

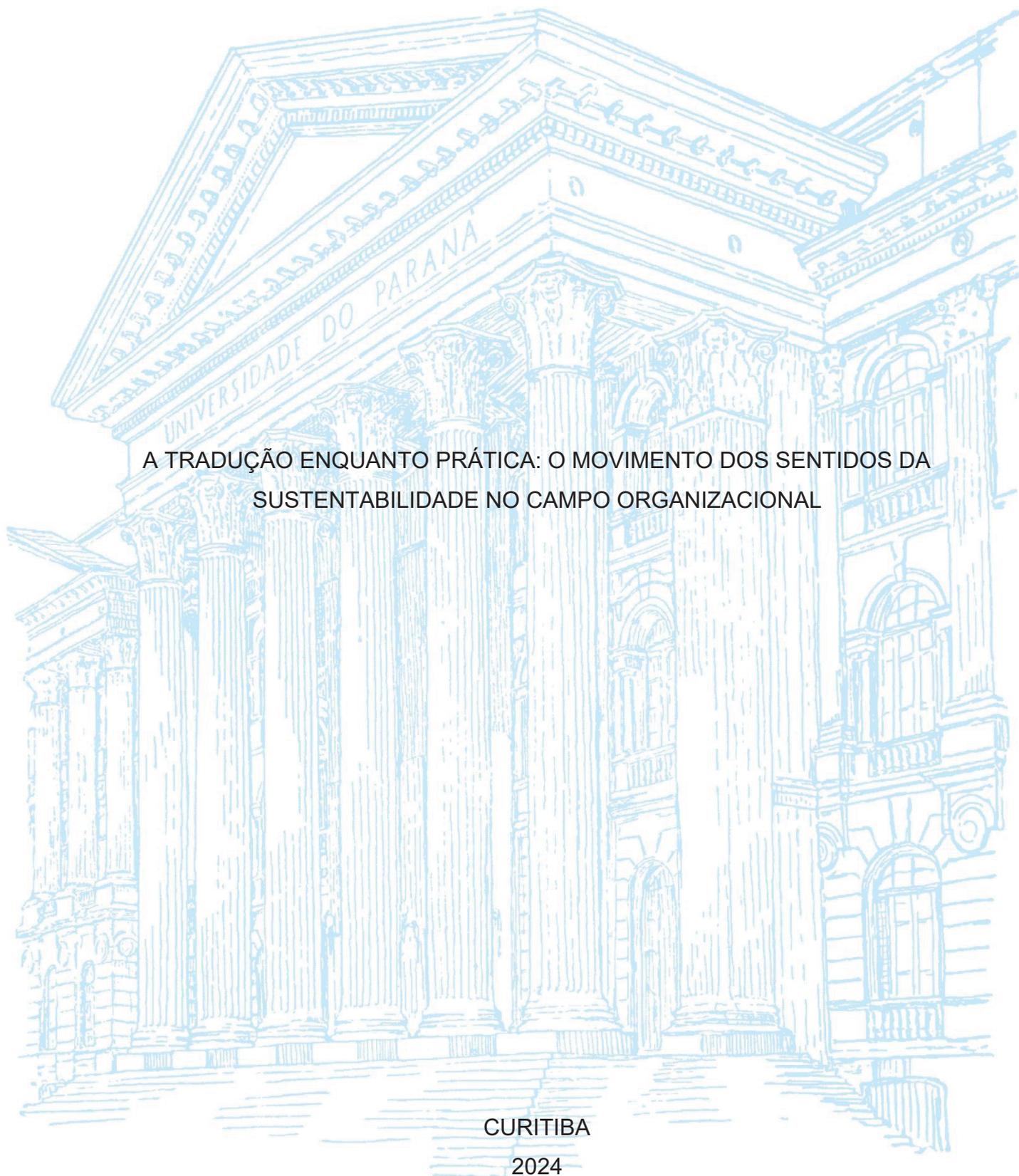
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BEATRIZ LIMA ZANONI

A TRADUÇÃO ENQUANTO PRÁTICA: O MOVIMENTO DOS SENTIDOS DA
SUSTENTABILIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL

CURITIBA

2024



BEATRIZ LIMA ZANONI

A TRADUÇÃO ENQUANTO PRÁTICA: O MOVIMENTO DOS SENTIDOS DA
SUSTENTABILIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Natália Rese

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Zanoni, Beatriz Lima

A tradução enquanto prática: o movimento dos sentidos da sustentabilidade no campo organizacional / Beatriz Lima Zanoni. – Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Natália Rese.

1. Tradução. 2. Sensemaking. 3. Sensegiving. 4. Instituto Beleza Natural. 5. Performance. I. Rese, Natália. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **BEATRIZ LIMA ZANONI** intitulada: **A TRADUÇÃO ENQUANTO PRÁTICA: O MOVIMENTO DOS SENTIDOS DA SUSTENTABILIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL**, sob orientação da Profa. Dra. NATÁLIA RESE, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 23 de Fevereiro de 2024.

Assinatura Eletrônica
04/07/2024 15:06:25.0
NATÁLIA RESE
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
04/07/2024 09:43:40.0
EDUARDO GUEDES VILLAR
Avaliador Externo (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA)

Assinatura Eletrônica
05/07/2024 18:36:08.0
RAFAEL BORIM DE SOUZA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS)

Assinatura Eletrônica
04/07/2024 20:51:06.0
SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA/UFPB)

AGRADECIMENTOS

Acreditar que daria certo, para mim, não seria suficiente sem fé. Então, antes de qualquer coisa, agradeço a Deus por toda força e saúde que me permitiram concluir essa etapa.

Ricardo e Edilaine, pai e mãe, chegamos até aqui! Chegamos, no plural, porque vocês construíram essa estória junto comigo, desde o colégio. Obrigada por me incentivarem a estudar desde sempre, obrigada por me incentivarem a fazer o processo seletivo do doutorado, e por apoiarem a minha mudança de cidade, mesmo sabendo que seria difícil para vocês. Obrigada por sempre me ouvirem, por serem apoio e colo nos dias mais desafiadores. Obrigada por comemorarem cada uma das minhas conquistas, por menores que sejam. Obrigada por serem só amor.

À minha orientadora, Natália Rese, muito obrigada! Acredito que nenhuma palavra será suficiente para expressar a admiração e o carinho que eu tenho por você, assim como nenhuma palavra será suficiente para te agradecer por me acolher como sua orientanda. Que grande presente o meu! A Natália mulher, mãe, professora e pesquisadora, é realmente digna de toda a admiração que tem. Mas, como dizem nossos colegas de Programa, quem tem você como orientadora é, de fato, privilegiado. E eu agradeço esse privilégio, agradeço por ter comigo uma pessoa paciente, que mesmo de uma inteligência imensurável, conserva sua humildade e humanidade intactas. Agradeço a relação de parceria e confiança que construímos e por você segurar a minha mão e caminhar comigo até o último dia de trabalho. Obrigada pelo cuidado, não só com a minha tese, mas comigo.

Aos Professores da banca, Eduardo Villar, Rafael Borim e Samir Adamoglu, deixo aqui o meu agradecimento por aceitarem esse convite com tanto carinho. Eduardo Villar, agradeço o respeito e paciência em todas as conversas desde o grupo de pesquisa até os eventos acadêmicos que nos encontramos. Sua trajetória com a pesquisa e o seu amor pela ciência são admiráveis. Rafael Borim, agradeço porque além de Professor membro da banca, ex orientador de mestrado, é amigo. Amigo que se faz presente nas conquistas e nos dias mais desafiadores. Obrigada por estar comigo em mais uma etapa importante. Samir Adamoglu, agradeço as aulas híbridas (quem diria), que me permitiram conhecer muito mais do que a Teoria Institucional, mas me levaram a um Professor que eu tenho profunda admiração e carinho. Obrigada pela confiança e parceria científica no decorrer deste processo.

Agradeço também aos professores do PPGADM que, em geral contribuíram com a minha formação. Mesmo aqueles com os quais não tive aula, sempre foram solícitos e abertos ao diálogo.

Agradeço agora ao meu irmão de orientação e de vida, Pablo Henrique. Eu gostaria que todos tivessem o privilégio de ter um amigo como você. Obrigada por me ouvir desde o mestrado, obrigada por dividir comigo os trabalhos extras que surgem, obrigada por ser ouvido nos trajetos que fizemos para a UFPR e para a academia. Tenho certeza de que você seria capaz de explicar minha tese tanto quanto eu. Obrigada pelo suporte técnico até o último minuto. Obrigada pela preocupação comigo em cada etapa e por me fazer rir nos dias que não foram tão fáceis. Você é especial!

Ao meu grande presente do doutorado, Ingrid de Matos, muito obrigada por trazer leveza para os meus dias, e por mostrar que quando mais velhas podemos fazer amizades tão intensas como aquelas que fazemos na infância. Obrigada por abrir as portas da sua casa e dividir sua família com a gente. Obrigada pelos momentos em que você parou todos os seus trabalhos para que pudéssemos conversar. Obrigada, minha amiga!

Ao Gustavo, agradeço por toda compreensão pelos momentos de ausência nos últimos tempos e por, mesmo assim, ser um namorado presente. Agradeço a paciência de ouvir todas as ideias da minha tese nos dias de maior ansiedade. Obrigada por estar comigo nos momentos de descanso dos trabalhos, por me mostrar a vida de um jeito mais leve e, claro, por me fazer acreditar que “vai dar certo, porque nunca deu errado”!

Agradeço aos meus amigos de PPGADM. Quando pensei que após a pandemia seria difícil fazer novos amigos no doutorado, ganhei de presente o Alan, a Carla, o Daniel, o Eli, a Gabi, o Noah e tantos outros que hoje fazem parte do nosso amado “Windows”. Obrigada por fazerem as tardes na salinha serem mais divertidas, obrigada pela disposição de sair sempre e principalmente pela relação de apoio mútuo que construímos. Aproveito para agradecer também ao André e o Rafael que foram os amigos de sala, e de pandemia, com quem eu já tive longas e boas conversas, e dividi bons momentos.

Aos meus amigos que não fazem parte do meio acadêmico, ou do PPGADM – Anna, Caio, Camilla, Carolina, Giovanna, Jacques, João Gabriel, Mafe, Nicolle, Tasnim e tantos outros – e se mantêm constantemente interessados e preocupados comigo, e com como está o processo de doutoramento. Nossos áudios e nossos

encontros, com certeza fazem esse processo ser mais leve, eles conseguem momentaneamente fazer com que eu me deligue das obrigações e foque no presente que é ter vocês comigo.

Por fim, agradeço à coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (capes), pelos quatro anos de bolsa, que me deram suporte financeiro para me dedicar integralmente ao doutorado, morar em outra cidade, participar de eventos, e contribuir para o PPGADM de alguma forma.

EPÍGRAFE

Essa tristeza significava: chegamos à última estação.
Essa felicidade significava: estamos juntos. A tristeza era
a forma e a felicidade, o conteúdo – Milan Kundera (1984)

RESUMO

As organizações são produtos e produtoras de histórias, que estão inseridas em um campo, aqui chamado de campo organizacional. Este é construído social e verbalmente, e ao colocar a linguagem como elemento central dessa construção, ressaltamos um olhar epistemológico que se dá a partir de alguns princípios da hermenêutica. Assim, sustentamos o interesse de debater sobre as traduções e construções de sentido da sustentabilidade que acontecem no campo organizacional. Entendemos tradução enquanto uma prática comunicativa em movimento, que mobiliza regras e recursos, posições e interesses, e que se constitui a partir da entre *sensemaking*, *sensegiving*, negociação e poder. Defendemos que os sentidos se constroem a partir da linguagem, da interação social e são anteriores à ação. Além disso, rompendo com as compreensões funcionalizadas que sustentam o conceito, defendemos que a tanto a construção de sentido, quanto todas as elaborações narrativas abordadas nesta tese estão imersas em relações de poder. Ademais, compreendemos a sustentabilidade enquanto um tema retórico, normalmente tratado de forma prescritiva e instrumental, que aqui se assume, na verdade, complexo, polimórfico e polissêmico. Mediante essas compreensões, essa pesquisa tem o objetivo de analisar de que maneira os sentidos de sustentabilidade, a partir da tradução (compreendida como uma prática comunicativa-material), são construídos e sustentados pelas organizações e tornam-se um dos pilares de seus discursos na contemporaneidade. Para que esse objetivo fosse alcançado, construímos a tese pautada em uma abordagem qualitativa, que busca romper com as lógicas instrumentais, abrindo espaço para reflexão aliada ao rigor. Optamos por operacionalizar esse debate a partir de um estudo de caso. Para tanto, foi selecionada uma organização que nunca saiu do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), reconhecida, portanto, como porta-voz, ou tradutora, do tema: a Natura. Para acessar as informações sobre a organização e sobre outros atores que falam sobre ela, nos orientamos por meio de uma pesquisa documental. Foram selecionados 63 documentos, no total, incluindo não apenas os que advêm da organização, mas também de outros atores que falam sobre ela, como o Instituto Natura, casos de ensino e reportagens. As informações acessadas foram trabalhadas a partir da análise de narrativas. A entendemos enquanto um método de análise que nos permite acessar os processos de comunicação, as interações e os processos de criação de sentido dos diferentes atores. Após a análise e reflexões acerca dessas informações, entendemos a Natura como tradutora e “*sensegiver*” da sustentabilidade. O Instituto Natura, demonstra ser uma extensão da voz da organização e, tanto os casos de ensino, quanto as reportagens, são compreendidos como atores que consomem, incorporam e reproduzem as “verdades” sustentáveis disseminadas pela organização.

Palavras-chave: tradução; *sensemaking*; *sensegiving*; Natura; performatividade; narrativas.

ABSTRACT

Organizations are products and producers of stories, which are part of a field, here called the organizational field. This is socially and verbally constructed, and by placing language as a central element of this construction, we emphasize an epistemological view that is based on some principles of hermeneutics. Thus, we are interested in debating the translations and constructions of meaning of sustainability that take place in the organizational field. We understand translation as a communicative practice in movement, which mobilizes rules and resources, positions, and interests, and which is constituted through *sensemaking*, *sensegiving*, negotiation and power. We argue that meanings are constructed through language and social interaction and are prior to action. Furthermore, breaking with the functionalized understandings that underpin the concept, we argue that both the construction of meaning, and all the narrative elaborations discussed in this thesis are immersed in power relations. Furthermore, we understand sustainability as a rhetorical theme, usually treated in a prescriptive and instrumental way, which here is complex, polymorphic and polysemic. Based on this understanding, this research aims to analyse how the meanings of sustainability, based on translation (understood as a communicative-material practice), are constructed, and sustained by organizations and become one of the pillars of their discourses in contemporary times. To achieve this objective, we built the thesis based on a qualitative approach, which seeks to break with instrumental logics, opening space for reflection combined with rigor. We chose to operationalize this debate through a case study. To this end, we selected an organization that has never been included in the Corporate Sustainability Index (ISE) and is therefore recognized as a spokesperson or translator of the topic: Natura. To access information about the organization and other actors who talk about it, we used documentary research. A total of 63 documents were selected, including not only those from the organization, but also from other actors who talk about it, such as the Natura Institute, teaching cases and reports. The information accessed was analyzed using narrative analysis. We understand it as a method of analysis that allows us to access the communication processes, interactions, and meaning-making processes of the different actors. After analyzing and reflecting on this information, we see Natura as a translator and *sensegiver* of sustainability. The Natura Institute proves to be an extension of the organization's voice and both the teaching cases, and the reports are understood as actors who consume, incorporate, and reproduce the sustainable "truths" disseminated by the organization.

Keywords: translation; *sensemaking*; *sensegiving*; Natura; performativity; narratives.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Seleção de documentos	84
Tabela 2 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2002	93
Tabela 3 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2003	96
Tabela 4 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2004	98
Tabela 5 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2005	100
Tabela 6 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2006	102
Tabela 7 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2007	104
Tabela 8 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2008	107
Tabela 9 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2009	109
Tabela 10 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2010	111
Tabela 11 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2011	114
Tabela 12 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2012	116
Tabela 13 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2013	118
Tabela 14 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2014	121
Tabela 15 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2015	122
Tabela 16 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2016	125
Tabela 17 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2017	126
Tabela 18 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2018	128
Tabela 19 – Análise de Narrativa dos Relatórios Natura e Natura &Co 2019	131
Tabela 20 – Análise de Narrativa dos Relatórios Natura e Natura &Co 2020	135
Tabela 21 – Análise de Narrativa do Relatório Natura &Co 2021	138
Tabela 22 – Análise de Narrativa do Relatório Natura &Co 2022	140
Tabela 23 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2011	143
Tabela 24 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2012	144
Tabela 25 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2013	146
Tabela 26 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2014	148
Tabela 27 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2015	149
Tabela 28 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2016	150
Tabela 29 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2017	152
Tabela 30 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2018	153
Tabela 31 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2019	154
Tabela 32 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2020	156

Tabela 33 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2021	157
Tabela 34 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2022.....	159
Tabela 35 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 1	161
Tabela 36 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 2	162
Tabela 37 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 3	163
Tabela 38 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 4	164
Tabela 39 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 5	166
Tabela 40 – Análise de Narrativa da Reportagem 1.....	168
Tabela 41 – Análise de Narrativa da Reportagem 2.....	169
Tabela 42 – Análise de Narrativa da Reportagem 3.....	171
Tabela 43 – Análise de Narrativa da Reportagem 4.....	172
Tabela 44 – Análise de Narrativa da Reportagem 5.....	172
Tabela 45 – Análise de Narrativa da Reportagem 6.....	174
Tabela 46 – Análise de Narrativa da Reportagem 7.....	174
Tabela 47 – Análise de Narrativa da Reportagem 8.....	175
Tabela 48 – Análise de Narrativa da Reportagem 9.....	176
Tabela 49 – Análise de Narrativa da Reportagem 10.....	177
Tabela 50 – Análise de Narrativa da Reportagem 11.....	178
Tabela 51 – Análise de Narrativa da Reportagem 12.....	178
Tabela 52 – Análise de Narrativa da Reportagem 13.....	179
Tabela 53 – Análise de Narrativa da Reportagem 14.....	180
Tabela 54 – Análise de Narrativa da Reportagem 15.....	181
Tabela 55 – Análise de Narrativa da Reportagem 16.....	182
Tabela 56 – Análise de Narrativa da Reportagem 17.....	183
Tabela 57 – Análise de Narrativa da Reportagem 18.....	184
Tabela 58 – Análise de Narrativa da Reportagem 19.....	185
Tabela 59 – Análise de Narrativa da Reportagem 20.....	186
Tabela 60 – Análise de Narrativa da Reportagem 21.....	187
Tabela 61 – Análise de Narrativa da Reportagem 22.....	187
Tabela 62 – Análise de Narrativa da Reportagem 23.....	188
Tabela 63 – Evolutivo ISE B3.....	220

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
BSC	Balanced Scorecard
Camta	Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu
CIEB	Centro de Inovação para a Educação Brasileira
COP	Conferência de Biodiversidade da ONU
DJSI	Índice Dow Jones de Sustentabilidade
EAD	Ensino a Distância
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENCCEJA	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
ESG	Environmental, Social and Governance
GEE	Gases do efeito estufa
GRI	Global Report Initiative
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
IOS	International Organization for Standardization
IP&L	Integrated Profit and Loss
IPS	Índice de Progresso Social
ISE B3	Índice de Sustentabilidade Empresarial B3
MEC	Ministério da Educação
Nex	Redes de Excelência
NU	Nações Unidas
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PARC	Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração
PETA	People for the Ethical Treatment of Animals
UEBT	União para o Biocomércio Ético
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
WCED	World Commission on Environment and Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO: CONHECENDO O ITINERÁRIO.....	15
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.1.1 Objetivo Geral	23
1.1.2 Objetivos Específicos	23
1.2 JUSTIFICATIVA	23
2 PRIMEIRA PARADA: AS DIFERENTES IDEIAS DAE SUSTENTABILIDADE? ..	29
2.1 DIFERENTES ATORES E AS IDEIAS DA SUSTENTABILIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL	31
2.2 ORGANIZAÇÕES E AS IDEIAS SOBRE SUSTENTABILIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL	34
3 SEGUNDA PARADA: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO.....	38
3.1 TRADUÇÃO	38
3.2 <i>SENSEMAKING</i> , <i>SENSEGIVING</i> E PODER	45
4 TERCEIRA PARADA: NARRATIVA E STORYTELLING.....	53
4.1 NARRATIVA E PERFORMATIVIDADE.....	54
4.2 NARRATIVA E <i>STORYTELLING</i>	56
5 QUARTA PARADA: TRADUÇÃO, NARRATIVA E SUSTENTABILIDADE.....	62
6 A CAMINHO DO DESTINO: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
6.1 O MUNDO COMO UM ESPAÇO SOCIAL E VERBAL	76
6.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	78
6.3 ESCOLHA DO CASO DE ESTUDO	80
6.4 COLETA DE DADOS	82
6.5 ANÁLISE DE DADOS.....	86
7 NOSSO DIÁRIO DE VIAGEM: DESCRIÇÃO-ANALÍTICA DOS DADOS	92
7.1 DE NATURA COSMÉTICOS À NATURA &CO	93
7.2 INSTITUTO NATURA.....	142
7.3 CASOS DE ENSINO	160
7.4 REPORTAGENS.....	167
8 RELAÇÃO ENTRE O QUE VIMOS NAS PARADAS E NOS DESTINOS DESSA VIAGEM	190
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	197
REFERÊNCIAS.....	205

APÊNDICE.....	219
APÊNDICE A – EVOLUTIVO ISE B3	220

1 INTRODUÇÃO: CONHECENDO O ITINERÁRIO

Os lábios comprimidos contra o tubo de âmbar do cachimbo, a barba esmagada pela gargantilha de ametista, os dedões do pé nervosamente dobrados dentro dos chinelos de seda, Kublai Khan ouvia os relatórios de Marco Polo sem se mover. Era uma daquelas noites em que um vapor hipocondríaco premia o seu coração.

