

Reputação Sensível: aproximações entre identidades e imagens¹

Denise Pagnussatt ²

Cleusa Maria Andrade Scroferneker ³

Resumo

As organizações vivenciam diversas identidades, imagens que podem ser coerentes entre si e ao mesmo tempo contraditórias. Independente da natureza, fazem parte da construção e legitimação reputacional, visto que sociedade tem exigido crenças e valores organizacionais junto aos temas que implicam e impactam nas suas vidas. Sob tal perspectiva, propomo-nos a refletir as interfaces entre identidades, imagens e reputação como discurso de valorização do pilar reputacional Liderança e Visão. Como procedimentos metodológicos, optamos pela abordagem (re)interpretativa (Thompson, 2002) e pelo Estudo de Caso (Stake, 1995), com Análise de Discurso (Orlandi, 2015). O recorte do *corpus* envolve fragmentos de discursos relativos ao pilar reputacional Liderança e Visão disponíveis da Natura extraídos do Relatório Integrado Natura&CO América Latina 2022 (publicado no site da Natura). Os resultados revelam que a Natura evidencia nos discursos sensíveis que valorizam confiança, ressentimento ativo, admiração como afetos recursivos sobre o pilar reputacional Liderança e Visão.

Palavras-chave

Reputação Sensível; Identidades; Imagens; Liderança e Visão; Natura

Primeiros olhares

As pesquisas indicam um olhar atento e consciente da sociedade. Nessa lógica, torna-se evidente que a discussão é mais sobre valores do que sobre qual resultado a organização conquista. Edelman (2023) destaca que 63% consumidores compram ou defendem marcas com base em seus valores e crenças, assim como 69% dos empregados afirmam que a organização precisa ter impacto social, pois trata-se de uma forte expectativa ou mesmo um fator decisivo quando consideram uma vaga de emprego.

¹ Trabalho apresentado (inserir modalidade do trabalho: Comunicações Livres) atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Professora Adjunta da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famescos/PUCRS. Relações Públicas (PUCRS), Mestre e Doutora (PPGCOM/PUCRS); Coordenadora dos cursos de Relações Públicas e de Comunicação Empresarial; Coordenadora dos cursos de pós-graduação - MBA em Experiências Digitais e MBA em ESG e Reputação da PUCRS; denise.pagnussatt@puers.br.

³ Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Doutorado e Pós-Doutorado pela Universidade de São Paulo (USP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq 2. E-mail: scrofer@puers.br.

Sob tal perspectiva, as lideranças organizacionais inserem na sua agenda estratégica questões relativas à definição, aplicação e visibilidade do que as torna única, humana e sensível: valores, crenças e visão. Honeyman (2017) sugere a partir do estudo global da Accenture, em que 93% dos CEOs das empresas afirmam acreditar que a sustentabilidade é importante para o sucesso dos seus negócios. Para tais lideranças, os benefícios de ser B envolvem: fazer parte de uma comunidade que tem valores compartilhados; atrair talentos e envolver funcionários; aumentar a credibilidade e ganhar mais confiança; gerar cobertura da imprensa; atrair investidores; e liderar um movimento global (Honeyman, 2017). A Accenture (2021), no estudo Fjord Trends 2020, declara que investidores, consumidores e colaboradores estão pressionando as organizações a atentarem-se à mudança dos valores sociais, que envolvem mudanças climáticas, uso dos recursos naturais finitos e instabilidades econômica e política. Tais posturas públicas permitem maior valorização e geração de confiança e construção da Reputação.

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

A Reputação tem interfaces retroalimentadas com as identidades e imagens. As identidades são construídas por processos de individualização influenciadas pelas identidades legitimadoras, de resistência e de projeto, que estão em movimento e interdependência (Castells, 2018). Nessa direção, as identidades organizacionais também podem ser entendidas como construções simbólicas, que permitem às organizações vivenciar, ao mesmo tempo, diversas dessas identidades que estão interligadas pelo propósito consciente (Almeida, 2009). As pessoas que atuam nessas organizações, igualmente, têm identidades e possuem culturas imersas de/em significados expressos pela linguagem, assim como têm vida afetiva e imaginário que se formam a partir das relações com os outros (Chanlat, 2010). No campo das organizações, a identidade – no singular – é central às estratégias organizacionais (Gaio, 2006) e deriva da associação entre imagens, comunicação e reputação (Thomaz; Brito, 2010).

