NP5CARVALHO.pdf. Acesso em: 8 abr. 2021.

CAVALCANTE, Roberta; SOUZA FILHO, José. Estratégia socioambiental, reputação e gestão dos stakeholders: o caso ecoelce. *In*: VL Encontro da

Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2016, Costa do Sauípe. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 25 a 28 set. 2016.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage, 2010.

CHAVARRÍA, Mariela. **Gestión de reputación corporativa en empresas mexicanas: realidades, perspectivas y oportunidades**. Madri: Juan Rivera, 2015.

CHEN, Hai-Ming; CHUNG, Hsin-Mei. A scale for CEO personal brand measurement. **South African Journal of Business Management**, Cape Town, v. 48, n. 2, p. 23-32, 2017.

CHENG, Diana . Luiza é a empresa com a melhor imagem durante a crise. **MoneyTimes**, São Paulo. 27 maio 2020. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/estudo-mostra-que-magazine-luiza-e-a-empresa-com-a-melhor-imagem-durante-a-crise/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

CHRISTOFOLI, Márcia Pillon. **Comunicação e liderança: em busca da dimensão sensível**. 2020. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Escola de Comunicação, Artes e Design (Famecos) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2020.

CHUN, Rosa. Corporate reputation: meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, Hoboken, v. 7, n. 2, p. 91-109, jun. 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>. Acesso em: 12 set. 2022.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**. São Paulo: Alta Books, 2019.

COMPÓS. **Anais dos encontros anuais de 2000 a 2021**. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Comunicação. São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.compos.org.br/a_compos.php. Acesso em: 25 jan. 2022.

CORDENONSSI, Ana Maria; MELO, José Marques de. Jornalismo interpretativo: os formatos nas revistas *Veja* e *Época*. In: XIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO. 13, 2008, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo, Intercom, maio 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2008/resumos/r9-0320-1.pdf>. Acesso em: 1º fev. 2023.

COSTA, Tatiana Gonçalves da. **Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio do Sinos, Porto Alegre, 2020.

COTTAN-NIR, Osnat. Toward a conceptual model for determining CEO brand equity. **Corporate Reputation Review**, London, v. 22, n. 4, p. 1-13, 2019.

COTTAN-NIR, Osnat; LEHMAN-WILZIG, Sam. CEO branding: between theory and practice – case studies of Israeli corporate founders. **International Journal of Strategic Communication**, Abingdon, p. 1-22, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1425691>. Acesso em: 9 fev. 2022.

CUNHA, Lílian. “Carnezinho gostoso” do Magalu dobra preço de geladeira para R\$ 6.800. **UOL**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/08/12/carnezinho-gostoso-magazine-luiza-juros.htm>. Acesso em: 20 ago. 2022.

DABUL, Marcia. **Responsabilidade social corporativa**: uma discussão teórica a partir da nova sociologia econômica e da teoria da dívida. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências, em Políticas Públicas Estratégias e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

DAMÁSIO, Antônio R. **O erro de descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DANTAS, Everton. Luiza Helena Trajano: “Nosso foco é salvar vidas”. **Tribuna do Norte**, Natal, 2021. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/luiza-helena-trajano-a-nosso-foco-a-salvar-vidasa/504470>. Acesso em: 20 ago. 2022.

DAVIS, Raoul. CEO branding: how perception defines reality. *In*: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding**: theory and practice. New York: Routledge, 2015. p. 51-67.

DIZIKES, Peter. Study: research project finds humans, not bots, are primarily responsible for spread of misleading information. **MIT**. 2018. Disponível em: <https://news.mit.edu/2018/study-twitter-false-news-travels-faster-true-stories-0308>. Acesso em: 9 set. 2022.

DOWLING, Grahame. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, Nova York, v. 15, p. 109-115, 1986.

EDELMAN. **20 years of trust**. Chicago, 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com/20yearsoftrust/>. Acesso em: 5 abr. 2022.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer**: relatório Brasil com dados globais. São Paulo, anos 2018 a 2022. Disponível em: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2022-03/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20Report_With%20Global_POR.pdf. Acesso em: 31 mar. 2022.

ENDEAVOR. Quem somos. 2022. Disponível em: <https://endeavor.org.br/>. Acesso em: 26 jul. 2022.

ERDOGMUS, Nihat; ESEN, Emel. Constructing the CEO personal brand: the case of four pioneering CEOs in Turkey. **Corporate Reputation Review**, London, n. 21, p. 37-49, 2018.

ESCÂNDALOS empresariais minam a confiança dos investidores em 2002. **InfoMoney**. 24 jul. 2002. São Paulo. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/escandalos-empresariais-minam-a-confianca-dos-investidores-em-2002/>. Acesso em: 5 fev. 2023.

FALEYE, Olubunmi. Does one hat fit all? The case of corporate leadership structure. **Forthcoming in the Journal of Management & Governance**, New York, n. 11, p. 239-259, 2007.

FELDMAN, Percy Marquina; BAHAMONDE, Rolando Arellano; BELLIDO, Isabelle Velasquez. Uma nova abordagem para mensurar a reputação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 53-66, jan.-fev. 2014.

FERNANDES, Fátima. Magazine Luiza compra rede do Paraná. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 28 ago. 1996. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/8/28/dinheiro/23.html>. Acesso em: 9 ago. 2022.

FETSCHERIN, Marc. The CEO branding mix. **Journal of Business Strategy**, Bingley, v. 36, n. 6, p. 22-28, 2015.

FLORCZACK, Rosângela. **Gestão da reputação na era da emoção pública**. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/blog/gestao-de-reputacao-na-era-da-emocao-publica>. Acesso em: 7 out. 2021

FOLHA. Rankings **Top of Mind**. São Paulo: Grupo Folha, 2018.

FOMBRUN, Charles. **Reputation: realizing value from the corporate Image**. Boston, Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, Charles; GARDBERG, Naomi; BARNETT, Michael. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FOMBRUN, Charles; RIEL, Cees van. **The reputational landscape**. Corporate Reputation Review, v. 1, n. 1/2, 1997.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, Mississippi, v. 33, n. 2, p. 233-58, 1990.

FOMBRUN, Charles; RIEL, Cees van. **Fame and fortune: how successful companies build winning reputations**, New Jersey: Prentice-Hall, 2004.

FOMBRUN, Charles; PRADO, Fernando, PONZI, Leonard. CEO RepTrak® Assessing the Reputation of Top Executives. *In*: FETSCHERIN, Marc (org.).

CEO Branding: theory and practice. Abingdon: Routledge, 2015. cap. 7, p. 118-133.

FOMBRUN, C.; RINDOVA, V. The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. In: SCHULZ, M; HATCH, M.J; LARSEN, M.H (eds.) **The Expressive Organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**, Oxford University Press, 2000, p.77-96.

FOMBRUN, Charles. **Reputation: realizing value from the corporate Image.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, Charles; GARDBERG, Naomi; BARNETT, Michael. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FOMBRUN, Charles; PRADO, Fernando, PONZI, Leonard. CEO RepTrak® Assessing the Reputation of Top Executives. In: FETSCHERIN, Marc (org.). **CEO Branding: theory and practice.** Abingdon: Routledge, 2015. cap. 7, p. 118-133.

FOMBRUN, Charles; RIEL, Cees van. **Fame and fortune: how successful companies build winning reputations**, New Jersey: Prentice-Hall, 2004.

FOMBRUN, Charles; RIEL, Cees van. **The reputational landscape.** Corporate Reputation Review, v. 1, n. 1/2, 1997.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, New York, v. 33, n. 2, p. 233-58, 1990.

FONSECA, Letícia. Luiza Helena Trajano: conheça a história da empreendedora brasileira presidente do Magazine Luiza. **Rock content**, 30 set. 2017. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/luiza-helena-trajano/>. Acesso em: 20 abril 2022.

FONSECA, Márcio Ribeiro da. **A influência da responsabilidade social corporativa na imagem de marca: Um Estudo em Empresas Brasileiras do Setor de Cosméticos.** 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2014.

FRANCA, Robério. **Ensaio sobre tax avoidance, reputação corporativa e governança no Brasil.** 2018. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2018.

FRANÇA, Vera. O objeto da comunicação - a comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** Petrópolis: Vozes, 2001. p. 39-60.

FRANCIS, Jennifer; HUANG, Allen; RAJGOPAL, Shivaram; ZANG, Amy. CEO reputation and earnings quality. **Contemporary Accounting Research**, Hoboken, v. 25, n. 1, p. 109-147, 2008.

FREEMAN, Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, Clayton. Magazine Luiza compra 5 lojas da Wanel. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 15 maio 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ribeirao/ri1505200113.htm>. Acesso em: 9 ago. 2022.

FREITAS, Clayton. Magazine Luiza compra 5 lojas da Wanel. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 15 maio 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ribeirao/ri1505200113.htm>. Acesso em: 9 ago. 2022.

FREUD, Sigmund. Três ensaios sobre a teoria da sexualidade. *In*: FREUD, S. **Obras psicológicas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 7.

FUENTE, Adelina; REIS, Juliane. O papel estratégico da comunicação na construção e manutenção da reputação organizacional: uma proposta de alinhamento entre organizações e públicos. *In*: XI CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 2017, Belo Horizonte. **Anais [...]**. São Paulo: UFMG, p.1-15, 15 a 19 maio 2017.

FUNKE, Martha. Internet bate recordes e cresce nas classes C, D e E. **Valor**, São Paulo, 21 out. 2013.

FUTEMA, Fabiana. Magazine Luiza compra redes Base e Madol e amplia presença no sul do país. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 1º abr. 2005. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u94985.shtml>. Acesso em: 9 ago. 2022.

GAINES-ROSS, Leslie. CEO Reputation: a key factor in shareholder value. **Corporate Reputation Review**, London, v. 3, n. 4, p. 366-370, 2000.

GAINES-ROSS, Leslie. **CEO Capital: a guide to building CEO reputation and company success**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

GAINES-ROSS, Leslie. The emergence of the social CEO. *In*: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding: theory and practice**. New York: Routledge, 2015. p. 239-256.

GAINES-ROSS, Leslie; BALLOCK, Carol. The CEO Reputation Premium? Gaining advantage in the engagement era. **Weber Shandwich**, London, 2015. Disponível em: https://www.slideshare.net/Weber_Shandwich/the-ceo-reputation-premium-gaining-advantage-in-the-engagement-era/2-The_CEOReputation_PremiumGaining_Advantage_in. Acesso em: 22 nov. 2022.

GALINA, Décio. 100 empresas que fizeram as maiores doações no Brasil. **Forbes**. São Paulo, 5 set. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2020/09/100-maiores-empresas-doadoras-do-brasil/>. Acesso em: 3 mar. 2023.

GAMA, Carolina. Apelo de Luiza Trajano não foi à toa: Magazine Luiza tem prejuízo de R\$ 135 milhões no 2T22 – veja o que afetou o Magalu. **Seu Dinheiro**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2022/magazine-luiza/magazine-luiza-mglu3-magalu-balanco-varejo-trimestre-ccgg/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

GARCIA, Juan; QUEVEDO, Esther. How does CEO Reputation Matter? Impact of CEO Reputation on Corporate Reputation and Performance. *In*: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding: theory and practice**. New York: Routledge, 2015. p. 95-117.

GARDBERG, Naomi; FOMBRUN, Charles. For better or worse: the most visible american corporate reputations. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, n. 4, p. 385-391, 2002.

GIRARD, Alessandra Coelho; ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. A influência da comunicação na reputação corporativa do Banco Itaú. *In*: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 19 a 23 set. 2009. p. 1-16.

GLOBAL COMPACT. **Leadership for the decade of action 2020**. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/library/5745>. Acesso em: 27 jun. 2022.

GLOBAL WOMEN. **Corporate Women Directors International**. New York, 2022. Disponível em: www.globalwomen.org. Acesso em: 26 jul. 2022.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1989.

GÓIS, Alan Diógenes. Reputação corporativa e desempenho empresarial superior: uma análise nas empresas listadas na BM&FBovespa. *In*: XXXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 14 a 17 set. 2014.

GÓIS, Alan Diógenes. **Reputação corporativa: constructos e implicações para a criação de valor**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

GÓIS, Alan Diógenes. **A téttrade sombria da personalidade e a qualidade da informação contábil: o efeito moderador da reputação corporativa**. 2017. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

GÓIS, Alan Diógenes; LUCA, Márcia Martins Mendes de; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. O impacto da reputação e da concentração acionária do acionista majoritário no desempenho das maiores companhias abertas da América Latina. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, EnANPAD, set. 2014.

GÓIS, Alan Diógenes; LUCA, Márcia Martins Mendes de; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de; LIMA, Gerlando. Fatores determinantes da reputação corporativa nas companhias abertas do Brasil. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2015. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 2015.

GÓRSKA, Anna. The true or the idealized self: how CEOs build their personal brands? **Central European Management Journal**, Varsóvia, v. 29, n. 1, p. 39-60, 2021.

GRADILONE, Cláudio. Quem vai ser o próximo Magazine Luiza? **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1135, 26 ago. 2019. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/quem-vai-ser-o-proximo-magazine-luiza/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

GRAFFIN, Scott; PFARRER, Michael; HILL, Michael. Untangling executive reputation and corporate reputation: Who made who. *In: POLLOCK, T. G.; BARNETT, M. L. (Eds.). The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford, UK: Oxford University Press, p. 221-239, 2012.

GRAFFIN, Scott; PFARRER, Michael; HILL, Michael. **Executive reputation: reviewing nascent construct**. Corporate Reputation Symposium, Oxford University, UK, 2010.

GRAY, Edmund; BALMER, John. Managing corporate image and corporate reputation. **Long Range Planning**, Houston, v. 31, n. 5, p. 695-702, 1998.

GRT. RELATÓRIO Global RepTrak100: the world's most reputable companies. **RepTrak**, New York, edições 2017 a 2022.

GRUPO MULHERES DO BRASIL. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.grupomulheresdobrasil.org.br/>. Acesso em: 26 jul. 2022.

GUIA de Boa Cidadania; GUIA Exame de Sustentabilidade. AS MELHORES do ESG. **Exame**, São Paulo, anos 2000 a 2014. (Esse relatório teve o nome alterado ao longo dos anos da publicação).

HAMBRICK, Donald. "It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance." **Administrative Science Quarterly** 52(3), p. 351-386, 2007a.

HAMBRICK, Donald. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007b.

HAMBRICK, Donald; MASON, Phyllis. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9(2), p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, Donald; POLLOCK, Timothy. The shackles of CEO celebrity: Sociocognitive and behavioral role constraints on “star” leaders. **Academy of Management Review**, 43(3), p. 419-444, 2018.

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: uma breve história do amanhã**. São Paulo. Companhia das Letras, 2015.

HATCH, Mary; SCHULTZ, Majken. Relations between culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, London, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

HAYASHI JUNIOR, Paulo; BARANIUK, James Alexandre; BULGACOV, Sergio. Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias: estudo comparativo de casos. **EnANPAD**, 2003. p. 1-16.

HAHYA, Hanna. Revistas em 2021: impresso cai 28%; digital retrai 21%. 21 mar. 2022. **Poder 360**. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/revistas-em-2021-impresso-cai-28-digital-retrai-21/>. Acesso em: 1º out. 2022.

HAHYA, Hanna. Revistas sofrem grande queda de circulação impressa e digital em 2020. 14 mar. 2021. **Poder 360**. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/revistas-em-2020-circulacao-impressa-e-digital-despencam/>. Acesso em: 9 set. 2021.

HAYWARD, Mathew; RINDOVA, Violina; POLLOCK, Timothy. Believing one’s own press: the causes and consequences of CEO Celebrity. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 25, n. 7, p. 637-653, 2004.

HAYWARD, Mathew; POLLOCK, Timothy; RINDOVA, Violina. Celebrity firms: social construction of market popularity. **Academy of Management Review**, New York, v. 31, n. 1, 2006.

HOELZ, Jose. **Reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica**: um estudo no setor farmacêutico brasileiro. 2017. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

HUPFER, Celson. **Liderança e luta por reconhecimento** – trocas da relação eu-outro. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e Reputação na gestão da Identidade organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 84-87, 2007. Disponível

em: <http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/138945/134293>. Acesso em: 18 out. 2021.

IBGE. Biblioteca. 2022. **IBGE**. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 16 ago. 2022.

INFOMONEY. 82% das casas brasileiras têm acesso à internet, aponta pesquisa. **InfoMoney**. São Paulo. 22 jun 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/consumo/82-das-casas-brasileiras-tem-acesso-a-internet-aponta-pesquisa/>. Acesso em: 26 ago. 2022.

IDV. Instituto para Desenvolvimento do Varejo. Disponível em: <https://www.idv.org.br/diretoria-e-conselho>. Acesso em: 26 jul. 2022.

INFOMONEY. **Perfil Luiza Helena Trajano**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/perfil/luiza-helena-trajano/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

INFOMONEY. Magazine Luiza (MGLU3) tem prejuízo líquido de R\$ 35,9 milhões no 4º tri de 2022; vendas totais atingem R\$ 18 bilhões. **InfoMoney**, 10 mar. 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/magazine-luiza-mglu3-resultado-quarto-trimestre-2022-2/>. Acesso em: 12 mar. 2023.

INGIZZA, Carolina; RIVEIRA, Carolina; BOMFIM, Murilo; BRANCO, Leo. Crise leva o triplo de lojistas por mês para Magalu, Mercado Livre e B2W. **Exame**, São Paulo, n. 1217, 28 ago. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/vitrine-disputada/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

INGIZZA, Carolina; STEFANO, Fabiane; GRANATO, Luísa; DIAS, Maria Clara; FILIPPE, Marina; CAETANO, Rodrigo; SENA, Victor. A reação. **Exame**, São Paulo, n. 1228, p. 26-33, abr. 2021.

INTERBRAND. **Interbrand releases the 'Best Brazilian Brands 2019' ranking**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.interbrand.com/newsroom/interbrand-releases-best-brazilian-brands-2019-ranking/>. Acesso em: 18 ago. 2021.

INTERCOM. **Anais dos congressos anuais de 2000 a 2021**. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/a-intercom>. Acesso em: 12 jul. 2021 (redação da descrição da Intercom), 17, 18 e 20 abr. 2020 e 25 jan. 2022 (levantamento dos artigos).

JANVASKI, André. A revolução digital do Magazine Luiza. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 982, p. 28-32, 31 ago. 2016.

JENSEN, Michael. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. **Business Ethics Quarterly**, New York, v. 12, n. 2, 2002.

JIMENEZ, Carla. Precisamos aprender a falar bem do Brasil: entrevista com Luiza Helena Trajano. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 789, p.30-32, 21 nov. 2012.

JIN, Chang-Hyun; YEO, Hyun-Chul. Satisfaction, Corporate Credibility, CEO Reputation and Leadership Effects on Public Relationships. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 19, n. 2, p. 127-140, 2011.