— *As suas cidades não existem. Talvez nunca tenham existido. Certamente não existirão nunca mais. Por que enganar-se com essas fábulas consolatórias? Sei perfeitamente que o **meu império apodrece como um cadáver no pântano**, que contagia tanto os corvos que o bicam quanto os bambus que crescem adubados por seu corpo em decomposição. Por que você não me fala disso? Por que mentir para o imperador dos tártaros, estrangeiro?*

Polo reiterava o mau humor do soberano.

— *Sim, o **império está doente** e, o que é pior, **procura habituar-se às suas doenças**. O propósito das minhas explorações é o seguinte: perscrutando os vestígios de felicidade que ainda se entreveem, posso medir o grau de penúria. Para descobrir quanta escuridão existe em torno, é **preciso concentrar o olhar nas luzes fracas e distantes**.*

Outras vezes, o Khan era acometido por sobressaltos de euforia. Ficava de pé sobre as almofadas, media com longas passadas os tapetes estendidos sobre os canteiros, debruçava-se nos balaústres dos terraços para abranger com os olhos deslumbrados a extensão dos jardins do palácio real iluminados por lanternas penduradas nos cedros.

— *Todavia — dizia —, sei que o **meu império é feito com a matéria dos cristais**, e agrega as suas moléculas seguindo um desenho perfeito. Em meio à ebulição dos elementos, toma corpo um diamante esplêndido e duríssimo, uma imensa montanha lapidada e transparente. Por que as suas **impressões** de viagem se detêm em **aparências ilusórias** e não colhem esse processo irreduzível? Por que perder tempo com melancolias não essenciais? Por que esconder do imperador a grandeza de seu destino?*

E Marco:

— *Ao passo que mediante o seu gesto as cidades erguem **muralhas perfeitas**, eu **recolho as cinzas** das outras cidades possíveis que desaparecem para ceder-lhe o lugar e que agora **não poderão ser nem reconstruídas** nem recordadas. Somente conhecendo o resíduo da infelicidade que nenhuma pedra preciosa conseguirá ressarcir é que se pode computar o número exato de quilates que o diamante final deve conter, para não exceder o cálculo do projeto inicial (Calvino, 1990. p. 57-58).*

De que matéria é feita uma organização? Por quais meios um pesquisador pode afirmar apropriar-se dessa matéria e apresentar conclusões sobre esse objeto etéreo que parece nos escapar pelas mãos? Qual a natureza do uso de uma palavra como sustentabilidade em um contexto cuja ética privilegia a exploração exaustiva em nome do lucro que só se concretiza mediante uma competição que confere vantagens aos mais astutos? Existirá mesmo casos de organizações que podem superar todas as contradições e consolidar-se como porta-vozes de um novo tempo? Todas essas questões são incômodos que nos fizeram delinear a tese que ora se apresenta. Para começar a apresentá-las nessa pesquisa, que se assume narrativa, recorreremos à Calvino como prólogo dessa introdução, a fim de proporcionar um contexto explicativo

às provocações incomodativas iniciais e apresentar nossos posicionamentos e percursos teóricos.

Uma organização é comumente tomada por seus resultados expressos em números, balanços, relatórios; por seus prédios, seus produtos e serviços; por seus gestores, fundadores, figuras épicas que encarnam suas características invisíveis; pelas palavras literais expressas em entrevistas e respostas a roteiros pré-estabelecidos. Porém, a organização é feita também de práticas cotidianas cuja razão pode fugir do contexto instrumental imediato; de contradições – em que coexistem as dimensões de um “império que apodrece” e “império é feito com a matéria dos cristais” como é descrito na bela narrativa do nosso prólogo; de discursos e narrativas habilmente organizados para sustentar “impressões e aparências ilusórias” de narrativas que privilegiam a versão do conquistador – no caso a organização – que se ergue como articuladora dominante da nossa sociedade organizada contemporânea.

Ah, diante de tamanha fractalidade desse cristal que é a organização, que árdua tarefa tem um pesquisador para apropriar-se desse fenômeno! Em nome da objetividade, a escolha é geralmente pela representação das “muralhas perfeitas”, a despeito das “cinzas” que se espalham pelo caminho. Ser um “recolhedor de cinzas, é certo, não é tarefa fácil, uma vez que as “cinzas” dificilmente se apresentam tão majestosamente e objetivamente quanto as muralhas. Essa pesquisa, no entanto, posiciona-se epistemologicamente em um contexto hermenêutico, onde os discursos, as narrativas e os significados importam de forma que são capazes de evidenciar tanto as “muralhas perfeitas” construídas, mas não conseguem também esconder as “cinzas” que se apresentam pelo caminho. Desta maneira, parte-se das “muralhas perfeitas” – construídas, cristalizadas, apresentadas pelas organizações e veiculadas por veículos de mídia diversos – e chega-se na reconstrução, a partir das “cinzas” também as trajetórias e os sentidos guardados por tais muralhas, por meio de recursos teórico-metodológicos nos quais essa pesquisa se assenta.

Nesse império onde reinam as organizações, não raro, elas assumem para si o papel de enunciarem e definirem sentidos próprios para palavras e conceitos que não lhe são próprios, mas que afetam seus domínios. Reconhecem, a seu modo, “o império [...] doente e [...], procura habituar-se às suas doenças”, assumindo para si o papel de imprimir o sentido para o curso da doença. Com a ideia de sustentabilidade esse caminho parece emblemático. Quando o imperativo social de pensar o presente e o futuro aparecem, as organizações se veem pressionadas a tomar parte nessa

narrativa e a palavra sustentabilidade adquire sentido, significado, conceito, modelos e práticas próprias do contexto do mundo das organizações. Nessa pesquisa dialogaremos a respeito desse processo sob a perspectiva teórica da tradução e da construção de sentidos.

Nesse movimento de reconhecimento de um “império [...] doente e, o que é pior, [habitado] às suas doenças”, é comum que casos cuja unicidade aparece como modelo de boas práticas, representem “vestígios de felicidade que ainda se entreveem, [fazendo evidente nosso] grau de penúria. Para descobrir quanta escuridão existe em torno, é preciso concentrar o olhar nas luzes fracas e distantes”, que se tornam portadores de voz, representatividade e capacidade de enunciação de significados a respeito de temas como a sustentabilidade. Nessa pesquisa, o estudo de material empírico será baseado em um caso dessa natureza, a fim de que possamos analisar essa viagem por um império que carece de explicação e transformação.

Ao olharmos para as ideias instrumentais sustentadas por esse império, sabemos que, ele está doente, ao mesmo tempo em que sabemos que este se acostuma com as suas doenças (Calvino, 1990), o que faz com que sua irreduzibilidade, dureza e ilusão de reluzência construam sua autorreferência. Apesar da autossuficiência praticamente declarada, sabemos que os aspectos relacional e comunicacional, constituem a relação deste império com outros atores relevantes, o nos leva a ideia de que o campo organizacional é social e verbalmente construído (Czarniawska, 2009; Phillips; Malhotra, 2017; Wedlin; Sahlin, 2017).

As relações que se estabelecem entre organizações, ciências naturais, grandes instituições e outros atores relevantes para a conservação deste império, caracterizam a necessidade e, talvez até mesmo a urgência, de promover um outro olhar sobre o pensar e fazer sustentabilidade no campo organizacional. Olhar este pluralista, capaz de promover diálogos construtivos que tragam alguma relevância política e ética para esse tema (Persson et al., 2018; Shevchenko et al., 2016). Conseqüentemente, entendemos este como um contexto que enfrenta uma constante necessidade de (re)construções de sentidos.

Desejamos compreender então alguns aspectos específicos: as batalhas travadas a partir das relações de interesses e poder mobilizadas a partir da tradução; as armas utilizadas pelo império da organização para defender suas “verdades”, ou seja, as articulações e curadorias de narrativas que performam; a disputa pela

hegemonia narrativa; os sentidos sobre sustentabilidade construídos (*sensemaking*); e as histórias contadas neste contexto de disputa (*storytelling*) (Austin, 1962; Beigi et al., 2019; Fernandes, 2017; Gond et al., 2015; Van Hulst; Ybema, 2020; Villar, 2019; Wæraas; Nielsen, 2016).

No campo organizacional, apontamos a tradução da sustentabilidade como uma motivadora para que batalhas aconteçam. Aqui entendemos a tradução como uma prática, e não como processo. Defendemos que ela é, especificamente, uma prática comunicativa-material, que está em constante movimento, e que é capaz de mobilizar regras, recursos, posições e interesses. Para acessar esse movimento apontamos duas formas específicas: compreender a relação entre os sentidos construídos (*sensemaking*); compreender como os sentidos são dados (*sensegiving*). A partir de ambos, entendemos que é possível acessar as negociações e relações de poder que permeiam a tradução e todo o arcabouço linguístico que a constitui enquanto prática.

A construção de sentido, nesta tese especificamente, é entendida como algo que se dá a partir da linguagem e da interação social, e que os sentidos são anteriores à ação. Os atores envolvidos nesse processo social e de comunicação, quando em disputa por algo, neste caso, pela hegemonia narrativa, precisam lutar com as melhores armas disponíveis. A partir das palavras de Calvino (1990), podemos dizer que há uma tendência de que os ouvidos de um ator específico do campo retenham apenas aquilo que lhe interessa quando ecoa da voz de outros atores. Assim como há também uma tendência de lutar para que a sua voz sobressaia às demais. Por isso, associamos as armas das organizações, que se propõem a discutir a sustentabilidade, às articulações e curadorias de narrativas, que carregam consigo a propriedade performativa.

As narrativas são então formas de representar múltiplas interpretações e diferentes contextos, que influenciam as bases ideológicas a partir dos quais os atores sociais compreendem o mundo (Cunliffe et al., 2004). Elas são carregadas de intenções, motivações, crenças e valores. Esses aspectos constituem as subjetividades dos atores sociais, e podem convergir ou se contrapor aos lastros de um imaginário social dominante (Ricouer, 2018). Imaginário este que se refere à história que a humanidade dá a si mesma a partir do ato de ser consciente de si.

Mediante essas percepções não objetivas da narrativa, complementamos nossa discussão com a ideia de que elas performam. Isto quer dizer que, a

propriedade performativa da narrativa coloca contexto e intenção lado a lado, e consegue promover um rompimento com os fundamentos estruturalistas da linguagem (Ricouer, 2018). Neste caso, as palavras se transformam em ação, em atos significativos e não mais apenas descritivos, que reverberam para além do instante presente, promovendo efeitos para além do aqui e do agora vinculado ao ato de fala em si. Enquanto propriedade da linguagem, entendemos que a performatividade constitui todo o arcabouço comunicativo das organizações.

Todavia, para que aquilo que foi dito, se transforme, de fato, em ação, não cabe simplesmente dizer, é necessário olhar para aquele que diz, para o contexto que o permeia e os elementos com os quais interage. Para que as narrativas performem, elas precisam de um conjunto de fatores caminhando juntos, dentre eles: convenções, ferramentas, comportamentos endossados e pessoas autorizadas (McKinlay, 2010). Uma vez que esses elementos estão sincronizados, aquele que se vê autorizado a construir sentido, traduzir e elaborar as narrativas, passa a contar histórias. A nível organizacional, o *storytelling* pode então ser associado à ação de construir sentido, à relação entre memória do indivíduo, da organização, e de histórias coletivas etc. (Beigi et al., 2019; Boje, 1995; Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020).

Entendemos que o ato de contar histórias, principalmente nas organizações, pode ser uma forma de legitimar estruturas de poder, de desafiar as percepções hegemônicas disseminadas por outros atores, pode ser uma forma de desafiar as grandes narrativas, e até mesmo de transformar comunicação em manipulação (Beigi et al., 2019; Van Hulst; Ybema, 2020). Isso se dá, porque aquele que está autorizado a construir sentidos, traduzi-los e contá-los em formato de histórias, pode realizar uma curadoria narrativa, emitindo aquilo que lhe é mais conveniente (Fernandes, 2017).

O processo de curadoria narrativa reflete uma possibilidade de as organizações ocultarem determinadas incoerências e ressaltarem determinados feitos. A partir da fragmentação e instrumentalização dessa prática, nos aliamos aos posicionamentos defendidos por Fernandes (2017), e destacamos que o problema está, na verdade, na transformação dessas histórias em algo utilitário, objetivado e, principalmente, precificado.

Entre aqueles que constroem ou falam sobre suas “muralhas perfeitas” e aqueles que apontam as “cinzas” geradas por tais construções, partimos do pressuposto de que há um histórico de dissonância epistemológica e de diversas outras discordâncias entre as ideias advindas dos diferentes atores que compõem o

campo organizacional (Persson et al., 2018). Todavia, podemos dizer que normalmente, são as organizações que assumem o papel de tradutoras e portadoras legítimas das construções de sentidos sobre a sustentabilidade neste contexto. São elas, as representantes de um império feito com a matéria dos cristais (Calvino, 1990). São elas que, fundamentadas na realidade objetiva e instrumental desse contexto, sustentam narrativas amplamente propagadas, que performam e favorecem a sustentação do imaginário social dominante (Ricoeur, 2018).

Destacamos que, mesmo diante das percepções de que a voz das organizações soa mais alto diante de outros atores também relevantes do campo, não existe aqui a intenção de divisão entre os sentidos que estão certos e os que estão errados, ou que é falso e o que é verdadeiro (Czarniawska, 2000; Gond et al., 2015), isto porque reconhecemos que existem diferentes narradores e sentidos construídos por eles, que refletem os mais diversos interesses em determinados temas.

Da mesma maneira que Marco Polo conta ao imperador sobre suas viagens a partir do que ele enxergou e viveu, as muitas formas de debater a sustentabilidade existem mediante a complexidade de um mundo social, verbal e relacional no qual estamos imersos e dos sentidos que nele são construídos. Neste espaço existem interdependências dos processos, práticas e atores sociais, que revelam diversos grupos capazes de construir a realidade, negociar significados e, simultaneamente, disputar o direito de narrar suas histórias a partir de suas respectivas percepções e contextos (Depélteau, 2018).

Frente a um contexto diverso, de conflitos e disputas pela hegemonia narrativa, que constituem simultaneamente as organizações e as ideias advindas de outros atores relevantes do campo, entendemos que vivemos em um mundo em colapso – ambiental, social, econômico, moral, político, ético etc. –, e isso reflete a importância de direcionar a atenção de diferentes atores para o debate comum: o da sustentabilidade (Foladori, 2001; Latour, 2017; Leff, 2010).

Em uma tentativa – dita utópica – de equilíbrio, podemos destacar que, seja a partir da relação entre sociedade e natureza, economia e ecologia, crescimento e conservação, a sustentabilidade representa um tema complexo e historicamente situado. O debate perpassa diferentes contextos, sejam eles científicos ou sociais, perpassa diferentes culturas e costumes, envolve diferentes instâncias institucionais e organizacionais e, conseqüentemente, implica em percepções e interesses que divergem. Essas características reforçam a relação de interdependência com

discussões culturais, políticas, ideológicas, morais e éticas (Mebratu, 1998; O'Connor, 2000; Shevchenko et al., 2016).

Ontologicamente, sociedade e natureza não são passíveis de separação, e esse argumento quando sustentado por uma perspectiva relacional, reforça a ideia de que as coisas raramente fazem sentido quando são consideradas isoladamente. Nas interrelações e nas práticas de tradução os atores (re)constroem significados, se (re)constroem, (re)significam a si mesmos, os elementos com os quais interagem, os contextos em que estão e os assuntos sobre os quais debatem (Escobar, 2005; Hernes; Schultz, 2020; Latour, 2017; Smets et al., 2017).

Dentre as reflexões que podem emergir dessas percepções no decorrer dessa tese, defendemos que os sentidos de sustentabilidade são mais fortemente sustentados pelas organizações e incorporados às práticas organizacionais a partir de traduções instrumentalizadas e mercantilizadas. Ademais, essas traduções são caracterizadas a partir de relações políticas, de força, de transgressão e colonização (Doolin et al., 2013; Wæraas; Nielsen, 2016). Em uma tentativa de adentrar o campo empírico a partir das percepções apresentadas até aqui, essa tese se motivou pelo seguinte problema: **de que maneira os sentidos de sustentabilidade são construídos e sustentados pelas organizações e tornam-se um dos pilares de seus discursos na contemporaneidade?**

Para respondê-lo, construímos nosso percurso metodológico pautado em uma pesquisa qualitativa, especificamente a partir de um estudo de caso. Mas antes disso, reforçamos a nossa compreensão de mundo a partir de perspectivas sociais e verbais. Perspectivas essas que nos permitem entender que a linguagem e a interação estão ao centro do mundo social e das ideias debatidas no campo organizacional, logo, constituem os atores, os contextos e os elementos com os quais interagem. Ademais, partimos dos pressupostos hermenêuticos no que se refere aos processos de interpretação, o que nos faz propor um equilíbrio entre a explicação e a compreensão (Boje, 2001; Fisher, 1984; Ricouer, 2012; Schmidt, 2014).

Dito isso, destacamos o interesse de acessar as construções de sentidos de sustentabilidade, alguns aspectos históricos referentes às interações entre os diferentes atores que o constituem o campo organizacional, bem como as elaborações narrativas a partir de uma organização específica: a Natura. Essa organização foi selecionada a partir do Índice de Sustentabilidade Empresarial B3 (ISE B3),

fundamentando-se especificamente no critério de selecionar aquela que sempre esteve presente no ISE B3, ou seja, desde 2006 a 2022.

Compreendemos a Natura enquanto uma organização onde as práticas sustentáveis aparentam fazer parte de uma escolha, e não de uma obrigação, o que nos permite entendê-la como pioneira do tema. A Natura é reconhecida enquanto organização modelo de boas práticas (ou bons discursos) de sustentabilidade, a partir dos critérios estabelecidos pelo ISE.

Uma vez selecionada a organização, ressaltamos que os dados foram acessados a partir de pesquisas documentais. Mais especificamente, foram acessados e analisados: 19 relatórios da Natura; 11 relatórios do Instituto Natura; quatro relatórios do Grupo Natura &Co; cinco casos de ensino; 21 reportagens da revista Exame, nove reportagens da revista Você S/A e uma reportagem da revista Carta Capital. No que se refere aos documentos, destacamos o interesse de acessar diferentes fontes com o intuito de nos aproximarmos de narrativas mais estáveis e estruturadas, capazes de expressar as curadorias realizadas pela organização e por outros atores sociais que dão voz a ela, revelando aspectos que apenas os documentos organizacionais ou apenas as mídias de negócios, individualmente, não revelariam.

Por fim, entendemos a análise de narrativas como uma forma viável para analisar os dados acessados nessa pesquisa. Isto porque buscamos compreender os processos de comunicação, as interações e os processos criativos dos atores sociais (Banks, 2000; Schmidt, 2014; Sparkle; Smith, 2008). Colocamos assim a comunicação como aspecto central na constituição do ser e de suas interações. Compreendemos as narrativas como forma de superar as barreiras metodológicas que dificultam a operacionalização das discussões advindas de temas como *sensemaking*, *sensegiving*, *sensebreaking* e performatividade. Essa forma de analisar os dados sustenta-se a partir da ideia de que não há neutralidade nas elaborações linguísticas, visto que falar é fazer, e é um fazer intencional (Nathues et al., 2021).

Apresentadas as percepções teóricas, as proposições metodológicas que guiarão essa tese, convidamos você, leitor, a vir conosco nessa viagem, que perpassa por diferentes paradas, descobertas e nos leva a um destino repleto de estórias. Adiantamos que o destino nos permite falar sobre um império reluzente, quase irreduzível, mas que apesar lindas muralhas, também apresenta sinais de penúria e

de adoecimento. Enquanto um ator organizacional não esperaríamos outras coisas senão uma realidade organizada, mas ilusória, certo?

Nosso itinerário foi organizado a partir de quatro paradas principais: as diferentes ideias da sustentabilidade; o processo de construção de sentido; narrativa e *storytelling*; e tradução, narrativa e sustentabilidade. Em sequência, contamos com uma explicação mais detalhada de como construímos o caminho a partir dessas paradas em direção ao nosso destino, ou seja, os procedimentos metodológicos desse projeto são apresentados. Destacamos depois a análise dos dados, ou retratos de descobertas dessa viagem. Por fim, apresentamos uma discussão sobre tudo o que vivenciamos e encerramos a nossa viagem nas considerações finais.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar de que maneira os sentidos de sustentabilidade, a partir da tradução (compreendida como uma prática comunicativa-material), são construídos e sustentados pelas organizações e tornam-se um dos pilares de seus discursos na contemporaneidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Desvelar os atores sociais relevantes nos processos de (re)construções de sentido da sustentabilidade;
2. Acessar os sentidos sobre a sustentabilidade construídos no campo organizacional, especificamente na Natura;
3. Demonstrar a construção social e verbal sobre a sustentabilidade narrativamente performada por esta organização;
4. Compreender, a partir das narrativas, os principais elementos com os quais os atores sociais interagem para construir sentido sobre sustentabilidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

As inquietações que guiam o início desta tese, representam também algumas das justificativas para a realização da pesquisa. Quando nos perguntamos, por exemplo, de que matéria é feita uma organização, conseguimos começar uma etapa de apresentação e justificativa para o caminho que construímos. Primeiramente, destacamos como direcionamento a tentativa de contribuição aos Estudos Organizacionais.