Relacionadas às identidades, existem as imagens que podem ser compreendidas como sentimentos carregados de múltiplos significados interpretados-reinterpretados recursivamente

pelos indivíduos (Neumeier, 2008). Santaella e Nöth (2012) afirmam que o mundo das imagens é dividido em dois domínios: representação visual, como desenhos, pinturas, imagens *holo*, tele e cinematográficas, fotografia; e representação imaterial da mente, através de visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos que se apresentam como representações mentais.

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

A Reputação Sensível conta com estratégia dialogada com os públicos de interesse, cujo caráter é positivo, humano e social, favorecendo e apoiando sua atuação sustentável, ética e transparente. Sob nossa perspectiva, a organização que tem Reputação Sensível reconhece na comunicação organizacional, possibilidades de valorizar as práticas e os discursos reputacionais como forma de uma atuação mais sustentável e responsável.

Diante dessas inquietações, propomo-nos **refletir sobre as interfaces entre identidades e imagens para valorização do pilar reputacional Liderança e Visão da Natura⁴**.

Como método e procedimentos metodológicos, recorreremos à Hermenêutica de Profundidade (Thompson, 2002), haja vista que seu referencial metodológico possibilita aprofundamento nas condições contextuais do fenômeno contempladas em três fases: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação. Para corroborar essa etapa, optamos pela Análise de Discurso (Orlandi, 2015), cuja essência busca a compreensão da língua que faz sentido, como um campo simbólico social do homem, sua história e realidade natural, visto que a linguagem não é transparente.

⁴Este artigo ampara suas discussões teóricas a partir da Tese defendida por Denise Pagnussatt e orientada por Cleusa Maria Andrade Scroferneker (autoras desse estudo) em 2021 sobre Reputação Sensível no PPGCOM/PUCRS.

A nossa opção de análise considerou que os estudos discursivos visam o sentido dimensionado tempo-espaço, atuando na relação língua-discurso-ideologia. Para Orlandi (2015) o interdiscurso é o que já foi dito em algum momento da história, reiterado pelo que está sendo dito, ou seja, o interdiscurso permite ditos a partir dos já-ditos, que se configuram em formações discursivas que levam a outra formação amparada pelo reforço de memória ideológica. O Estudo de Caso é de caráter instrumental (Stake, 1995), cuja abordagem configura-se numa estratégia de pesquisa que colabora com estudos organizacionais, justamente pelo interesse em um caso individual com a intencionalidade de dispor de reflexões. Um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado, cujas partes são integradas. Como recorte do corpus, selecionamos fragmentos de discursos relativos ao pilar reputacional Liderança e Visão disponíveis no portal da Natura (2024) em março de 2024.

Reflexões sobre Identidades, Imagens e Reputação

Ser ou não ser - eis a questão. Essa pergunta famosa de Shakespeare que atravessa os séculos é recorrente nos ambientes organizacionais. Reconhecer a natureza, os valores, as crenças, o propósito, a visão é uma das buscas de diversas lideranças. As respostas dessa questão pautam a identidade que, por sua vez, materializam a estratégia e também os seus discursos. Castells (2018) diferencia identidade de identidades. A primeira é fonte de significado e experiência de um povo com base em atributos culturais inter-relacionados. Isso significa que podem existir identidades múltiplas que sofrem interferência – tensão e contradição – do pluralismo, impactando na autorrepresentação e na ação social.