KARHAWI, Issaaf. Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises. *In*: XIII CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 2019, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2019.

KEMP, Simon. **Digital 2022: Brasil**: local country headlines report and essencial data for digital adoption and use in every country in the world. 9 fev 2022. We are social and Hootsuit. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-brazil>. Acesso em: 1º out. 2022.

KEMP, Simon. **Relatório Digital 2022**: Brasil. Relatório Brasil. Kepios: Singapura. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-brazil>. Acesso em: 3 out. 2022.

KROEHN, Márcio. A festa do Magazine Luiza não tem fim? **Revista IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1036, 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/festa-do-magazine-luiza-nao-tem-fim/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

KROEHN, Márcio; BEZERRA, Paula. Por que eles só pensam na política? **Revista IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1039, 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/por-que-eles-so-pensam-na-politica/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

KROEHN, Márcio; CAETANO, Rodrigo. Meirelles passa a tocha a Luiza Trajano. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 922, p. 8-9, 1º jul. 2015.

KROEHN, Márcio; DRSKA, Moacir. Conheça os empresários que querem transformar o Brasil. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1085, 31 ago. 2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/eles-querem-transformar-o-brasil/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2009a.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009b, p. 63-89.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, v. 8, n. 2, jul./ dez. 2014, p. 35-61. Universidade de São Paulo. São Paulo.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. FÉLIX, Joana (Org.). **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020, p. 85-104.

KVISVIK, Jeanette. CEO and Corporate Reputation. **Burson-Marsteller**. New York, 2005. Disponível em: <https://slideplayer.com/slide/2087113/>: Acesso em: 22 nov. 2022.

LACHINI, André Lachini. Varejo agora é high-tech. **IstoÉ**, São Paulo, n. 2676, 30 abr. 2021. Disponível em: <https://istoe.com.br/varejo-agora-e-high-tech/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

LACROIX, Michel. **O Culto das emoções**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006.

LAHÓZ, André. Sobre direitos e deveres. **Exame**, São Paulo, n. 839, p. , 30 mar. 2005.

LAMORTE, Gerusa. **Maximização do valor da empresa**: impacto normativo, gestão de riscos e reputação. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2019.

LARCKER, David; O'REILLY, Charles; TAYAN, Brian; ZAKOLYUKINA, Anastasia. Are narcissistic CEOs all that bad? **Stanford Closer Look Series**, 2021.

LARCKER, David; TAYAN, Brian. Diversity in the C-Suite: the dismal state of diversity among fortune 100 senior executives. **Stanford Closer Look Series**, 2020.

LAURENZA, Ana Maria de Abreu. **Jornalismo e políticas públicas**: a imprensa de São Paulo esclarece a dinâmica da participação política quando cobre o discurso e a ação pública? (1994-2004). 2005. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

LEE, Gilsoo; CHO, Sam; ARTHURS, Jonathan; KYUNG, Eun. Celebrity CEO, identity threat, and impression management: impact of celebrity status on corporate social responsibility. **Journal of Business Research**, Amsterdã, n. 111, p. 69-84, 2020.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.) **Interações e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 109-127.

LIMA, 2020.

LIOZU, Stephan; HINTERHUBER, Andreas. CEO Championing of Pricing and Firm Performance in Industrial Firms. *In*: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding: theory and practice**. New York: Routledge, 2015. p. 177-187.

LISBOA, Ana. Entrevista: Luiza Trajano reflete sobre a pandemia, o varejo e o país. **Correio Brasiliense**, Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/euestudante/trabalho--formacao/2020/08/4868634-as-licoos-de-uma-executiva-na-pandemia.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.

LOPES, Yan de Jesus. O fetiche na psicanálise freudiana. **Psicologia - Portal dos psicólogos**, Porto, Portugal, 2019.

LOPEZ, Laura. Luiza é pop. **Marie Claire**, São Paulo, n. 369, mar. 2022. Editorial (p. 12), Reportagem escrita também pela editora (p. 34-39).

LOVELACE, Jeffrey; BUNDY, Jonathan; HAMBRICK, Donald; POLLOCK, Timothy. The shackles of CEO celebrity: sociocognitive and behavioral role constraints on “star” leaders. **Academy of Management Review**, New York, v. 43, n. 3, p. 419-444, 2018.

LOVELACE, Jeffrey; BUNDY, Jonathan; POLLOCK, Timothy; HAMBRICK, Donald. The push and pull of attaining CEO celebrity: a media routines perspective. **Academy of Management Journal**, New York, v. 65, n. 4, p. 1169-1191, 2022.

LUIZA Trajano admite risco de falência e dispara: “Muita gente vai quebrar”. **Terra Brasil Notícias**, Brasília, 13 jun. 2023. Disponível em: <https://terrabrasilnoticias.com/2023/06/luiza-trajano-admite-risco-de-falencia-e-dispara-muita-gente-vai-quebrar/>. Acesso em: 13 jun. 2023.

MACHADO, Juremir. Apresentação. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa. **Diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

MAGAZINE Luiza compra 22 novas lojas. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 20 jun. 2003. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2006200311.htm>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MAGAZINE Luiza compra rede de lojas Kilar de Santa Catarina. **Tribuna**, Curitiba, 31 ago. 2005. Disponível em: <https://tribunapr.uol.com.br/noticias/economia/magazine-luiza-compra-rede-de-lojas-kilar-de-santa-catarina/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MAGAZINE Luiza vai entrar rio com 23 aberturas em um dia. **Valor**, São Paulo, 29 jun. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-Variavel/empresas/noticia/2021/06/29/magazine-luiza-vai-entrar-no-rio-com-23-aberturas-em-um-dia.ghtml>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MAGAZINE Luiza tem prejuízo líquido de R\$ 309,4 milhões no 1º trimestre. **O Globo**, Rio de Janeiro, 15 Maio 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/05/15/magazine-luiza-tem-prejuizo-liquido-de-r-3094-milhoes-no-1o-trimestre.ghtml>. Acesso em: 14 jun. 2023.

MAGRI, Sheila. Reputação corporativa como fenômeno discursivo na pandemia: consumo de discursos do “novo normal”, das “marcas salvadoras” e da “saúde mental” a partir de Bakhtin. *In: XV CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS*, 2010. **Anais** [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2021.

MAGRI, Sheila; PERES-NETO, Luiz. Marca pessoal: uma reflexão sobre a produção de subjetividades na perspectiva da reputação profissional. *In: XIII CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS*, 2019. **Anais** [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2019.

MAIORES e Melhores. **Exame**, São Paulo: Abril, 2000-2022.

MALMEDIER, Ulrich; TATE, Geoffrey. Behavioral CEOs: on the role of managerial overconfidence (with G. Tate). **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 29(4), p. 37-60, 2015.

MALMEDIER, Ulrich; TATE, Geoffrey. Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. **Journal of Financial Economics**, Elsevier, Amsterdã, v. 89(1), p. 20-43, July, 2008.

MANO, Cristiane. A nova cara do capitalismo brasileiro. **Exame**, São Paulo, n. 1116. p. 34-47, 22 jun. 2016.

MANO, Cristiane. Minha regra de ouro. **Exame**, São Paulo, n. 861. p. 18-25, 15 fev. 2006.

MANUEL, Janice Alexandra da Costa. **A “ausência” de expressão identitária das IES religiosas e leigas do Brasil**. 8 jun. 2020. 94 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.

MANZONI JR, Ralphe. Frederico Trajano é o empreendedor do ano 2017 em e-commerce. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1047, 1º dez. 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/frederico-trajano-e-o-empresendedor-do-ano-2017-em-e-commerce/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão, 2006.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. O princípio da razão durante: diálogo, poder e interfaces sociais da comunicação. **Nova teoria da comunicação III**. São Paulo: Paulus, 2011, tomo IV.

MARCONDES FILHO, Ciro. **A comunicação do sensível**: acolher, vivenciar, fazer sentir. São Paulo: ECA/USP, 2019.

MARTINO, Luis; TERRA, Carolina. Com quantos capitais se faz um CEO influenciador? Capital social, influência digital e liderança organizacional. **Brazilian Creative Industries Journal**, Novo Friburgo. Feevale. v.3, n.1, p. 27-48, jan./jul. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/bcij.v3i1.3186>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MASSON, Celso. Criando o futuro do varejo brasileiro. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1149, 2 dez. 2019. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/criando-o-futuro-do-varejo-brasileiro/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MATTOS, Adriana. O batismo de fogo do príncipe do varejo. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 566, p. 70-73, 6 ago. 2008.

MEIRELLES, Luize; COELHO NETO, Ernani. Reputação organizacional: propostas conceituais na literatura especializada. **Organicom**, São Paulo, v. 13, n. 25, p. 37-49, 2016.

MELCRUM, 2017. Disponível em: <https://engageforsuccess.org/insights-data-surveys/melcrum-the-future-of-internal-communication/>. Acesso em: 9 set. 2021.

MELHORES empresas para trabalhar. **Época Negócios**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Melhores-Empresas-para-Trabalhar/noticia/2020/10/conheca-os-vencedores-do-premio-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil-2020.html>. Acesso em: 18 ago. 2021.

MELHORES empresas para trabalhar. **Exame**, São Paulo, 2000-2022.

MELO, Paula Sousa Brant. **A contribuição da competência política para a carreira, a reputação e a legitimação da liderança**. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – FEA-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MERCO. **MERCO Empresas** e Merco Líderes. São Paulo, 2013-2021. (Os rankings podem ser acessados pelo site da MERCO). Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-empresas>. Acesso em: 18 ago. 2021.

MERCO. **MERCO Líderes**. São Paulo, 2013-2021. (Os rankings podem ser acessados pelo site da MERCO). Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-lideres>. Acesso em: 18 ago. 2021.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br>. Acesso em: 22 jun. 2006.

MOHEDANO, Antonia; URRÁ, Anastasio; SAFÓN, Vicente. The causes and relations of corporate and CEO reputation. *In*: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding: theory and practice**. New York: Routledge, 2015. p. 81-94.

MURRAY, Kevin. **A linguagem dos líderes**: como os principais CEO's de grandes corporações mundiais se comunicam para inspirar, influenciar e obter resultados. São Paulo: Clio, 2012.

MURRAY, Kevin; WHITE, Jon. **CEO views on reputation management**: a report on the value of public relations, as perceived by organisational leaders. Chime Communications, 2004.

NANTON, Nick; DICKS, J. W. Purpose and power of the CEO brand. *In*: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding: theory and practice**. New York: Routledge, 2015. p. 21-30.

NARDI, Vinicius; GAVRONSKI, Iuri. Entre harmonias e dissonâncias: preditivos e impacto da reputação na performance organizacional. *In*: XXXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 14 a 17 de setembro de 2014.

NASCIMENTO, Anderson. **A influência da reputação corporativa e da qualidade da website no desempenho das empresas de e-business**. 2017. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2017.

NERY, Erick Matheus. Luiza Trajano, do Magazine Luiza (MGLU3), será conselheira de Lula; entenda. **Suno**, São Paulo, 3 mar. 2023 Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/luiza-trajano-magazine-luiza-mglu3-conselheira-lula/>. Acesso em: 6 mar. 2023.

NIETZSCHE, Friedrich. **Além do bem e do mal**: prelúdio a uma filosofia do futuro. São Paulo: Edipro, 2020. (O livro foi publicado pela primeira vez em 1886).

NESPOLO, Daniele. **Relação entre valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes no contexto de serviços de telefonia móvel**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração da Produção). Universidade de Caxias Do Sul, Caxias do Sul, 2014.

OLIVEIRA, Dárcio. As conquistas de dona Luiza. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 380, p. 62-65, 15 dez. 2004.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusora, 2008, p. 91-108.

OLIVEIRA, Wesley. Quem é Luiza Trajano, a vice dos sonhos de PT, Huck e Doria para 2022. Brasília. **Gazeta do Povo**, 4 mar. 2021. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/quem-e-luiza-trajano-empresaria-eleicoes/>. Acesso em: 19 mar. 2023.

ORGANICOM. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007-2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/about>. Acesso em: 26 jan. 2022.

OS 100 LÍDERES empresariais com melhor reputação no Brasil. **Exame**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://exame.com/marketing/os-100-lideres-empresariais-com-melhor-reputacao-no-brasil/>. Acesso em: 18 ago. 2021.

OSHIRO, Ana Lucia de Alcântara. **Reputação – As interpretações dos sujeitos (organizacionais e coletivos)**. 2014. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

PACHECO, Beatriz. O salto do Magalu na moda. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1246, 29 out. 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-salto-do-magalu-na-moda/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

PAGNUSSATT, Denise. **Reputação sensível: aproximações entre os discursos reputacionais e as percepções dos públicos de interesse na perspectiva multidimensional sensível**. 2021. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

PALOMINO, Rafael Henrique. **O leitor na reportagem de revista: um estudo das marcas da interação no gênero**. Tese de doutorado. Araraquara. Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho”, 2014.

PARK, Dong-Jin; BERGER, Bruce K. The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image. **Journal of Public Relations Research**, v.16, n.1, p. 93-125, 2004.

PAULA, Marcelo de. Magazine Luiza tem um banco na palma da mão. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1152, 20 dez. 2019. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/magazine-luiza-tem-um-banco-na-palma-da-mao/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

PENA, Rodolfo F. Alves. Era da Informação. **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/era-informacao.htm>. Acesso em: 21 abr. 2022.

PEREZ-NETO, Luiz; MAGRI, Sheila. Marca pessoal: uma reflexão sobre a produção de subjetividades na perspectiva da reputação profissional. Abrapcorp. In: XIII CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE

RELAÇÕES PÚBLICAS. 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Abrapcorp, 2019.

PEREZ-NETO, Luiz; MAGRI, , Sheila. Marca Pessoal: Uma Reflexão Sobre a Produção De Subjetividades na Perspectiva da Reputação Profissional

PERES-NETO, Luiz; MAGRI, Sheila. Para ampliar o diálogo nas relações públicas no Brasil: entendendo a reputação como um fenômeno discursivo. XXX ENCONTRO ANUAL DA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 2021, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Compós, 27-30 jul. 2021a.

PERES-NETO, Luiz; MAGRI, Sheila. Reputação 4.0: intimidade e privacidade no fenômeno discursivo da reputação corporativa. **Organicom**, São Paulo, v. 18, n. 36, p. 174-185, 2021b.

PIERRE Lévy: a revolução digital só está no começo. Entrevista com Pierre Lévy. **Fronteiras do Pensamento**. Publicado em: abr. 2015. Disponível em: <https://www.fronteiras.com/leia/exibir/pierre-levy-a-revolucao-digital-so-esta-no-comeco>. Acesso em: 1º set. 2022.

PIMENTEL, Isabela. Gestão de riscos reputacionais 2021: o que mudou? **Comunicação Integrada**. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/gestao-de-riscos-reputacionais-o-que-mudou-2021>. Acesso em: 16 ago. 2022

PINHEIRO, Lana. DJ Alok e Magalu em defesa da mulher. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1238, 3 set. 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/dj-alok-e-magalu-em-defesa-da-mulher/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

PINTO, Leonardo. **Reputação corporativa e desempenho financeiro das empresas da américa latina**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

POLLACH; KERBLER. Appearing competent: a study of impression management in U.S. and european CEO profiles. **Journal of Business Communication**, Thousand Oaks, v. 48, n. 4, p. 355-372, 2011.

POLLOCK, Timothy; RINDOVA, Violina. Media legitimation effects in the market for initial public offerings. **Academy of Management Journal**, New York, v. 46, n. 5, 2003.

POLLOCK, Timothy; LOVELACE, Jeffrey; BUNDY, Jonathan; HAMBRICK, Donald. The shackles of CEO celebrity: sociocognitive and behavioral role constraints on “star” leaders. **Academy of Management Review**, New York, v. 43, n. 3, p. 419-444, 2018.

POLONI, Gustavo; SALOMÃO, Alexa. A batalha do varejo: Luiza Helena Trajano construiu a terceira rede de varejo do país. **Época Negócios**, São Paulo, n.19, p.67-81, set. 2008.

PONZI, Leonard; FOMBRUN, Charles; GARDBERG, Naomi. RepTrak™ pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v. 14, n. 1, p. 15-35, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/18226645/RepTrak_Pulse_Conceptualizing_and_Validating_a_Short_Form_Measure_of_Corporate_Reputation. Acesso em: 16 jun. 2021

PRATES, Vinicius. **A natureza deslocada**: construção dos sentidos da sustentabilidade nas revistas de economia e negócios Exame, Época Negócios e IstoÉ Dinheiro, 2013. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2013.

PROCON ONLINE. Anos 2022: **Empresas com mais reclamações no Procon**. 2022. Disponível em: <https://procononline.com.br/reclamacoes-no-procon/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

RAE. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000-2021. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae>. Acesso em: 31 jan. 2022.

RAMOS, Murilo. É hora de festa no interior. **Veja**, São Paulo, n. 1729, p. 128-130, 05 dez. 2001.

RANKING Prêmio Consumidor Moderno 2022. **Consumidor Moderno**. 2022. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/premiocm/anteriores/?ano=2022>.

RE Daniel; RULE, Nicholas. CEO Facial Appearance and Firm Performance. . *In*: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding**: theory and practice. New York: Routledge, 2015. p. 219-238.

RECLAME AQUI. Como é definida a reputação das empresas no Reclame Aqui. **Reclame Aqui**. Disponível em: <https://blog.reclameaqui.com.br/como-e-definida-a-reputacao-das-empresas-no-reclame-aqui/>. Acesso em: 26 set. 2021.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; STOLLER, Martin. **High visibility**: the making and marketing of professionals into celebrities. 3. ed. Lincolnwood: NTC Business Books, 2006.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2021. **Magazine Luiza**. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Download.aspx?Arquivo=mUahgVR9xqlfXAdcfQXnqg==>. Acesso em: 8 mar. 2023.

RELATÓRIO FINANCEIRO 2022. **Magazine Luiza**. 2022. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Download.aspx?Arquivo=5UrE/JBj15BR7sUxnhqYiQ==> . Acesso em: 10 maio 2023.

RENÓ, Júlia. Maior revista do Brasil. Veja deixa de contar com mais de 100 mil exemplares. **Portal Comunique-se**. 29 mar. 2022. Disponível em: <https://portal.comunique-se.com.br/maior-revista-do-brasil-veja-deixa-de-contar-com-mais-de-100-mil-exemplares/>. Acesso em: 1º out. 2022.

REPTRAK. **Reputation matters, and can be measured**. Boston, 2022. Disponível em: <https://www.reptrak.com/>. Acesso em: 16 ago. 2022.

REPTRAK. **Global RepTrak 100**, 2021. Disponível em: <https://www.reptrak.com/rankings/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

REPTRAK. **Global RepTrak 100**, 2022. Disponível em: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=248&year=140>. Acesso em: 15 jun. 2022.