Ressaltamos que não nos direcionamos à teoria das organizações especificamente, uma vez que, fundamentando-se nas ideias de Clegg et al. (2007, p. xxiii) não acreditamos “que exista uma teoria, no singular, das organizações”. Dessa maneira, entendemos que os Estudos Organizacionais representam um campo de ampla possibilidade de diálogos entre diferentes teorias das organizações, métodos e paradigmas. E isso nos permite explorar os conceitos propostos aqui de maneira a construir uma relação imbricada entre organizações, comunicação e a linguagem (Clegg et al., 2007).

Ao se assumir amplo e abrangente, os Estudos Organizacionais envolvem os mais diversos conhecimentos desenvolvidos sobre as organizações e permitem que elas sejam entendidas tanto como objetos empíricos, quanto como espaços “feitos” a partir de discursos e processos sociais, que impactam a sociedade e todo o campo onde ela está. A construção social e verbal que caracteriza as organizações, reflete a característica dos estudos organizacionais, que se sustentam na “prática intelectual dinâmica, permeada por controvérsias teóricas e conflitos ideológicos” (Reed, 2007, p. 34).

A dinamicidade inerente a esse contexto é o que pretendemos explorar por meio de um olhar epistemológico guiado pela hermenêutica. Isto porque defendemos aqui a linguagem como elemento central da socialização humana (Berger; Luckmann, 2013). Esse pressuposto revela um alinhamento com o espaço que acessamos, ou seja, o campo em que estão as organizações, o campo organizacional. Neste espaço, constituído de organizações e outros atores relevantes, a linguagem deixa de ser compreendida “apenas” como um canal de comunicação instrumentalizado, e nesta tese, especificamente, a entendemos como elemento central, que constitui e é constituída a partir da complexidade de uma arena de relações de poder e interdependências que caracterizam este espaço (Phillips; Oswick, 2012).

Ao colocar a linguagem no centro deste debate, partimos de uma interpretação sincrônica, ou seja, que reconhece a existência e a relevância de

diversos contextos e, conseqüentemente, de diferentes interpretações na construção social (Cunliffe et al., 2004). Desta maneira, destacamos como avanço teórico a proposição de partir da não instrumentalização de conceitos. Esse interesse se sustenta no fato de que entendemos “que ainda há uma predominância da lógica quantitativa, mesmo que em estudos qualitativos. Estes tendem a mimetizar uma pesquisa categorizada, genérica e hipotetizada, reforçando modelos lineares e enfatizando efeitos causais” (Zanoni; Rese, 2023, p. 2).

Como uma tentativa de abrir caminhos nos estudos organizacionais que sustentem o rompimento com essa lógica, defendemos uma lógica contrária à do *Management*, normalmente sustentada por meios e fins. Acreditamos que ao unirmos tradução, narrativas, *storytelling* e performatividade, partimos de uma compreensão não funcionalista do mundo, consideramos a construção social e verbal do mesmo (Czarniawska, 2009; Phillips; Malhotra, 2017; Wedlin; Sahlin, 2017). Para tanto, entendemos que os sentidos construídos, dados ou destruídos – *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*, respectivamente – bem como toda a elaboração narrativa que se dá a partir deles, são elementos inerentes às relações interessadas e imersas em poder, relações que, neste caso, estão especificamente no campo organizacional (Schildt et al., 2020; Sandberg; Tsoukas, 2020).

Por isso, defendemos que também avançamos e contribuimos teoricamente ao propor a compreensão da tradução enquanto uma prática comunicativa-material, não neutra e interessada. A teoria da tradução, diferentemente das ideias que, normalmente, a sustentam - enquanto processo - representa nesta tese, uma prática comunicativa, não linear, relacional, que implica em movimento, mudança, mobilização de recursos, construções de sentidos, negociações e poder (Doolin et al., 2013; Wæraas; Nielsen, 2016). Partindo desses pressupostos, podemos dizer que os sentidos que estão nesse mundo, nas organizações, incorporados nos atores sociais com os quais elas interagem, podem ser (re)interpretados, (re)construídos e (des)construídos (Brown; Rhodes, 2005).

Essas compreensões nos levaram ao diálogo com um tema que nos encaminharia a contribuição prática desta tese. Por isso, ao nos perguntarmos sobre a “natureza do uso de uma palavra como sustentabilidade em um contexto cuja ética privilegia a exploração exaustiva” destacamos as ideias de sustentabilidade advindas de diferentes atores do campo, ora organizações, ora o meio acadêmico, as mídias de negócio, e outras instituições disseminadoras das grandes narrativas (Egri;

Pinfield, 2002). Entendemos o tema como relevante mediante sua complexidade, essa que se dá a partir de sentidos construídos de diferentes formas a depender dos atores envolvidos, de contextos econômicos, políticos, culturais etc. (Borim-de-Souza et al., 2020; Rahman et al., 2022; Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023).

Ao apresentarmos e discutirmos narrativas elaboradas, veiculadas e disseminadas por meio de relatórios, documentos organizacionais, mídias de negócios, casos de ensino que permeiam o mundo da formação acadêmico-profissional de gestores como dotados de uma condição performativa, chamamos a atenção para o fato de que todos esses documentos, os sentidos articulados e a voz de quem fala a partir deles são implicados, interessados e não neutros. Ao ultrapassarmos a dimensão da aparência desse discurso narrativo, queremos desvelar mecanismos que sustentam e reproduzem uma posição hegemônica sobre a sustentabilidade que advêm das organizações. Fazendo isso, pensamos que podemos contribuir para revelar efetivamente o que sustenta esse “conceito” de sustentabilidade e assim, talvez, ressignificar a ideia de sustentabilidade, e abrir caminhos para um entendimento do tema realmente comprometido com a vida da humanidade neste planeta.

Ainda que os atores mencionados construam e traduzam sentidos sobre o tema de formas diferentes, entendemos que em um campo onde se intenciona construir sentido sobre sustentabilidade, como o campo organizacional, os diferentes atores influenciam as elaborações narrativas e até as práticas do outro. Isso acontece por meio de definições prontas, pela influência do imaginário social dominante, das grandes narrativas, por pressão social, pela busca por legitimidade e tantos outros fatores (Ricouer, 2018; Shevchenko et al., 2016; Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023). Assim, defendemos a sustentabilidade como um tema abrangente, socialmente e economicamente relevante, capaz de nos revelar as disputas pela autorização de falar de um campo sustentado pelo poder e pelo interesse.

Como uma forma de acessar esse debate no contexto empírico, optamos por olhar esse campo a partir de uma organização reconhecida no Brasil como referência no tema sustentabilidade: a Natura. Por meio dos documentos analisados conseguimos ressaltar não apenas sua relevância política, ambiental e social, já conhecidas, mas destacamos também o quanto ela se reconhece nessa posição e, conseqüentemente, o quanto as suas narrativas a apresentam enquanto tradutora do tema no país.

Para tanto, acreditamos ter avançado de forma prática ao apontar que as histórias contadas por ela são tão bem construídas que, de maneira quase que automática, os outros atores aqui acessados, constroem seus próprios sentidos pautados no consumo e reprodução das “verdades” da organização. Verdades essas que são narrativas cuidadosamente selecionadas para compor suas histórias (Fernandes, 2017).

Mesmo diante das boas intenções e práticas organizacionais, destacamos que toda a estrutura de uma organização, por mais sustentável que ela seja, se sustenta em suas estratégias e se orienta pela lógica de meios e fins do mercado (Purvis et al., 2019). Assim, mesmo a Natura reflete em suas narrativas, ações não neutras e interessadas, que acabam por angariar atores para que seus sentidos sejam reproduzidos pela maior quantidade de “vozes” possíveis, nas mais diferentes instâncias.

Ademais, retomamos as ideias de que as pesquisas qualitativas seguem vinculadas a uma lógica categorizada e destacamos a tentativa de um avanço metodológico para os Estudos Organizacionais. A partir de uma construção metodológica essencialmente qualitativa, acessada por meio de pesquisas documentais e pautada na análise de narrativas, buscamos situar os dados de maneira fundamenta, articulada e reflexiva.

Ainda que haja uma tendência de a pesquisa qualitativa detalhar o processo de construção da análise como forma de apresentar – e convencer – o leitor que suas articulações são legítimas, não propomos fazer isso nesta tese com o intuito de instrumentalização, mas como uma forma de atribuir rigor metodológico a essa pesquisa, especificamente, e para ressaltar o potencial da pesquisa qualitativa (Harley; Cornelissen, 2020; Zanoni; Rese, 2023). Não obstante, a construção do percurso metodológico para acessar os significados das narrativas e a operacionalização dessa análise também podem se apresentar com uma contribuição metodológica de interesse, dado que pode ser uma contribuição para os estudos que pretendem adotar esse caminho teórico-metodológico.

Considerando que não temos a intenção de alcançar o todo, a análise de narrativa, neste caso, nos permitiu unir fragmentos (Cunliffe et al., 2004) para identificar, enredos, os elementos narrativos que os constituem – reportabilidade, propriedade, estilo e intertextualidade - e os sentidos atribuídos ao tema de interesse que permeia essa tese, a sustentabilidade. Além disso, destacamos que os diferentes

fragmentos que acessamos, advém das múltiplas vozes que “ouvimos”, e isto representa também um avanço metodológico, visto que não nos restringimos ao que o “Imperador nos conta” (Austin, 1962; Borba, 2015; Calvino, 1990; Gond et al., 2015), mas descobrimos que a influência dele é tão grande quanto seu “império”.

Por fim, na medida em que esta tese defende a tradução como uma prática comunicativo-material, capaz de articular os processos de *sensegiving* e *sensemaking* em um nível de campo, caracterizando diferentes atores envolvidos na tradução em posições particulares para protagonizar a construção de sentido a respeito do conceito de sustentabilidade ao longo do tempo, entendemos que podemos dar uma importante contribuição para compreender o papel performativo das narrativas articuladas, disseminadas e consumidas na sociedade contemporânea.

2 PRIMEIRA PARADA: AS DIFERENTES IDEIAS DAE SUSTENTABILIDADE?

*“Entre cada nação e cada ponto do itinerário pode-se estabelecer uma **relação de afinidades ou de contrastes que sirva de evocação à memória**”*
(CALVINO, 1990, p. 15)

Ao evocarmos as memórias que constituem o contexto histórico da construção do sentido da sustentabilidade, entendemos que este se dá a partir de grandes viagens, de diferentes interações culturais, importantes conversas, reconhecimento de afinidades e opiniões contrárias. Em todo o processo de sua construção, que não se encerra, o termo sustentabilidade foi e é veiculado por grandes instituições e organizações, foi e é traduzido, modificado e veiculado por diversos atores e áreas de conhecimento. Por essa razão, dificilmente são encontradas definições prontas do termo sustentabilidade em um dicionário, por exemplo (Glavic; Luckman, 2007). Podemos dizer então que a tradução do termo implica em construções e modificações, e reflete que suas ideias podem ser ambíguas porque já foram traduzidas diversas vezes (Wedlin; Sahlin, 2017).

Partimos então do entendimento de que as compreensões sobre sustentabilidade são devedoras de um movimento de tradução, um movimento entre “voz e ouvido”, situado em um campo de disputas, interesses e poder. Se Calvino posiciona, sob a voz de Marco Polo que “Eu falo, falo, mas quem me ouve retém somente as palavras que deseja. Quem comanda a narração não é a voz: é o ouvido” (Calvino, 1990, p. 129), nós defendemos que há um movimento narrativo, aqui representado pelo conceito de tradução, que estabelece uma dinâmica de negociação entre “voz” e “ouvido”. Nenhuma das duas instâncias são passivas ou desinteressadas. Posicionamos ainda que esse movimento direciona a tradução como uma prática: uma fazer comunicativo-material, que mobiliza regras socialmente instituídas, mas também recursos, posições e interesses que definem o significado e o sentido do conceito vigente e orientador da dinâmica organizacional.

O reconhecimento da relevância do debate sobre sustentabilidade além de representar um fenômeno histórico, implica também na compreensão de que a discussão se dá em diversos contextos, dos quais aqui destacamos o organizacional. Este que é entendido como um contexto complexo, polimórfico, polissêmico, relacional e conflituoso. Ao se propor discutir a sustentabilidade é permeado por complexidades, visto que as ideias envolvem diversas áreas do conhecimento, busca por legitimidade,

pressão de *stakeholders* e, conseqüentemente, objetivos econômicos (Shevchenko et al., 2016; Zaroni; Adamoglu de Oliveira, 2023). Os contextos são polimórficos, uma vez que os debates acontecem a partir de diferentes culturas, costumes e em territórios variados. São polissêmicos, pois as discussões assumem diferentes sentidos e significados dependendo, principalmente, de quem as enuncia e como o faz (Borim-de-Souza et al., 2020; Rahman et al., 2022; Zaroni; Adamoglu de Oliveira, 2023).

Ademais, os contextos organizacionais são relacionais, dado que as interações que emergem dos debates sobre o tema impactam e são impactadas por diferentes áreas de conhecimento e dimensões – social, econômica, cultural, política, ambiental etc. – e, mesmo diante da ideia de colaboração, fomentam relações de disputas (Vazquez-Brust et al., 2020). Essas características ajudam a sustentar o entendimento da tradução como uma prática, que envolve toda a situacionalidade e a imersão do que seja sustentabilidade.

Destacamos de antemão, que entendemos que as organizações estão imersas em um campo e que este representa: uma totalidade de atores relevantes; uma arena funcionalmente específica; um centro de diálogo de discussão; uma arena de poder e conflito; uma esfera institucional de interesses em disputa; e uma rede estruturada de relacionamentos. Entendemos também que um campo pode emergir a partir de determinado problema e/ou necessidade de debate sobre um tema, e/ou pode representar um espaço que proporciona condições de agência, de construção de sentido e de busca por interesses (Machado-Da-Silva et al., 2006; Scott, 2014; Wooten; Hoffman, 2017).

Fundamentando-se nessas percepções, ressaltamos a relevância dos atores sociais e suas relações de poder, e entendemos o campo como um espaço relacional, que se propõe construir relações, interações e diálogos entre diferentes atores, áreas de conhecimentos e perspectivas. Mediante a intenção de refletir sobre como se dá a construção do sentido da sustentabilidade, especificamente, destacamos alguns pontos em relação à perspectiva de atores sociais que não as organizações sobre o tema e, em seguida, as ideias sobre sustentabilidade advindas delas, de fato. Estes diferentes espaços de discussão fazem parte de nosso itinerário e constituem parte relevante do contexto histórico da sustentabilidade. As memórias que refletem os contrastes e, talvez, afinidades entre eles são apresentadas nos subtópicos a seguir.

2.1 DIFERENTES ATORES E AS IDEIAS DA SUSTENTABILIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL

Ainda que as organizações tenham, atualmente, grande representatividade no debate sobre o tema, as ideias de sustentabilidade e, posteriormente, os conceitos que emergiram não são originários deste espaço. As primeiras memórias que se têm não surgiram em eventos mundiais, nem mesmo nas ciências naturais. O termo “sustentável”, como um precursor das discussões que viriam mais tarde, teve origem na expressão alemã “*Nachhaltig*”, que significa longevidade, e foi encontrado em um livro de Carlowitz, no ano de 1713. Feil e Schreiber (2017) destacam que naquele contexto o termo propunha um debate sobre a escassez de recursos naturais. Os autores refletem ainda sobre a ideia de que as discussões sobre sustentabilidade não fazem parte de um “movimento ambientalista moderno”, mas estão, ou deveriam estar, incorporadas à forma de viver dos atores sociais há muito tempo.

Essa forma de viver inspirada na longevidade aconteceria em uma nação (Calvino, 1990) caracterizada pelo equilíbrio, pautada em um pensar sustentável. Este espaço pode ser relacionado ao que os cientistas naturais, por exemplo, entendem por ambiente, ou seja, espaço em que “todos os fatores físicos e biológicos externos que influenciam diretamente na sobrevivência, crescimento, desenvolvimento e reprodução de organismos” coexistem (Egri; Pinfield, 2002, p. 461). Dentre as mais diversas definições, Foladori (1999, p. 31) também destaca que o ambiente é um espaço de “inter-relação com o meio abiótico e com outras espécies vivas”. Ambos os autores buscam destacar a relevância da harmonia e afinidade entre elementos da natureza e seres humanos, no entanto, as memórias retratam uma relação conflituosa entre ambos, mediada pela frágil relação entre as ciências naturais e sociais (Persson et al., 2018).

A fragilidade à que nos referimos, está relacionada a fatores alvos de crítica das ciências naturais como por exemplo: crescimento populacional; aumento do interesse em uma vida pautada em aquisições materiais; industrialização; geração de lixo e resíduos, poluição etc. (Egri; Pinfield, 2002). Neste caso, é importante destacar que essas críticas não se direcionam, necessariamente, ao capitalismo apontando-o como causador de todos os problemas. Os países que se orientam por outros sistemas econômicos também geraram e ainda geram danos ao ambiente natural (Foladori, 1999).

Por essa razão, a incorporação do tema sustentabilidade nas reivindicações dos cientistas naturais por (no mínimo) uma diminuição dos ritmos de degradação, reflete o início do reconhecimento dos efeitos da exploração desenfreada de recursos. As preocupações, referem-se à vulnerabilidade de ecossistemas (Dovers et al., 1996), à destruição irreversível de alguns elementos naturais, aos tipos de relações sociais de produção, normalmente precárias e associadas à exploração do ambiente natural nos grandes períodos de industrialização, dentre outros fatores (Foladori, 1999). Ao partir do pressuposto que as relações sociais determinam as relações ecológicas, e que os problemas ambientais são também problemas sociais, as ciências naturais passam a criticar o fato de que, mesmo que as necessidades humanas sejam limitadas, os sistemas de produção fazem com que os atores sociais acreditem no contrário (Foladori, 1999; Taylor, 2000).

Em meio aos embates entre ciências naturais e organizações, podemos mencionar outro ator que compõem o campo organizacional, ou seja, se mantêm em constante diálogo constante com as ciências naturais e a as organizações, influenciando ambas, que são as Nações Unidas (UN). Enquanto um dos primeiros órgãos mundiais a institucionalizar a compreensão do termo “desenvolvimento sustentável”, as Nações Unidas são responsáveis por disseminar compreensões reformistas do termo, ou seja, compreensões sustentadas em mudanças sociais e organizacionais paliativas. Compreensões estas que podem gerar mais barreiras para a própria sustentabilidade diante da confusão entre a ideia de desenvolver e crescer economicamente, visto que os sentidos sobre sustentabilidade que encontramos nos protocolos, grandes eventos e importantes relatórios se sustentam, normalmente, no pilar econômico deste debate (Purvis et al., 2019).

Apesar de reconhecer a impossibilidade de desvincular as dimensões social e ambiental da econômica, precisamos destacar que o capitalismo, enquanto sistema econômico vigente na maior parte dos países do mundo, não está fundamentado na intenção de conservar hoje para suprir necessidades de toda a população no futuro, mas está orientado à geração de lucro, apenas. Por essa razão, as preocupações que, supostamente, passariam a ser compartilhadas entre ciências naturais e atores como grandes instituições e as organizações orientadas ao lucro, não são as mesmas.

O distanciamento entra as vozes das ciências, por exemplo, e o ouvido de instituições e organizações orientadas ao lucro, fazem com que haja um distanciamento entre determinados sentidos construídos sobre a sustentabilidade e o

ouvido da sociedade (Calvino, 1990). Como exemplo podemos dizer que a degradação ambiental tende a se tornar um tópico relevante para as organizações quando isso, de alguma forma, as afeta. As discussões iniciais sobre sustentabilidade neste campo estão relacionadas à finitude dos recursos utilizados para produzir riquezas, reproduzir regras e padrões culturais e não, necessariamente, relacionadas aos impactos gerados nas condições de vida humana, fauna e flora, de fato (Borim-de-Souza et al., 2020; Egri; Pinfield, 2002; Foladori, 1999).

Historicamente, e mediante a supervalorização da produção e produtividade, foi possível perceber que a capacidade de carga da natureza e da economia são diferentes. Há algum tempo o planeta tem passado por um processo entrópico, ou seja, por uma irreversibilidade dos processos naturais, que impossibilita a reciclagem da matéria transformada, o que faz dos recursos naturais, finitos (Foladori, 2001). Diante de um cenário de colapso, vivemos em uma era caracterizada pela crise ecológica.

Para compreendermos um pouco mais essa crise, propomos entender um termo por vez: (1) tratar esse contexto como um momento de crise pode caracterizar uma previsão de que ele passará, todavia, as histórias que ouvimos, os desastres naturais que acompanhamos, e que tem se intensificado a cada ano, as condições sociais indignas que cercam o planeta, e os conflitos de interesses, revelam que o nosso cenário é, na verdade, caótico e definitivo (Latour, 2017); (2) ademais, ao tratar a “crise” como ecológica, e não como “ambiental”, desconsideram-se esses aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais, éticos, morais, ideológicos etc. que também a constituem e influenciam (Borim-de-Souza et al. 2020; Rahman et al., 2022).

As características da crise ambiental refletem então a complexidade e multiplicidade, que caracterizam a sustentabilidade enquanto uma temática de discussões que abriga tanto argumentos advindos das ciências naturais, quanto aqueles advindos das ciências sociais, das dimensões políticas, de relações de poder e, por isso, conseqüentemente, das organizações (Persson et al., 2018). Ainda que haja uma ideia utópica de equilíbrio dos interesses de diferentes atores para o surgimento de um consenso, sabemos que perpetua-se a ideia de autonomia dos envolvidos nas discussões sobre o tema, o que reforça a liberdade de tradução em diferentes contextos.