Castells (2018) sugere que as identidades são fontes de significado pelos próprios indivíduos a partir de relações com história, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória e pelo imaginário. Na sua visão, existem três tipos e origens de identidades: legitimadora, de resistência e de projeto. A legitimadora é proposta pelas instituições dominantes (base da organização da sociedade civil), cuja intenção visa manter/ampliar sua dominação, incidindo, assim, na vida das pessoas. A de resistência, que é criada por atores que se encontram em posições desvalorizadas ou à margem da dominação, cuja resistência é sustentada pela declarada diferença em princípios das instituições dominantes. A de projeto é formada por atores que, a partir de recursos culturais, propõem uma nova identidade que lhes coloca em uma nova posição na sociedade, constituindo, assim, os sujeitos, com projetos de vida sustentados por uma experiência de vida mais conectada com a sociedade. Castells (2018)

sustenta que as três formas de identidades se retroalimentam e coexistem no mesmo tempo e espaço.

A compreensão sobre as identidades pessoais é basilar à identidade organizacional, pois constitui-se de diversos atributos funcionais e emocionais, que resultam num possível sentimento de pertencimento das pessoas que constituem a organização (Freitas, 2000). Chanlat (2010) explica que existem alguns elementos-chaves/princípios de uma antropologia da ação humana, justificando que, tanto pessoas quanto grupos, são atores sociais, têm identidade, possuem cultura – com universo de significados expresso pela linguagem –, e têm vida afetiva e imaginário que se formam a partir da relação com os outros. Assim, o autor acredita que a prática da gestão organizacional é fruto de relacionamento e experiências: “O corpo não é somente um simples conjunto biofísico, mas também um conjunto de significados vivenciados” (Chanlat, 2010, p. 6). Para Almeida (2009), a organização pode vivenciar, ao mesmo tempo, diversas identidades que são interligadas pelo propósito consciente do seu espaço, do seu significado no todo, e que permitem que as suas identidades evoluam em conjunto com aquela do sistema mais amplo.

As identidades têm interfaces com as imagens de forma intrínseca. Santaella e Nöth (2012) sugerem que o mundo das imagens é dividido em dois domínios: representação visual, como desenhos, pinturas, imagens *holo*, tele e cinematográficas, fotografia; e imaterial das imagens da mente, em que as imagens são visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos que se apresentam como representações mentais. Os dois domínios não existem separados e estão ligados na sua origem, pois “[...] a imagem mental é um ícone da realidade” (Santaella; Nöth, 2012, p. 29). Damásio (2015), por sua vez, acredita que a imagem designa um padrão mental. As imagens, em qualquer forma sensorial – paladar, olfato, sensações viscerais, visão, audição – enunciam o estado físico do objeto, assim como a reação em relação a ele. Associadas à Qualia, as imagens são definidas como qualidades sensoriais simples. Além disso, Damásio (2012) acredita que todas as palavras antes de serem ditas são imagens auditivas ou visuais que estão postas na consciência. O autor explica ainda que as imagens que fluem na mente, em “[...] circunstâncias normais, quando estamos despertos e alertas”, têm apenas uma perspectiva – a do próprio indivíduo, como donos da sua experiência mental, assim cada um aprecia qualquer conteúdo mental sob perspectivas distintas (Damásio, 2018, p. 203). As

Na medida em que compreendemos as identidades e imagens, encaminhamos as reflexões à Reputação. O percurso simbólico da formação perceptual é gradual e contínuo. As relações entre imagens e Reputação podem ocorrer de formas sobrepostas, haja vista de que a

primeira é construída a partir de uma crença em determinado contexto, e a segunda pode ser denominada de meta-crença, resultante da visibilidade da crença original.

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

Para o presente artigo recuperamos as propostas de Fombrun (2000), Chun (2005), Rego (2010), Coyne (2010), Toni (2009), Almeida (2009), Thomaz; Brito (2007), Lange et al (2011). De acordo com Fombrun (2000) existem fatores que influenciam na percepção dos grupos de interesse e que eles estão ligados também à intangibilidade e à emoção sobre a organização: a) apelo emocional corresponde aos sentimentos despertados pela organização; produtos/serviços estão ligados à percepção de qualidade, inovação e valor; b) desempenho financeiro oferece a noção de rentabilidade, futuro e risco; c) liderança/visão refere-se ao quanto à organização demonstra visão clara e liderança forte; d) ambiente de trabalho trata da percepção de como a empresa é administrada, de como é trabalhar nela e da qualidade de seus empregados; e) responsabilidade social, se a organização é cidadã, respeitando comunidade, empregados e fornecedores.