RESENDE, André Lara; FRAGA NETO, Arminio; BACHA, Edmar, GOLDFAJN, Ilan; LISBOA, Marcos; MESQUITA, Mário; MALAN, Pedro. **Notas breves sobre as décadas de 1960 a 2020**. 60 Anos da Itaú Asset Management. São Paulo, 2018.

RESENDE, Tatiana. Chegada do Magazine Luiza acirra concorrência em SP. **Folha de S.Paulo**. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2309200838.htm>. Acesso em: 20 ago. 2022.

RESULTADOS..., 2022.

REYES JUNIOR, Edgar. Elementos formadores de reputação pessoal no contexto empresarial. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, EnANPAD, set. 2014.

RIEL, Cees van. Tracking strategic alignment with EcQ[®] – the strategic alignment monitor. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 46-57, 2007.

RIEL, Cees van. **The alignment factor: leveraging the power of total stakeholder support**, London: Routledge, 2012.

RIEL, Cees van. **Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RIEL, Cees van; FOMBRUN, Charles. **Essentials of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management**. London: Routledge, 2007.

RIEL, Cees van; BALMER, John. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 31, n. 5/6, June 1997.

RINDOVA, Violina; FOMBRUN, Charles. Constructing competitive advantage: the role of firm–constituent interactions. **Strategic Management Journal**, New Jersey, n. 20, p. 691-710, 1999.

RINDOVA, Violina; FOMBRUN, Charles. The eye of the beholder: the role of corporate reputation in defining organizational identity. In: WHETTEN, David A., GODFREY, Paul C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1998.

RINDOVA, Violina; MARTINS, Luis; SRINIVAS, Santosh; CHANDLER, David. The good, the bad, and the ugly of organizational rankings: a multidisciplinary review of the literature and directions for future research. **Journal of Management**, Thousand Oaks, Estados Unidos, v. 44, n. 6, p. 1-34, 2017.

RINDOVA, Violina; WILLIAMSON, Ian; PETKOVA, Antoaneta; SEVER, Joy. Being Good or Being Know: an empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 48, n. 6, p.1033-1049, 2005.

RINDOVA, Violina; POLLOCK, Timothy; HAYWARD, Mathew. Celebrity firms: the social construction of market popularity. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 50–71, 2006.

ROBERTS, Peter; DOWLING, Grahame. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 23, n. 12, p. 1007-1093, 2002.

RODRIGUES, Alex. Em 2021, 82% dos domicílios brasileiros tinham acesso à internet. **Agência Brasil**, Brasília, 21 jun. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-06/em-2021-82-dos-domicilios-brasileiros-tinham-acesso-internet>. Acesso em: 26 jul. 2022.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital**. São Paulo: Geração, 2006.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 58-69, 2007.

ROSENBERGER, Bjorn. CEO brand development: the role of executive brand motivation. In: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding: theory and practice**. New York: Routledge, 2015. p. 31-50.

ROUANET, Sérgio Paulo. **Teoria crítica e psicanálise**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

RYDLEWSKI, Carlos. Eu vivo fazendo perguntas. **Época Negócios**, São Paulo, n. 70, dez. 2012. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/12/luiza-trajano.html>. Acesso em: 9 ago. 2022.

SABBATINI, Juliana. Comunicação organizacional, reputação e governança corporativa. In: II CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS. 2008, Belo Horizonte. **Anais [...]**. São Paulo: Abrapcorp, 2008.

SAKATE, Marcelo Sakate. Com 550 mil investidores, o que o Magalu quer para o futuro? **Exame**, São Paulo, n. 1230, 17 jun. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/40-vezes-magalu/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

SALOMÃO, Alexa. Por que ela incomoda tanto: a empresária Luiza Helena, do Magazine Luiza, é quem hoje mais assusta seus concorrentes no varejo de eletrodomésticos. **Exame**, São Paulo, n. 841, p. 62-64, 27 abr. 2005a.

SALOMÃO, Alexa. 5 lições do Magazine Luiza, segundo Harvard. **Exame**, São Paulo, n. 857, p. 56-58, 7 dez. 2005b.

SALOMÃO, Alexa; VITAL, Nicholas; PIMENTA, Ângela. Empresa forte, país forte. **Exame**, São Paulo, n. 979, p. 56-58, 3 nov. 2010.

SAMBRANA, Carlos. “O País está dividido e isso é muito ruim”. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1088, 21 set. 2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-pais-esta-dividido-e-isso-e-muito-ruim/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

SAMOR, Geraldo. Tudo sobre a venda da Editora Abril. **Brazil Journal**, 2018. Disponível em: <https://braziljournal.com/tudo-sobre-a-venda-da-editora-abril/>. Acesso em: 8 set. 2022.

SANDA, Carlos Roberto. **A reputação corporativa on-line**: um estudo com a abordagem da visão baseada em recursos. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016).

SANTAELLA. Há como escamotear as questões do método? **Organicom**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v. 13, n. 25, p. 51-68, 2º sem. 2016.

SANTANA, Aline. **As inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis**: um estudo de caso sob a luz do sensemaking. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

SANTANA, Grazielle. **Qualidade dos lucros e reputação corporativa das empresas no Brasil**: uma análise sob a ótica da persistência. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

SCALZO, Marília. **Jornalismo de revista**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2011.

SCHEIDT, Stefan; GELHARD, Carsten; STROTZER, Juliane; HENSELER, Jorg. In for a penny, in for a pound? Exploring mutual endorsement effects between celebrity CEOs and corporate brands. **Journal of Product & Brand Management**, Bingley, Inglaterra, v. 27, n. 2, p. 203-220, 2018.

SCHIAVO, Fabienne. **Avaliação de empresas por fluxo de caixa descontado**: o impacto dos ativos intangíveis no valor da empresa. 2008.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary; LARSEN, Mogens. **The expressive organization**: linking identity, reputation and the corporate brand. New York: Oxford University Press, 2000.

SCOPUS. **Plataforma de banco de dados**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 9 ago. 2021.

SCROFERNEKER, Cleusa. **Diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008, p.31-50.

SCROFERNECKER, Cleusa Maria Andrade. Contratendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea no Brasil. **Revista Diálogos**. Edição 85, oct.-dic. 2012. Disponível em: http://dialogosfelfacs.net/wp-content/uploads/2015/85/85_Revista_Dialogos_Contra_tendencias_paradigmati cas_da_comunicacao_organizacional_contemporanea_no_brasil.pdf. Acesso em: 12 jun. 2017.

SCROFERNEKER, Cleusa. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos 'in(visíveis). *In*: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2014, p. 185-197.

SCROFERNEKER, Cleusa; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florzack. Diálogo e vínculo: contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos**: mídia, cultura e tecnologia, 2016.

SCROFERNECKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez. Por uma topofilia da comunicação organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. **Revista ALAIC**, São Paulo, v. 13, n. 24. 2017. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/23726>. Acesso em: 12 jun. 2017.

SILVA, Júlio César Lázaro da. "Resumo Histórico-Econômico do Brasil: o fim do colonialismo e o capitalismo tardio". **Brasil Escola**. 2022. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/resumo-historico-economico-brasil-fim-colonialismo-capitalismo.htm>. Acesso em: 8 set. 2022.

SILVA, Jussara Goulart da. **O efeito do endosso de celebridade na negligência da omissão nos diferentes níveis de ceticismo**. 170 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 28 fev. 2018.

SIMÕES, Lucas. Quem controla a mídia no Brasil. **Jornal O Beltrano**, 2017. Disponível em: <https://www.obeltrano.com.br/portfolio/quem-controla-midia-no-brasil/>. Acesso em: 5 jul. 2022.

SNEADER, Kevin; YEE, Lareina Yee. Um é o número mais solitário. **McKinsey**, 29 jan. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured->

insights/gender-equality/one-is-the-loneliest-number/pt-br#. Disponível em: 18 Mar. 2023.

SOBRAL, Eliane; VALIM, Carlos Eduardo. Luiza parte para o ataque. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 709, 11 maio 2011, p. 56-62.

SOBRE O PRÊMIO. **Prêmio Reclame Aqui**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://premio.reclameaqui.com.br/sobre-premio>. Acesso em: 26 set. 2021.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

SOHN, Y. J.; LARISCY, Ruthann. Resource-Based crisis management: the important role of the CEO's reputation. **Journal of Public Relations Research**, Abingdon, Inglaterra, v. 24, n. 4, p. 318-337, 2012.

SOHN, Y. J.; LARISCY, Ruthann. Competent or ethical? impact of CEO characteristics on corporate reputation. *In*: FETSCHERIN, Marc. **CEO branding: theory and practice**. New York: Routledge, 2015. p. 155-176.

SOUZA, 2021.

SPENCER STUART. "Brasil Board Index 2021" contempla 211 empresas listadas na B3. Disponível em: <https://wcdbrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Board-Index-Brazil-2021-Spencer-Stuart.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2022.

SPERS, Eduardo Eugênio. **Mecanismos de regulação da qualidade e segurança em alimentos**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STEFANO, Fabiane. Cotas para mulheres? **Exame**, São Paulo, n. 1091, p. 32-44, 10 jun. 2015.

STRECKER, Marcos. Luiza Trajano: Empresária promoveu a inclusão de negros e mulheres na sociedade. **IstoÉ**, São Paulo, n. 2710, 22 dez. 2021. Disponível em: <https://istoe.com.br/ativismo-de-resultados/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

TAVARES, Glaucya; COELHO, Pedro Simões. Comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional: um diálogo estratégico. *In*: XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. São Paulo: UFRJ, 4-7 set. 2015. p. 1-12.

TEICH, Daniel. Recomendado pela presidente. **Exame**, São Paulo, n. 878, p. 72-74, 11 out. 2006.

TERRA, Carolina. Lideranças influenciadoras digitais: nova atribuição para o C-level? *In*: BUENO, Wilson (org.). **O jornalismo na comunicação organizacional: tendências e desafios**. São Paulo: ECA-USP / Contexto Comunicação e Pesquisa, 2022, p. 64-78.

THOMAZ, José Carlos. **Reputação corporativa e seus construtos formativos**: implicações para a gestão e vantagem competitiva. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

THOMAZ, José Carlos. Identificação, Reputação e Desempenho: Mediação da Comunicação. *In*: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 19 a 23 de setembro de 2009.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira. Comunicação corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p.140-157, 2007.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

THOMPSON, John B. O conceito de cultura. *In*: THOMPSON, John. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, p.165-215.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 2011.

GRANT THORNTON (2021). Women in Business 2021. Grant Thornton. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/> Acesso em: 26 jul. 2022.

TONI, Deonir de. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

TRINDADE, Eliane. Como a família Diniz destinou R\$ 50 milhões em resposta à Covid-19. Folha de São Paulo. São Paulo. 1º Jun. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2020/06/como-a-familia-diniz-destinou-r-50-milhoes-em-resposta-a-covid-19.shtml>. Acesso em: 22 ago. 2022.

TUZZO, Simone; BRAGA, Claudomilson. Relações públicas para profissionais liberais: avanços e desafios. *In*: XXII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 2013, São Paulo. **Anais** [...]. Salvador: Compós, 4-7 jun. 2013.

THOMAZ, José Carlos. Identificação, Reputação e Desempenho: Mediação da Comunicação. *In*: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 19 a 23 de setembro de 2009.

VALLE, Patrícia. A nova cara da Luiza. **Exame**, São Paulo, n. 1124, p. 70-72, 26 out. 2016.

VALOR ECONÔMICO: **Maiores e Melhores**. São Paulo: Globo, anos 2001 a 2021 (Os rankings podem ser acessados pelos assinantes do jornal “Valor”). Disponível em: http://www.valor.com.br/revistas/?valor_pro=1#/editions. Acesso em: 18 ago. 2021.

VALOR. **Revistas Executivo**. São Paulo, anos 2001 a 2021. (Os rankings podem ser acessados pelos assinantes do jornal “Valor”). Disponível em: http://www.valor.com.br/revistas/?valor_pro=1#/editions. Acesso em: 18 ago. 2021.

VALOR. **Revistas Carreira**. São Paulo, 2019. Disponível em: http://www.valor.com.br/revistas/?valor_pro=1#/edition/179772?page=1§ion=1. Acesso em: 18 ago. 2021.

VALOR. **Revistas Inovação**. São Paulo, 2019. Disponível em: http://www.valor.com.br/revistas/?valor_pro=1#/edition/174488?page=36§ion=1. Acesso em: 18 ago. 2021.

VASSALLO, Cláudia. Como manter a equipe equilibrada. **Exame**, São Paulo, n. 822, p. 32-33, 21 jul. 2004.

VASSALLO, Cláudia. Magazine Luiza: a melhor empresa para trabalhar. **Exame**, São Paulo, n. 801, p. 52-61, 17 set. 2003.

VIEIRA, Paulo Roberto da Costa. **Imagem e reputação do Banco Central: relação entre percepção de desempenho e compromisso institucional**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2003.

VIEIRA, Sérgio. A inclusão histórica do Magalu. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1190, 25 set. 2020a. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-inclusao-historica-do-magalu/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

VIEIRA, Sérgio. A dona do varejo que inspira uma nação. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1202, 18 dez. 2020b. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-dona-do-varejo-que-inspira-uma-nacao/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

VIEIRA, Sérgio. Nos passos de Jeff Bezos. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1219, 23 abr. 2021a. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/nos-passos-de-jeff-bezos/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

VIEIRA, Sérgio. Quem não se digitalizar vai perder mercado. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, n. 1236, 20 ago. 2021b. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/quem-nao-se-digitalizar-vai-perder-mercado/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

VILELA, Juliana. **O discurso do líder ideal**: modos de representação e identificação. 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Positivo. Curitiba, 2020.

VILELA, Pedro Rafael. Brasil registra saldo positivo de 2,6 milhões novas empresas em 2021. **Agência Brasil**, Brasília, 9 fev. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-02/brasil-registra-saldo-positivo-de-26-milhoes-novas-empresas-em-2021#:~:text=Atualmente%2C%20h%C3%A1%2018%2C915%20milh%C3%B5es%20de%20empresas%20ativas%20no,quatro%20meses%2C%20o%20servi%C3%A7o%20tem%20as%20informa%C3%A7%C3%B5es%20atualizadas.> Acesso em: 15 abr. 2023.

VITÓRIA, Larissa. “Estou meio acostumada a tomar paulada”: Luiza Trajano fala sobre política, empreendedorismo e os desafios do Magalu (MGLU3). **Seu Dinheiro**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2022/magazine-luiza/acostumada-a-tomar-paulada-luiza-trajano-fala-sobre-politica-e-os-desafios-do-magazine-luiza-mglu3/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

VOCÊ S/A. **Como participar das pesquisas das melhores empresas para trabalhar**. São Paulo, 2020a. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/especiais/como-participar-das-pesquisas-das-melhores-empresas-para-trabalhar-2020/>. Acesso em: 18 ago. 2021.

VOCÊ S/A. **Laudo Técnico**. São Paulo, 2020b. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/wp-content/uploads/2020/02/laudo-tc3a9cnico-2020-1.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.

VOCÊ S/A. **Melhores empresas para trabalhar**. São Paulo, 2000-2021.

VRIES, Manfred; MILLER, Danny. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-16, 1990.

WADE, James; PORAC, Joseph; POLLOCK, Timothy; GRAFFIN, Scott. 2006 Star CEOs: benefit or burden? **Organizational Dynamics**, v. 37, n. 2, p. 203–210, 2008.

WEB OF SCIENCE. **Plataforma de banco de dados**. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>. Acesso em: 26 jul. 2021.

WEBER SHANDWICK. **CEO reputation**. Disponível em: <http://13.251.163.42/wp-content/uploads/2019/02/WS-CEO-Reputation-infographicAPAC-FINAL.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2022.

WENG, Pei-Shih, CHEN, Wan-Yi. Doing good or choosing well? Corporate reputation, CEO reputation, and corporate financial performance. **North American Journal of Economics and Finance**, Amsterdã, n. 39, p. 223-240, 2017.

WHAT..., 2021.

WHEATLEY, Margareth. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.

WILNER, Adriana. **As engrenagens da celebridade empresarial**. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

WOJCISZKE, Bogdan. Affective concomitants of information on morality and competence. **European Psychologist**, Gottingen, v. 10, n. 1, p. 60–70, 2005. Disponível em: Affective Concomitants of Information on Morality and Competence. - PsycNET (apa.org). Acesso em: 22 set. 2022.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

YAHYA, Hanna. Revistas em 2021: impresso cai 28%; digital retrai 21%. 21 mar. 2022. **Poder 360**. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/midia/revistas-em-2021-impresso-cai-28-digital-retrai-21/>. Acesso em: 1º out. 2022.

YOCKELSON, Alessandra Ginante. **Examining the CEO's impact on strategic changes in technology organizations**. 2020. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo. Tese 2020.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo de competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Principais teses de Reputação

Comunicação			
Ano	Autor	Título	Classificação
2021	PAGNUSSATT, Denise	Reputação sensível: aproximações entre os discursos reputacionais e as dimensões sensíveis acionadas pela Natura'	0.1 / 0.4 / 8.5 / 8.7 / 8.10
2014	OSHIRO, Ana Lucia de Alcântara	As interpretações dos sujeitos (organizacionais e coletivos)	0.1 / 0.4 / 8.1 / 8.5 / 8.12
2011	FERREIRA, Eduardo Guerra Murad	Diálogo social: a comunicação na construção dos relacionamentos das organizações com as comunidades vizinhas – o caso Ampla	0.1 / 0.4 / 4.2 / 8.1 / 8.12
2010	ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de	Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e Comunicação Organizacional'	0.1 / 0.4 / 5.1 / 8.0 / 8.1
Administração			
2020	MANUEL, Janice Alexandra da Costa	A “ausência” de expressão identitária das IES religiosas e leigas do Brasil	0.1 / 0.4 / 3.4 / 8.2.1 / 8.5
	GARCIA, Luciene Yukari Yasunaka	A influência das instituições na formação do preço: análise da comercialização em leilão de touros certificados da raça nelore'	0.1 / 0.4 / 1.2 / 1.3 / 8.3
	YOCKELSON, Alessandra Ginante	Examining the CEO's Impact on Strategic Changes in Technology Organizations'	0.1 / 0.4 / 6.2 / 8.1 / 9.12
2017	MELO, Paula	A contribuição da competência política para a carreira, a reputação e a legitimação da liderança'	0.1 / 0.8 / 3.6 / 0.7 / 9.11
	HOELZ, Jose	Reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica: um estudo no setor farmacêutico brasileiro'	0.1 / 0.4 / 1.4 / 7.0 / 8.1
2016	BREITENBACH, Renato	Táticas vinculantes, reputação do provedor de serviços, confiança e compromisso como antecedentes da retenção de clientes'	0.1 / 0.4 / 1.4 / 7.0 / 8.1
	VALE, Miriam	A construção da legitimidade das agências de rating de crédito no Brasil'	0.1 / 0.4 / 1.4 / 10.1 / 10.3
2008	WILNER, Adriana	As engrenagens da celebridade empresarial	0.1 / 0.4 / 0.8 / 8.0 / 9.12
2006	THOMAZ, José	Reputação corporativa e seus construtos formativos: implicações para a gestão e vantagem competitiva	0.1 / 0.4 / 3.4 / 7.4 / 8.10
2005	ALMEIDA, Ana Luisa	A Influência da Identidade Projetada na Reputação da Organização'	0.1 / 0.4 / 3.4 / 8.5 / 8.12
2003	VIEIRA, Paulo	Imagem e Reputação do Banco Central: Relação entre Percepção de Desempenho e Compromisso Institucional'	0.1 / 0.4 / 7.0 / 8.5 / 10.3

Fonte: Capes, BDTD, sites das bibliotecas universitárias. Elaborada pela autora.