Não obstante, em meio a tamanha autonomia, em certos momentos interpretada como soberania, as organizações passam a se caracterizar como

principais enunciadoras das ideias e sentidos da sustentabilidade, tomando autoridade sobre o tema e sustentando-se, muitas vezes, em definições prontas advindas das grandes instituições, ou seja, traduzindo de forma sutil – ou não – compreensões já instrumentalizadas. A tradução é então reforçada como uma prática que sustenta posições e interesses. Não podemos dizer, contudo, que a tomada de autoridade sobre as ideias de sustentabilidade aconteceu de maneira repentina ou de modo voluntário, mas foi permeada pela combinação entre as pressões externas e os interesses internos.

2.2 ORGANIZAÇÕES E AS IDEIAS SOBRE SUSTENTABILIDADE NO CAMPO ORGANIZACIONAL

Mediante diferentes pressões, caracterizamos as organizações como atores em destaque quando falamos sobre o campo organizacional. Enquanto parte relevante do nosso itinerário (Calvino, 1990), e nas construções de sentido e traduções sobre o tema, entendemos que o campo organizacional nos faz ir além dos muros de uma organização específica e das relações que ali se estabelecem. “Um campo organizacional inclui não apenas um tipo de organização [...], mas todas as organizações que desempenham um papel ou outro na atividade em questão” (Emirbayer; Johnson, 2008, p. 12). Ou seja, no campo organizacional estão outros atores além das organizações produtivas, como organizações de terceiro setor, instituições de ensino e tantos outros tipos de organizações que impactam e são impactadas pela tradução das ideias de sustentabilidade.

As organizações que constituem este campo organizacional, são reconhecidas enquanto atores que se pautam nas lógicas de meios e fins e associam o bem-estar social à ideia de desenvolvimento, neste caso, normalmente confundida à percepção de crescimento econômico (Purvis et al., 2019; Sachs, 2004). Esse crescimento pode vir acompanhado de certo grau de reflexão acerca das atividades que buscam o lucro, no entanto, quando isso acontece, normalmente fala-se sobre compensação econômico/financeira ao ambiente natural. É válido lembrar, porém, que medidas compensatórias, que normalmente satisfazem os *stakeholders*, não anulam os impactos negativos que a empresa está causando (Egri; Pinfield, 2002; Lélé, 1991; Lélé; Norgaard, 1996; Shevchenko et al., 2016).

Para entendermos melhor a nossa “primeira parada”, precisamos visitar as memórias deste contexto. Em uma breve retomada histórica da relação entre sustentabilidade e organizações, entendemos que em um primeiro momento, aconteceram as descobertas científicas das ciências naturais, que revelaram um cenário mundial colapsado ou ao menos prestes a colapsar. Quando essa revelação emergiu, a indiferença das organizações em relação às ideias ecológicas da sustentabilidade foi predominante (Latour, 2017).

O sistema econômico vigente, desde o início incentivava a produção ilimitada, mobilizava relações de poder a partir de crenças, ideologias e diferentes formas de persuasão. A exploração, em um primeiro momento, era incentivada tanto pela Igreja, enquanto uma instituição de grande representatividade, principalmente antigamente, quanto por alguns cientistas. Aqueles atores organizacionais que passaram a demonstrar certa preocupação com a escassez dos recursos, a relacionavam com os impactos econômicos que isso poderia gerar (Egri; Pinfield, 2002; O’Connor, 2000).

Ainda nos primeiros anos do século XXI, a relação entre organizações e as ideias de sustentabilidade, que ainda advinham das ciências naturais foi marcada por posturas de resistências, revelando um posicionamento defensivo. Esse período teve início após a divulgação das percepções dos ecologistas sobre um possível aquecimento global e durou alguns anos (Latour, 2017). Enquanto as vertentes mais radicais das ciências naturais passaram a tratar a produção industrial como sinônimo de destruição, as organizações passaram a questionar a veracidade dessas informações e, inicialmente, desacreditar na finitude de recursos (Taylor, 2000; Véron, 2004),

As grandes organizações, neste período, questionavam e menosprezavam o trabalho dos cientistas naturais, apontando-os como um grupo contrário ao “*american way of life*”. Mediante as possíveis interpretações, entendemos essas acusações como uma maneira de negar a existência de um cenário crítico, caótico e definitivo. Cenário este intensificado pelas atividades organizacionais. Essas atitudes refletiram uma tentativa de as organizações se isentarem da culpa que lhes foi atribuída pelas ciências naturais, desassociando externalidades negativas de suas formas de produção (Latour, 2017).

Foi somente em uma terceira fase, de incorporação, que as organizações produtivas assumiram – ao menos formalmente – uma postura pretensamente proativa no que se refere às discussões sobre sustentabilidade e práticas

sustentáveis, ou seja, perceberam que agir de maneira defensiva já não era mais suficiente. E em uma tentativa de, constantemente, provar seu valor para a sociedade (Egri; Pinfield, 2002), as organizações, discretamente – ou não – partiram para o “ataque” e começaram a buscar se apropriar do tema.

Todavia, mesmo as organizações reconhecendo que existe uma crise ambiental (Borim-de-Souza et al., 2020), ou cedendo à essa percepção ao não ver saída, percebemos incoerências narrativas que se sustentam em seus discursos. Diante de uma incorporação – formal e interessada – das ideias de sustentabilidade, as organizações tendem a defender uma economia ambiental, que busca recodificar as formas da natureza a partir de valores econômicos, precificando não só produtos, mas o ambiente como um todo e as relações sociais. Percebemos uma tendência de que as organizações sejam seletivas em relação ao que se propõem a escutar, retendo o que lhes cabe melhor (Calvino, 1990).

A partir do interesse e/ou necessidade de se impor diante do debate sobre sustentabilidade, as organizações passam a se orientar por uma ordem política dominante, ou seja, por uma ordem sustentada pela força institucional de um “império”, que pressupõe reformas, minimização de impactos e uso tecnologias para lidar com as externalidades (Egri; Pinfield, 2002; Persson et al., 2018). Isso revela a tendência de que as ideias das – e fatos comprovados pelas – ciências naturais, podem ser entendidas tanto como “uma nova forma de loucura quanto uma nova maneira de lutar contra as formas de loucura que a precederam” (Latour, 2017, p. 14; Persson et al., 2018).

Dentre os mais “loucos” discursos, sejam eles as acusações e propostas “utópicas” dos cientistas naturais, ou a tentativa de isenção de culpa das organizações, a compreensão da sustentabilidade advinda de um contexto organizacional parece se sobressair nas memórias sobre o tema na contemporaneidade. Ainda que diferentes áreas do conhecimento tenham a possibilidade de contar uma mesma estória¹ fundamentada e interessada sobre a sustentabilidade, as organizações parecem tomar autoridade sobre esse debate.

¹ Ao utilizar o termo “estória” estamos cientes que este não está mais presente nos dicionários da língua portuguesa, contudo, entendemos a importância de mantê-la dessa forma em nossas discussões pelo fato de a associarmos à palavra de origem inglesa “*story*”, ao invés de “*history*”. Neste caso, o interesse em destacar os aspectos narrativo da palavra, isto é, o ato de contar e narrar o real ou o imaginário, sobrepõem a ideia de retomadas históricas pressupostas pela palavra história (CENI, 2017).

Mediante as inúmeras razões possíveis para essa sobreposição de vozes, podemos pressupor que as “armas” desses atores talvez sejam mais fortes, e que seus “impérios” talvez sejam considerados essenciais para a conservação de todos os outros “impérios” (Calvino, 1990). Assim, as organizações, enquanto atores com representatividade econômica e política, capazes de disseminar discursos relevantes sobre os mais diversos temas, se tornam participantes e até responsáveis pela construção dos sentidos da sustentabilidade (Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023).

A autorização para traduzir um conceito quando amparada por regras sociais historicamente articuladas, e por forças econômica, social e política, inerente ao contexto organizacional (Waldorff; Madsen, 2023), favorecem a veiculação e enunciação das ideias de sustentabilidade por parte desses atores sociais. Sustentabilidade, neste caso, pode ser compreendida como retórica, centrada em modelos prescritivos e instrumentais. Isto porque quando falamos sobre a relação entre sustentabilidade e organizações, existe um jogo semântico, político e ideológico (Borim-de-Souza et al., 2020), sustentado por interesses objetivos e instrumentais.

Como uma tentativa de debater acerca da apropriação e (re)significação das compreensões de sustentabilidade a partir de diferentes atores e dimensões – social, ambiental, política, ideológica, econômica etc. –, nosso itinerário nos leva a segunda parada: onde buscamos discutir um pouco mais sobre como os sentidos são construídos. Para isso, visitamos diferentes perspectivas de tradução, teorias de *sensemaking*, *sensesegiving* e as relacionamos aos debates sobre poder.

3 SEGUNDA PARADA: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO

“Nem sempre as relações entre os diversos elementos da narrativa resultavam claras para o imperador; os objetos podiam significar coisas diferentes: uma fâretra cheia de flechas ora indicava a proximidade de uma guerra, ora uma abundância de caça, ou então a oficina de um armeiro; uma ampulheta podia significar o tempo que passa ou que passou, ou então a areia, ou uma oficina em que se fabricavam ampulhetas”
(Calvino, 1990, p. 28)

3.1 TRADUÇÃO

Já dizem os bons viajantes que aqueles que querem conhecer e aproveitar bem o lugar para onde vão, precisam estudar sobre ele antes. Neste sentido, seguimos com a proposta de acessar um pouco dos aspectos históricos que constituem a nossa segunda parada: a tradução. Discutido nos Estudos Organizacionais principalmente a partir da década de 90, o conceito de tradução advém da sociologia da tradução de Latour e Callon (Wæraas; Nielsen, 2016) e é normalmente interpretado enquanto um processo (Czarniawska, 2000; Pallas et al. 2016; Wæraas; Nielsen, 2016).

Sem que essa importante característica seja negada, propomos que nesta tese a compreensão do conceito de tradução como uma prática comunicativa-material em movimento, que mobiliza regras e recursos, posições e interesses, e que se constrói a partir da relação entre *sensemaking*, *sensegiving*, negociações e poder. Para isso, o nosso entendimento sobre o conceito se sustenta na teoria da prática, que aponta como relevante a interdependência entre indivíduo e sociedade (Whittington, 2006). Inerentemente à essa compreensão destacamos os atores como seres sociais orientados pela comunicação e pela prática, não desvinculados dos aspectos contextuais que os cercam.

Quando a tradução é compreendida como prática ela não deixa de ser processo para passar a ser um resultado. Quando a prática é interpretada a partir dos olhares do construtivismo social, admitimos que, justamente por ser temporal, espacial, histórica e relacional, ela representa um *continuum* entre passado e futuro. Como consequência, a tradução enquanto uma prática também pode ser entendida como um *continuum*. O conceito, por essa razão conserva-se enquanto processo, e mantém-se em constante construção e transformação (Hernes; Schultz, 2020; Smets et al., 2017).

Sustentamos assim, o interesse em debatê-lo a partir da construção social que advém tanto dos atores sociais internos às organizações, quanto dos atores sociais externos, mas que ainda fazem parte ou influenciam o campo organizacional. Isto porque a tradução envolve uma busca por relacionar e conectar diferentes mundos, nações, vocabulários, tempo e espaços. Enquanto prática comunicativa-material, ela não desvincula o ator do contexto e de outros elementos que influenciam suas construções de sentido (Waldorff; Madsen, 2023). A tradução enfatiza a relevâncias das interações para a construção de sentido acerca de determinado assunto (Czarniawska, 2000).

Em um movimento recursivo, as organizações, que constituem o campo em debate, são produto e produtoras da razão instrumental que orienta a tradução dos sentidos de sustentabilidade. Assim, a tradução pode ser entendida como uma prática que se sustenta na recursividade e dialogicidade entre os diferentes atores que constituem o campo organizacional. Isto porque não se sabe exatamente de onde seus sentidos vem e para onde eles vão. Ela pode ter como seu local de partida o contexto organizacional e ir em direção a destinos representados por outros atores, como instituições globais, o Estado, investidores, e comunidades do entorno, por exemplo, ou ela pode fazer o caminho contrário.

Ao olharmos para essa relação entre os diferentes atores que constituem o campo, a tradução pode ser explicada das seguintes maneiras: enquanto um esforço coletivo caracterizado por **guerras** com o objetivo final de **controle** (Czarniawska, 2000); como um complexo processo de **negociação** que envolve **mudança** de significados e de **interesses**; como um processo **imprevisível** e **heterogêneo** no qual as ideias e práticas viajam entre diferentes níveis (Wæraas; Nielsen, 2016); como um processo **nunca finalizado** que implica em **transformação organizacional** (Pallas et al., 2016).

Ao associarmos nossa discussão à ideia de Calvino (1990), de que as narrativas nem sempre foram claras ao imperador e que um mesmo objeto pode significar coisas diferentes, reconhecemos que diante de algumas das muitas definições possíveis para o conceito de tradução, existem algumas palavras que refletem três de suas características que optamos destacar aqui, são essas: política, percebida a partir de ações de persuasão, poder e estratégia (guerras; controle; negociação; interesses); geométrica, relacionada ao movimento de ideias um lugar para o outro (mudança, imprevisível); e semiótica, relacionada à mudança de

significados durante o movimento de mudança (nunca finalizado; transformação organizacional) (Wæraas; Nielsen, 2016).

Com a intenção de aprofundar a discussão de cada uma dessas características destacamos previamente que: (1) a tradução, neste ensaio, não se limita às perspectivas linguísticas, ou seja, as percepções aqui destacadas enfatizam que ideias podem ser traduzidas em números, em práticas, em imagens, em relatórios etc.; (2) a tradução é considerada uma prática naturalmente política, o que revela que os atores podem elaborar uma espécie de curadoria e construir narrativas a seu favor, uma vez que as práticas, relações e ideias exercem força sobre os sentidos construídos e significados veiculados por eles (Cassel; Lee, 2017; Doolin et al., 2013; Papilloud, 2018). Ademais, por meio da tradução há uma constante tentativa de enquadrar, em um outro contexto, determinada condição de poder a partir de um tradutor reconhecido e legitimado.

Quando as organizações são reconhecidas como potenciais tradutoras de ideias, sentidos e significados, é possível compreender que a própria prática de tradução é sustentada por uma performatividade narrativa que se torna uma “arma” para elas. Essa performatividade pode ser destacada mediante um alinhamento de circunstâncias favoráveis, como: a relação entre o que é traduzido e o ator que o faz; a relação entre o que é traduzido e o contexto em que ele está, os elementos com os quais interage etc. Quando este alinhamento existe e mostra-se coerente, é possível associar as estratégias narrativas, permeadas por influências políticas, com objetivos como conquistar: “novos territórios”; ampliar “o império” (Calvino, 1990) – ou talvez ampliar a admiração que as pessoas tenham em relação a ele –; e (re)construir sentidos específicos (Austin, 1962).

Em um contexto em que as relações de poder são uma condição para o acúmulo e perpetuação das associações dos atores sociais, a prática de tradução, fundamentada em características **políticas** (Wæraas; Nielsen, 2016), pode explicar como elas se apropriam de determinadas ideias, constroem sentidos e os veiculam por meio de histórias da maneira que lhes convêm (Papilloud, 2018). Será que são os objetos que, simplesmente, significam coisas diferentes ou, de fato, os ouvidos retêm o que é mais viável (Calvino, 1990)?

Sabemos que há uma tendência de as organizações persuadirem os atores que compõem o campo organizacional com a intenção de manter uma imagem favorável e perpetuar as compreensões de mundo que elas mesmas criaram fundamentando-

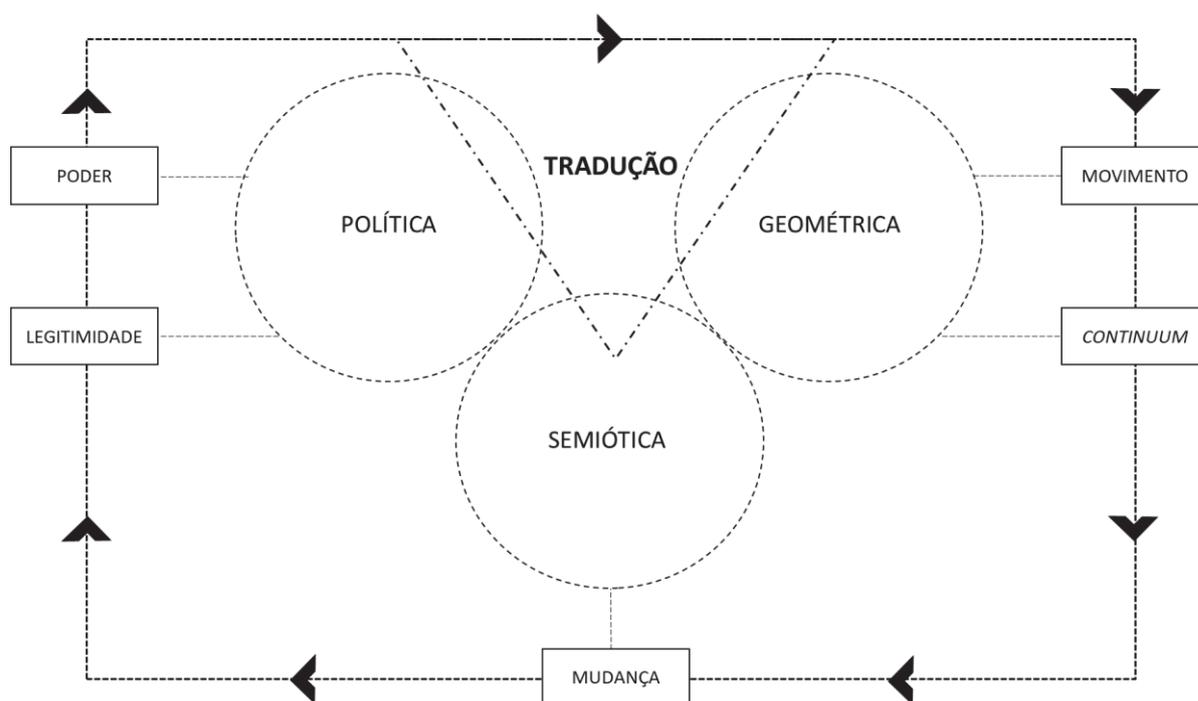
se em seu contexto interno. Presume-se, neste caso, um ressoar de sua própria voz que tende a abafar vozes de outros atores do campo (Calvino, 1990). À essa boa imagem criada a partir das narrativas organizacionais atribui-se a ideia de legitimidade, e diante de uma autorização social, as organizações se conservam enquanto tradutoras que têm autoridade sobre diferentes temas (Pallas et al., 2016).

Dentre as características de tradução mencionadas, a segunda é a **geométrica** (Wæraas; Nielsen, 2016), que enfatiza a importância do movimento dessa prática. Pautando-se em alguns fundamentos do institucionalismo escandinavo, entendemos que as ideias e práticas viajam e representam um *continuum*. A tradução está em estado de *becoming*, tanto entre os diferentes atores que constituem o campo organizacional como um todo, quanto no próprio contexto interno das organizações, fazendo com que haja um movimento constante de sentidos e significados no tempo e no espaço (Doolin et al., 2013; Wæraas; Nielsen, 2016).

Quando uma ideia é traduzida para um novo contexto, por exemplo, não são apenas as ideias que se transformam, mas as percepções e identidades dos atores que estão nesse contexto também são transformadas. Se uma fâretra é encontrada inesperadamente e cheia de flechas por um homem de uma tribo, ela se torna um objeto passível de diferentes interpretações, que pode levá-lo a uma mudança de comportamento. Pode haver dúvida, pode gerar suspeita, pode fazer com que ele avise outros homens que há um possível invasor naquele espaço. Se nessa mesma tribo, o homem encontra a fâretra cheia de flechas e eles estão em temporada de caça, a interpretação pode ser completamente diferente (Calvino, 1990).

Assim, as construções de novos sentidos e significados fazem com que as realidades mudem como um resultado da prática da tradução, realidades essas que tendem a não voltar para o estágio inicial. Em uma tentativa de visualizar essa característica no dia a dia organizacional, podemos pensar que: quando as compreensões sobre sustentabilidade começaram a ser traduzidas para e pelas organizações, no decorrer do tempo, e diante desse movimento previsto pela característica geométrica da tradução, tanto o conceito quanto as organizações e o campo organizacional como um todo, se modificam (Wedlin; Sahlin, 2017).

Figura 1 – Tradução como prática comunicativa-material em movimento



Fonte: elaborada pela autora (2023).

A característica **semiótica** da tradução, portanto, ressalta a relevância de direcionar o olhar para as mudanças dos significados presente nos movimentos da viagem de ideias (Doolin et al., 2013; Wæraas; Nielsen, 2016). Inerente à concepção de transformação, existe a relevância dos aspectos contextuais, e Czarniawska (2000) aponta que novos significados são (re)desenhados enquanto se movimentam no tempo e no espaço. Essa mudança pode acontecer: de um ambiente institucional para uma perspectiva local/organizacional; pode se dar com o passar do tempo dentro de um mesmo campo; ou pode até mesmo acontecer entre esferas institucionais. Independentemente de onde parte e para onde vai, a ideia traduzida normalmente orienta-se de uma lógica de representação para uma lógica da prática, e isso acontece a partir das formulações narrativas dos atores e tradutores (Czarniawska, 2000; Wedlin; Sahlin, 2017).