A partir de Chun (2005), consideramos que a Reputação merece ser examinada sob três perspectivas: *relacional*, a mais próxima do que entendemos como Reputação, diferenciando os múltiplos públicos; *avaliativa*, a Reputação é ativo financeiro, e as pesquisas são centradas na visão dos investidores, e *impressional*, são considerados os clientes, os funcionários e a mídia como formadores de opinião, cuja intencionalidade é a gestão/interferência na percepção da imagem perante esses públicos. Frisamos que o constructo Reputação está atrelado à percepção de *stakeholders* e merece pesquisas específicas a cada público, pois acreditamos que sujeitos diferentes e grupos distintos podem gerar percepções, reflexos e comportamentos diversos.

A Reputação desenvolve-se ao longo do tempo e é resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização (Thomaz; Brito, 2007).

Assim, a Reputação atribuída resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade. Na perspectiva de Almeida (2009), a Reputação é um crédito de confiança – às imagens – adquirido através de ações ao longo do tempo, estando associada a nome, familiaridade, credibilidade e reconhecimento nas relações com públicos de interesse. A referida autora defende ainda que há uma ocupação de pessoas e organizações na produção e no intercâmbio de informações e de conteúdo simbólico, que estão relacionados à análise de identidades, imagens e Reputação, fenômeno relevante ao desenvolvimento e posicionamento de uma organização. Rêgo (2010), por sua vez, acredita que o processo constituinte de uma Reputação passa pela visibilidade empresarial, pois é composta pela identidade e seus recursos físicos e discursivos – tais como história, cultura e aparência – que são percebidos pelos públicos de interesse através de um contato ou experiência.

Lange *et al.* (2011) propuseram a abordagem tridimensional da Reputação, cuja premissa envolve três dimensões: sendo conhecido(a), sendo conhecido(a) por algo e favorabilidade generalizada. Sendo conhecido(a) refere-se à percepção e consciência sobre atuação organizacional. Sendo conhecido(a) por algo, por sua vez, tem relações diretas à percepção das práticas e dos resultados organizacionais que impactam no comportamento e valor atribuído pelos públicos. E, favorabilidade generalizada diz respeito a percepções e/ou julgamentos que geram sentimentos como estima e consideração em relação ao que a organização realiza e praticar/realiza. O modelo tridimensional da Reputação (Lange *et al.*, 2011) evidencia que uma empresa possui diferentes níveis de reputação junto aos seus públicos de interesse. Assim, uma mesma organização pode ter favorabilidade generalizada pelos seus clientes, por exemplo, e ser apenas conhecida pela sociedade em que opera, ou até mesmo não dispor de nenhum desses graus de reputação.

Mediante a (breve) revisão conceitual de identidades, imagens e reputação, realizamos o estudo de caso com o pilar reputacional Liderança e Visão da Natura.

Estudo de Caso: Liderança e Visão da Natura

A Natura foi fundada na cidade de São Paulo (SP), em 1969, por Antônio Luiz Seabra. Em 1982, começou a operação internacional pelo Chile e, atualmente, está presente em dezenas de países como Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, França e Estados Unidos, além de outros 63 indiretamente. Nos anos 2000, a Natura lançou a linha Ekos, que incorpora ativos da biodiversidade. Em 2006, banuiu testes em animais. Em 2007, a empresa

criou o Programa Carbono Neutro e em 2011 apresentou o Programa Amazônia, com o objetivo de direcionar investimentos para aquela região. Desde 2014 tem a certificação B³ e é considerada uma das melhores reputação em responsabilidade, ESG do mundo (Merco, 2023; KPMG, 2023). Como visão para 2050, a Natura declara no seu portal: “Somos guiados pelo compromisso de desenvolver produtos que expressem valores e práticas sustentáveis, por isso, reunimos, em um documento, metas a médio e a longo prazo” (Natura, 2023).