Obs.: Cada trabalho científico (tese, livro ou artigo) foi classificado por cinco propriedades. Duas se referem à abordagem do tema reputação quanto à centralidade (0.1/ 0.2 - estar ou não entre os três principais construtos) e ao objeto de estudo (0.3 a 0.7 - organizações com ou sem fins lucrativos, espaço, grupos de pessoas e indivíduos). Três sinalizam qual(is) atributo(s) de reputação foi(ram) estudado(s). Conforme descrito no capítulo Reputação em debate, esses três atributos podem ser oriundos das sete dimensões (1. “Produtos e Serviços”, 2. “Inovação”, 3. “Ambiente de Trabalho”, 4. “Responsabilidade Social”, 5. “Governança”, 6. “Liderança” e 7. “Desempenho”) do modelo de mensuração *RepTrak® Pulse* (RIEL; FOMBRUN, 2007) ou das três novas dimensões (8. “Visibilidade”, 9. “Ser Humano” e 10. “Ambiente Externo”) identificadas por nós (vide apêndice J).

Apêndice B – Principais artigos de Reputação

Organicom			
Ano	Autores	Título	Classificação
2021	PERES-NETO, Luiz; MAGRI, Sheila Mihailenko Chaves	Reputação 4.0: intimidade e privacidade no fenômeno discursivo da reputação corporativa	0.1 / 0.3 / 8.2 / 8.5 / 8.7
	KARHAWI, Issaaf doutora USP	Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises	0.1 / 0.3 / 6.5 / 8.1 / 8.2
2017	ZUCCO, Fabrícia D.; BONA, Rafael J.; TESTONI, Marina	Presença, identidade e reputação: estratégias de comunicação das empresas Blumenauenses nas redes sociais digitais	0.1 / 0.3 / 3.4 / 8.2.2 / 8.10
2016	MEIRELLES, Luíze; COELHO NETO, Ernani	Reputação organizacional: propostas conceituais na literatura especializada	0.1 / 0.3 / 8.5 - Exceção com 3 atributos
2015	PEREIRA, Else Lemos	Comunicação integrada, relações públicas e gestão da reputação em ambientes digitais: uma perspectiva crítica	0.1 / 0.3 / 8.2 / 8.3 / 8.10
2008	OSHIRO, Ana Lúcia	As narrativas da Comunicação Organizacional da empresa de ERP – estudo de caso SAP –	0.1 / 0.3 / 8.7 8.10 / 10.9
	CANELÓN, Agrivalca R.	La marca bancaria: un ejemplo de cómo se administra el Capital de relación	0.1 / 0.3 / 8.1 / 8.3 / 8.5
	MARTINS, Renato	Terceira linguagem: discurso mercadológico com credibilidade construindo reputação nas organizações	0.1 / 0.3 / 5.1 / 8.6 / 8.7
2007	RIEL, Cees	Tracking strategic alignment with EcQ®– The Strategic Alignment Monitor	0.1 / 0.3 / 0.4 / 3.5 / 8.10
	THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith	Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações	0.1 / 0.3 / 3.5 / 8.2 / 8.10
	ROSA, Mário	A reputação sob a lógica do tempo real	0.1 / 0.3 / 5.1 / 10.9 / 10.10
	FOMBRUM Charles J.; NIELSEN, Kasper Ulf; TRAD, Nicolas G.	The two faces of reputation risk: anticipating downside losses while exploiting upside gains	0.1 / 0.4 / 6.5 / 7.5 / 8.10
	IASBECK, Luiz Carlos Assis	Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional	0.1 / 0.3 / 3.4 / 8.5 / 8.7
	ALMEIDA, Ana Luisa C.; NUNES, Dário Arantes	Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações	0.1 / 0.3 / 3.4 / 5.3 / 8.5
	PANELLA, Cristina	Teorizar e medir: a pesquisa na gestão da imagem e da reputação	0.1 / 0.3 / 7.5 / 8.5 / 8.12
2005	ALMEIDA, Ana Luisa	Reputação corporativa: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento	0.1 / 0.3 / 7.5 / 8.1 / 8.5
EnANPAD			
2020	MARIUTTI, Fabiana	Brand Reputation Construct at a Branding Campaign during COVID-19 using Theory-in-Use (TIU) Approach	0.1 / 0.3 / 8.2.1 / 8.3 / 10.5
2018	LUCA, Marcia Martins Mendes de; CAVALCANTE, Danival Sousa; LIMA, Sara; RODRIGUES, Tainara Pereira	Relação dos Valores Culturais, Reputação e Governança com o Desempenho e a Criação de Valor em Empresas Familiares e Não Familiares	0.1 / 0.3 / 3.4 / 5.0 / 7.2
2016	SANDA, Carlos Roberto	A Reputação Corporativa On-Line: uma Revisão Sistemática de Literatura	0.1 / 0.3 / 7.4 / 8.2 / 8.10
	CAVALCANTE, Roberta Feitosa de Lucena; SOUZA FILHO, José Milton de	Estratégia Socioambiental, Reputação e Gestão dos Stakeholders: o Caso Ecoelce	0.1 / 0.3 / 4.2 / 8.1 / 8.5

(continua)

EnANPAD			
Ano	Autores	Título	Classificação
2014	NARDI, Vinicius Antonio Machado; GAVRONSKI, Iuri	Entre Harmonias e Dissonâncias: Preditivos e Impacto da Reputação na Performance Organizacional (3 décadas de revisão bibliográfica)	0.1 / 0.3 / 7.4 (exceção com 3)
	REYES JUNIOR, Edgar	Elementos Formadores da Reputação Pessoal no Contexto Empresarial	0.1/0.7/8.1/9.3/9.11
	GÓIS, Alan Diógenes; LUCA, Márcia Martins Mendes de; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho	O Impacto da Reputação e da Concentração Acionária do Acionista Majoritário no Desempenho das Maiores Companhias Abertas da América Latina	0.1/0.7/6.7/7.2/9.12
2011	ROSSONI, Luciano; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo	O que Faz um Nome? Antecedentes da Reputação das Empresas de Capital Aberto Brasileiras	0.1/0.3/3.4/7.2/7.4
2009	GIRARD, Alessandra Coelho; ALMEIDA, Ana Luísa de Castro	A Influência da Comunicação na Reputação Corporativa do Banco Itaú	0.1 / 0.3 / 3.4 / 8.10 / 8.11
	THOMAZ, José Carlos	Identificação, Reputação e Desempenho: Mediação da Comunicação	0.1/0.3/3.4/7.4/8.2
2008	THOMAZ, José Carlos; SILVA, Adilson Aderida; CASALANI, Denise Maria Candioto	Reputação Corporativa de Organizações Hospitalares: Influências da Identidade, da Imagem e da Comunicação Corporativas	0.1/0.3/3.4/8.5/8.10
	NUNES, Dário Arantes; ALMEIDA, Ana Luísa de Castro	A Comunicação como Diferencial Competitivo na Construção da Reputação Corporativa	0.1/0.3/5.3/7.4/8.10
	CAIXETA, Carlos Gustavo Fortes; LOPES, Humberto Elias Garcia; BERNARDES, Patrícia; CARDOSO, Maria Beatriz Rocha; NETO, Antônio Moreira Carvalho	Reputação Corporativa e Desempenho Econômico-Financeiro de Grandes Grupos Empresariais Brasileiros	0.1/0.3/7.1/7.2/8.12
2007	OLIVEIRA, Daniela Ferro de	Identidade e Reputação no Setor Automotivo: Relacionando as formas de Imagem	0.1/0.3/3.4/8.5/8.12
	OLIVEIRA, Daniela Ferro de	Relações entre a Reputação e o Valor da Marca no Setor Automotivo	0.1/0.3/1.3/7.4/8.3
	THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith	Reputação Corporativa e seus Construtos Formativos: Implicações para a Gestão e Vantagem Competitiva	0.1/0.3/6.3/7.4/7.5
2006	THOMAZ, José Carlos; LERNER, Elisabeth Barbieri; BRITO, Eliane Pereria Zamith	Reputação Corporativa: Desenvolvendo uma Escala de Mensuração	0.1/0.3/7.4/7.5/8.12
2005	BRITO, Eliane Pereira Zamith; CAMPOS, Luis Alexandre; BRITO, Luiz Artur Ledur; THOMAZ, José Carlos	Reputação corporativa e desempenho: Uma análise empírica no setor bancário	0.1/0.3/3.4/7.2/8.5
	ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; MUNIZ, Reynaldo Maia	A Construção da Reputação Organizacional como Recurso Estratégico: o Papel dos Gestores e a Percepção dos Stakeholders	0.1/0.3/1.3/7.4/8.10

(continua)

RAE			
Ano	Autores	Título	Classificação
2020	FERNANDES, Roberta Giuliana Isabela	Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca negativo on-line	0.1 / 0.3 / 8.1 / 8.2.2 / 8.3
2015	FERNÁNDEZ, Leslie Valenzuela; JARA- BERTIN, Mauricio; PINEAUR, Francisco Villegas	Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero	0.1 / 0.3 / 4.2 / 5.1 / 7.2
2014	FELDMAN, Percy Marquina; BAHAMONDE, Rolando Arellano; BELLIDO, Isabelle Velasquez	A new approach for measuring corporate reputation	0.1 / 0.3 / 4.2 / 7.5 / 8.12
Compós			
2021	PERES-NETO, Luiz; MAGRI Sheila Mihailenko Chaves	Para ampliar o diálogo nas relações públicas no Brasil: entendendo a reputação como um fenômeno discursivo – Accountability, transparência e a comunicação organizacional	0.1 / 0.3 / 0.6 / 5.1 / 8.0
2010	BARRERAS, Sandra Eliane Oliveira Bitencourt	Ubiquidade na rede: os blogs pessoais para a intervenção de sujeitos políticos no espaço público	0.1 / 0.7 / 8.1 / 8.2 / 10.2
2009	PRIMO, Alex	Existem celebridades da e na blogosfera: reputação e renome em blogs	0.1 / 0.7 / 8.2 / 8.10 / 10.3
Abrapcorp			
2021	MAGRI, Sheila	Reputação corporativa como fenômeno discursivo na pandemia: consumo de discursos do “novo normal”, das “marcas salvadoras” e da “saúde mental” a partir de Bakhtin	0.1 / 0.3 / 8.3 / 8.7 / 10.5
2020	SETUBAL, Gleicilene; SILVA, Marcelo	Comunicação, Reputação e Afetividade em Microempresas: A Marca Bambu Bar na Opinião do Consumidor Maranhense	0.1 / 0.3 / 8.3 / 8.5 / 8.11
	SANTOS FILHO, José; SILVA, Luiza; COSTA, Margareth	Extrapolando o juízo: notas para uma cartografia dos boicotes e execrações virtuais como exercício de poder para indivíduos e organizações	0.1 / 0.3 / 6.5 / 8.1 / 8.2.2
2019	MAGRI, Sheila; PEREZ NETO, Luiz	Marca pessoal: uma reflexão sobre a produção de subjetividades na perspectiva da reputação profissional	0.1 / 0.7 / 5.1 / 8.5 / 9.0
	KARHAWI, Issaaf	Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises	0.1 / 0.3 / 6.5 / 8.1 / 8.2.2
	ANDREUCCI JR, Sérgio	Responsabilidade social como estratégia de gestão de crises: estudo das interfaces entre narrativas organizacionais, opinião pública e reputação	0.1 / 0.3 / 4.2 / 6.5 / 8.7
	LA FUENTE, Adelina; REIS, Juliane	O papel estratégico da comunicação na construção e manutenção da reputação organizacional: uma proposta de alinhamento entre organizações e públicos	0.1 / 0.3 / 6.2 / 8.1 / 8.10
2016	VILARDO, Andrea; RUFINO, Carina; KERN, Hugo	“Embrapa soja presente”, construindo relacionamentos sólidos e permanentes para fortalecer a reputação empresarial	0.1 / 0.3 / 8.1 / 8.10 / 8.12
2015	OSHIRO, Ana Lúcia; PASCUM, Lara	A norma reputacional na contemporaneidade: a experiência dialógica em audiência pública, os sujeitos coletivos e a ação dos direitos comuns	0.1 / 0.3 / 8.1 / 8.12 / 10.1
	SALVATORI, Patrícia	Processos de fusões em organizações brasileiras de destaque reputacional – Dissertação	0.1 / 0.3 / 3.6 / 6.7 / 8.1
2014	(VERDERESI) PEREIRA, Tânia	Estratégias de relacionamento das organizações com a imprensa e seus impactos na reputação corporativa – Dissertação	0.1 / 0.3 / 8.1 / 8.2 / 8.10
2013	PEREIRA, Tânia	O relacionamento como estratégia de fortalecimento da reputação corporativa: o caso Coca-Cola Zero	0.1 / 0.3 / 1.2 / 8.1 / 8.10

(continua)

Abrapcorp			
Ano	Autores	Título	Classificação
2012	SOARES, Paulo; DEL GAUDIO, Rozália	A comunicação interna e a construção da reputação em empresas globais: abordagens teóricas e práticas complexas	0.1 / 0.3 / 3.5 / 8.1 / 8.10
	OSHIRO, Ana	O herói "CIO" no universo midiático	0.1 / 0.7 / 8.2 / 8.7 / 9.0
	FERREIRA, Eduardo	Reputação dialogada	0.1 / 0.3 / 8.1 / 8.10 / 10.9
2011	CARDOSO, Cláudio; POLIDORO, Márcio	Gestão do risco da imagem institucional	0.1 / 0.3 / 6.5 / 8.5 / 8.10
2010	GONZALEZ, Karina	Relaciones Públicas: estrategias de comunicación socialmente responsable	0.1 / 0.3 / 3.4 / 4.0 / 8.10
	REGO, Ana Regina	O crescente valor da reputação corporativa no ambiente mercadológico	0.1 / 0.3 / 8.1 / 8.2 / 8.10
	OSHIRO, Ana Lúcia	A comunicação formatando a reputação integradora	0.1 / 0.3 / 8.7 / 8.10 / 10.9
2009	EFROM, Bianca; CAPITANI, Caroline	Panorama sobre as pesquisas de pós-graduação de identidade, marca e reputação corporativa realizadas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul nos últimos dez anos (1999-2008)	0.1 / 0.3 / 3.4 / 8.3 / 8.11
2008	MATTOS, Leandro; MACHADO, Danielle; ANDRADE, Marcelo	O relacionamento com a mídia no processo de construção da reputação organizacional: um estudo de caso sobre o trabalho de assessoria de imprensa da Fundação Dom Cabral	0.1 / 0.3 / 8.1 / 8.2 / 8.10
	SABBATINI, Juliana	Comunicação organizacional, reputação e governança corporativa	0.1 / 0.3 / 5.0 / 8.1 / 8.10
	ALMEIDA, Ana Luiza; ALMEIDA, Luiz Henrique	A imagem organizacional da PUC Minas: um estudo de caso nas unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel	0.1 / 0.3 / 3.4 / 8.1 / 8.5
Intercom			
2020	AGUIAR, Júlia de Almeida	A Vale sob a ótica da crise: análise de discurso do vídeo "Covid-19" publicado nas mídias sociais da empresa durante a pandemia	0.1 / 0.3 / 6.5 / 8.2 / 8.7
	REIS, Patrícia Cerqueira	Planejamento estratégico de comunicação como suporte à reputação de marca corporativa no capitalismo cognitivo	0.1 / 0.3 / 8.5 / 8.2.2 / 8.10
	FRICK, Amanda; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan	Relações de Reputação e Integridade Corporativa: Um olhar ao Ranking Merco de Responsabilidade e Governança Corporativa	0.1 / 0.3 / 4.0 / 5.1 / 8.11
2018	BERNARDES, Priscilla; TUZZO, Simone	Nome e reputação na arena da preferência do público: o caso Ovomaltine	0.1 / 0.3 / 1.5 / 8.2 / 8.3
	MEDEIROS, André G; Souza; BORBA, Amanda S.	Relações Públicas Presidenciais: um percurso comunicativo do Governo Temer	0.1 / 0.7 / 6.5 / 8.2 / 9.10
2015	TAVARES, Glaucya; COELHO, Pedro	Comunicação corporativa, reputação e desempenho organizacional: um diálogo estratégico (história da arte) de 100 citações, comparação entre autores internacionais.	0.1 / 0.3 / 7.4 / 8.10 / 8.12
	SEIBT, Daniela; BALDISSERA, Tassiana	Comunicação, imagem e reputação: um estudo do Banrisul que move seus clientes que movem a marca	0.1 / 0.3 / 8.2.1 / 8.5 / 8.10
2014	FARIAS, Luiz Alberto; SALVATORI, Patricia; ARAUJO, Vivian	A sustentabilidade no processo de aquisição do ABN AMRO Real pelo Santander	0.1 / 0.3 / 3.4 / 4.0 / 6.7
2010	CARVALHO, Cintia; HAUBRICH, Gislene	Da identidade à reputação: um estudo sobre a marca Coca-Cola	0.1 / 0.3 / 3.4 / 8.5 / 8.12
2009	CARVALHO, Cintia; FERNANDES, Géssica	Certificador de credibilidade na web	0.1 / 0.3 / 3.4 / 8.5 / 8.12

Fonte: Capes, BDTD, sites das bibliotecas universitárias. Elaborada pela autora.