Nesta tese, pautada em uma construção metafórica sobre uma viagem, pressupomos que a tradução das ideias de sustentabilidade implica em um prática comunicativa-material que se dá a partir do movimento entre os diferentes atores que constituem o campo organizacional. Ainda que a tradução, normalmente, expresse coletividade em atos individuais, isso não implica, necessariamente, em atender os interesses de todos os atores envolvidos, tampouco revela o objetivo de promover um

consenso (Papilloud, 2018). A discussão sobre as ideias inerentes ao tema sustentabilidade abriga não apenas as narrativas advindas dos atores discutidos até então, mas de outros diversos atores, campos e áreas de conhecimento, com as mais diversas e divergentes orientações epistemológicas.

Ao entendermos o campo organizacional como um espaço relacional que se propõem interagir com outros campos, atores e áreas de conhecimento, entendemos também que as organizações não existem sem as ações comunicativas externas, como a mídia, por exemplo. Tornar a sustentabilidade um pilar do discurso organizacional contemporâneo reforça a tentativa de fazer desse um debate diário, contínuo e até mesmo repetitivo em busca de vantagens de mercado e legitimidade (Borim-de-Souza et al., 2020; Rahman et al., 2022; Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023). A repetição, aliada à elaboração estratégica da linguagem, reflete a ideia de tradução. Isto porque, pelo fato de não ser interpretada como um sinônimo de réplica, a tradução envolve mudança e representa uma maneira de a organização conservar uma imagem, que muitas vezes não existe senão em suas próprias narrativas e estórias.

Diante da relevância das atividades organizacionais no sistema econômico e social atual, a tradução que estas fazem das ideias de sustentabilidade, transfiguram algumas compreensões iniciais advindas das ciências e dos grandes eventos, por exemplo, e promovem novas percepções, novos sentidos, significados e novas regras para os atores interessados e/ou impactados pelo tema (Phillips; Malhotra, 2017). Aquilo que os ouvidos organizacionais retiveram, se transformou em novas vozes (Calvino, 1990). A tradução, neste caso, consiste em uma prática que mobiliza recursos, interesses, se constitui a partir de negociações e poder, por isso, caracteriza-se como motivadora de batalhas narrativas.

No decorrer do desenvolvimento histórico, e de sua viagem para o campo organizacional, as compreensões da sustentabilidade tornaram-se propostas pró-organização. As ideias sustentadas pelas organizações, são hoje representadas por termos como: contabilidade ambiental, ecoeficiência, controle da poluição, dentre outros que revelam uma preocupação econômica e recente com o tema. A desconsideração, ou redução de problemas passados, repercute na instrumentalização do não instrumentalizável e na mercantilização do não mercantilizável.

Para lidar com as diferenças presentes nas batalhas narrativas intrínsecas à tradução, podemos mencionar algumas abordagens dessa prática destacadas por Doolin et al., (2013). Os autores ressaltam cinco formas de tradução: como compromisso; como transmutações infinitas; como translocação; como transgressão; e como colonização. Todas essas ressaltam, de alguma forma, os novos sentidos e significados que são incorporados por organizações a partir da prática de tradução. Em relação à força presente na prática da tradução, seja ela de qualquer uma das abordagens mencionadas, entendemos que ela permeia toda a relação entre as organizações e outros atores relevantes no campo. Essa força é inerente à prática da tradução e reflete as lutas políticas sobre determinados significados em contextos específicos, o que evidencia também as relações de poder e movimentos recursivos acerca do tema.

Com a intenção de discutir principalmente as abordagens de tradução pautadas na transgressão e colonização, destacamos que a primeira delas, de **transgressão**, reflete uma tendência à “reformulação/reescrita de iniciativas de mudança por meio de humor, ironia, sátira, cinismo e outras formas de resistência individual e coletiva” (Doolin et al., 2013, p. 254). No caso desta tese, interpretamos essa abordagem como um reflexo da resistência das organizações para ouvir na íntegra e reter todas as informações das traduções previamente estabelecidas por outros atores do campo, como as ciências naturais. Traduções estas constituídas de responsabilizações ao setor produtivo, que foram recebidas com descrédito, acusações e, em certos momentos, com sátiras e cinismos (Egri; Pinfield, 2002; Latour, 2017).

A tradução enquanto **colonização**, por sua vez, é associada por Doolin et al. (2013) à produção e consumo de textos na língua inglesa como algo naturalizado, por exemplo. Quando apresentada em nossa viagem, contudo, destacamos a tradução a partir dessa abordagem com a intenção de ressaltar a maneira com que as organizações tendem a disseminar suas traduções de ideias enquanto verdades hegemônicas, buscando naturalizar perspectivas racionais e instrumentais do debate. Perspectivas estas que, normalmente, são sustentadas por um imaginário social dominante (Ricouer, 2018). É comum então, que as os atores que estão distantes das organizações, ou não têm acesso às disputas existentes pelo direito de traduzir ideias no campo organizacional, sejam elas sobre quaisquer temas, “permanecem inauditos, impensados e desarticulados” (Doolin et al., 2013, p. 260, tradução nossa).

Diante da intenção de compreender essa separação que existe entre os sentidos construídos por aqueles que tendem a ser ouvidos, e aqueles que tendem a ser orientados (ou forçados) a “falar baixo”, ou seja, que tem sua voz marginalizada, discutimos no tópico subsequente sobre *sensemaking*. Enquanto mais um ponto para explorarmos em uma das paradas dessa viagem, propomos a nossa – já prevista – retomada sobre as origens do tema. No entanto, intencionamos também o discutir a partir de perspectivas mais recentes, que nos permitem associá-lo às relações de poder, ao *sensegiving*, à disseminação de grandes narrativas, dentre outros aspectos que transpassam a ideia de construir sentido de forma objetivada e instrumentalizada.

3.2 SENSEMAKING, SENSEGIVING E PODER

Na administração, a história do conceito de *sensemaking* acompanhou, majoritariamente, o desenvolvimento dos pensamentos e argumentações de Weick sobre o tema. Glynn e Watkiss (2020) buscaram explicar esse caminho dividindo os posicionamentos de Weick em três fases: os pensamentos de 1969; as compreensões de *sensemaking* do Weick de 1979; e finalmente, as percepções do Weick de 1995. A história apresenta, contudo, que antes disso, Garfinkel foi o primeiro pensador que mencionou a ideia de “*making sense*”, ainda gramaticalmente separado. O sociólogo o relacionou como uma forma de atribuir sentidos às práticas de interação e interpretações do dia a dia de atores sociais. Além disso, Garfinkel destacou a construção de sentido como uma maneira de retratar de que forma a realidade era compreendida (Glynn; Watkiss, 2020).

Anos depois, Weick começa a debater acerca da construção de sentido e referir-se ao termo, como proposto por Garfinkel, em 1976, ou seja, no decorrer de sua primeira fase (Glynn; Watkiss, 2020). Mediante um debate que se dá em contexto organizacional, Weick tende a associar a ideia de construção de sentido à compreensão de *organizing*. Para ele, a organização está em constante processo de construção a partir de processos interpretativos e experiências (Weick, 2020). Na fase de 69, o autor parte de uma perspectiva mais linear, em que a ação precede o sentido, em que o *organizing* é determinado pelas ações dos atores que a compõem. Estes tentam construir um contexto organizacional da maneira menos equivocada possível, uma vez que buscam compreender a relação entre comportamentos anteriores, fatos

do presente, para assim construir novos sentidos e significados (Glynn; Watkiss, 2020).

Na segunda fase, de 79, Weick passa a associar *organizing* com linguagem. Neste período, a ideia de significar e atribuir sentido ganhou mais espaço em suas discussões. A cognição e ação, que antes assumiam uma relação de sucessão, passam a andar lado a lado. O autor reconhece assim, que significar representa uma relação entre esquemas cognitivos, o que faz com que as causas e efeitos sejam mais associados do que subsequentes. Nessa fase, o *making sense* é entendido como algo que está na organização (Glynn; Watkiss, 2020).

Weick de 1995, por sua vez, não apenas destaca a construção de sentido como algo que faz parte da organização, mas a destaca como um aspecto central dela. É nessa fase que os termos “*making*” e “*sense*” se transformam em uma palavra só: *sensemaking*. Essa união gramatical acontece para retratar a interdependência entre sentido e ação que Weick percebeu no decorrer dos anos em que se debruçou sobre o tema. Fundamentado em uma perspectiva cíclica do *sensemaking*, o autor buscou ir além das discussões principais que se via na Administração até então, como estratégia e decisão, por exemplo, e passou a debater sobre os aspectos que constituíam essas discussões, ou seja, as conversas, as interações e interpretações que sustentavam as construções de sentido em processos estratégicos e decisórios (Glynn; Watkiss, 2020).

A terceira fase de Weick reflete novas tendências de discussões sobre as organizações, tendências estas pautadas em perspectivas construtivistas. Ao colocar o *sensemaking* no centro do contexto organizacional, Weick destaca tanto a linguagem falada, quanto a escrita como relevantes neste processo, sendo ambas consideradas causa e efeito da construção de sentido. Ao destacar a linguagem e as interações, que causam e resultam a construção de sentido, evidenciamos a relevância de debater acerca das práticas comunicativas que, em seus movimentos, abarcam diferentes aspectos culturais, sociais e políticos e caracterizam o tema.

A partir das compreensões de *sensemaking* apresentadas até aqui, ressaltamos a impossibilidade de desvinculação dos atores e seus contextos e dos elementos com os quais interagem. Entendemos que as influências de aspectos culturais, sociais e políticos incorporados nos atores sociais tendem a interferir e/ou influenciar o processo de construção de sentido (Glynn; Watkiss, 2020; Sandberg; Tsoukas, 2020).

Para os pensadores que se orientam por uma linha cognitivista, o *sensemaking* consiste na interpretação de estímulos e na construção de esquemas mentais. Para os construcionistas, por sua vez, o *sensemaking* é compreendido como um processo de linguagem relacionado a interpretação do outro. Ao partirmos da compreensão proposta por Sandberg e Tsoukas (2020), conseguimos unir diferentes aspectos dessas duas perspectivas e ressaltar que nesta tese entendemos o *sensemaking* a partir de três fundamentos principais, são eles: o sentido é **anterior a ação**; o sentido é criado a partir da **linguagem**; e o sentido é criado a partir da **interação social**.

Com a intenção de explorar um pouco mais esses três fundamentos, partimos de quatro categorias, explicadas por Sandberg e Tsoukas (2020) como categorias ontológicas que constituem o processo de construção de sentido no contexto organizacional: *being-in-the-world*; *temporality*; *embodiment*; e *language* –. Orientados a partir de um olhar epistemológico pautado na fenomenologia, eles destacam que *sensemaking* nas organizações está relacionado ao fato de que, os atores sociais estão imersos em um mundo de práticas socio-materiais (*being-in-the-world*), repletas de significados e propósitos. Em um cenário estável, o sentido é construído de maneira imediata e, em alguns casos, de maneira antecipada (*temporality*). Em cenários de mudança, por sua vez, tende a haver construções de sentido no presente, pautadas em experiências passadas e com um olhar para as prospecções futuras.

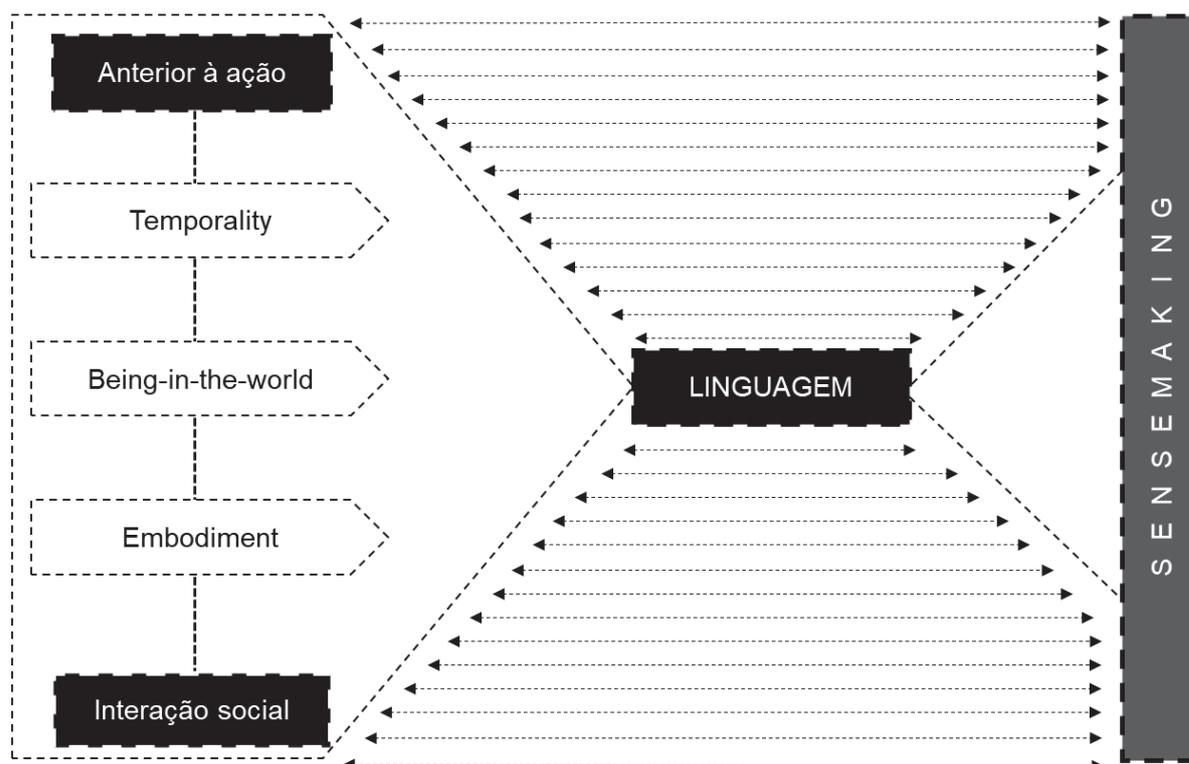
A interdependência entre atividades mentais e o corpo do ator social no mundo retratam hábitos, que são apresentados como processos cognitivos incorporados, dinâmicos (*embodiment*), que se ajustam a depender das situações e, conseqüentemente, tendem a influenciar as construções de sentido. Além disso, a linguagem (*language*) é apontada como uma forma – que pode ser – performativa de demonstrar as interações sociais, bem como uma forma de representar aquilo que ainda é abstrato, ou aquilo que tende a ser ressignificado.

Essas formas de caracterizar o *sensemaking* também demonstram alinhamento às compreensões pautadas na perspectiva epistemológica da hermenêutica. Em relação à temporalidade do conceito, por exemplo, podemos destacar que quando há um problema, e/ou uma informação incorreta e os atores sociais são capazes de identificá-los, **antes da ação**, algo já foi entendido e sentidos já foram construídos. A **linguagem**, da mesma forma, mostra-se relevante nos debates sobre *sensemaking*, por representar um constante movimento de

(re)construção de ideias tanto por parte daquele que fala/escreve, quanto por parte daquele que ouve/lê. Assim, o sentido construído a partir da **interação social** revela a importância da compreensão do pensar do outro, a compreensão do período em que algo foi dito/escrito, do contexto em que determinado ator social estava, dentre outros aspectos que nos permitem reconstruir processos criativos (Schmidt, 2014).

Neste sentido, destacamos a Figura 2 como uma representação da relação entre as quatro categorias apresentadas por Sandberg e Tsoukas (2020) e os três fundamentos reconhecidos como forma de interpretar o *sensemaking* nesta tese. Entendemos que a temporalidade, assume uma relação mais próxima com o fato de que alguns sentidos são construídos antes da ação. Ainda assim, essa categoria, juntamente com o fato de o ator social estar no mundo e carregar consigo elementos já incorporados, assumem uma relação imbricada com a relevância atribuída à interação social.

Figura 2 – Categorias e fundamentos do *sensemaking*



Fonte: a autora.

A linguagem, disposta ao centro, reflete o movimento recursivo entre ideias e sentidos já construídos e as novas ideias e sentidos que podem se estabelecer. Enquanto um fundamento em constante movimento de (re)construção, a linguagem,

neste caso, pode ser explicada enquanto algo capaz de agregar ideias, temporalidades, incorporações e interações sociais com o intuito de construir e reconstruir sentidos.

Fundamentando-se nessas relações, podemos enxergar como os dois pontos da nossa parada estão interligados, uma vez que a tradução se pauta em características semelhantes e se constrói de maneira dinâmica a partir das construções de sentidos. Do mesmo modo que a tradução se caracteriza a partir de aspectos geométricos e semióticos, precisamos lembrar que a perspectiva política que a caracteriza também está presente nas ideias do *sensemaking*.

Nesta viagem de ideias e sentidos, que chamamos de tese, especificamente, defendemos o protagonismo do *sensemaking* em um ambiente organizacional, onde os sentidos constituem e são constituídos de construções verbais e sociais. Construções estas que se fundamentam em incorporações, interpretações, relações sociais, estímulos cognitivos, temporalidade, linguagem e, por não serem neutras e desinteressadas, fundamentam-se também em poder (Schildt et al., 2020; Sandberg; Tsoukas, 2020). Dentre os diferentes caminhos que nos permitem discutir a relação entre os dois temas – *sensemaking* e poder – optamos por partir das compreensões de poder episódico e poder sistêmico (Schildt et al., 2020).

O poder episódico está relacionado ao poder de coação, influência e manipulação dos atores em determinada circunstância específica. Diante do campo organizacional discutido nesta tese, destacamos a relação entre o poder episódico, o *sensebreaking* e o *sensegiving*. O primeiro, o *sensebreaking*, representa o rompimento e invalidação dos sentidos já construídos por algum ator ou grupo de atores. Neste caso, uma das formas de compreender esse rompimento, pode ser o ouvido que retém aquilo que lhe convém e se afasta de percepções e ideias contrárias às suas (Calvino, 1990).

O segundo, o *sensegiving*, pode representar tanto um processo relacional e reflexivo de construção de sentido, quanto a imposição e/ou resistência a determinadas ideias de um ator social sob o processo de construção do outro (Glynn; Watkiss, 2020; Schildt et al., 2020). Em alguns casos, tanto o rompimento quanto a imposição podem acontecer de maneira figurada, isto é, disfarçadas de um *sensemaking* coletivo. Ao olhar para o contexto organizacional entendemos que ainda que a ideia seja, ou pareça ser, a co-criação de sentidos, visto que os atores tendem

a estar todos engajados nas mesmas práticas, ao construir entendimentos de maneira conjunta, estabelecem-se arenas de argumentação e negociação de sentidos.

Antes, precisamos retomar a ideia de que os objetos, por si só, propiciam interpretações diferentes (Calvino, 1990), que podem bifurcar-se ainda mais a depender dos atores sociais que as interpretarão. Assim, essas arenas são espaços caracterizados por influências políticas, sociais e culturais que resultam em arenas de poder. Em uma tentativa de discorrer mais sobre o poder episódico, podemos entendê-lo a partir de quatro ferramentas de resistência, dentre elas: *sensegiving* supressivo; *sensegiving* autoritário; *sensegiving* inspirador; e *sensegiving* expansivo (Schildt et al., 2020).

O primeiro deles, o *sensegiving* **supressivo**, representa um poder episódico em que os atores tendem a silenciar os outros e destruir os significados já estabelecidos. É comum, em contexto organizacional, que opiniões divergentes sejam rejeitadas, que uma voz seja audível e fale “por cima” da outra. O segundo, o *sensegiving* **autoritário**, reflete um esforço de questionamento de sentidos já estabelecidos, ou seja, a partir de um *sensebreaking* busca-se minimizar percepções contrárias às narrativas dominantes.

O *sensegiving* **inspirador**, reflete a ideia de desafiar os sentidos já criados, ou seja, cabe ao ator social utilizar-se do *sensebreaking* como uma forma de problematização. Os diversos atores que sustentam a disputa comunicativa sobre o tema sustentabilidade, por exemplo, caracterizam-se pela tentativa de fazer-se ouvir e, concomitantemente, mostrar suas perspectivas como as mais plausíveis. O *sensegiving* **expansivo**, por sua vez, pode ser explicado a partir de um contexto organizacional em que novas ideias e debates são atribuídos a determinada situação, o que favorece um processo reflexivo e desfavorece tomadas de decisões precipitadas.

Neste caso, podemos apontar como exemplo, sentidos sobre sustentabilidade atribuídos às organizações que, normalmente, advém de outros atores do campo, como as grandes instituições, promotoras dos grandes eventos e acordos sobre o tema. São ideias novas (ou remodeladas) que surgem com a proposta de, objetivamente auxiliar nos debates, disputas e embates sobre o tema (Cristofaro, 2022; Schildt et al., 2020).

A relação entre o *sensemaking* e o poder sistêmico, por sua vez, mostra-se mais engendrada em estruturas cognitivas, discursivas e culturais, desvinculando-se

da ideia de situações pontuais. Ao assumir uma relação mais direta com a formação tanto da identidade de atores e grupos sociais, quanto de suas práticas, o *sensemaking*, neste caso, se dá a partir da busca pelo consentimento e/ou imposição de ideias de um grupo sob o outro (Cristofaro, 2022). Em um contexto organizacional, por exemplo, podemos dizer que os discursos estratégicos representam a materialização do poder sistêmico. Assim, como uma forma de explorar um pouco mais os efeitos do poder sistêmico no *sensemaking*, destacamos a relação entre ele e o processo: automático; algorítmico; de improvisação; e processo reflexivo de construção de sentido (Schildt et al., 2020).

O poder sistêmico quando relacionado ao *sensemaking*, exerce efeito nos processos **automáticos** de construção de sentido. Isso acontece mediante a identificação do ator social com a organização. Neste caso, a partir de um esforço mínimo, os atores tendem a desconsiderar as acusações e crenças negativas sobre o espaço em que atuam. No que se refere ao efeito do poder sistêmico em processos **algorítmicos** de construção de sentido, podemos destacar situações em que os discursos, categorizações e racionalidades já determinadas são apenas normalizadas pelos atores que compõem a organização. Dessa forma, as interpretações e construções de sentido que virão, partem de modelos prontos e já postos (Cristofaro, 2022; Schildt et al., 2020).