O pilar reputacional “Liderança e Visão” é constituído por fatores que reforçam práticas relacionadas à visão clara de futuro, liderança forte e respeitado(a), excelentes gestores e ser justa e responsável (Pagnussatt, 2021). Ou seja, tal pilar tem interfaces diretas com a atuação do CEO. A Em 2024, a Edelman destaca no relatório Trust Barometer – Relatório Especial – confiança no Ambiente de Trabalho, que 68% de quem está em busca de trabalho analisa se os CEOs falam abertamente sobre assuntos controversos.

Além disso, a maioria de quem está procurando emprego, leva em consideração fatores como avanço na carreira (88%), empoderamento pessoal (83%) e impacto na sociedade (78%). Nesse último fator, temas como valores, propósito, impacto social, escuta dos empregados e CEO que se posiciona são levados em conta. Ainda em relação ao compromisso com a sociedade, temas como mudanças climáticas, justiça racial, acesso à saúde, direitos humanos e organização sindical são os destaques a serem apoiados publicamente como um compromisso organizacional.

Na página 53, do Relatório Integrado da Natura&CO – América Latina – 2022, a Natura declara:

Fundada em 1969, a Natura é uma multinacional brasileira do segmento de cosméticos e cuidados pessoais, que é líder em venda direta do setor no Brasil e reconhecida por proteger a sociobiodiversidade amazônica por meio de seu modelo de negócios sustentável. Ciente de seu potencial de impacto social, econômico e ambiental, a marca foi pioneira e segue na vanguarda quando se trata de inovar em ingredientes provenientes da sociobiodiversidade da Amazônia e produtos e em maximizar a geração de valor para seus diversos públicos.

Destacamos que a Natura explora literalmente a explicação do bem-estar associado à sua marca. Em relação à Análise de Discurso (Orlandi, 2015), a Natura se apropria de polissemias e paráfrases relacionadas à sua atuação sustentável, com marcas ideológicas que reforçam sua confiança como “líder”, “reconhecida”, “pioneira”, “vanguarda”. Tais valores estão amparados pela finalização da narrativa que indica que os produtos da Natura maximizam a “geração de valor para seus diversos públicos”. No caso da polissemia, ressalta-se o fragmento

“reconhecida por proteger a sociobiodiversidade amazônica por meio de seu modelo de negócios sustentável” (Natura, 2022). Em relação à paráfrase, destacamos: “Ciente de seu potencial de impacto social, econômico e ambiental”, ao valorizar as questões sociais e ambientais, formando o tripé da sustentabilidade (Elkington, 1998). Além disso, reforça, ao lado da expressão “bem-estar / estar bem” que:

Nossa Essência Razão de ser Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

O bem-estar é considerado um sentimento de fundo que não tem origem nos estados emocionais, pois não é extravasado, apenas sentido sutilmente, e trata da sensação de sentir a própria vida, como o estado do corpo entre as experiências emocionais (Damásio, 2012). No trecho, “que promovam o bem-estar/estar bem. bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo...”, a Natura reforça a importância do conhecimento de si mesmo atrelado ao bem-estar é baseado em crenças, valores, conhecimento técnico e/ou relacional ancorados na cultura, em uma combinação complexa individual e coletiva que se auto-organiza a partir das relações sustentadas pela compreensão humana consciente (Morin, 2005b; Damásio, 2017) e/ou inconsciente (Jung, 1997). Na visão da Natura (Relatório Anual, 2022, p. 54), o bem-estar aproxima-se de aspectos sustentáveis, pois a Natura,

por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Frisamos a intencionalidade da Natura em deslocar e aproximar a interpretação do interlocutor para dimensões sensíveis de sentimento de bem-estar. Reforçando o ressentimento ativo, na medida em que provoca que a atuação que promova “a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo”. No tocante à tipologia, a Natura recorre à ludicidade, pois sua polissemia aberta e os interlocutores se expõem aos efeitos dessa presença, não regulando sua relação com os sentidos.