Apêndice C – Principais artigos de Reputação do CEO

Scopus			
Ano	Autores	Título	Classificação
2021	GÓRSKA, A. M.	The True or the Idealized Self: How CEOs Build Their Personal Brands?	0.1 / 0.6 / 8.3 / 8.10 / 9.1
	KIM, S.; JI, Y.	Positive ripple effects of corporate leaders' CSR donations amid COVID-19 on corporate and country reputations: Multi-level reputational benefits of CSR focusing on Bill Gates and Jack Ma	0.1 / 0.5 / 0.6 / 1.2 / 4.2
2019	HAFIZ, K. A.; ALI, K. A. M.	The influence of product attributes on young consumers' purchase decision of makeups among malaysian: The mediating effects of perceived brand image, CEO's image, and quality Malaysia	0.1 / 0.6 / 1.2 / 8.5 / 10.1
2018	COTTAN-NIR, O.; LEHMAN-WILZIG, S.	CEO Branding: Between Theory and Practice — Case Studies of Israeli Corporate Founders	0.1 / 0.7 / 8.3 / 8.10 / 9.1
	MARX, J.; MIRBABAIE, M.; STIEGLITS, S.	You are now an influencer! measuring CEO reputation in social media	0.1 / 0.6 / 8.2 / 8.5 / 8.10
2016	PARK, S. Y.; YOO, K. H.	CEO career concerns and voluntary disclosure	0.1 / 0.6 / 3.3 / 5.3 / 6.8
2015	BEDNAR, M. K.; GEOFFREY, L. E.; KRAATZ, M.	Paying the price? The impact of controversial governance practices on managerial reputation	0.1 / 0.6 / 3.6 / 5.0 / 9.1
	FETSCHERIN, M.	The CEO branding mix	0.1 / 0.6 / 7.0 / 8.0 / 9.1
2014	KIM, J. W.; PARK, C. K.	Does reputation work? Evidence from investors' perception on earnings CEO reputation	0.1 / 0.6 / 5.3 / 6.1 / 7.2
2011	JIN, C.-H.; YEO, H.-C.	Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships	0.1 / 0.6 / 1.2 / 1.4 / 8.2
	POLLACH, I.; KERBLER, E.	Appearing competent: A study of impression management in U.S. and European CEO profiles	0.1 / 0.6 / 8.2 / 8.10 / 9.3
2010	CHEN, H.-C.; LAI, C. W.	Reputation stretching in mutual fund starts – managerial reputation	0.1 / 0.6 / 5.3 / 6.7 / 7.2
2009	GATES, S.; RECKERS, P.; ROBINSON, D.	Media image of the CEO and the impact on auditors' perception of financial reporting reliability and client risk assessments	0.1 / 0.6 / 5.1 / 7.2 / 8.5
2007	FALEYE, O.	Does one hat fit all? The case of corporate leadership structure – CEO reputation	0.1 / 0.6 / 5.0 / 6.4 / 9.1
	RIPPIN, A.	Space, place and the colonies: Re-reading the Starbucks' story	0.1 / 0.7 / 8.3 / 8.5 / 8.7
2006	FANELLI, A.; GRASELLI, N. I.	Defeating the Minotaur: The construction of CEO charisma on the US stock market	0.1 / 0.6 / 8.5 / 8.7 / 8.10
2005	MURRAY, K.; WHITE, J.	CEOs' views on reputation management.	0.1 / 0.7 / 7.4 / 8.5 / 8.10
2004	PARK, D.-J.; BERGER, B. K.	The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image	0.1 / 0.6 / 8.0 / 9.1 / 9.3
2000	GAINES-ROSS, L.	CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value	0.1 / 0.6 / 7.1 / 8.2 / 8.12

(continua)

Web of Science			
Ano	Autores	Título	Classificação
2020	BLANKESPOOR, Elizabeth; DEHAAN, Ed	Strategic Disclosure and CEO Media Visibility	0.1 / 0.6 / 5.3 / 6.8 / 8.2.2
	LEE, Gilsoo; CHO, Sam Yul; ARTHURS, Jonathan; LEE, Eun Kyung	Celebrity CEO, identity threat, and impression management: Impact of celebrity status on corporate social responsibility	0.1 / 0.6 / 4.0 / 7.2 / 8.10
	LI, Hongqin; JONES, Oswald; HARVEY, William S.; YANG, Jie	A Daoist perspective on leadership: reputation-building in Chinese SMEs	0.1 / 0.6 / 8.10 / 10.6 / 10.7
	UNSAI, Omer; BRODMANN, Jennifer	The impact of employee relations on the reputation of the board of directors and CEO	0.1 / 0.6 / 7.5 / 8.3 / 8.10
2019	COTTAN-NIR, Osnat	Toward a Conceptual Model for Determining CEO Brand Equity	0.1 / 0.6 / 7.5 / 8.3 / 8.10
2018	ERDOGMUS, Nihat; ESEN, Emel	Constructing the CEO Personal Brand: The Case of Four Pioneering CEOs in Turkey	0.1 / 0.7 / 8.3 / 8.10 / 9.3
	LOVELACE, Jeffrey; BUNDY, Jonathan; HAMBRICK, Donald; POLLOCK, Timothy.	The shackles of CEO celebrity: sociocognitive and behavioral role constraints on star leaders	0.1 / 0.6 / 7.2 / 7.5 / 9.1
	SCHEIDT, Stefan; GELHARD, Carsten; STROTZERr, Juliane; HENZELER, Jorg	In for a penny, in for a pound? Exploring mutual endorsement effects between celebrity CEOs and corporate brands	0.1 / 0.6 / 7.5 / 8.3 / 9.1
2017	ADAMSON, Maria	Postfeminism, Neoliberalism and A Successfully' Balanced Femininity in Celebrity CEO Autobiographies	0.1 / 0.6 / 9.3 / 10.3 / 10.9
	CHEN, Hai-Ming; CHUNG, Hsin-Mei	A scale for CEO personal brand measurement	0.1 / 0.6 / 7.5 / 8.3 / 8.10
	SHEMESH, Joshua	CEO Social Status and Risk-Taking	0.1 / 0.6 / 6.5 / 6.8 / 7.0
	WENG, Pei-Shih; CHEN, Wan-Yi	Doing good or choosing well? Corporate reputation, CEO reputation, and corporate financial performance	0.1 / 0.6 / 3.5 / 7.1 / 7.2
2016	LIU, Chelsea; AHARONY, Joseph; RICHARDSON, Grant; YAWSON, Alfred	Corporate litigation and changes in CEO reputation: Guidance from US Federal Court lawsuits	0.1 / 0.6 / 5.0 / 6.8 / 10.1
	WU, Peng; GAO, Lei; LI, Xiao	Does the reputation mechanism of media coverage affect earnings management? Evidence from China	0.1 / 0.6 / 7.2 / 8.2.2 / 9.1
2015	ALI, Ashiq; ZHANG, Weining	CEO tenure and earnings management	0.1 / 0.6 / 5.0 / 6.8 / 7.2
2014	SANCHEZ-MARIN, Gregorio; BAIXAULI-SOLER, Samuel J.	CEO reputation and top management team compensation: The moderating role of corporate governance	0.1 / 0.7 / 3.3 / 5.0 / 7.4

Fonte: Capes, BDTD, sites das bibliotecas universitárias. Elaborada pela autora.

Apêndice D – Principais teses de Liderança

Psicologia		
Ano	Autores	Título
2018	ALMEIDA, Juliana Guedes	Os fins justificam os meios?
	GODOY, Maria Tereza Tome de	Competência Adaptativa: Influência da Autodeterminação e da Liderança Transformacional
2016	HUPFER, Celson Luiz	Liderança e luta por reconhecimento – trocas da relação eu-outro
2010	LACAZ, Carlos Eduardo Martins	Contribuições para a construção de um modelo biossocial de Liderança: testosterona, relação digital e locus de controle
2008	CABRAL, Patricia Martins Fagundes	Desenvolvimento de Competências Coletivas de Liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal
2007	CARPOLOVSKY, Marcelo Pomeraniec	O sistema familiar e sua repercussão no desenvolvimento de competências gerenciais
2005	SCHETTE, Fatima Rosely	O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais segundo psicólogos e líderes
2004	DRUMMOND, Virginia Souza	Liderança, confiança e capital social
Administração		
2020	ARROYO, Maria Betania de Carvalho Fidalgo	Maria, Maria(s): Autoetnografia de uma mulher na gestão e na mudança da cultura organizacional em uma instituição de educação superior privada
	VILELA, Juliana Souza	O discurso do líder ideal: modos de representação e identificação
2018	SOARES, Eduardo Dantas	O impacto da relação de troca entre o líder e seus liderados na comunicação de sua equipe
2008	STEFANO, Roberto	Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais
Comunicação		
2020	CHRISTOFOLI, Marcia Pillon	Comunicação e liderança: em busca da dimensão sensível
2017	CERANTOLA, William Antonio	A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão: análise exploratória de organizações no Brasil

Fonte: Capes, BDTD, sites das bibliotecas universitárias. Elaborada pela autora.

Apêndice E – Rankings de Reputação de Executivos e Reputação Corporativa

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022					
Luiza Helena Trajano																												
Os melhores líderes do Brasil		-	-		-	-	-	-	-		-	-		-	-	-	-	-		-	-		-					
As mais admiradas	-	-	-	-	-	-				-	-	6º	6º	7º	2º	2º												
Os 100 líderes com a melhor reputação do Brasil														8º	5º		2º	1º	1º	1º	1º	1º						
CEO RepTrak®																												
Magazine Luiza																												
Reputação Corporativa																												
As mais admiradas	-	-	38º	25º	14º	18º																						
As empresas de maior prestígio									47º	37º	60º	34º	31º		62º													
Merco Empresas														26º	32º		38º	28º	11º	10º	3º	3º	-					
RepTrak®																												
Produtos e Serviços																												
Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente																								1ª				
Inovação																												
As empresas mais inovadoras																99º	67º	-	-	-	30º	194º	34º					
Ambiente de Trabalho																												
As melhores empresas para você trabalhar		3º	3º	1º	4º	8º																						
As melhores empresas para trabalhar							7º				7º	6º		11º		6º		4º	2º	4º								
Carreira				-	-	1º	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
Responsabilidade Social																												
Guia de sustentabilidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-													
Governança																												
Merco																												
Desempenho																												
Melhores e Maiores 1.000	275º	279º	282º	296º	267º	233º	173º	152º	138º	158º	100º	84º	75º	60º	52º	47º	57º	52º	40º	30º	28º	30º	26º					
1.000 Maiores Empresas				314º	268º	244º	179º	143º	146º	-	93º	71º	62º	54º	59º	47º	63º	63º	50º	46º	40º	30º	33º					
25 Melhores Marcas Brasileiras																		21º	15º	14º	9º	8º						
Top of Mind Top Lojas de Móveis e Eletrodomésticos (%)							-			-	-	-	5	5	7	6	5	7	8	11	15	12						
Top of Mind Top Site de Compras (%)							-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	5						
Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas																			-			-	-	-				

Fonte: a autora (2023) a partir dos rankings.

Obs.: Fundo amarelo: não localizamos a edição; Fundo cinza: o ranking não foi publicado neste ano; Fundo verde: a empresa foi reconhecida, mas não há uma classificação numérica; Fundo branco: a empresa foi reconhecida, e foi publicada a posição da empresa em relação às demais. Em 2022, Frederico Trajano substitui a mãe no ranking *Os melhores líderes do Brasil*.

Apêndice F – Principais rankings de reputação corporativa (Brasil) (1/2)

Ranking / Autoria	Metodologia
<p><i>As Mais Admiradas no Brasil</i> / Revista <i>CartaCapital</i> desde 1998 (2011)⁵¹</p>	<p>- Processo: os entrevistados indicam a empresa que mais admiram em seus respectivos setores e depois dão nota para as empresas do setor em 12 dimensões da administração e elegem o líder empresarial mais admirado do Brasil. Em 2010, os executivos indicam as mais admiradas a partir de uma matriz que identifica os stakeholders de 47 setores. Assim, cada empresa, de qualquer setor, é avaliada por membros de setores relevantes para ela, isto é, por seus stakeholders.</p> <p>- Critérios para escolha das empresas mais admiradas (2010): 12 fatores-chave divididos em três grupos: Básicos e imprescindíveis (“Qualidade de Produtos e Serviços”, “Respeito pelo Consumidor”, “Qualidade de Gestão”, “Ética”, “Solidez Financeira”); Os Agregadores de Valor (“Comprometimento ...com RH”, “... com Sociedade”, “...com País”, “... com Sustentabilidade”) e os Diferenciais: (“Notoriedade”, “Inovação” e “Competir Globalmente”). A publicação também agrupa esses fatores-chave por seus significados em quatro dimensões: “Dimensão Humana” (“Ética”, “Respeito pelo Consumidor”, “Comprometimento com RH”, “Comprometimento com Sociedade ou Responsabilidade Social”, “Comprometimento com Sustentabilidade”); “Dimensão Eficiência na Gestão” (“Qualidade de Produtos e Serviços”, “Qualidade de Gestão”, “Solidez Financeira”, “Notoriedade”, “Competir Globalmente”); “Dimensão da Inovação” (“Inovação”) e “Dimensão da Brasilidade” (“Comprometida com o País”). Em 2013, a publicação inseriu a dimensão “Presença nas redes sociais”. (Para mais informações, veja célula do mesmo ranking do Apêndice G).</p>
<p><i>As Empresas de maior Prestígio no Brasil</i> / Revista <i>Época Negócios</i> desde 2008 (2008)</p>	<p>Parceria: Troiano Consultoria de Marca e e-bit (responsável pelo sistema online de entrevistas).</p> <p>- Processo: amostra de mais de 12 mil entrevistados on-line.</p> <p>- Critérios: receita líquida, níveis de investimentos em mídia e empresas indicadas por sua relevância no cenário brasileiro, segundo critérios editoriais.</p> <p>- Cada marca foi avaliada em seis dimensões: 1) Admiração; 2) Confiança e ética; 3) Qualidade dos produtos ou serviços; 4) Responsabilidade social e ambiental; 5) História e Evolução; e 6) Postura inovadora. Após indicar a corporação com a qual mais se identifica, o respondente indica qual é a importância de cada dimensão para determinar a reputação da empresa. Essa medida de importância gerou os pesos para o cálculo do índice de Reputação de Marcas Corporativas (RMC), que é a média do quanto cada marca foi associada a cada uma das seis dimensões.</p>

⁵¹ A metodologia de praticamente todos os rankings sofre pequenas alterações ao longo dos anos. As informações descritas no quadro foram coletadas nos exemplares impressos e/ou sites oficiais das publicações / rankings mais recentes que conseguimos encontrar. Assim o ano entre parênteses após a data de início da publicação do ranking explica o ano de origem das informações da coluna à direita.

Principais rankings de reputação corporativa (Brasil) (cont.) (2/2)

Ranking / Autoria	Metodologia
Merco Empresas	<p>Único monitor auditado de acordo com a norma ISAE 3000 (KPMG) Metodologia de elaboração pública e disponível no site. Brasil: responsável: Instituto Bridge Research.</p> <p>- Processo de avaliação das empresas: 1ª) Diretores escolhem as 10 empresas com melhor reputação, que são consolidadas em um ranking provisório; 2ª) Especialistas (grupo composto por analistas financeiros, representantes de ONG, de sindicatos, de associação de consumidores, jornalistas econômicos catedráticos de universidades em Gestão Empresarial, diretores de comunicação, líderes de opinião – a partir de 2017 foram incluídos membros do governo, influenciadores digitais e gerentes de mídia social) avaliam de 0 a 100 cada uma das empresas do ranking provisório nas variáveis das que são especialistas; 3ª) Merco consumo: a população / consumidores avaliam a reputação comercial das empresas em função de 10 variáveis; 4ª) Merco Digital (novidade em 2018): especialistas avaliam a comunicação e a reputação gerada nos canais próprios e nos canais da mídia digital, dos influencers e dos usuários; 5ª) Avaliação de méritos: técnicos da Merco avaliam os principais 200 indicadores das empresas incluídas no ranking provisório a partir de um benchmarking.</p> <p>- 2021: os 7.730 entrevistados foram assim divididos: Diretores: 374, Especialistas: 447, Merco Consumo: 3000, Avaliação de méritos: 44. Merco Digital (em colaboração com Nethodology: 3.865).</p> <p>- 2021: os pesos atribuídos a cada fonte de informação foram: Diretores (22%), Especialistas (49%), Merco Consumo: consumidores (10%), Merco Digital (7%) e Avaliação de méritos (12%).</p> <p>(Para mais informações, veja célula do mesmo ranking no Apêndice F.)</p>
<i>RepTrak® Pulse</i>	<p>- Modelo elaborado pelos catedráticos Cees van Riel e Charles Fombrun em 2007, fundadores do então chamado Reputation Institute, atual RepTrak.</p> <p>Tentamos acessar os relatórios do Brasil sem sucesso. Eles não são públicos. Até a defesa final, esperamos ter retorno da empresa RepTrek para inserir os dados nesta tabela e as empresas brasileiras reconhecidas por essa metodologia.</p> <p>- Critérios: 7 dimensões (“Produtos e Serviços”, “Inovação”, “Ambiente de Trabalho”, “Governança”, “Responsabilidade Social”, “Liderança” e “Desempenho”. Para mais informações consulte o modelo <i>RepTrak® Pulse</i> no capítulo de Revisão bibliográfica – Figura 17).</p>

Rankings correlatos à reputação corporativa considerados na tese (Brasil) (1/4)

Ranking / Autoria	Metodologia
<i>Maiores e Melhores / Exame</i> desde 1974 (2015)	<p>1. Avaliação dos maiores grupos privados do país e mais de 3.000 empresas (todas que publicaram demonstrações contábeis no <i>Diário Oficial</i> dos estados até junho; companhias limitadas, que responderam aos questionários e enviaram os resultados para análise; empresas de porte significativo e bem conhecidas, que não divulgam seus resultados, mas tiveram o faturamento estimado pelos analistas da <i>Exame</i>.</p> <p>2. Critério de classificação: vendas líquidas.</p> <p>3. Quem está em Melhores e Maiores – empresas que estiverem entre as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.000 maiores empresas privadas ou estatais do país (faturamento superior a US\$ 150,8 milhões). • 50 maiores empresas privadas, estatais, digitais, bancos ou seguradoras. • 100 que mais investem na manutenção e na expansão das atividades. • 100 maiores bancos da América Latina. • 50 maiores indústrias, comércio, serviços ou exportadoras. • 10 maiores ou das 15 melhores empresas de seu respectivo setor. • 200 maiores grupos do Brasil ou da América Latina. • 100 maiores empresas das regiões Centro-Oeste, Norte-Nordeste e Sul.
<i>Maiores Empresas – Valor 1000 / Valor Econômico</i> desde 2001 (2018)	<p>Parceria: Serasa Experian e o Centro de Estudo em Finanças da Fundação Getúlio Vargas.</p> <p>1. Mais de 3 mil empresas são convidadas a participar. Em paralelo, há um processo de coleta ativa de informações de companhias de capital aberto por meio de fontes públicas (demonstrações financeiras, dados de balanços da matriz da empresa com subsidiária no Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários e a B3). Se concordarem com o regulamento, as empresas preenchem o relatório cadastral com informações sobre o perfil do negócio, setor de atuação, perfil dos produtos e serviços, composição acionária e disponibilizam os últimos três balanços consolidados.</p> <p>2. Ranking das 1.000 maiores e os destaques nos setores da economia: equipes analisam de forma padronizada oito indicadores contábeis e financeiros a partir dos dados fornecidos pelas empresas desde a variação da receita líquida sobre o patrimônio líquido até a geração de caixa (Ebitda) sobre as despesas financeiras. Os oito indicadores definidos por ValorData, Serasa Experian e FGV têm pesos diferentes para a montagem do ranking final, o mais relevante deles é a receita líquida com peso 2,5, em seguida, aparece a margem Ebitda com peso 2 e a rentabilidade do patrimônio com peso 1,5.</p>
<i>Grandes Grupos – 200 Maiores / Valor Econômico</i> desde 2002 (2018)	<p>Organogramas dos 200 maiores conglomerados que atuam no país nos setores: Comércio, Finanças, Indústria e Serviços.</p> <p>Ranking classificado por ordem de receita bruta.</p>
200 Maiores Grupos – Exame (2019)	<p>Organogramas dos 200 maiores conglomerados que atuam no país.</p> <p>Ranking classificado por vendas líquidas.</p>
<i>Melhores Empresas para se Trabalhar / VOCÊ S/A</i> desde 1997 (2019)	<p>Parceria: No período de 1997 a 2005 pelo <i>Great Place to Work</i>, e pela Fundação Instituto de Administração (FIA) desde 2006.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação voluntária de 500 empresas (2019), que respondem ao questionário sobre práticas de gestão de pessoas e as descreve. - Empregados escolhidos aleatoriamente pela equipe da VOCÊ S/A respondem ao questionário sobre o clima organizacional. - Editora Abril processa os questionários e elenca as empresas pré-classificadas (as que atingem um mínimo de respostas de acordo com o número de empregados) e a nota de corte da pesquisa do ano. - Visita do jornalista para entrevistar empregados de RH e dos níveis operacional e gerencial. Essa visita compõe a nota final e pode eliminar a empresa se forem detectados fatos que contrariem os dados obtidos nos questionários. - Reunião de consenso: jornalistas da VOCÊ S/A e equipe FIA comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas. Nessa reunião, é definida a lista das 150 melhores empresas para trabalhar.