O poder sistêmico e o processo de **improvisação** de construção de sentido, estão lado a lado no que se refere à força que essa forma de poder tem na formação das estruturas e na construção de identidade. Os atores sociais, em momentos de decisões, por exemplo, tendem a ponderar conscientemente a forma de construir sentido pautando-se, tanto no que está incorporado neles mesmos, quanto naquilo que advém da estrutura. O processo **reflexivo** de construção de sentido, por sua vez, está relacionado a multiplicidade de narrativas e identidades que surgem como uma alternativa às restrições e regulações. A capacidade de reflexão permite que o ator social transcenda o consenso e, de certa forma, o empodera. Ainda assim, o poder sistêmico não deixa de exercer influência, visto que delinea as bases cognitivas dos processos reflexivos dos atores sociais (Cristofaro, 2022; Schildt et al., 2020).

A partir dos nossos caminhos percorridos até aqui, podemos entender que o *sensemaking*, no contexto organizacional, não é apenas resultado da união de construções individuais (Cristofaro, 2022). Weick (1995), já destacava que grande parte daquilo que constitui a organização, como os mitos, as metáforas e os

paradigmas, esconde boas histórias que podem auxiliar na construção de sentido e, posteriormente, auxiliar nas práticas. Dessa maneira, aquilo que está “escondido” nos permite entender que *sensemaking* vai além do significado literal e/ou individual.

Dentro da organização o *sensemaking* tende a assumir um caráter intersubjetivo, em que os atores buscam sintetizar significados conectando histórias do passado com as experiências do presente. Isso pode assumir um caráter subjetivo genérico, ou seja, os atores compartilham significados, fazendo com que as histórias entrelacem cognição e narrativa. E o *sensemaking* também pode assumir um caráter extrasubjetivo, isto é, ainda que esteja na organização, o ator social também constrói sentido a partir das suas práticas externas, de outros contextos em que significados emergem. Isso pode se dar a partir das experiências referentes à sua classe social, cultura, local em que vive, dentre outros elementos com os quais interage e que o constituem enquanto ser humano (Sandberg; Tsoukas, 2020)

Mediante as práticas de tradução e construções de sentido que acontecem simultaneamente no ambiente organizacional, entendemos que há reflexividade, há mobilização de recursos e interesses, negociação, resistência e, conseqüentemente, há poder. Diante das possíveis arenas de conflito que emergem das práticas comunicativas, entendemos que os diferentes atores que compõem as organizações elaboram diferentes narrativas a partir dos sentidos que constroem (Schildt et al., 2020), o que, conseqüentemente, os fazem contar diferentes histórias. Dessa maneira, nossa próxima parada nos leva ao debate sobre essas elaborações discursivas, aqui interpretadas como as histórias que são contadas pelos atores sociais em organizações.

4 TERCEIRA PARADA: NARRATIVA E STORYTELLING

“O domínio se concretiza por meio do discurso, mas o problema permanece, pois como alerta Marco Polo ‘jamais se deve confundir uma cidade com o discurso que a descreve’”
(Calvino, 1990, p. 2)

Nossa terceira parada nos leva a um assunto que descreve bem todo viajante, na verdade, descreve bem todo ser humano, que é o ato de narrar e contar estórias. Quando nos propomos a estudar as organizações e as relações que nela ou dela se desdobram, buscamos compreender as práticas de linguagem que ali acontecem. Nos anos 70 surgiram os primeiros pensadores dispostos a acessar as estórias que se passavam no contexto organizacional. Todavia, foi apenas na década de 80 que essa forma de compreensão se legitimou no campo de conhecimento (Czarniawska, 2000). Atualmente, entendemos que, em contextos organizacionais, as estórias são múltiplas, são formas de sustentar pontos de vistas diferentes, criar identidade e identificação, direcionar ações, definir e transformar sentidos.

Compreendemos então os atores sociais como *homo narrans* e *homo fabulans* (Boje, 2001; Fisher, 1984), ou seja, como atores que interagem, e que têm incorporados em si mesmos a capacidade natural de contar e interpretar estórias e narrativas. Em contexto organizacional, entendemos que estes atores sociais, representam *storytellers*, que atribuem às estórias enredos e coerência e fazem emergir delas, múltiplas narrativas (Boje, 2001; Mäkelä; Björninen, 2022). Dessa maneira, as narrativas se constituem a partir da incorporação de elementos socialmente compartilhados (Boje, 2001).

É por meio das narrativas que os significados e sentidos construídos, movimentados, traduzidos e, transformados no decorrer das interações sociais, podem ser veiculados e mais bem explorados. Por conseguinte, a narrativa é reconhecida como uma maneira de compreender tanto a construção social e verbal da realidade organizacional, quanto a realidade e as (in)coerências por parte daquele que narra (Czarniawska, 2009; Phillips; Malhotra, 2017), afinal, pode haver diferenças entre aquilo que é e aquilo que é narrado (Calvino, 1990). Em nossa viagem, acreditamos que a narrativa carrega consigo uma propriedade performativa e, aliada ao *storytelling* é considerada uma forma de veicular os sentidos traduzidos.

4.1 NARRATIVA E PERFORMATIVIDADE

Ao revisitar alguns autores que debatem o tema, entendemos que as narrativas podem ser entendidas de diferentes maneiras, como por exemplo: “um modo de cognição reflexivo e recursivo” (Dawson; Mäkelä, 2022, p. 5); como uma das formas de construir sentido (Mäkelä; Björninen, 2022); como “construtos morais” (Fisher, 1984, p. 10); como um processo fluído, que envolve construções coletivas (Cunliffe et al., 2004); como uma história traduzida e coerente (Boje, 2001). Independentemente das definições e compreensões que podem ser encontradas na literatura, dentre as que foram apresentadas aqui, entendemos que todas carregam consigo características que caminham na direção contrária, e em alguns momentos podemos até dizer que desafiam, as verdades positivistas dos estudos em organizações.

Opondo-se às interpretações diacrônicas, que pressupõem relações de causa e efeito, entendemos aqui as narrativas a partir da interpretação sincrônica, ou seja, que representam múltiplas interpretações e diferentes contextos (Cunliffe et al., 2004). As narrativas estão dispersas no ambiente caótico e na arena discursiva que representam a organização (Boje, 1995). Interpretadas de maneira “não neutra”, elas influenciam as bases ideológicas de compreensão do mundo dos atores sociais. Isso acontece uma vez que eles, ao emitirem as narrativas, têm intenções, motivações, crenças e valores próprios. Esses aspectos subjetivos podem convergir ou se contrapor aos lastros de um imaginário social dominante, que se referem àquilo que é entendido e compartilhado como correto, ou seja, que também é carregado de intenções, motivações, crenças e valores, mas em uma dimensão mais ampla, social (Mäkelä; Björninen, 2022).

Todavia, diferentemente do que se tem a intenção de demonstrar no contexto organizacional contemporâneo, as narrativas não necessariamente representam o real, mas por meio da linguagem elas assumem o papel de representar a realidade de maneira criativa, e não, necessariamente, literal (Calvino, 1990; Cunliffe et al., 2004). Dizer-se não literal e criativa, não pressupõe que, por meio das narrativas contam-se apenas fábulas e contos, verdades ou mentiras, mas reflete a ideia de que é possível fazer coisas com palavras e que, o próprio falar faz parte do fazer. Neste caso, entendemos que as narrativas atuam performativamente e podem ser causa de uma realidade extralinguística (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Ricouer, 2012).

A propriedade performativa da narrativa evidencia a relevância de colocar contexto e intenção lado a lado, o que supera a ideia de um olhar apenas para os fundamentos estruturalistas da linguagem (Ricoeur, 2018). Neste caso, as palavras se transformam em atos significativos e não descritivos. Para que isso ocorra de maneira eficiente, é necessário que haja convenções e ferramentas sociais apropriadas, atores agindo de acordo com essas convenções e ferramentas, e comportamentos endossados (McKinlay, 2010). Existem narrativas que não performariam se proferidas por pessoas não autorizadas, e neste caso, não nos referimos a ideia de uma proibição formal, mas nos referimos a pessoas que não têm legitimidade para falar sobre determinado assunto.

Para entender um pouco mais sobre essa propriedade da narrativa, a performatividade, nos fundamentamos no ato discursivo locucionário, que nos permite destacar que as narrativas assumem um papel descritivo. Isto é, por meio do ato locucionário performa-se com a intenção reproduzir o que foi dito. No ato discursivo ilocucionário, por sua vez, a narrativa pode performar enquanto uma ação, ou seja, faz-se algo quando se diz. As cidades são construídas nas ideias do Imperador, por exemplo, conforme Marco Polo narra suas experiências viajantes (Calvino, 1990). Ademais, o ato ilocucionário também pode representar uma forma de contar com as próprias palavras o que foi dito por outro (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Villar, 2019).

Austin (1962) menciona uma situação em que a performatividade pode assumir qualquer uma das duas características mencionadas – de um ato locucionário ou ilocucionário –, sendo ela: “tem um touro no campo”. Enquanto ato discursivo locucionário essa frase seria uma descrição. Enquanto um ato discursivo ilocucionário, contudo, seria a ação de avisar, de alertar. Além dos atos discursivos mencionados, podemos destacar ainda o ato discursivo perlocucionário, sustentado pela ideia de que, por meio das palavras transformadas e exageradas, é possível mudar as ações do outro, daquele que ouve (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Villar, 2019).

A partir da compreensão dos três atos discursivos mencionados, podemos destacar a propriedade performativa da narrativa como algo que se dá a partir de relações dialéticas, interdependentes entre atores sociais envolvidos nas interações. A propriedade performativa da linguagem produz e transforma situações, uma vez que somos seres socialmente imersos (McKinlay, 2010). Entendemos assim que a performatividade narrativa não se dá apenas em uma direção – hierárquica, por

exemplo – mas constitui todo o arcabouço comunicativo das organizações de maneira recursiva e dialógica (Austin, 1962; Gond et al., 2015).

A organização, por se tratar de um espaço múltiplo em vozes e estórias, onde essas são traduzidas e sentidos são constantemente (re)construídos, abrigam relações de poder inerentes às relações que constituem e são constituídas pelas narrativas organizacionais. Neste sentido, conforme elas performam, representam e repercutem em ações, e conforme enunciados são emitidos pelos atores sociais que nelas estão, ou que por elas são influenciados, discursos dos mais diversos temas são construídos pelas organizações como algo natural, que sempre fizeram parte das rotinas e da essência daquele contexto (Austin, 1962; Borba, 2015; Gond et al., 2015).

A característica performativa da narrativa é uma das formas de explicar o papel de tradutora que as organizações buscam alcançar. Ao trabalhar a prática de tradução a partir de narrativas sustentadas em aspectos históricos, socialmente articulados e legitimamente aceitos – principalmente aqueles que reproduzem o cálculo utilitário de meios e fins, e tem como base a racionalidade que sustenta a sociedade capitalista moderna – as organizações se veem autorizadas a emitir enunciados, com uma voz imponente e os ouvidos, muitas vezes, fechados (Calvino, 1990).

A performatividade narrativa do campo organizacional está então relacionada à proposição de um amplo engajamento social em torno das próprias organizações. Engajamento este que permite que seus discursos sejam acreditados, aceitos, reproduzidos, sustentados ou, em alguns casos, enfrentados. Entendemos assim, que o *storytelling*, ou seja, o ato de contar estórias, representa uma das formas de disseminar narrativas que performam no próprio campo e para tantos outros. Por essa razão, seguimos com a nossa viagem para mais uma pequena parada, ou para o próximo subtópico, onde esse debate é construído.

4.2 NARRATIVA E *STORYTELLING*

Ao entendermos que as cidades criadas narrativamente por Marco Polo podem não ser as mesmas que existem em seu sentido real (Calvino, 1990), podemos partir para essa parada da nossa viagem fundamentando-nos nos pensamentos de Ricoeur (2018), que destaca que as produções humanas não partem do inexistente. O homem é aqui apresentado como um ser capaz de inventar, imaginar, trocar e transmitir,

sejam os sentidos construídos, textos ou estórias. Nos propomos então a discutir especificamente a relação dos atores sociais com as estórias, compreendidas enquanto conjuntos de eventos, atores e cenários, que (re)produzem a realidade de forma fragmentada.

Essa fragmentação explica-se pela valorização de aspectos emergentes, pelos aspectos situacionais, subjetivos, e pela não linearidade que elas carregam consigo (Rosile et al., 2013). As estórias, nas mais diferentes instâncias, inclusive na organizacional, são entrelaçadas, não têm começo, meio e fim bem definidos, carregam consigo percepções de tempo, mas não de cronologia e, por isso, estão em constante construção (Beigi et al., 2019).

Elas podem ser discutidas então enquanto ante-narrativas, ou seja, enquanto um conjunto de elementos que são anteriores à narrativa e assumem um papel fundamental na construção de contextos e sentidos. Elas, assim como as narrativas, podem ser representadas/contadas por pessoas, artefatos ou, diante do campo aqui debatido, por discursos corporativos, sejam eles falados, escritos, ou até mesmo os silenciados (Boje, 1995).

Da mesma maneira que a performatividade transpassa a compreensão literal e interpretação exclusiva e estruturada da linguagem, podemos destacar que o *storytelling* também não se dá apenas a partir de elementos discursivos, mas a partir da relação entre esses e os elementos não discursivos (Boje, 2019). O ato de contar uma estória, situada socio-historicamente, constitui-se de características políticas e de poder, e reforça as características da linguagem exploradas até aqui, de não neutralidade, de propósitos e intencionalidades (Beigi et al., 2019; Van Hulst; Ybema, 2020). Aqueles que contam estórias, os *storytellers*, são atores sociais com experiências subjetivas, construídas a partir da interação com o outro (intersubjetivamente), e atores com diferentes percepções de mundo, ou neste caso, diferentes percepções do ambiente organizacional (Beigi et al., 2019).

Por algum tempo, as estórias foram associadas à formação de identidade destes atores em contexto organizacional, enquanto a narrativa foi tratada, majoritariamente, como uma estratégia que relaciona retórica e persuasão (Dawson; Mäkelä, 2022; Mäkelä; Björninen, 2022). Nesta viagem, especificamente, optamos por olhar para as perspectivas sociolinguísticas de ambas, o que nos permite relacioná-las com ação, interação, contexto, temporalidade, poder etc. (Dawson; Mäkelä, 2022). Entendemos que nas organizações, contar estórias é uma forma de construir sentido

e de (re)produzir as realidades organizacionais (Beigi et al., 2019; Van Hulst; Ybema, 2020).

Construir sentido por meio de estórias neste contexto implica em relacionar “a experiência individual com a narrativa dominante organizacional” (Beigi et al., 2019, p. 454). Essa construção pode representar uma relação entre a estrutura e capacidade de agência dos atores que compõem a organização, o que nos revela mais uma vez que essa construção não é neutra. As condições em que as estórias são contadas são relevantes no debate sobre *storytelling*. O contexto, tempo, condições sociais, políticas e personagens envolvidos, importam. Ademais, dependendo de como e por quem são contadas, as estórias podem unir percepções divergentes, criar identidades e despertar sentidos de pertencimento (Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020).

O *storytelling* organizacional pode ser associado à performance de estórias, à ação de construir sentido, à relação entre memória do indivíduo e da organização, com histórias coletivas etc. Mesmo que, normalmente, entendamos o *storytelling* como um monólogo advindo de grandes líderes ou organizações, em determinados casos, ele pode ser resultado de interações, negociações e de construções conjuntas. Da mesma forma que a estória de uma organização pode ser construída a partir de uma grande narrativa, ou seja, a partir de grandes ideias sustentadas pelo imaginário social dominante, ela também pode se construir a partir de diferentes performances, contadores e outras múltiplas estórias dos atores que a compõem (Beigi et al., 2019; Boje, 1995; Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020).

As organizações tendem a contar estórias sobre si mesmas, os líderes tendem a “vender” estórias sobre as organizações, mas ainda assim, existem estórias por trás das estórias. Existem detalhes sobre as cidades reais que não se fazem presente nas cidades narradas (Calvino, 1990). Neste sentido, há relevância no ouvir vozes que não se planejava ouvir, para que se possa acessar o que não foi, necessariamente, dito e/ou experienciado (Beigi et al., 2019; Boje, 1995; Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020). Partimos então de uma percepção mais crítica sobre o *storytelling*, e entendemos que contar estórias nas organizações pode ser uma forma de legitimar estruturas de poder, de desafiar as percepções hegemônicas, desafiar as grandes narrativas, e até mesmo de transformar comunicação em manipulação (Beigi et al., 2019; Van Hulst; Ybema, 2020).

Nem sempre aqueles que contam estórias convencerão seu público pautados em argumentos lógicos, isto porque, o *storytelling* não implica na obrigação de contar

estórias repletas de significados. É comum que o convencimento a partir das estórias contadas, fundamente-se na relação que se estabelece entre elas e os valores compartilhados pelos atores envolvidos nessa interação comunicativa. É comum que haja maior valorização das experiências compartilhadas, do que dos significados intrínsecos ao que foi contado (Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020). Fundamentando-se nessas percepções, destacamos um dos pontos centrais dos debates propostos por Fernandes (2017), que é a ideia da curadoria narrativa.

Ao falarmos sobre o campo organizacional, destacamos anteriormente que ele não se limita às organizações produtivas, mas abarca os mais diversos tipos de organizações (i.e., de ensino, de terceiro setor etc.) e atores que influenciam e são influenciados pelas atividades organizacionais. Deste modo, destacamos que organizações não orientadas ao lucro também usam o *storytelling* a seu favor. As organizações do terceiro setor, por exemplo, tendem a buscar conquistas legislativas a partir das estórias contadas. Ainda assim, ao falarmos sobre as organizações produtivas, é comum a busca por reverter boas repercussões advindas das estórias contadas em retorno financeiro e/ou legitimidade organizacional (Fernandes, 2017).

A contemporaneidade é marcada por um período sócio-histórico em que o homem é, majoritariamente, um ator do mercado, o que nos permite estender essa compreensão para as organizações, como autômatos desse mesmo mercado. Ao realizar curadorias narrativas das estórias que são contadas, as organizações têm a possibilidade de ocultar alguns aspectos, dentre eles aspectos políticos, históricos e ambiguidades, por exemplo, e ressaltar outros elementos “mais lucrativos” em suas narrativas. Isso se dá de maneira que a estória contada tenda a agradar seu público e, conseqüentemente, lhe favoreça (Fernandes, 2017).

Fundamentando-se nessas percepções destacamos a instrumentalização do *storytelling* nas organizações, e ainda que o explicar dessa forma soe como uma crítica, Fernandes (2017) argumenta que instrumentalizar estórias não seria, de fato, um problema. A instrumentalização do *storytelling* pode ser positiva em alguns casos, ainda assim, *storytelling*, em suas raízes, envolvia contar estórias com profundidade e complexidade, pautando-se na ideia de influenciar, transformar, e não apenas de reproduzir hierarquias, grandes narrativas e estruturas de poder. Todavia, mediante os ritmos acelerados do mercado, as estórias vêm sendo abreviadas (i.e. *elevator pitch*). As construções de sentido sobre diversos temas em organizações são reduzidas e/ou reproduzidas a partir de definições prontas.

As organizações, tendem a reproduzir significados socialmente aceitos e/ou impostos pelo imaginário social dominante. Consequentemente, os sentidos dados por instituições que, de alguma forma, exercem poder sobre elas e influenciam suas atividades, nos levam a associar as grandes narrativas ao *sensegiving* (Beigi et al., 2019). Em um contexto organizacional, esses elementos – os sentidos dados a partir das grandes narrativas – são reproduzidos e sustentados pelo *storytelling*. A crítica, então, não seria, especificamente, pela instrumentalização da ação de contar histórias, ou pelo fato de essas serem abreviadas, mas consiste no fato de que as organizações tendem a fazer isso de maneira utilitária, objetivada e precificada (Fernandes, 2017).

As histórias e os formatos que elas assumem são resultados de demandas e oportunidades contextuais, ademais, aqueles que as contam, da mesma forma que aqueles que as traduzem, precisam de uma autorização social para o fazer, sustentando-a legitimamente. As preocupações acerca da constituição de uma boa história organizacional, quando não utilitária, consistem em alguns aspectos como: alinhamento entre contextos regionais, nacionais e globais; alinhamento de princípios políticos (Fernandes, 2017); coerência e equilíbrio entre “enredo, personagem, propósito, diálogo, ritmo e espetáculo” (Boje, 2019, p. 340). No entanto, cabe dizer que, atualmente, a relevância atribuída aos caminhos das histórias e ao “espetáculo” que elas proporcionam, sobrepõe-se a relevância atribuída ao enredo (Boje, 2019; Wood, 1991).

A partir dos trajetos escolhidos até aqui, podemos entender que a performatividade narrativa, aliada a curadoria de histórias nas organizações, estão relacionadas à prospecção de uma ideia utópica do equilíbrio entre economia, sociedade e natureza. Relatórios de sustentabilidade, por exemplo, passam a representar ferramentas essenciais na construção de sentido desse debate em organizações. Ferramentas essas que tendem a defender processos graduais de desaceleração dos desgastes ambientais, aliados a investimentos em inovações capazes de “salvar” o planeta dentro de um prazo determinado pelas agendas mundiais.