Destacamos que o Ressentimento Ativo (Barbelet, 1998) que, de acordo com o autor, é de um sentimento importante em uma sociedade de classe caracterizada pela mobilidade horizontal e vertical, que promove a transformação. Meltzer e Musolf (2002) explicam que esse ressentimento ativo promove a mudança do contexto social como uma fonte potencial e possível de ação individual e coletiva.

As crenças são expressas pela Natura (Relatório Anual, 2022, p. 54):

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

Novamente, na declaração da crença, a Natura reforça confiança ressentimento ativo “desenvolvimento dos indivíduos”, “compromisso com a verdade”, “vitalidade do todo”, “beleza liberta de preconceitos e manipulações” com expressões como: Os discursos sobre a crença da Natura tentam aproximar a organização do capitalismo consciente (Sisódia, 2009), tendo em vista que a sua filosofia empresarial evidencia a preocupação com a sociedade e o meio ambiente. O trecho reforça tal filosofia “Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável”. A empresa visibiliza seu propósito como forma de gerar valor aos seus públicos de interesse a partir de sistemas de troca e integração (Sisódia, 2009). Kaufmann (2016) explica que o caráter modelizante sustentável torna algumas organizações como referência – em relação às demais – e com posição de autoridade e detentoras de poderes, econômicos, simbólicos e políticos, acionados em seus discursos, que são afirmados e reconhecidos recursivamente.

Tal narrativa associada à responsabilidade socioambiental atende às demandas atuais de valorização do meio ambiente como premissa de gestão valorizada pelas pessoas que têm cobrado protagonismo em assuntos de interesse público.

Na medida em que evidenciamos as polissemias e paráfrases, esclarecemos que a Natura reforça sua atuação sustentável em aproximação com a geração de impacto positivo. No caso

da paráfrase, destacamos o fragmento “Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável” (Natura, 2022, p. 54), que atende às questões econômicas da organização. A polissemia materializa intencionalidades relativas à sua atuação junto às pessoas: “A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade” (Natura, 2022, p. 54). A Natura recorre à tipologia autoritária, pois sua polissemia é contida pela organização, pois a produção textual deixa evidente quais são os públicos priorizados pela organização.

Os discursos do Relatório Anual da Natura são ancorados por e com a filosofia do Sistema B, como observamos no trecho: “tornar o meio ambiente e a sociedade melhores” (Natura, 2022). A organização desvela as dimensões sensíveis de afeto, de confiança e de respeito, ao mesmo tempo em que promove ressentimento ativo – que é um tipo de sentimento. Esses argumentos dialogam com o propósito do Sistema B, reiterando as polissemias que valorizam a preocupação socioambiental da empresa. Em relação às tipologias, a Natura recorre ao lúdico, tendo em vista sua polissemia aberta.

As dimensões sensíveis do pilar “Liderança e Visão” materializam a intencionalidade da Natura em acionar sentimentos e afetos nos/com seus/suas interlocutores/as (nos seus públicos de interesse). O uso de repetições – polissemias e paráfrases – acerca do desenvolvimento sustentável em aproximação com o poder das relações entre e com as pessoas é articulado com aspectos e expressões sensíveis que valorizam, mesmo que de forma velada, o sensível que envolve a reputação. Destacamos a exploração maior de afetos, que estão associados à capacidade de refletir, julgar, avaliar algum fato, objeto e/ou discurso. Além disso, o afeto recorre à consciência, que apoia tomadas de decisões.