Rankings correlatos à reputação corporativa (Brasil) (cont.) (2/4)

Ranking / Autoria	Metodologia
<p><i>As Melhores do ESG / Guia de Exame de Sustentabilidade/ Guia de Boa Cidadania / Exame</i> desde 2000, mas adotando diferentes nomes (2016)</p>	<p>Parceria: Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas participam voluntariamente da pesquisa. - Questionário (150 perguntas, agrupadas em quatro partes de mesmo peso: 1) compromissos, transparência e governança corporativa; 2) dimensão econômico-financeira; 3) dimensão social; e 4) dimensão ambiental da sustentabilidade empresarial). Em 2016, 190 empresas responderam ao questionário, que avalia a estratégia e práticas das empresas nas áreas de governança corporativa, econômico-financeira e social, governança da sustentabilidade, direitos humanos, relação com a comunidade, gestão de fornecedores, gestão da água, gestão da biodiversidade, gestão de resíduos, mudanças climáticas, relação com clientes e ética e transparência. - Além do questionário, as empresas relatam iniciativas recentes de sustentabilidade. - Respostas são analisadas pelo GVces, que seleciona as empresas de melhor desempenho. Se houver dúvidas, jornalistas da <i>Exame</i> entram em contato com as empresas. O grupo final de empresas é submetido a um conselho deliberativo, que escolhe os destaques em cada um dos setores e a melhor de cada setor.
<p><i>Melhores Empresas para se Trabalhar / Época Negócios</i> desde 2006 (2020)</p>	<p>Parceria: <i>Época Negócios</i> e <i>Great Place to Work</i>, através de pesquisas qualitativas e quantitativas com funcionários e gestores, com total de 3.168 empresas inscritas. Para o CEO do <i>Great Place to Work Brasil</i>, três pilares fundamentais devem ser reforçados nas empresas: cuidado com as pessoas, estímulo aos negócios e estímulo à cidadania. Para as empresas participarem da seleção é preciso: 1º passo: Obter a certificação GPTW. 2º passo: Fornecer os dados para o programa sobre o perfil, suas culturas e práticas. 3º passo: Avaliação das práticas das empresas em dois pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiança nos gestores e nos colegas de trabalho; • Orgulho de desempenhar o seu papel na organização e da missão pela qual batalha. <p>Modelo de pesquisa Trust Index com 58 questões afirmativas das 5 dimensões do programa: Credibilidade (confiança e credibilidade dos gestores segundo os empregados – subdimensões: comunicação, competência e integridade); Respeito (o quanto os colaboradores sentem que são respeitados por seus líderes – subdimensões: valorização profissional, esforço individual, colaboração e consideração); Imparcialidade (o quanto os colaboradores percebem que os gestores são justos e imparciais, tratando os colaboradores com equidade – subdimensões: pagamento, pertencimento, reconhecimento, tratamento, recursos); Orgulho (trata sobre os sentimentos dos colaboradores em relação a sua função, equipe e seu ambiente, subdimensões: trabalho em equipe e empresa) e Camaradagem (companheirismo dentro da organização – subdimensões proximidade, hospitalidade e comunidade).</p>

Rankings correlatos à reputação corporativa (Brasil) (cont.) (3/4)

Ranking / Autoria	Metodologia
<p><i>As Melhores na Gestão de Pessoas - Valor Carreira / Valor Econômico</i> desde 2002 (2019)</p>	<p>Parceria: consultoria Mercer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas se inscrevem (é preciso ter mais de 100 funcionários e pelo menos dois anos de operação no Brasil). - Questionário Práticas de RH sobre informações da empresa. - Pesquisa com empregados – questionário on-line contendo a metodologia global Mercer-Thrive45, com 43 afirmativas, avaliadas por escala Likert de 5 pontos, com oito dimensões: <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de integridade (clima de confiança, ambiente seguro/ ético, responsabilidade social, diversidade e inclusão); • Agilidade organizacional (mentalidade digital e colaboração, adaptabilidade, inovação, foco no cliente, velocidade de decisão); • Liderança responsável (feedback, escuta ativa, respeito e dignidade, tomada de decisão, objetivos equilibrados); • Ambiente de trabalho saudável (flexibilidade, segurança psicológica, equilíbrio, sentimento de pertencimento, saúde e bem-estar); • Recompensa justa (remuneração justa/equitativa, pacote competitivo, gestão de desempenho, remuneração por desempenho, superação de expectativas, saúde financeira); • Carreiras atrativas (personalização de carreiras, trilhas de carreira, objetivos de carreira, oportunidade de ascensão, aprendizagem, trabalho significativo); • Indivíduos prósperos (energizado, potencial máximo, autonomia para contribuir, bem-estar, autenticidade); • Engajamento (recomendação, orgulho, comprometimento, motivação). <p>Duas questões qualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como a empresa tem ajudado você a prosperar no trabalho? - Qual seria uma melhoria ou mudança que você gostaria de ver nesta empresa?

Rankings correlatos à reputação corporativa (Brasil) (cont.) (4/4)

Ranking / Autoria	Metodologia
<i>As Maiores Empresas do Brasil - As Melhores da Dinheiro / IstoÉ Dinheiro / Editora Três</i> desde 2004 (2019)	<p>1. Questionários preenchidos pelas empresas no site da revista com cinco critérios que medem: sustentabilidade financeira, recursos humanos, inovação e qualidade, responsabilidade social e ambiental e governança corporativa.</p> <p>2. Ranking das 1.000 maiores por receita segundo informações das empresas fornecidas pela Economática e pela S&P.</p> <p>Quatro categorias: empresas, bancos, seguradoras e planos de saúde.</p> <p>- Não considerado por agregar pouca informação nova aos rankings da Exame e do Valor Econômico.</p>
<i>Consumidor Moderno</i>	- Os rankings de 2005 a 2021 estão disponíveis na internet. Ainda não tivemos tempo de pegar as informações.
<i>Top of Mind / Folha de S.Paulo</i> desde 1990 (2018)	<p>Qual marca é lembrada primeiro pelos indivíduos em determinado segmento?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 61 categorias de produto e serviços e 6.670 pessoas entrevistadas em 2018. - Pesquisa: perguntas espontâneas (aberta e o entrevistado responde o que vem à mente) e induzidas (algumas marcas são sugeridas para os consumidores compararem os concorrentes). - Conseguimos encontrar os rankings na versão impressa de diversos anos e de 2014 em diante eles estão disponíveis na internet.
<i>25 Melhores Marcas Brasileiras / Interbrand</i> desde 2001 (2019)	<p>Metodologia: <i>Brand Valuation</i> certificada pela London Business School, Parceira com Provokers.</p> <p>Critérios: desempenho financeiro, percepção e influência das marcas nos consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mil respondentes e 100 marcas (ter origem brasileira e divulgar publicamente suas informações financeiras). - Os rankings podem ser encontrados através de uma busca no Google.
<i>Inovação Brasil – As 150 Empresas mais Inovadoras / Valor Econômico</i> desde 2015 (2019)	<p>Parceira: Strategy & consultoria estratégica da PwC.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 210 empresas inscritas (voluntária com resposta de um questionário de questões de única e múltipla escolha e questões abertas sobre estratégias e projetos) em 2019. - 23 setores, 5 dimensões (intenção estratégica em inovar; esforço e recursos alocados; resultados atingidos; citações entre as participantes; e patentes publicadas no respectivo ano). - Os rankings de 2015 a 2021 estão disponíveis na internet. Ainda não tivemos tempo de pegar as informações.
<i>Prêmio Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas / Portal da Comunicação</i> desde 2011	<p>Promoção: plataforma Negócios da Comunicação e pelo Centro de Estudos da Comunicação (Cecom) com auditoria da consultoria britânica BDO Brasil. O prêmio reconhece a qualidade do relacionamento que as marcas mantêm com os jornalistas e ressalta o nível de tratamento que as companhias conferem aos profissionais das redações quanto ao acesso, à disponibilização e à facilidade de apuração de informações.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ganhadores são votados diretamente por jornalistas de todo o País entre os 25 mil jornalistas convidados. As três marcas mais votadas, em cada uma das 30 atividades econômicas, são premiadas (2021). - Os rankings de 2011 a 2021 estão disponíveis na internet.

Apêndice G – Principais rankings de reputação de executivos

Quadro Principais rankings de reputação de executivos (Brasil)

Ranking	Metodologia
<i>Empresas e executivos mais admirados do Brasil</i> , publicação da revista <i>CartaCapital</i> desde 1996	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria: NTS InterScience (até 2008) e consultor Paulo Secches. - Entrevistados: média de 1.200 executivos por ano. - Número de líderes indicados por edição: 10 (até 2007, os 10 líderes representavam as 10 empresas mais admiradas, em 2008 a lista dos executivos passa a ser definida independentemente da colocação da empresa sob sua gestão com oito nomes, mas a partir de 2009, 10 profissionais passam a ser destacados anualmente). - Critérios e o processo para escolha das empresas são explicitados, mas os critérios e o processo específicos para escolha dos líderes, não.
100 Líderes Empresariais com Melhor Reputação no Brasil, publicado pela <i>Exame</i> desde 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria: Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (MERCOS). - A metodologia evoluiu de 2014 a 2021, com ampliação de avaliações de 4 para 5, de fontes de informação de 9 para 16, de número de questionários de 1.928 para 7.730. Houve também uma pequena oscilação nos pesos atribuídos a cada fonte de informação.
<i>Merco Líderes</i> – elaborado no Brasil desde 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Número de indicados por edição: 100. - Critérios e o processo para escolha das empresas são explicitados, mas os critérios e o processo específicos para escolha dos líderes, não.
Os Melhores Comandantes dos Negócios / publicado pelo jornal <i>Valor Econômico</i> desde 2001	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria: elaborado pelo próprio jornal. - Entrevistados: 10 a 14 consultorias de recrutamento nacionais e internacionais, que fazem parte da <i>Association of Executive Search and Leadership Consultants (Aesc)</i>, organização global mais importante do setor de recrutamento especializado no alto escalão. - Número de indicados por edição: de 22 a 24 (em função da classificação dos setores de negócios pelo jornal). - Critérios: imagem da companhia; reputação do profissional no mercado; desempenho da empresa no ano anterior; capacidade do CEO em achar oportunidades de crescimento; inovação, ousadia e criatividade; flexibilidade, dinamismo e habilidade de adaptação para encarar as mudanças de mercado; agilidade na tomada de decisão; gestão de pessoas; capacidade analítica e estratégica.
<i>CEO RepTrak®</i>	<p>O modelo foi testado em 2010 e 2011 e forneceu uma medida agregada da reputação dos principais CEOs da Espanha com base no <i>CEO RepTrak®</i>. Tentamos acessar os relatórios do Brasil sem sucesso. Eles não são públicos, e a empresa não retornou nossos contatos com os dados pedidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critérios: São quatro dimensões analisadas: 1) Liderança: grau em que um CEO atende às expectativas das partes interessadas, demonstrando capacidade interna e externa para liderar a empresa – a capacidade de desenvolver clareza de visão, para orientar equipes eficazes, a capacidade de lidar com os riscos... de crise e cortes tanto quanto as oportunidades de crescimento e mudança; 2) Responsabilidade: valores éticos e responsabilidade social, de inspirar e motivar as pessoas e de atender às necessidades dos clientes; 3) Gestão: gestão eficaz de recursos devido à experiência pessoal, criação de valor para o acionista e capacidade de sustentar uma perspectiva global; 4) Influência: capacidade de comunicação, de compreensão da complexidade do ambiente global e de aplicação de influência econômica, social e política nas redes de relacionamento com parceiros e cadeias de suprimentos por meio das quais a empresa opera.

Fonte: elaborada pela autora (2021) a partir das publicações anuais de cada ranking.

Apêndice H – Revistas⁵²

Revistas	Tiragem (impresso mais digital)	Ano de fundação	Editadora	Periodicidade	Projeto Editorial
<i>Exame</i>	44 mil	1967	Grupo Abril (até dez. 2019), e atual banco BTG Pactual ⁵³	Quinzenal (Em 2021, tornou-se mensal)	- Principais temas: economia e negócios. - Missão: levar à comunidade de negócios informação e análises aprofundadas sobre temas como: economia, mercado financeiro, estratégia, consumo, recursos humanos, tecnologia, marketing, gestão, meio ambiente, empreendedorismo, carreira e finanças pessoais. - Audiência mensal de 15 milhões de visitantes (ComScore, 2019), sendo que 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil a leem (Instituto Ipsos-Marplan) ⁵⁴ . - Circulação (impresso + digital): 2015 (174 mil) e 2021 (44 mil) e Circulação (impresso): 2014 (141 mil) e 2021 (14 mil) IVC (YAHYA, 2022).
<i>Veja</i>	184 mil	1968 ⁵⁵	Grupo Abril	Semanal	- Principais acontecimentos do Brasil e do mundo, em especial, matérias analíticas e contextualizadas sobre política, economia, tecnologia, ciência, educação e cultura. - Circulação (impresso + digital): 2015 (1.145 mil) e 2021 (184 mil) e Circulação (impresso): 2015 (962 mil) e 2021 (93 mil) IVC (YAHYA, 2022).
<i>IstoÉ</i> ⁵⁶		1976 ⁵⁷	Editadora Três	Semanal	- Temas: interesse geral do Brasil. - Circulação: 310 mil por edição (abril 2016) ⁵⁸ .
<i>IstoÉ Dinheiro</i> ⁵⁹			Editadora Três	Quinzenal, depois semanal	- Temas: economia, negócios, finanças, tecnologia e investimentos.
<i>Época</i>	Não mais editada	1998	Grupo Globo	Semanal	- Revista descontinuada em 28 de maio de 2021 ⁶⁰ , tendo o conteúdo migrado para o jornal <i>O Globo</i> . - Temas: política e economia. - Estilo baseado na revista alemã <i>Focus</i> , que valoriza o padrão de imagem e gráfico das reportagens. - Circulação (impresso + digital): 2015 (364 mil) e 2021 (66 mil) e Circulação (impresso): 2015 (361 mil) e 2021 (30 mil) IVC (YAHYA, 2022).
<i>Época Negócios</i> ⁶¹		2007	Grupo Globo	Mensal	- Missão: inspirar, provocar e ser um guia para empresários e executivos na “Era de Inovação”, destacando: pessoas, ideias e empresas inovadoras no Brasil e no mundo ⁶² .

(continua)

⁵² Algumas referências usadas nesta tabela estão indicadas em nota de rodapé e disponíveis pelos links (todas com acesso em: 9 set. 2021)

⁵³ <https://exame.com/negocios/abril-conclui-venda-de-exame/>.

⁵⁴ <https://exame.com/sobre/>.

⁵⁵ <https://veja.abril.com.br/brasil/os-50-anos-de-veja-uma-linha-do-tempo/>.

⁵⁶ https://www.google.com/search?q=Isto%C3%89+&rlz=1C1GCEA_enBR935BR935&sxsrf=AOaemvJxRmJyU8EF4i2eTCqHCpfKETILA%3A1633045519651&ei=D0xWYceRj5PY1sQPm5C4oA8&ved=0ahUKEwiH1ebQ8KfzAhUTrJUCHR5IDvQQ4dUDCA4&uact=5&oq=Isto%C3%89+&gs_lcp=Cgnd3Mtd2I6EAMyBAgjECyBwgAELEDEEMyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyCwgAEIAELEDEIMBMgsILhCABBDHARCvATIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDoHCCMQsAMQJzoHCAAQRxCwA0oECEEYAFc-7gNYvu4DYKTWB2gBcAJ4AIABowKIAaMCKgEDMi0xmAEoAEBByAEJwAEB&scient=gws-wiz.

⁵⁷ <https://pt.wikipedia.org/wiki/Isto%C3%89>.

⁵⁸ <https://pt.wikipedia.org/wiki/Isto%C3%89>.

⁵⁹ https://www.google.com/search?q=Isto%C3%89+Dinheiro+lan%C3%A7amento&rlz=1C1GCEA_enBR935BR935&oq=Isto%C3%89+Dinheiro+lan%C3%A7amento&aqs=chrome..69i57j0i333l3.5085j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8.

⁶⁰ <https://www.poder360.com.br/midia/grupo-globo-decide-acabar-com-revista-epoca/>.

⁶¹ https://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%89poca_Neg%C3%B3cios.

⁶² <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/03/sobre-nos.html>.

Revistas	Tiragem (impresso mais digital)	Ano de fundação	Editora	Periodicidade	Projeto Editorial
<i>CartaCapital</i>	3 mil	1994	Editora Confiança	Semanal	- Jornalismo em sua essência, crítico e transparente, a serviço da democracia e da diversidade de opinião, contra a escuridão do autoritarismo do pensamento único, da ignorância e da brutalidade ⁶³ . - Circulação (impresso + digital): 2015 (22 mil) e 2021 (3 mil) e Circulação (impresso): 2015 (19 mil) e 2021 (2 mil) IVC (YAHYA, 2022).

Fonte: elaborada pela autora (2021).

⁶³ <https://www.cartacapital.com.br/editora/cartacapital/>.