Fundamentando-se no pressuposto que “o performativo é o começo da realização do fazer” (Ricoeur, 2012, p. 118), acreditamos que as narrativas organizacionais performam, e que as organizações contam histórias com a intenção de construir e/ou impor seus próprios sentidos sobre a sustentabilidade, e assim sustentar seu papel de tradutora em meio a um debate social, econômico e

politicamente relevante. Nossa próxima parada exige do viajante um bom fôlego e uma boa memória. Nela são tecidas discussões que relacionam os principais pontos teóricos abordados até aqui: sustentabilidade; tradução; construção de sentido; narrativa; performatividade; e *storytelling*. Vamos lá?

5 QUARTA PARADA: TRADUÇÃO, NARRATIVA E SUSTENTABILIDADE

*“Se descrevo Olívia, cidade rica de **mercadorias e de lucros**, o único modo de representar a sua prosperidade é falar dos palácios de filigranas com almofadas franjadas nos parapeitos dos bíficos; uma girândola d’água **num pátio protegido por uma grade** rega o gramado em que um pavão branco abre a cauda em leque. Mas, a partir desse discurso, é fácil compreender que Olívia é envolta por **uma nuvem de fuligem** e gordura que gruda na parede das casas; que, na aglomeração das ruas, os guinchos manobram **comprimindo os pedestres contra os muros**” (Calvino, 1990, p. 143).*

Durante a viagem para a qual convidamos você, leitor, reconhecemos a existência de diversos atores sociais relevantes, mas precisamos frisar que falamos essencialmente de um campo e sobre os atores que o compõem/influenciam. Esses espaços em que estão as organizações, estão também os cientistas naturais, os representantes de Estado, as de Instituições de ensino e organizações globais por exemplo, e são territórios construídos a partir de curadorias de estórias que enfatizam diferentes aspectos no que se refere à sustentabilidade. Entendemos assim, que a relação entre esses atores é marcada por uma disputa pela hegemonia da prática da tradução. O ato de contar estórias representa então uma ferramenta relevante à prática de tradução (Egri; Pinfield, 2002; Fernandes, 2017; Schildt et al., 2020).

Permeadas por interesses diversos, as relações de negociação, interesses, força e poder que se estabeleceram entre esses atores, advêm das divergências e discordâncias em relação às formas com que os sentidos sobre sustentabilidade foram construídos e articulados narrativamente ao longo do tempo. A tradução, neste caso, é compreendida como uma prática comunicativo-material que exerce o papel de motivadora das batalhas narrativas. As relações de poder que se estabelecem diante dessas batalhas, entre as perspectivas instrumentais advindas das organizações e àquelas advindas de outros atores relevantes sobre o tema, só são superadas a partir da criação de novas relações de poder (Czarniawska, 2000; Papilloud, 2018; Schildt et al., 2020).

Quando os atores representantes das ciências naturais, por exemplo, trouxeram à tona o posicionamento insustentável das organizações e deram início a esse embate de sentidos, ideias e narrativas, por exemplo. Neste caso, a ciência natural assumiu uma posição de contestação perante as organizações. Isto porque sua voz baseava-se em dados e estudos científicos para afirmar as causas do aquecimento global, demonstrando categoricamente as incoerências, inconsistências e consequências das práticas produtivas das organizações, caracterizadas muitas

vezes como predatórias. As almofadas franjadas, os pavões no jardim e tantos outros luxos de um Império reluzente, agora estavam refletidos nas nuvens de fuligem e na gordura presa às paredes (Calvino, 1990).

A fuligem, a gordura e as cinzas estavam ali há um bom tempo, o incômodo foi gerado porque esses aspectos foram destacados por outros atores, dentre eles as ciências naturais. Como uma forma de se blindar as críticas as organizações resistiram e tentaram invalidar o trabalho destes cientistas. Dentre as críticas, estavam: verdades apontadas como inconvenientes e sem sugestões efetivas de melhorias, contrapondo a proposta de desenvolvimento econômico sustentada até então; a ecologia apontada, na época, como uma área “jovem”, sem experiência para lidar com um temas amplos; o sistema natural foi apresentado como extremamente complexo para que algo de tamanha magnitude, como o aquecimento global, fosse afirmado; os altos níveis de mudanças de estilo de vida sugeridos pelas ciências naturais não tinham precedentes; e a comunicação com as organizações era considerada inadequada (Doolin et al., 2013; Dovers et al., 1996; Latour, 2017).

As organizações, ao apontarem as possíveis fraquezas de um dos atores que se opôs a sua lógica instrumental – como uma forma de esconder suas próprias fragilidades e destacar suas “forças” – se utilizaram da prática da tradução como uma forma de ressignificar alguns aspectos até então disseminados pelas ciências naturais. Seguindo por um fluxo histórico, as organizações aderiram então a prática de tradução pautada em fundamentos de **transgressão**. Isso se deu como uma forma de superar a submissão ou dominação inicial em relação aos outros atores que já dominavam o debate sobre sustentabilidade. E isso foi feito por meio do estabelecimento de novas relações de poder (Doolin et al., 2013; Fernandes, 2017).

Pautado na utilização de narrativas de cunho estratégico, sem desvincular a relevância que, naquele momento, outros elementos narrativos teriam, as organizações buscaram alterar as posições de poder dos atores envolvidos nesse debate, tentando subverter as condições de “pressionado” para “enunciador hegemônico” (Borba, 2014; Gond et al., 2015). Caracterizada como uma maneira de resistir à mudança, essa forma da tradução, enquanto transgressão, explica teoricamente a ironia e até mesmo o cinismo com que as organizações trataram os alertas advindos das ciências naturais sobre um mundo em condição de colapso.

Essa postura das organizações, de ecoar sua voz sustentada pelo um pilar instrumentalizado do mercado, e os conflitos que daí emergiram, geraram

consequências. Por muito tempo, os cientistas naturais não foram reconhecidos como atores políticos nas discussões sobre sustentabilidade. Por razões ontológico-epistemológicas esses atores se orientam por uma abordagem mais ambiental da sustentabilidade. Suas vozes ecoam sustentadas por dados científicos e, por isso, estão relacionadas à tentativa de minimizar externalidades, debater acerca de recursos renováveis, reutilização e reparação destes, dentre outras propostas que fazem com que essa área do conhecimento seja marginalizada pela lógica instrumental-organizacional.

Mediante aspectos práticos e econômicos, suas propostas são apontadas como utópicas. A sustentabilidade a partir das traduções das ciências naturais refere-se à uma postura que se força a olhar para trás e tem o foco de corrigir os problemas causados no passado como uma maneira de lidar mais facilmente com as práticas do futuro (Glavic; Lukman, 2007).

Em contrapartida, as ideias de sustentabilidade construídas em contexto organizacional, evidenciam complexidades, incertezas, irreversibilidade e incoerências que são, muitas vezes, resultado das próprias práticas organizacionais. Deste modo, diante de uma possível sensação de ameaça, as organizações deixaram de apenas criticar os debates sobre sustentabilidade, mas antes de se verem obrigadas a incorporar os sentidos que lhes foi dado pelas ciências naturais, passaram a construir seus próprios sentidos, atribuindo-os aos seus discursos a partir de traduções que lhes fossem mais interessantes. Essa foi a forma que elas encontraram para construir as grades que as permitem ficar do lado de dentro de um pátio seguro (Calvino, 1990). Se as grades forem bem estruturadas, as chances de que outros atores relevantes invadam o seu espaço, são menores.

Ao incorporar novos sentidos e veiculá-los, entendemos que as narrativas organizacionais sobre o sustentabilidade performam, a medida em que representam ações e intenção de construir uma “nova” realidade (Austin, 1962; Gond et al., 2015). Ao traduzir ideias, as organizações se propõem articuladoras ativas de um tema relevante, e fazem com que as percepções sobre o assunto assumam um carácter disciplinar, aqui entendido como um tipo ideal a ser seguido que é, normalmente, aceito e faz perpetuar a sua lógica – instrumental – nos outros atores que constituem o campo organizacional. Diferentemente das propostas mais radicais advindas das ciências naturais, as traduções das ideias de sustentabilidade nas organizações são

sustentadas por uma narrativa pautada no ganha-ganha, ou seja, em posturas amenas onde todos são supostamente beneficiados.

Todavia, por trás das narrativas que performam e sustentam a tradução das ideias da sustentabilidade nas organizações, é possível identificar as incoerências na tentativa de alinhamento do processo produtivo equilibrado com uma postura, de fato, sustentável, duas delas são: (1) a precificação do não precificável; (2) o desequilíbrio entre a importância atribuída às questões econômicas, ambientais e sociais etc. (O'Connor, 2000). Isso faz com que o entendimento puramente ecológico da sustentabilidade – ou até mesmo um entendimento que pressuponha o tão veiculado equilíbrio – seja considerado inviável para as práticas organizacionais, apesar de ainda se mostrar relevante para sua imagem e legitimidade diante de alguns atores interessados e/ou impactados por suas atividades (Shevchenko et al., 2016; Zanon; Adamoglu de Oliveira, 2023).

Em meio aos diferentes olhares, percepções e sentidos, aliados às batalhas narrativas motivadas pelas diferentes traduções dos atores do campo organizacional, surgiram a partir dos eventos e acordos mundiais – Estocolmo, Rio 92, Conferência de Copenhague, Conferência Rio + 10, Rio + 20, Acordo de Paris etc. – como uma tentativa de debater, simultaneamente, as condições ambientais, sociais e econômicas do planeta. Diante dessa proposta, percebeu-se que poderia haver potencial na relação de interdependência entre as organizações e outros atores relevantes do campo.

Ainda que as organizações tenham sido apresentadas como aquelas que têm maior potencial de destruição e geração de externalidades, elas foram reconhecidas também como aquelas que têm maior potencial de mudança do contexto colapsado. Ou seja, da mesma maneira que promover um debate sobre sustentabilidade sem os representantes de Estados e as ciências naturais seria inviável, sem as organizações também o seria.

As proposições desses eventos, normalmente consistiam – e ainda consistem – em uma tentativa de equilibrar os diferentes interesses articulados por meio das traduções dos atores envolvidos neste debate. Essencialmente, propõem-se que não haja uma supervalorização da dimensão econômica, enquanto as dimensões social e ambiental são esquecidas ou vice-versa (Lélé, 1991). Diante das propostas de objetivos comuns, entendemos que é válido questionar: isso representaria um cenário em que, finalmente, as organizações cederiam à um diálogo com as ciências naturais,

Estado, *stakeholders* e outros atores? Isso diria que ela reconhece outros argumentos e sentidos construídos como válidos, ou seja, mantém seus ouvidos abertos com disposição para reter o todo e não apenas fragmentos? (Calvino, 1990).

Arriscamos dizer nessa tese que não. As organizações carregam em seu histórico um posicionamento de subestimar opiniões contrárias às suas, apontando os atores que as disseminam como atores contrários ao desenvolvimento econômico. Por essa razão, sustentamos que a partir da (re)construção de sentidos e curadoria de histórias (Fernandes, 2017; Glynn; Watkiss, 2020; Sandberg; Tsoukas, 2020), essa relação conflituosa envolve um perpassar pelo âmbito teórico, mas implica o acesso a investigações empíricas que estão mais adiante em nossa viagem. Isto porque a dinâmica relacional e a performatividade narrativa que sustentam a prática de tradução entre os diferentes atores que constituem o campo organizacional, podem ser mais bem delineadas mediante aproximação dos contextos e dos elementos que o compõem.

A partir de reflexões teóricas, no entanto, entendemos que a tradução, incorporação e apropriação dos sentidos de sustentabilidade pelas organizações não representam, necessariamente, uma proposta de consenso entre elas e outros atores precursores do debate, como as ciências naturais. Ambos mobilizam recursos, regras e interesses diferentes. Nesse momento, as organizações buscam se blindar a partir de sentidos traduzidos por elas e se blindar também pelas narrativas – supostamente – sustentáveis e bem articuladas. Conforme as organizações conquistaram o direito de se expressar narrativamente a partir de tradução das ideias de sustentabilidade para o campo, outros atores foram silenciados mediante sua representatividade social e econômica (Callon, 1984). Assim como emitir um enunciado pode ser considerado uma ação (Austin, 1962), falar por alguém também o é (Cooren, 2012; 2016), e ao falar por alguém, dentre as possibilidades de resultados, uma delas é a ação de silenciar o outro.

As organizações se engajaram narrativamente, e utilizaram-se da tradução, enquanto prática comunicativa-material em movimento, aliando-se à ação de contar suas próprias histórias. Essa comunicação representa uma forma de preservar suas culturas, símbolos, costumes e, conseqüentemente, de reforçar suas próprias identidades (Christensen; Christensen, 2022). Assim, acreditamos que as organizações se perpetuam enquanto detentoras de autoridade sobre o tema. Isto porque elas o constroem a partir da veiculação de sentidos e significados

instrumentais e mercantilizados da sustentabilidade, partindo de uma curadoria narrativa feitas por elas mesmas.

Dentre as mais diversas e possíveis motivações para uma incorporação traduzida das ideias da sustentabilidade nas organizações, nesta tese especificamente, destacamos três que vão além da ideia de que elas estavam apenas construindo suas grades para se proteger no pátio do império (Calvino, 1990) contra as acusações advindas de outros atores.

A primeira delas refere-se à forma como a mídia é um ator relevante que monitora constantemente a maioria das grandes organizações. A exposição constante inerente à um contexto midiático, no qual a sociedade apresenta uma dependência de acesso aos temas debatidos por veículos de comunicação, entendemos que a mídia exerce grande influência nas finanças, desenvolvimento, sobrevivência, reputação e imagem do campo organizacional como um todo (Wedlin; Sahlin, 2017; Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023). A midiática favorece as organizações na preparação de como o “show” deve ser (Christensen; Christensen, 2022).

Como uma outra possível motivação, destacamos que, lidar de maneira responsável com as questões ambientais, sociais e até mesmo políticas, além de conservar a legitimidade das organizações perante a sociedade, pode favorecê-la economicamente. Isto porque ser sustentável, em alguns casos, pode ser considerado um nicho de mercado (Borim-de-Souza et al, 2020). À medida que a sustentabilidade se tornou uma pauta relevante à nível global, as histórias contadas sobre essa temática se tornaram aderentes nos mais diversos contextos e podem representar valores compartilhados entre atores interessados no tema.

Entendemos que as maneiras como sociedade compreende os sentidos da sustentabilidade, diz (ou dita) muito sobre como as organizações expõem seus entendimentos sobre o tema, o que a caracteriza como mais um conjunto de atores relevantes sobre o tema. Ou seja, suas percepções e exigências fazem com que as organizações sejam consideradas produtoras e produto dessa construção de sentidos (Glynn; Watkiss, 2020).

Outra motivação para a incorporação, ao menos formal, das ideias advindas de sustentabilidade às práticas do dia a dia organizacional, consiste no apoio que esses atores têm de instituições de grande representatividade, como o Estado, investidores e organizadores de eventos mundiais sobre o tema, por exemplo (Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023). Partindo do pressuposto que os atores envolvidos e/ou

impactados pelas práticas organizacionais, constituem grupos interessados, entende-se que, em alguns casos, estes podem ser, simultaneamente, grupos financiadores das e financiados pelas organizações. Essa situação diz muito sobre a incorporação das ideias de sustentabilidade aos discursos, que por muito foram alvo de resistência das organizações. Em uma relação de (inter)dependência, um ator aprisiona-se às exigências e interesses do outro. E neste caso, precisamos considerar as ideias de Oliver (1991): não se morde a mão daquele que o alimenta.

A partir de dois possíveis olhares para essa frase, destacamos um exemplo: ao Estado, enquanto instituição legitimada para exercer sanções formais e regulatórias, cabe a penalização das organizações que não cumprem as exigências legais referentes à sustentabilidade; da mesma forma, ao Estado, enquanto instituição representada por forças políticas e grupos de poder, cabe silenciar seus próprios interesses diante da representatividade econômica e social das organizações (Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023). Em uma perspectiva mais prática, a inatividade de uma organização, aliada a casos judiciais e ao pagamento de grandes multas, por exemplo, impactam no recolhimento de impostos e reverberam, conseqüentemente, nas atividades públicas. Neste caso, o que “compensa” é o apoio, o silêncio, e não a cobrança. Mais uma vez a organização pode assumir a posição de produto e produtora de sentidos e histórias.

No que se refere aos impactos específicos que os eventos sobre o tema têm na incorporação dos sentidos pelas organizações, entendemos que estes dois atores podem estar associados por meio de um alinhamento na defesa do *status quo* sobre sustentabilidade. Apesar da aparente contradição ao falarmos sobre eventos, organizações e *status quo* simultaneamente, é justamente esse ponto que nos inquieta. A proposta da maioria dos eventos consiste na união de interesses ambientais, econômicos, sociais e políticos em uma tentativa de desenvolver posturas amenas em relação à sustentabilidade, propondo mudanças de práticas em prol de um futuro promissor. Todavia, as mudanças partem de propostas como a Agenda 2030, os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), dentre outras metas traçadas em eventos sobre sustentabilidade, que se renovam no evento seguinte, e no próximo, e no próximo.

Neste caso, apontamos a prorrogação de suas finalizações como uma forma de entender o porquê a união entre esses grupos de atores parece fazer sentido. As organizações e as instituições organizadoras dos grandes eventos/acordos de

sustentabilidade, enquanto tradutores da sustentabilidade e responsáveis por disseminar sentidos sobre o tema, sustentam suas percepções em um imaginário social dominante. Mediante essa união, podemos questionar se algum deles, de fato, avança em sentido prático a partir daquilo que se propõe. Conforme os critérios são renovados e os prazos dos objetivos são estendidos, parece conveniente para as organizações se mostrarem dispostas à adesão das estórias que daí emergem. Afinal, nestes casos, é comum que não se saiba quando a cobrança por um resultado acontecerá e se, de fato, acontecerá.

Ao demonstrarem que estão abertas às discussões e metas propostas nesses eventos e acordos, as organizações incorporam os sentidos de sustentabilidade que lhes é dado (*sensegiving*). Algumas delas, contudo, seguem traduzindo as ideias, como já faziam com as vozes que ouviam das ciências naturais por exemplo e, assim, seguem rompendo com alguns sentidos já criados, construindo os seus próprios e reformulando aquilo que lhes foi apresentado.

De qualquer forma, há uma tendência de tornar as compreensões da sustentabilidade cada vez mais objetivas e instrumentalizadas nas narrativas e estórias organizacionais. A exemplo, a narrativa das Nações Unidas, que se sustenta essencialmente no pilar econômico como elemento central dos debates sobre sustentabilidade. Essa instituição que teve como lógica inicial a ideia de que a pobreza era causadora dos problemas ambientais, logo, se diminuísse a pobreza, muitos dos problemas relacionados à sustentabilidade, seriam resolvidos (Purvis et al., 2019).

Instrumentalizar as ideias a partir da tradução, também pode se referir à importância atribuída a ferramentas como: índices – o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), no Brasil; de certificados – como *International Organization for Standardization* (ISO) 14000, 14001, e outros; da padronização de relatórios de sustentabilidade – no modelo *Global Report Initiative* (GRI) – dentre outras medidas objetivas que proporcionam interpretações simplificadas sobre o tema e, assim, geram visibilidade para a organização como um ator sustentável e responsável, favorecendo a sobreposição do espetáculo em relação ao enredo (Boje, 2019; Glavic; Lukman, 2007).

Contraopondo os fundamentos da razão instrumental, que sustentam as organizações e as traduções por ela veiculadas, sabemos que no dia a dia a sustentabilidade neste contexto envolve a adoção de determinados princípios, práticas e ideias que podem não ser claras nem mesmo para os atores que compõem

esse espaço (Dovers et al.1996). Uma das formas de minimizar as incertezas e opacidade dessas compreensões consiste na elaboração de estórias da organização sobre a própria organização (Beigi et al., 2019; Van Hulst; Ybema, 2020). Ao externalizar os debates sobre sustentabilidade, a organização busca (re)significar o tema e atribuí-lo ao seu contexto.

A partir de uma perspectiva mais crítica, no entanto, podemos entender que uma organização produtiva de sucesso é entendida como aquela que mantém seus objetivos principais, de estar em constante crescimento, de aumentar produtividade e receita periodicamente, de continuar promovendo o enriquecimento de acionistas. Dessa forma, dificilmente uma organização de sucesso seria apontada como insustentável. Isto porque a lógica instrumental pressupõe uma sociedade aceite a tradução do sentido de sustentabilidade articulada pelas organizações como uma das ou a única possível. Essa articulação comunicativa se dá narrativamente, a partir de curadorias de estórias e, conseqüentemente, reformulação de sentidos (Fernandes, 2017; Schildt et al., 2020). Este cenário pode nos mostrar que a relação entre organizações, principalmente as que já tem certa representatividade, e a sociedade, mediante as discussões sobre sustentabilidade, pautam-se no famoso ditado popular: “o que os olhos não veem...”.

Todavia, aquilo que olhos não viram em determinado momento, podem vir à tona mais tarde, sendo alvo de destaque midiático, por exemplo. Mesmo assim, determinadas organizações acreditam ser mais viável corrigir o erro pós escândalos, desastres, crimes e “acidentes”, do que prevenir ou aprender a não errar (Zanoni et al., 2021). É comum, em casos como esses, a distorção das dimensões ambientais e sociais, visto que as organizações tendem a atribuir preço ao ambiente, às condições de vida urbana e até mesmo às relações sociais (O’Connor, 2000).

Três exemplos práticos dessa precificação podem ser identificados: (1) indenização aos indivíduos que precisam ter suas casas desapropriadas mediante exploração ambiental desmedida causada por organizações (Zanoni et al., 2021), indivíduos esses que podem ser associados aos pedestres comprimidos contra o muro (Calvino, 1990), que não tem para onde correr, uma vez que foram afetados pela organização, mas precisam dela para sobreviver; (2) compra e venda de créditos de carbono, que quando interpretadas a partir das ciências naturais não é nada mais que uma compensação numérica (Egri; Pinfield, 2002; Shevchenko et al., 2016); (3) e no âmbito linguístico, a partir da utilização de expressões como “meio ambiente”,

empregada para se referir ao ambiente natural, vinculando-o a uma ideia de ferramenta – meio – para alcançar seus objetivos econômicos (Arteta-Melgarejo, 2021).