Considerações

Nesse recorte que apresentamos, o nosso objetivo foi o de refletir sobre as interfaces entre identidades, imagens e reputação como discurso de valorização do pilar reputacional Liderança e Visão. Cabe reforçarmos que as Identidades, imagens e Reputação são percepções mentais que se configuram a partir do conhecimento, da consciência e da compreensão humana. O conhecimento chega à mente sob a forma de diversas imagens que permitem raciocínio e tomada de decisão, haja vista que consciência e emoção são inseparáveis (Damásio, 2012). Na mesma linha, Ruiz (2003) acredita que o ser humano está conectado ao mundo de forma

consciente, o que lhe permite alteridade e sustenta a leitura do mundo, dando sentido – subjetivo – à existência social e à realidade, apoiada pela teia de significados que constitui a identidade pessoal e social. Tanto a consciência central que está conectada à identidade, quanto a ampliada, que está associada à criatividade, permitem a avaliação do mundo com base na própria subjetividade (Damásio, 2015).

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

Em relação aos afetos, reconhecemos que a Natura reforça confiança e ressentimento ativo, que tem proximidades, pois existe a crença de que algo de bom pode/vai acontecer. Os demais afetos mencionados são: orgulho, força, justiça, admiração, dizem respeito tanto à Natura, quanto em relação às pessoas, que a ela estão conectadas. Compreendemos que o acionamento desses afetos em específico tem potencial de sensibilizar as emoções coletivas retratadas por Barbelet (1998). Esse é o sentido mais amplo da Reputação sensível, mobilizar as pessoas através de dimensões sensíveis que têm potencialidade de transformar o mundo e as relações entre as pessoas, parafraseando a própria empresa.

Ao refletirmos sobre as dimensões sensíveis, cabe-nos destacar a existência um maior acionamento de afetos, justamente, pela sua capacidade de apoiar o julgamento humano. Evidenciamos uma possível intencionalidade em gerar confiança, respeito e orgulho por parte das pessoas, assim como despertar nelas mais amor-próprio, autovalorização e responsabilidade em relação ao mundo vivido internamente e também externamente, especialmente em relação ao meio ambiente e a sociedade. Dessa forma, assumimos que as emoções são “provas de valor”, que também podem representar o que o sujeito valoriza (Stocker; Hegeman, 2002, p. 29). Como já mencionado, para Damásio (2015), existem três estágios do processamento *continuum* da emoção: o próprio estado de emoção (inconsciente); o estado de sentimento (representado inconscientemente) e um estado de sentimento tornado consciente, afeto, quando o organismo reconhece que está se emocionando e sentindo.

Nesse movimento amplo e contínuo dos sentidos acionados pelos discursos reputacionais da Natura, ressaltamos que, quando suas práticas são apresentadas, a empresa

recorre às dimensões sensíveis que se aproximam do seu slogan bem estar bem, que são respaldadas pela intenção de promover a harmonia nas relações individuais, sociais e com o meio ambiente. Novamente, o interdiscurso participa das narrativas da Natura, valorizando a atuação social, diversa e inclusiva.

Percebemos nas práticas e nos discursos da Natura a intencionalidade tridimensional da sua Reputação (Lange et al., 2011), pois sua atuação permite que conhecida, seja conhecida por algo e disponha de favorabilidade generalizada, que permite mais consciência e julgamento dos públicos que levam a sentimentos em relação ao que a organização pratica. Na nossa visão, a Natura ultrapassa esse modelo tridimensional e eleva os acionamentos para as diversas possibilidades de dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos. Na dimensão favorabilidade generalizada, que diz respeito a percepções e/ou julgamentos que geram sentimentos como estima e consideração em relação ao que a organização realiza e pratica.

Com efeito, é possível demonstrarmos as trocas simbólicas que ocorrem entre as identidades, que são caracterizadas por suas crenças, culturas e valores com as memórias, sensações e percepções que amparam as imagens. Essas trocas enlaçadas de significados apoiam a constituição e a legitimação da reputação, seja humana ou organizacional, na perspectiva deste sensível que assume e reconhece o Outro/a Outra em sua dimensão da afetividade.

Referências

ACCENTURE, 2023. Disponível em <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-174/accenture-ungc-ceo-study-sustainability-2021.pdf#zoom=50> Acesso 30 out. 2023.

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

BARBALET. J. M. **Emoção, teoria social e estrutura social: uma abordagem macrosocial**. Lisboa/Portugal: Piaget Instituto, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de Imagem das organizações**. São Paulo: All Print, 2012.