Apêndice I – Planilhas de controle para localização

Revista *Exame* (16 out. 2019)

705	735	765	795	825	855	885	915	945	975	1005	1035	1065	1095	1125	1155	1185
706	736	766	796	826	856	886	916	946	976	1006	1036	1066	1096	1126	1156	1186
707	737	767	797	827	857	887	917	947	977	1007	1037	1067	1097	1127	1157	1187
708	738	768	798	828	858	888	918	948	978	1008	1038	1068	1098	1128	1158	1188
709	739	769	799	829	859	889	919	949	979	1009	1039	1069	1099	1129	1159	1189
710	740	770	800	830	860	890	920	950	980	1010	1040	1070	1100	1130	1160	1190
711	741	771	801	831	861	891	921	951	981	1011	1041	1071	1101	1131	1161	1191
712	742	772	802	832	862	892	922	952	982	1012	1042	1072	1102	1132	1162	1192
713	743	773	803	833	863	893	923	953	983	1013	1043	1073	1103	1133	1163	1193
714	744	774	804	834	864	894	924	954	984	1014	1044	1074	1104	1134	1164	1194
715	745	775	805	835	865	895	925	955	985	1015	1045	1075	1105	1135	1165	1195
716	746	776	806	836	866	896	926	956	986	1016	1046	1076	1106	1136	1166	1196
717	747	777	807	837	867	897	927	957	987	1017	1047	1077	1107	1137	1167	1197
718	748	778	808	838	868	898	928	958	988	1018	1048	1078	1108	1138	1168	1198
719	749	779	809	839	869	899	929	959	989	1019	1049	1079	1109	1139	1169	1199
720	750	780	810	840	870	900	930	960	990	1020	1050	1080	1110	1140	1170	1200
721	751	781	811	841	871	901	931	961	991	1021	1051	1081	1111	1141	1171	1201
722	752	782	812	842	872	902	932	962	992	1022	1052	1082	1112	1142	1172	1202
723	753	783	813	843	873	903	933	963	993	1023	1053	1083	1113	1143	1173	1203
724	754	784	814	844	874	904	934	964	994	1024	1054	1084	1114	1144	1174	1204
725	755	785	815	845	875	905	935	965	995	1025	1055	1085	1115	1145	1175	1205
726	756	786	816	846	876	906	936	966	996	1026	1056	1086	1116	1146	1176	1206
727	757	787	817	847	877	907	937	967	997	1027	1057	1087	1117	1147	1177	1207
728	758	788	818	848	878	908	938	968	998	1028	1058	1088	1118	1148	1178	1208
729	759	789	819	849	879	909	939	969	999	1029	1059	1089	1119	1149	1179	1209
730	760	790	820	850	880	910	940	970	1000	1030	1060	1090	1120	1150	1180	1210
731	761	791	821	851	881	911	941	971	1001	1031	1061	1091	1121	1151	1181	1211
732	762	792	822	852	882	912	942	972	1002	1032	1062	1092	1122	1152	1182	1212
733	763	793	823	853	883	913	943	973	1003	1033	1063	1093	1123	1153	1183	1213
734	764	794	824	854	884	914	944	974	1004	1034	1064	1094	1124	1154	1184	1214
ok	ok	ok	ok	ok	ok	1	1	ok	3	ok	1	ok	4	3	10	15

Fonte: elaborada pela autora.

Obs.: Legenda: as edições com fundo verde tinham matéria sobre algum dos CEOs ou tema de interesse da tese, as com letra cinza e cortada não tinham e as com fundo amarelo não haviam sido localizadas. Data da planilha: 16 out. 2019.

Revista *Exame* (28 fev. 2023)

705	735	765	795	825	855	885	915	945	975	1005	1035	1065	1095	1125	1155	1185	1215	1245
706	736	766	796	826	856	886	916	946	976	1006	1036	1066	1096	1126	1156	1186	1216	1246
707	737	767	797	827	857	887	917	947	977	1007	1037	1067	1097	1127	1157	1187	1217	
708	738	768	798	828	858	888	918	948	978	1008	1038	1068	1098	1128	1158	1188	1218	
709	739	769	799	829	859	889	919	949	979	1009	1039	1069	1099	1129	1159	1189	1219	
710	740	770	800	830	860	890	920	950	980	1010	1040	1070	1100	1130	1160	1190	1220	
711	741	771	801	831	861	891	921	951	981	1011	1041	1071	1101	1131	1161	1191	1221	
712	742	772	802	832	862	892	922	952	982	1012	1042	1072	1102	1132	1162	1192	1222	
713	743	773	803	833	863	893	923	953	983	1013	1043	1073	1103	1133	1163	1193	1223	
714	744	774	804	834	864	894	924	954	984	1014	1044	1074	1104	1134	1164	1194	1224	
715	745	775	805	835	865	895	925	955	985	1015	1045	1075	1105	1135	1165	1195	1225	
716	746	776	806	836	866	896	926	956	986	1016	1046	1076	1106	1136	1166	1196	1226	
717	747	777	807	837	867	897	927	957	987	1017	1047	1077	1107	1137	1167	1197	1227	
718	748	778	808	838	868	898	928	958	988	1018	1048	1078	1108	1138	1168	1198	1228	
719	749	779	809	839	869	899	929	959	989	1019	1049	1079	1109	1139	1169	1199	1229	
720	750	780	810	840	870	900	930	960	990	1020	1050	1080	1110	1140	1170	1200	1230	
721	751	781	811	841	871	901	931	961	991	1021	1051	1081	1111	1141	1171	1201	1231	
722	752	782	812	842	872	902	932	962	992	1022	1052	1082	1112	1142	1172	1202	1232	
723	753	783	813	843	873	903	933	963	993	1023	1053	1083	1113	1143	1173	1203	1233	
724	754	784	814	844	874	904	934	964	994	1024	1054	1084	1114	1144	1174	1204	1234	
725	755	785	815	845	875	905	935	965	995	1025	1055	1085	1115	1145	1175	1205	1235	
726	756	786	816	846	876	906	936	966	996	1026	1056	1086	1116	1146	1176	1206	1236	
727	757	787	817	847	877	907	937	967	997	1027	1057	1087	1117	1147	1177	1207	1237	
728	758	788	818	848	878	908	938	968	998	1028	1058	1088	1118	1148	1178	1208	1238	
729	759	789	819	849	879	909	939	969	999	1029	1059	1089	1119	1149	1179	1209	1239	
730	760	790	820	850	880	910	940	970	1000	1030	1060	1090	1120	1150	1180	1210	1240	
731	761	791	821	851	881	911	941	971	1001	1031	1061	1091	1121	1151	1181	1211	1241	
732	762	792	822	852	882	912	942	972	1002	1032	1062	1092	1122	1152	1182	1212	1242	
733	763	793	823	853	883	913	943	973	1003	1033	1063	1093	1123	1153	1183	1213	1243	
734	764	794	824	854	884	914	944	974	1004	1034	1064	1094	1124	1154	1184	1214	1244	

Fonte: Elaborado pela autora a partir da consulta às capas e aos índices de todas as edições da revista.

Obs.: Legenda: Fundo azul: número das edições que têm matéria(s) classificada(s) como 1, 2 e 3 sobre Luiza Trajano; Fundo rosa: traz reportagens de outros CEOs ou de Luiza Trajano, classificadas como 4 ou 5; Fundo cinza: notícias sobre temas de interesse, mas não sobre os CEOs; Fundo amarelo: edição não encontrada (opção usada ao longo do preenchimento, mas ao final todas as edições foram localizadas); Fundo branco com letra cinza cortada: não trazem matérias sobre os CEOs da lista preliminar. Data da planilha: 28 fev. 2023.

Revista IstoÉ (6 jan. 2023)

REVISTA ISTO É

1579	1609	1639	1669	1699	1729	1759	1789	1819	1849	1879	1909	1939	1969	1999	2029	2059	2089	2119	2149
1580	1610	1640	1670	1700	1730	1760	1790	1820	1850	1880	1910	1940	1970	2000	2030	2060	2090	2120	2150
1581	1611	1641	1671	1701	1731	1761	1791	1821	1851	1881	1911	1941	1971	2001	2031	2061	2091	2121	2151
1582	1612	1642	1672	1702	1732	1762	1792	1822	1852	1882	1912	1942	1972	2002	2032	2062	2092	2122	2152
1583	1613	1643	1673	1703	1733	1763	1793	1823	1853	1883	1913	1943	1973	2003	2033	2063	2093	2123	2153
1584	1614	1644	1674	1704	1734	1764	1794	1824	1854	1884	1914	1944	1974	2004	2034	2064	2094	2124	2154
1585	1615	1645	1675	1705	1735	1765	1795	1825	1855	1885	1915	1945	1975	2005	2035	2065	2095	2125	2155
1586	1616	1646	1676	1706	1736	1766	1796	1826	1856	1886	1916	1946	1976	2006	2036	2066	2096	2126	2156
1587	1617	1647	1677	1707	1737	1767	1797	1827	1857	1887	1917	1947	1977	2007	2037	2067	2097	2127	2157
1588	1618	1648	1678	1708	1738	1768	1798	1828	1858	1888	1918	1948	1978	2008	2038	2068	2098	2128	2158
1589	1619	1649	1679	1709	1739	1769	1799	1829	1859	1889	1919	1949	1979	2009	2039	2069	2099	2129	2159
1590	1620	1650	1680	1710	1740	1770	1800	1830	1860	1890	1920	1950	1980	2010	2040	2070	2100	2130	2160
1591	1621	1651	1681	1711	1741	1771	1801	1831	1861	1891	1921	1951	1981	2011	2041	2071	2101	2131	2161
1592	1622	1652	1682	1712	1742	1772	1802	1832	1862	1892	1922	1952	1982	2012	2042	2072	2102	2132	2162
1593	1623	1653	1683	1713	1743	1773	1803	1833	1863	1893	1923	1953	1983	2013	2043	2073	2103	2133	2163
1594	1624	1654	1684	1714	1744	1774	1804	1834	1864	1894	1924	1954	1984	2014	2044	2074	2104	2134	2164
1595	1625	1655	1685	1715	1745	1775	1805	1835	1865	1895	1925	1955	1985	2015	2045	2075	2105	2135	2165
1596	1626	1656	1686	1716	1746	1776	1806	1836	1866	1896	1926	1956	1986	2016	2046	2076	2106	2136	2166
1597	1627	1657	1687	1717	1747	1777	1807	1837	1867	1897	1927	1957	1987	2017	2047	2077	2107	2137	2167
1598	1628	1658	1688	1718	1748	1778	1808	1838	1868	1898	1928	1958	1988	2018	2048	2078	2108	2138	2168
1599	1629	1659	1689	1719	1749	1779	1809	1839	1869	1899	1929	1959	1989	2019	2049	2079	2109	2139	2169
1600	1630	1660	1690	1720	1750	1780	1810	1840	1870	1900	1930	1960	1990	2020	2050	2080	2110	2140	2170
1601	1631	1661	1691	1721	1751	1781	1811	1841	1871	1901	1931	1961	1991	2021	2051	2081	2111	2141	2171
1602	1632	1662	1692	1722	1752	1782	1812	1842	1872	1902	1932	1962	1992	2022	2052	2082	2112	2142	2172
1603	1633	1663	1693	1723	1753	1783	1813	1843	1873	1903	1933	1963	1993	2023	2053	2083	2113	2143	2173
1604	1634	1664	1694	1724	1754	1784	1814	1844	1874	1904	1934	1964	1994	2024	2054	2084	2114	2144	2174
1605	1635	1665	1695	1725	1755	1785	1815	1845	1875	1905	1935	1965	1995	2025	2055	2085	2115	2145	2175
1606	1636	1666	1696	1726	1756	1786	1816	1846	1876	1906	1936	1966	1996	2026	2056	2086	2116	2146	2176
1607	1637	1667	1697	1727	1757	1787	1817	1847	1877	1907	1937	1967	1997	2027	2057	2087	2117	2147	2177
1608	1638	1668	1698	1728	1758	1788	1818	1848	1878	1908	1938	1968	1998	2028	2058	2088	2118	2148	2178
2179	2209	2239	2269	2299	2329	2359	2389	2419	2449	2479	2509	2539	2569	2599	2629	2659	2689	2719	2749
2180	2210	2240	2270	2300	2330	2360	2390	2420	2450	2480	2510	2540	2570	2600	2630	2660	2690	2720	2750
2181	2211	2241	2271	2301	2331	2361	2391	2421	2451	2481	2511	2541	2571	2601	2631	2661	2691	2721	2751
2182	2212	2242	2272	2302	2332	2362	2392	2422	2452	2482	2512	2542	2572	2602	2632	2662	2692	2722	2752
2183	2213	2243	2273	2303	2333	2363	2393	2423	2453	2483	2513	2543	2573	2603	2633	2663	2693	2723	2753
2184	2214	2244	2274	2304	2334	2364	2394	2424	2454	2484	2514	2544	2574	2604	2634	2664	2694	2724	2754
2185	2215	2245	2275	2305	2335	2365	2395	2425	2455	2485	2515	2545	2575	2605	2635	2665	2695	2725	2755
2186	2216	2246	2276	2306	2336	2366	2396	2426	2456	2486	2516	2546	2576	2606	2636	2666	2696	2726	2756
2187	2217	2247	2277	2307	2337	2367	2397	2427	2457	2487	2517	2547	2577	2607	2637	2667	2697	2727	2757
2188	2218	2248	2278	2308	2338	2368	2398	2428	2458	2488	2518	2548	2578	2608	2638	2668	2698	2728	2758
2189	2219	2249	2279	2309	2339	2369	2399	2429	2459	2489	2519	2549	2579	2609	2639	2669	2699	2729	2759
2190	2220	2250	2280	2310	2340	2370	2400	2430	2460	2490	2520	2550	2580	2610	2640	2670	2700	2730	2760
2191	2221	2251	2281	2311	2341	2371	2401	2431	2461	2491	2521	2551	2581	2611	2641	2671	2701	2731	2761
2192	2222	2252	2282	2312	2342	2372	2402	2432	2462	2492	2522	2552	2582	2612	2642	2672	2702	2732	
2193	2223	2253	2283	2313	2343	2373	2403	2433	2463	2493	2523	2553	2583	2613	2643	2673	2703	2733	
2194	2224	2254	2284	2314	2344	2374	2404	2434	2464	2494	2524	2554	2584	2614	2644	2674	2704	2734	
2195	2225	2255	2285	2315	2345	2375	2405	2435	2465	2495	2525	2555	2585	2615	2645	2675	2705	2735	
2196	2226	2256	2286	2316	2346	2376	2406	2436	2466	2496	2526	2556	2586	2616	2646	2676	2706	2736	
2197	2227	2257	2287	2317	2347	2377	2407	2437	2467	2497	2527	2557	2587	2617	2647	2677	2707	2737	
2198	2228	2258	2288	2318	2348	2378	2408	2438	2468	2498	2528	2558	2588	2618	2648	2678	2708	2738	
2199	2229	2259	2289	2319	2349	2379	2409	2439	2469	2499	2529	2559	2589	2619	2649	2679	2709	2739	
2200	2230	2260	2290	2320	2350	2380	2410	2440	2470	2500	2530	2560	2590	2620	2650	2680	2710	2740	
2201	2231	2261	2291	2321	2351	2381	2411	2441	2471	2501	2531	2561	2591	2621	2651	2681	2711	2741	
2202	2232	2262	2292	2322	2352	2382	2412	2442	2472	2502	2532	2562	2592	2622	2652	2682	2712	2742	
2203	2233	2263	2293	2323	2353	2383	2413	2443	2473	2503	2533	2563	2593	2623	2653	2683	2713	2743	
2204	2234	2264	2294	2324	2354	2384	2414	2444	2474	2504	2534	2564	2594	2624	2654	2684	2714	2744	
2205	2235	2265	2295	2325	2355	2385	2415	2445	2475	2505	2535	2565	2595	2625	2655	2685	2715	2745	
2206	2236	2266	2296	2326	2356	2386	2416	2446	2476	2506	2536	2566	2596	2626	2656	2686	2716	2746	
2207	2237	2267	2297	2327	2357	2387	2417	2447	2477	2507	2537	2567	2597	2627	2657	2687	2717	2747	
2208	2238	2268	2298	2328	2358	2388	2418	2448	2478	2508	2538	2568	2598	2628	2658	2688	2718	2748	

Fonte: Elaborado pela autora a partir da consulta às capas e aos índices de todas as edições da revista.

Obs.: as edições em fundo azul são as que trazem matérias sobre Luiza Trajano (6 jan. 2023). Para mais informações, consulte legenda da planilha de controle da *Exame*.

Revista IstoÉ Dinheiro (6 jan. 2023)

	130	160	190	220	250	280	310	340	370	400	430	460	490	520	550	580	610	640	670	
	131	161	191	221	251	281	311	341	371	401	431	461	491	521	551	581	611	641	671	
	132	162	192	222	252	282	312	342	372	402	432	462	492	522	552	582	612	642	672	
	133	163	193	223	253	283	313	343	373	403	433	463	493	523	553	583	613	643	673	
	134	164	194	224	254	284	314	344	374	404	434	464	494	524	554	584	614	644	674	
	135	165	195	225	255	285	315	345	375	405	435	465	495	525	555	585	615	645	675	
	136	166	196	226	256	286	316	346	376	406	436	466	496	526	556	586	616	646	676	
	137	167	197	227	257	287	317	347	377	407	437	467	497	527	557	587	617	647	677	
	138	168	198	228	258	288	318	348	378	408	438	468	498	528	558	588	618	648	678	
	139	169	199	229	259	289	319	349	379	409	439	469	499	529	559	589	619	649	679	
	140	170	200	230	260	290	320	350	380	410	440	470	500	530	560	590	620	650	680	
	141	171	201	231	261	291	321	351	381	411	441	471	501	531	561	591	621	651	681	
	142	172	202	232	262	292	322	352	382	412	442	472	502	532	562	592	622	652	682	
	143	173	203	233	263	293	323	353	383	413	443	473	503	533	563	593	623	653	683	
	144	174	204	234	264	294	324	354	384	414	444	474	504	534	564	594	624	654	684	
	145	175	205	235	265	295	325	355	385	415	445	475	505	535	565	595	625	655	685	
	146	176	206	236	266	296	326	356	386	416	446	476	506	536	566	596	626	656	686	
	147	177	207	237	267	297	327	357	387	417	447	477	507	537	567	597	627	657	687	
	148	178	208	238	268	298	328	358	388	418	448	478	508	538	568	598	628	658	688	
	149	179	209	239	269	299	329	359	389	419	449	479	509	539	569	599	629	659	689	
	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420	450	480	510	540	570	600	630	660	690	
	151	181	211	241	271	301	331	361	391	421	451	481	511	541	571	601	631	661	691	
	152	182	212	242	272	302	332	362	392	422	452	482	512	542	572	602	632	662	692	
123	153	183	213	243	273	303	333	363	393	423	453	483	513	543	573	603	633	663	693	
124	154	184	214	244	274	304	334	364	394	424	454	484	514	544	574	604	634	664	694	
125	155	185	215	245	275	305	335	365	395	425	455	485	515	545	575	605	635	665	695	
126	156	186	216	246	276	306	336	366	396	426	456	486	516	546	576	606	636	666	696	
127	157	187	217	247	277	307	337	367	397	427	457	487	517	547	577	607	637	667	697	
128	158	188	218	248	278	308	338	368	398	428	458	488	518	548	578	608	638	668	698	
129	159	189	219	249	279	309	339	369	399	429	459	489	519	549	579	609	639	669	699	
700	730	760	790	820	850	880	910	940	970	1000	1030	1060	1090	1120	1150	1180	1210	1240	1270	1300
701	731	761	791	821	851	881	911	941	971	1001	1031	1061	1091	1121	1151	1181	1211	1241	1271	1301
702	732	762	792	822	852	882	912	942	972	1002	1032	1062	1092	1122	1152	1182	1212	1242	1272	1302
703	733	763	793	823	853	883	913	943	973	1003	1033	1063	1093	1123	1153	1183	1213	1243	1273	1303
704	734	764	794	824	854	884	914	944	974	1004	1034	1064	1094	1124	1154	1184	1214	1244	1274	1304
705	735	765	795	825	855	885	915	945	975	1005	1035	1065	1095	1125	1155	1185	1215	1245	1275	1305
706	736	766	796	826	856	886	916	946	976	1006	1036	1066	1096	1126	1156	1186	1216	1246	1276	1306
707	737	767	797	827	857	887	917	947	977	1007	1037	1067	1097	1127	1157	1187	1217	1247	1277	1307
708	738	768	798	828	858	888	918	948	978	1008	1038	1068	1098	1128	1158	1188	1218	1248	1278	1308
709	739	769	799	829	859	889	919	949	979	1009	1039	1069	1099	1129	1159	1189	1219	1249	1279	1309
710	740	770	800	830	860	890	920	950	980	1010	1040	1070	1100	1130	1160	1190	1220	1250	1280	1310
711	741	771	801	831	861	891	921	951	981	1011	1041	1071	1101	1131	1161	1191	1221	1251	1281	1311
712	742	772	802	832	862	892	922	952	982	1012	1042	1072	1102	1132	1162	1192	1222	1252	1282	1312
713	743	773	803	833	863	893	923	953	983	1013	1043	1073	1103	1133	1163	1193	1223	1253	1283	1313
714	744	774	804	834	864	894	924	954	984	1014	1044	1074	1104	1134	1164	1194	1224	1254	1284	1314
715	745	775	805	835	865	895	925	955	985	1015	1045	1075	1105	1135	1165	1195	1225	1255	1285	1315
716	746	776	806	836	866	896	926	956	986	1016	1046	1076	1106	1136	1166	1196	1226	1256	1286	1316
717	747	777	807	837	867	897	927	957	987	1017	1047	1077	1107	1137	1167	1197	1227	1257	1287	1317
718	748	778	808	838	868	898	928	958	988	1018	1048	1078	1108	1138	1168	1198	1228	1258	1288	1318
719	749	779	809	839	869	899	929	959	989	1019	1049	1079	1109	1139	1169	1199	1229	1259	1289	1319
720	750	780	810	840	870	900	930	960	990	1020	1050	1080	1110	1140	1170	1200	1230	1260	1290	1320
721	751	781	811	841	871	901	931	961	991	1021	1051	1081	1111	1141	1171	1201	1231	1261	1291	1321
722	752	782	812	842	872	902	932	962	992	1022	1052	1082	1112	1142	1172	1202	1232	1262	1292	1322
723	753	783	813	843	873	903	933	963	993	1023	1053	1083	1113	1143	1173	1203	1233	1263	1293	1323
724	754	784	814	844	874	904	934	964	994	1024	1054	1084	1114	1144	1174	1204	1234	1264	1294	1324
725	755	785	815	845	875	905	935	965	995	1025	1055	1085	1115	1145	1175	1205	1235	1265	1295	1325
726	756	786	816	846	876	906	936	966	996	1026	1056	1086	1116	1146	1176	1206	1236	1266	1296	1326
727	757	787	817	847	877	907	937	967	997	1027	1057	1087	1117	1147	1177	1207	1237	1267	1297	1327
728	758	788	818	848	878	908	938	968	998	1028	1058	1088	1118	1148	1178	1208	1238	1268	1298	1328
729	759	789	819	849	879	909	939	969	999	1029	1059	1089	1119	1149	1179	1209	1239	1269	1299	1329

Fonte: elaborado pela autora a partir da consulta às capas e aos índices de todas as edições da revista.

Obs.: as edições em fundo azul são as que trazem matérias sobre Luiza Trajano (6 jan. 2023). Para mais informações, consulte legenda da planilha de controle da Exame.

Revista Veja (6 jan. 2023)

REVISTA VEJA

1630	1660	1690	1720	1750	1780	1810	1840	1870	1900	1930	1960	1990	2020	2050	2080	2110	2140	2170	2200	2230
1631	1661	1691	1721	1751	1781	1811	1841	1871	1901	1931	1961	1991	2021	2051	2081	2111	2141	2171	2201	2231
1632	1662	1692	1722	1752	1782	1812	1842	1872	1902	1932	1962	1992	2022	2052	2082	2112	2142	2172	2202	2232
1633	1663	1693	1723	1753	1783	1813	1843	1873	1903	1933	1963	1993	2023	2053	2083	2113	2143	2173	2203	2233
1634	1664	1694	1724	1754	1784	1814	1844	1874	1904	1934	1964	1994	2024	2054	2084	2114	2144	2174	2204	2234
1635	1665	1695	1725	1755	1785	1815	1845	1875	1905	1935	1965	1995	2025	2055	2085	2115	2145	2175	2205	2235
1636	1666	1696	1726	1756	1786	1816	1846	1876	1906	1936	1966	1996	2026	2056	2086	2116	2146	2176	2206	2236
1637	1667	1697	1727	1757	1787	1817	1847	1877	1907	1937	1967	1997	2027	2057	2087	2117	2147	2177	2207	2237
1638	1668	1698	1728	1758	1788	1818	1848	1878	1908	1938	1968	1998	2028	2058	2088	2118	2148	2178	2208	2238
1639	1669	1699	1729	1759	1789	1819	1849	1879	1909	1939	1969	1999	2029	2059	2089	2119	2149	2179	2209	2239
1640	1670	1700	1730	1760	1790	1820	1850	1880	1910	1940	1970	2000	2030	2060	2090	2120	2150	2180	2210	2240
1641	1671	1701	1731	1761	1791	1821	1851	1881	1911	1941	1971	2001	2031	2061	2091	2121	2151	2181	2211	2241
1642	1672	1702	1732	1762	1792	1822	1852	1882	1912	1942	1972	2002	2032	2062	2092	2122	2152	2182	2212	2242
1643	1673	1703	1733	1763	1793	1823	1853	1883	1913	1943	1973	2003	2033	2063	2093	2123	2153	2183	2213	2243
1644	1674	1704	1734	1764	1794	1824	1854	1884	1914	1944	1974	2004	2034	2064	2094	2124	2154	2184	2214	2244
1645	1675	1705	1735	1765	1795	1825	1855	1885	1915	1945	1975	2005	2035	2065	2095	2125	2155	2185	2215	2245
1646	1676	1706	1736	1766	1796	1826	1856	1886	1916	1946	1976	2006	2036	2066	2096	2126	2156	2186	2216	2246
1647	1677	1707	1737	1767	1797	1827	1857	1887	1917	1947	1977	2007	2037	2067	2097	2127	2157	2187	2217	2247
1648	1678	1708	1738	1768	1798	1828	1858	1888	1918	1948	1978	2008	2038	2068	2098	2128	2158	2188	2218	2248
1649	1679	1709	1739	1769	1799	1829	1859	1889	1919	1949	1979	2009	2039	2069	2099	2129	2159	2189	2219	2249
1650	1680	1710	1740	1770	1800	1830	1860	1890	1920	1950	1980	2010	2040	2070	2100	2130	2160	2190	2220	2250
1651	1681	1711	1741	1771	1801	1831	1861	1891	1921	1951	1981	2011	2041	2071	2101	2131	2161	2191	2221	2251
1652	1682	1712	1742	1772	1802	1832	1862	1892	1922	1952	1982	2012	2042	2072	2102	2132	2162	2192	2222	2252
1653	1683	1713	1743	1773	1803	1833	1863	1893	1923	1953	1983	2013	2043	2073	2103	2133	2163	2193	2223	2253
1654	1684	1714	1744	1774	1804	1834	1864	1894	1924	1954	1984	2014	2044	2074	2104	2134	2164	2194	2224	2254
1655	1685	1715	1745	1775	1805	1835	1865	1895	1925	1955	1985	2015	2045	2075	2105	2135	2165	2195	2225	2255
1656	1686	1716	1746	1776	1806	1836	1866	1896	1926	1956	1986	2016	2046	2076	2106	2136	2166	2196	2226	2256
1657	1687	1717	1747	1777	1807	1837	1867	1897	1927	1957	1987	2017	2047	2077	2107	2137	2167	2197	2227	2257
1658	1688	1718	1748	1778	1808	1838	1868	1898	1928	1958	1988	2018	2048	2078	2108	2138	2168	2198	2228	2258
1659	1689	1719	1749	1779	1809	1839	1869	1899	1929	1959	1989	2019	2049	2079	2109	2139	2169	2199	2229	2259

2260	2290	2320	2350	2380	2410	2440	2470	2500	2530	2560	2590	2620	2650	2680	2710	2740	2770	2800
2261	2291	2321	2351	2381	2411	2441	2471	2501	2531	2561	2591	2621	2651	2681	2711	2741	2771	2801
2262	2292	2322	2352	2382	2412	2442	2472	2502	2532	2562	2592	2622	2652	2682	2712	2742	2772	2802
2263	2293	2323	2353	2383	2413	2443	2473	2503	2533	2563	2593	2623	2653	2683	2713	2743	2773	2803
2264	2294	2324	2354	2384	2414	2444	2474	2504	2534	2564	2594	2624	2654	2684	2714	2744	2774	2804
2265	2295	2325	2355	2385	2415	2445	2475	2505	2535	2565	2595	2625	2655	2685	2715	2745	2775	2805
2266	2296	2326	2356	2386	2416	2446	2476	2506	2536	2566	2596	2626	2656	2686	2716	2746	2776	2806
2267	2297	2327	2357	2387	2417	2447	2477	2507	2537	2567	2597	2627	2657	2687	2717	2747	2777	2807
2268	2298	2328	2358	2388	2418	2448	2478	2508	2538	2568	2598	2628	2658	2688	2718	2748	2778	2808
2269	2299	2329	2359	2389	2419	2449	2479	2509	2539	2569	2599	2629	2659	2689	2719	2749	2779	2809
2270	2300	2330	2360	2390	2420	2450	2480	2510	2540	2570	2600	2630	2660	2690	2720	2750	2780	2810
2271	2301	2331	2361	2391	2421	2451	2481	2511	2541	2571	2601	2631	2661	2691	2721	2751	2781	2811
2272	2302	2332	2362	2392	2422	2452	2482	2512	2542	2572	2602	2632	2662	2692	2722	2752	2782	2812
2273	2303	2333	2363	2393	2423	2453	2483	2513	2543	2573	2603	2633	2663	2693	2723	2753	2783	2813
2274	2304	2334	2364	2394	2424	2454	2484	2514	2544	2574	2604	2634	2664	2694	2724	2754	2784	2814
2275	2305	2335	2365	2395	2425	2455	2485	2515	2545	2575	2605	2635	2665	2695	2725	2755	2785	2815
2276	2306	2336	2366	2396	2426	2456	2486	2516	2546	2576	2606	2636	2666	2696	2726	2756	2786	2816
2277	2307	2337	2367	2397	2427	2457	2487	2517	2547	2577	2607	2637	2667	2697	2727	2757	2787	2817
2278	2308	2338	2368	2398	2428	2458	2488	2518	2548	2578	2608	2638	2668	2698	2728	2758	2788	2818
2279	2309	2339	2369	2399	2429	2459	2489	2519	2549	2579	2609	2639	2669	2699	2729	2759	2789	2819
2280	2310	2340	2370	2400	2430	2460	2490	2520	2550	2580	2610	2640	2670	2700	2730	2760	2790	2820
2281	2311	2341	2371	2401	2431	2461	2491	2521	2551	2581	2611	2641	2671	2701	2731	2761	2791	
2282	2312	2342	2372	2402	2432	2462	2492	2522	2552	2582	2612	2642	2672	2702	2732	2762	2792	
2283	2313	2343	2373	2403	2433	2463	2493	2523	2553	2583	2613	2643	2673	2703	2733	2763	2793	
2284	2314	2344	2374	2404	2434	2464	2494	2524	2554	2584	2614	2644	2674	2704	2734	2764	2794	
2285	2315	2345	2375	2405	2435	2465	2495	2525	2555	2585	2615	2645	2675	2705	2735	2765	2795	
2286	2316	2346	2376	2406	2436	2466	2496	2526	2556	2586	2616	2646	2676	2706	2736	2766	2796	
2287	2317	2347	2377	2407	2437	2467	2497	2527	2557	2587	2617	2647	2677	2707	2737	2767	2797	
2288	2318	2348	2378	2408	2438	2468	2498	2528	2558	2588	2618	2648	2678	2708	2738	2768	2798	
2289	2319	2349	2379	2409	2439	2469	2499	2529	2559	2589	2619	2649	2679	2709	2739	2769	2799	

Fonte: elaborado pela autora a partir da consulta às capas e aos índices de todas as edições da revista.

Obs.: as edições em fundo azul são as que trazem matérias sobre Luiza Trajano (6 jan. 2023). Para mais informações, consulte legenda da planilha de controle da *Exame*.

Apêndice J – Dimensões reputacionais usadas para a classificação dos textos teóricos e empíricos

Dimensões	Atributos
Abordagem do tema Reputação	0.1 Entre os três principais do trabalho 0.2 Tema periférico no trabalho 0.3 Corporativa 0.4 Organizações do 3º setor 0.5 Espaços geográficos (rua, bairro, cidades, regiões, estados, países) 0.6 Grupos de pessoas 0.7 Individual
1. Produtos e Serviços	1.1 Suprimento das necessidades dos clientes 1.2 Qualidade e valor percebidos / Atendimento / Experiência do cliente 1.3 Relação Qualidade / Preço / Custo / Processos / Tecnologia / Recursos 1.4 Confiança / Satisfação / Lealdade / Intenção de recompra e recomendação 1.5 Comportamento do consumidor, do doador e/ou do voluntário
2. Inovação	2.1 Poder de adaptação rápida às mudanças 2.2 Incentivo às ideias / Ambiente inovador 2.3 Pioneirismo / Autenticidade / Diferenciação em produtos e serviços
3. Ambiente de Trabalho	3.1 Promoção da saúde e bem-estar dos empregados 3.2 Meritocracia / Igualdade de oportunidades 3.3 Remuneração justa 3.4 Identidade, Cultura e Clima Organizacional 3.5 Comunicação / Diálogo / Parceria Interna 3.6 Outros temas e processos de Recursos Humanos
4. Cidadania	4.1 Responsabilidade ambiental 4.2 Desenvolvimento social / Influência positiva na sociedade 4.3 Apoio a boas causas / Projetos culturais
5. Governança	5.1 Ética Empresarial (alinhamento do discurso com a prática) 5.2 Idoneidade (justiça nos negócios) 5.3 Transparência e disponibilidade de informação / Prestação de contas
6. Liderança e Gestão	6.1 Líder forte e carismático 6.2 Visão de futuro / Estratégia, incluindo IPO, fusões, aquisições / Empreendedorismo 6.3 Excelência gerencial atrelada à geração de resultados superiores à indústria 6.4 Organização / Eficácia / Eficiência 6.5 Gestão de riscos e/ou de crise, incluindo questões legais 6.6 Competências da liderança, incluindo Comunicação
7. Desempenho	7.1 Retorno aos acionistas / Resultados financeiros superiores às expectativas 7.2 Resultados financeiros / Valor da empresa 7.3 Perspectiva de crescimento / Internacionalização / Longevidade 7.4 Desempenho organizacional, social e ambiental / Vantagem competitiva 7.5 Mensuração de Reputação

Dimensões	Atributos
8. Visibilidade	8.1 Relacionamento / Diálogo / Negociação / Parceria / Participação dos públicos
	8.2.1 Mídia própria da organização, espaço ou pessoa e sob controle desses
	8.2.2 Mídia (imprensa, mídia social, formadores de opinião etc.)
	8.3 Marca
	8.4 Memória
	8.5 Imagem / Construção de sentidos / Relação afetiva / Impressão organizacional / Neurociência
	8.6 Conteúdo (texto, foto, vídeo, música, dança, usos linguísticos etc.)
	8.7 Discurso / Narrativas / <i>Storytelling</i> / Enquadramento
	8.8 Recursos humanos (perfil dos profissionais de comunicação e tecnologia)
	8.9 Recursos financeiros, tecnológicos e de infraestrutura
	8.10 Estratégia de Reputação, Comunicação Organizacional e/ou Integrada
	8.11 Pesquisas, Prêmios, Rankings de reputação
8.12 Percepção de públicos / Opinião Pública	
9. Ser humano	9.1 Características de personalidade / Identidade / Comportamentos
	9.2 Virtudes / Admiração / Notoriedade
	9.3 Trajetória / Biografia / Competências
	9.4 Comprometimento / Colaboração / Confiança
	9.5 Demonstração de Emoção e Afeto
	9.6 Porta-voz
	9.7 Educador / Intelectual / Cientista / Jornalista / Blogueiro
	9.8 Artista / Escritor / Ator / Músico / Designer / Modelo / Chef
	9.9 Esportista
	9.10 Líder Político / Religioso
	9.11 Executivo / Empresário
	9.12 CEO / Conselheiro de Administração / Acionista Majoritário
	9.13 Outros: médico, engenheiro, economista etc.
10. Ambiente externo	10.1 Legislação / Regulamentação / Fiscalização / Direito / Políticas Públicas
	10.2 Política / Poder
	10.3 Economia / Financiamento / Mercado de trabalho / Consumo
	10.4 Educação / Ciência
	10.5 Saúde
	10.6 Cultura
	10.7 Religião
	10.8 Família
	10.9 Sociedade / História
	10.10 Outras influências: Ambiental, Geográfica, Internacional...

Fonte: RIEL; FOMBRUN (2007) adaptada pela autora (2021).

Obs.: Os textos em preto se referem a dimensões e atributos originais do *RepTrak®* e os em cinza foram incluídos pela autora com o objetivo de viabilizar uma melhor classificação do material científico.