CASTELLS, Manuel. **O poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage, 2010.

CHUN, Rosa. Corporate reputation: meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, jun/2005, p. 91-109. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

COYNE, Erin. Reputation as information: a multilevel approach to reputation in organizations. **OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center**. Ohio State University, 2010. Disponível em: <<https://etd.ohiolink.edu/>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

DAMÁSIO, Antônio R. **O erro de descartes: Emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DAMÁSIO, Antônio R. **O mistério da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

DAMÁSIO, Antônio R. **A estranha ordem das coisas: a vida, os Sentimentos e as culturas humanas**. Lisboa/Portugal: Temas e Debates, 2018.

EDELMAN. **Trust Barometer**, 2022. Disponível em: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2023-11/Edelman%20Trust%20Barometer%202023_Trust%20At%20Work_Dados%20Brasil%20e%20Global.pdf Acesso em: 09 mar. 2024.

ELKINGTON, J. Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. **Environmental Quality Management**, 1998. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5578099/mod_resource/content/1/Elkington_Triple_Bottom_Line.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

FOMBRUN, Charles J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School, 1996.

FOMBRUN, Charles J. Survey – Mastering Management. **Financial Times**. Nova Iorque, 2000.

GAIO, Sofia. Perspectivas e contribuições das relações públicas na gestão de marcas corporativas. In: CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, Bradford, v. 6, n. 1, p. 24, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/241758414_Corporate_Reputation_Seeking_a_Definition>. Acesso em: 12 jul. 2020.

HONEYMAN, Ryan. **O Manual da Empresa B: como usar os negócios como força para o Bem**. Curitiba: Voo Pro, 2017

JUNG, Carl G. **A vida simbólica: escritos diversos**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1997.

KAUFFMAN, Cristine. **Comunicação organizacional e sustentabilidade**: cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – FABICO-UFRGS, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/134837>>. Acesso em: 31 JUL. 2021

KPMG. Global Survey of Sustainability Reporting 2022 - KPMG Brasil. Disponível em <https://kpmg.com/br/pt/home/sobre-a-kpmg/sustainability-impact-plan.html>. Acesso em: 11 out. 2023

LANGE, Donald; LEE, Peggy; DAI, Ye. Organizational reputation: a Review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 153-184, jan/2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/254121252_Organizational_Reputation_A_Review/link/53f73dd10cf2888a749789aa/download>. Acesso em: 8 ago. 2020.

MERCO. **Ranking Merco empresas**. 2023. Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-empresas>. Acesso em: 14 out. 2023.

MORIN, Edgar. **Método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NATURA. **Portal da Natura**, 2022. Disponível em: < <https://www.natura.com.br/relatorio-anual> >. Acesso em: 09 mar. 2024.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap**: o abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORLANDI, Eni. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Pontes: Campinas/SP, 2015.

PAGNUSSATT, Denise. **Reputação sensível**: aproximações entre os discursos reputacionais e as dimensões sensíveis acionadas pela Natura. Disponível em <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/20069>. Acesso em 9 out. 2023.

RÊGO, Ana Regina. O crescente valor da Reputação corporativa no ambiente mercadológico. **Anais do IV Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, Abrapcorp, Porto Alegre-RS, de 20 a 22 de maio de 2010. Disponível em: <www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Rego.pdf>. [Acesso em: 12 jul. 2020.](#)

RUIZ, Castor Bartolomé. **Os paradoxos do imaginário**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

SANTAELLA, Lúcia; NÖTH, Winfried. **Imagem**: cognição, semiótica, mídia. São Paulo: Iluminuras, 2012.

STAKE. R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995. Disponível em: <<https://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Stake1995.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2021.

STOCKER, Michael; HEGEMAN, Elizabeth. **O valor das Emoções**. São Paulo: Palas Athenas, 2002.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2002.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Comunicação Corporativa: contribuição para a Reputação das organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 141-157, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138949>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

TONI, Deonir de. Administração da Imagem de organizações, marcas e produtos. *In*: kunsch, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.