Entendemos que esses são alguns exemplos que reforçam a tradução enquanto prática comunicativa-material, que tem relação com aspectos linguísticos, mas assume relação direta com a ideia de que falar é fazer, neste ponto mais direcionado à mercantilização das ideias de sustentabilidade. As narrativas, nestes casos, defendem medidas reativas e paliativas para lidar com problemas que, na verdade, são crônicos e exigem, minimamente, medidas preventivas.

Mesmo diante dessas traduções organizacionais que podem carregar consigo inúmeras incoerências, o fato de as organizações incorporarem narrativas e práticas ditas sustentáveis às histórias por elas contadas, faz com que elas sejam vistas por alguns dos atores do campo organizacional e da sociedade com admiração. Isto porque a sociedade da qual estamos falando, se sustenta em valores instrumentais e no cálculos utilitários de consequências, sendo essa uma das características do capitalismo moderno, que têm as organizações como os instrumentos mais bem articulados para sustentar essa lógica.

Ao traduzir as ideias da sustentabilidade para outros atores do campo, as organizações o fazem de maneira disciplinar, ou seja, praticam a tradução fundamentada na abordagem de **colonização** proposta por Doolin et al. (2013). Neste caso, colonizar pode ser entendido como sinônimo de catequização dos leigos em relação ao tema, como a intenção de disseminar sentidos assemelhando-se às grandes narrativas. Essas traduções veiculadas a partir de um *storytelling* bem estruturado, aliadas à apresentação de dados objetivos e relatos de grandes investimentos das organizações, promovem um entendimento generalizado – e simplificado – sobre o que é a sustentabilidade e de que maneira as organizações lidam com ela. Isso as favorece na disputa pela hegemonia da prática da tradução (Beigi et al., 2019; Doolin et al., 2013; Fernandes, 2017).

Assim, as regras sociais que os atores externos acreditam que as organizações seguem por exigência deles, por exigências legais ou cobrança de acionistas foram, na verdade, articuladas narrativamente, performando por meio de uma tradução instrumental e mercantilizada das ideias de sustentabilidade com o interesse (final, ou não) de conquistar a hegemonia entre as vozes dos diferentes atores que debatem o tema. Defendemos aqui que a busca pela hegemonia acontece

para que o não natural soe como natural aos ouvidos dos outros atores, principalmente aos ouvidos daqueles que não são autorizados a assumir papéis de tradutores.

A performatividade narrativa que sustenta a prática da tradução, neste caso, explica o fato de que aqueles que não têm acesso aos embates iniciais – e recorrentes – entre os atores que constituem o campo organizacional, acabam por incorporar e reproduzir os sentidos de sustentabilidade que já passaram por muitos “filtros”, curadorias e articulações, e foram muito, senão completamente, transformados (Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023).

Mediante os debates propostos por Austin (1962) e Wedlin e Sahlin (2017), destacamos ainda que uma ideia se torna mais ou menos popular dependendo de quem a transporta, quem a sustenta, de que maneira é formulada. Diante da representatividade organizacional, e do impacto da mídia, mercantilizar e instrumentalizar as ideias da sustentabilidade a partir da tradução, conserva e promove ainda mais o apoio e autorização social, desencorajando questionamentos e cobranças. Diante de um ressoar de vozes, as organizações aparentam falar mais alto, falar mais “bonito” e, principalmente, falar a língua que se compreende. Seu potencial de tradução pode ser utilizado para, de fato, colonizar o campo que discute a sustentabilidade, disseminando sua interpretação dos sentidos sobre o tema como verdade absoluta, afinal, elas são “sustentáveis” e, portanto (e teoricamente), têm propriedade para falar sobre o assunto.

Mas e se dissermos à sociedade adepta de *storytellings* objetivos e instrumentalizados, de fragmentos narrativos que passaram por curadorias, e de sentidos dados, que a sustentabilidade, da forma como é traduzida, articulada e narrada (de maneira “não neutra” e interessada) pelo Império das organizações não é natural? Ao ressaltar as ideias de Callon et al. (2017), entendemos que os autores associam o fim de uma tradução bem-sucedida com o ouvir de um uníssono. Quando pensamos na sustentabilidade, talvez consigamos ouvir algo que soe como um uníssono. Todavia, isso não indica que as discussões sobre o tema são finitas ou que já se encerraram.

Diante das reflexões propostas até aqui questionamos essa compreensão apontando três pontos importantes: (1) ao entender a tradução como uma prática comunicativa-material em movimento, não se pressupõe que ela tenha um fim; (2) pelo fato de se estabelecer entre o passado e o futuro, entende-se que a prática da tradução envolve a reformulação de sentidos e estórias anteriores, o que destaca

também a importância das condições do presente e da perspectiva atual do tradutor; (3) neste sentido, ao afirmar que a tradução das ideias de sustentabilidade viaja entre organizacional campo organizacional e seus diferentes atores, que envolve força, transgressão, colonização e, conseqüentemente, poder, nos faz questionar se há, de fato, um uníssono ou há uma única voz protagonizando articulações narrativas que performam sobre o tema de maneira convincente (Calvino, 1990; Doolin et al., 2013; Sahlin; Wedlin, 2008).

Quando partimos das palavras de Calvino dispostas na introdução deste percurso, podemos dizer que o império das organizações está doente, e que ele mesmo caminhou para essa condição (Calvino, 1990). Ainda assim ele carrega consigo um histórico de recusa das intervenções que poderiam o salvar a tempo. Ao passo que as organizações se propuseram a crescer economicamente pautadas na ideia de explorar a natureza enquanto um recurso, elas despertaram, e/ou aceleraram, o processo entrópico. Isso afetou não apenas o império das organizações em si, mas a vida de todos aqueles que vivem ao redor dele, aqueles que estão sujeitos a serem comprimidos contra os muros pelas externalidades geradas por essas organizações (Calvino, 1990). Esse mesmo império, no entanto, continua a se autorreferenciar como saudável, reluzente e sustentável.

Da mesma maneira que as histórias do império se deram a partir de cidades antigas que foram reduzidas às cinzas para a construção de cidades novas em cima, as organizações também o fizeram e continuam fazendo com o ambiente natural (Calvino, 1990). Contudo, assim como na terra do imperador, a tendência é que a sociedade, olhando de fora enxergue apenas o novo, o belo e o moderno desenvolvido pelas grandes indústrias. É provável que os atores externos ouçam apenas o que lhes é contado pela boca do Imperador, retenham aquilo que os interessa e/ou fechem os ouvidos para tudo aquilo que não advir da voz deste ator. Ou seja, a tendência é que se escute apenas as verdades disseminadas pelas grandes narrativas sustentadas pelo imaginário social dominante. Narrativas essas que os faz pensar que determinada forma de agir e pensar – os sentidos da sustentabilidade – é a forma natural e única para seguir adiante.

Assim, os ouvidos pouco apurados dos atores que compõem a sociedade, podem atribuir maior atenção não necessariamente à história com os melhores elementos, com o final mais bonito, mas àquela narrada pelo ator mais convincente, mais legitimado. Neste caso, os atores externos ficam à mercê de ideias instrumentais

e mercantilizadas de sustentabilidade, que se pautam em racionalidades econômicas e favorecem a coisificação do ambiente natural e das relações sociais. O resultado dessa instrumentalização, revela que as organizações, ao tratarem o cenário colapsado enquanto um cenário representado por uma crise ecológica, ignora o fato de que ela é, na verdade, ambiental, o que faz dela também uma crise civilizatória (Leff, 2010).

Imaginando um cenário ideal, como as cidades narradas e não as cidades em si (Calvino, 1990), sistemas sustentáveis precisariam envolver “interconexões entre proteção ambiental, desempenho econômico e bem-estar social, guiados por uma vontade política e imperativos éticos e ecológicos” (Glavic; Luckman, 2007, p. 1884), e todos esses pontos deveriam ser tratados de maneira equânime. Entretanto, um grande empecilho para esse ideal se tornar objetivo é a natureza deixar de ser olhada como um recurso para solucionar problemas (econômicos), e ser enxergada como um tópico que merece atenção de todos os atores que constituem o campo organizacional, que impactam e são impactos pelas ações das organizações (Latour, 2017). Ademais, outro empecilho consiste no aspecto social deixar de ter atenção apenas em condições de calamidade, em que já não há mais o que fazer.

Sabemos que diante de um confronto entre uma sociedade – desinteressada e/ou desinformada – e a natureza, a sociedade tem a última palavra (Callon, 1984). Mas ainda assim em uma tentativa de curar o império das organizações dessa doença, ou ao menos amenizar os sintomas causados por ela, aqueles que já estiveram ou se sentem pressionados contra os muros organizacionais, seguem tentando recolher as cinzas que caem das nuvens de fuligem, essas que foram causadas pela exploração desmedida aliada à disseminação distorcida dos sentidos da sustentabilidade.

Os aspectos econômicos da sustentabilidade ainda são apresentados como capazes de guiar, direcionar e financiar os atores e suas atividades, e essa percepção parece amparar uma dinâmica de compensação. Se as organizações geram problemas, mas destacam a partir de seu *storytelling* suas bem feitorias “sustentáveis” (i.e. investimento em educação nas pequenas cidades em que atuam, reflorestamento, pavimentação de bairros etc.) parece suficiente. Como se uma ação anulasse a outra. No entanto, o “suficiente” não implica no exercício de todo o esforço possível. O fato das dimensões social, ambiental, política, moral e ética serem meramente lembradas, parece contentar muitos atores (Shevchenko et al., 2016). A

sustentabilidade econômica, porém, não é fonte de caridade para as outras dimensões.

Propomos assim, a partir dos caminhos que percorremos até aqui, seguir em direção às discussões empíricas em uma organização reconhecida como porta-voz do debate sobre o tema. Destacamos o interesse em acessar como as traduções articuladas a partir de narrativas e histórias que viajam entre os atores do campo organizacional tendem a performar para que as organizações sustentem o imaginário social dominante. Por essa razão essa tese se coloca em diálogo com o império das organizações, que, mediante tamanha força institucional, segue sua disputa – praticamente ganha – pela hegemonia da prática da tradução sobre o tema. E em uma tentativa de questionar as características generalistas, caridosas e, supostamente, suficientes das ideias de sustentabilidade que são veiculadas pelos atores do campo organizacional, nos propomos ser também voz, reflexão e discussão para esse debate.

6 A CAMINHO DO DESTINO: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 O MUNDO COMO UM ESPAÇO SOCIAL E VERBAL

Quando caracterizamos o ator social como *homo narrans* e *homo fabulans* em nossa viagem, enfatizamos a relevância aqui atribuída às interações sociais e à linguagem (Boje, 2001; Fisher, 1984). Enquanto seres imersos em um mundo social, os atores que nele estão carregam consigo perspectivas subjetivas e particulares, são constituídos de ações incorporadas e capazes de criar conexões complexas. Assim, os atores fazem do mundo um espaço social não homogêneo. A heterogeneidade que o constitui, estimula a comunicação entre os atores orientados por perspectivas políticas, culturais e ideológicas diversas (Couldry; Hepp, 2018). Os processos de interação, naturalmente, exigem articulações verbais (Rese et al., 2016), assim, se comunicar, interagir, compreender, interpretar e narrar se tornam parte da essência do ser humano.

No que se refere à capacidade de interação, especificamente, Crossley (2010) destaca que, mesmo antes de sermos humanos, somos agentes sociais, somos agentes-em-relação, que se constroem a partir de relações intersubjetivas. No que se refere à capacidade de compreender, interpretar e narrar, podemos destacar que por meio da linguagem, compreendida como “um sistema compartilhado de sinais” (Schmidt, 2014, p. 43), e de todas as elaborações que dela emergem, como narrativas, histórias, conversas e diálogos, os atores sociais são capazes de interpretar elementos não linguísticos – estruturas físicas, instituições, artefatos etc. Por meio da linguagem eles são capazes de compreender textos, traduzi-los e fazer com que esses elementos “falem” (Schmidt, 2014).

Além das características que fazem da linguagem um elemento central da socialização humana, ela pode ser considerada como “o objeto da experiência hermenêutica” (Schmidt, 2014, p. 169). Nesta tese, especificamente, além de a hermenêutica ser compreendida enquanto uma epistemologia que orienta as discussões, podemos entendê-la enquanto uma forma de interpretação relevante para a compreensão da própria linguagem, seja ela falada ou escrita. Assim, partindo dos pressupostos hermenêuticos, fundamentando-se nas visões de Ricoeur (2012), destacamos que, compreender um texto implica em unir dois tipos diferentes de interpretação: a gramatical, que atribui maior foco às regras semânticas e linguagens

do autor; e a técnica, que representa uma tentativa de entender o pensar o autor. É importante destacar que, partindo de um olhar hermenêutico, reconhecemos que há uma relação dialética entre os conceitos de explicação e compreensão (Ricouer, 2012; Schmidt, 2014).

Pelo fato de existir uma reciprocidade entre ação e linguagem, a explicação é entendida como algo feito pelo ator social que é sempre mediada pela própria linguagem. Ou seja, a explicação daquilo que foi interpretado pressupõe um formato de análise mais estrutural, pautada no interesse de desvelar significados e códigos compartilhados entre os atores sociais. Ricoeur (2012) aponta, inclusive, a relevância de elementos da semiologia e da semiótica nesse processo. A compreensão, por sua vez, consiste em uma tentativa de entender *o que se fala, sobre o que se fala*, bem como reconhecer expressões culturais significativas presentes na comunicação, por exemplo. Em nossa viagem, especificamente, nos orientamos pela ideia de que um processo hermenêutico, de interpretação, maduro, envolve um trabalho concomitante de explicação e compreensão (Ricouer, 2012; Schmidt, 2014). Afinal, “a compreensão sem explicação é cega, enquanto a explicação sem compreensão é vazia” (Schmidt, 2014, p. 225)

Mesmo diante da intenção de construir um processo interpretativo coerente e maduro, precisamos considerar os desafios que permeiam a linguagem. Enquanto um elemento central na constituição dos atores sociais e de suas interações, assim como eles, ela – a linguagem – muda constantemente. Da mesma forma, os significados para quem escreveu/falou e para quem lê/escuta, também mudam. As elaborações narrativas que emergem dos processos de socialização têm consistência real, são temporalmente situadas, seguem temáticas específicas e constituem a historicidade do ser. Isto é, as linguagens e comunicações, carregam consigo formas específicas de os atores sociais compreenderem o mundo. Quando estes, por alguma razão, falam “línguas” diferentes, pode ser necessário que alguns elementos sejam traduzidos, o que pode levar a perdas, ou (re)construções dos sentidos presentes nas relações de linguagem (Ricouer, 2012; Schmidt, 2014).

Como uma consequência dos interesses dessa pesquisa, entendemos que os atores que constituem o campo organizacional e que debatem acerca da sustentabilidade, são verbal e socialmente construídos a partir de sua existência no mundo. Mediante distanciamentos epistemológicos que configuram a relação entre esses diferentes atores, entendemos que, ainda que eles debatam um mesmo tópico

– a sustentabilidade –, eles tendem a não utilizar uma mesma linguagem. Assim, os sentidos que sustentam os argumentos, narrativas e histórias, podem ser diferentes.

Essas formas de compreensão do mundo nos direcionam a uma pesquisa que se propõe transpassar os muros estruturados de perspectivas funcionalizadas do social e da linguagem. Com a intenção de ressaltar a relevância das interações, das elaborações narrativas e, conseqüentemente, do agir social, entendemos a pesquisa qualitativa como uma forma de acessar o campo empírico de maneira aprofundada.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A partir das explicações sobre como compreendemos o mundo e as fundamentações nos princípios hermenêuticos propostos pelo olhar de Paul Ricoeur, retomamos a ideia de que, nesta viagem, nosso objetivo consiste em responder: de que maneira os sentidos de sustentabilidade são construídos e sustentados pelas organizações e tornam-se um dos pilares de seus discursos na contemporaneidade? Para isso, defendemos a importância da realização de uma pesquisa qualitativa, que envolve o acesso e a compreensão de relações sociais, de problemas complexos, de aspectos subjetivos que constituem as histórias contadas pelos atores sociais e outros fenômenos variados. Acreditamos que pesquisa qualitativa nos permite ir além da compreensão das estruturas desses fenômenos, mas nos proporciona acesso às relações que se constroem entre eles (Flick, 2014; Flores, 1994).

Essa perspectiva nos leva à defesa de rompimento da relação entre validade e verdade. Verdade esta que, em muitos casos nos é apresentada como imutável, absoluta. A pesquisa qualitativa é apontada por Schwandt (2006) como um movimento reformista no meio acadêmico, como uma forma de oposição às compreensões funcionalizadas da realidade, até então dominantes. Dessa maneira, orientar-se qualitativamente para a realização de uma pesquisa, implica em debruçar-se sobre o social, o subjetivo, o intersubjetivo, ou seja, os elementos que são fluidos, e estão em constante movimento e (re)construções. Desta maneira, não é possível dizer que há uma verdade hegemônica a ser descoberta, mas há compreensões sobre o mundo e sobre o que acontece nele. E são elas que pretendemos acessar (Lincoln; Guba, 2006; Schwandt, 2006).

Quando construímos as relações teóricas que apontam as narrativas que performam a partir de uma relação entre o falar e o agir, demonstramos também nosso

alinhamento com a perspectiva qualitativa de pesquisa, em especial com a pesquisa qualitativa orientada a partir das ideias propostas pela epistemologia hermenêutica. Isto porque, em ambos os casos, a ação do ser humano é apontada como aquela que rege todo o ato de compreensão. A narrativa ao performar e a tradução entendida como uma prática comunicativo-material, representam para nós, pesquisadores, um possível caminho para acessar as relações e interações que acontecem em um mundo social e verbal (Schwandt, 2006).

Como uma forma de estruturar um pouco mais esse caminho que nos leva ao objeto de análise, a nível empírico, propomos a utilização da estratégia de estudo de caso. A união entre pesquisa qualitativa e o estudo de caso faz com que seja possível acessar os porquês e entender motivações de determinado contexto (Eisenhardt, 1989). Por meio do estudo de caso o pesquisador consegue interpretar o fenômeno como algo integrado, e assim, desvelar as relações que se estabelecem entre ele e seus respectivos contextos, e/ou entre ele e contextos diferentes com os quais interage (Hartley, 1995). Essa escolha também demonstra um alinhamento aos fundamentos teóricos trabalhados até aqui (*i.e.*, atores que interagem entre e si, práticas não neutras, interessadas, contextuais e temporalmente situadas).

A ideia do estudo de caso consiste em não ignorar os aspectos subjetivos que emergem do decorrer da investigação e, assim, não simplificar o que não é passível de simplificação, como: as relações e interações sociais; a performatividade narrativa; as curadorias; as práticas de tradução; a relação entre as construções de sentido e poder, dentre outros aspectos carregados de profundidade teórica e prática. Por meio do estudo de caso, é possível captar, perceber e interpretar as ações complexas (Merriam, 2009) que, neste caso, permeiam o debate sobre sustentabilidade. Assim, cabe ao pesquisador escolher o caso a partir de seus propósitos e interesses intelectuais particulares e ir a campo com um foco bem definido (Eisenhardt, 1989).

Quando falamos sobre ir a campo, não necessariamente o pesquisador precisar estar imerso naquele contexto, mas precisa chegar o mais próximo dele possível (Dyer; Wilkins, 1991). Isto porque o pesquisador precisa construir um fluxo temporal coerente para conseguir compreender o que se propõe, que normalmente são as relações entre fenômenos, as interações ente eles. Ainda que o estudo de caso não seja caracterizado como histórico, é necessário, em alguns momentos, recorrer ao passado para compreender o presente (Alves-Mazzoti, 2006; Eisenhardt, 1989). Todavia, nem tudo que o pesquisador identificar neste processo poderá ser entendido.

Existem limites para as pesquisas que partem de estudos de caso, e quem deve impô-los é o próprio pesquisador. Este tem autonomia para interpretar e contar ao leitor aquilo que foi aprendido no processo de investigação. E mesmo que o caso conte sua própria estória, é o pesquisador quem decide a forma como vai apresentá-la em seu trabalho final (Stake, 1998). Como uma tentativa de esboçar nossas intenções práticas em relação ao estudo de caso qualitativo, destacamos a seguir a organização escolhida para a realização da pesquisa, como acessamos os dados e de que forma os analisamos.

6.3 ESCOLHA DO CASO DE ESTUDO

Um dos objetivos específicos desta tese consiste em acessar os sentidos sobre a sustentabilidade construídos no campo organizacional, uma vez que entendemos que estes sentidos se tornam um dos pilares de seu discurso na contemporaneidade. Partindo desses pressupostos, buscamos identificar uma organização que tivesse um discurso sustentável bem estruturado, ao menos formalmente, e com indícios de que seja um ator importante no processo de tradução da sustentabilidade em nosso país. Entendemos que, no Brasil, a B3, é uma instituição que integra os mais diversos índices relevantes para o mercado financeiro mundial, e que poderia representar uma fonte legítima para que a nossa seleção de caso tome forma (B3, 2022b). Ainda assim, reconhecemos o caráter objetivo de métricas e critérios estabelecidos por ela para a elaboração de suas carteiras.

Fundamentando-se nessas percepções, e reconhecendo essas limitações, o primeiro critério foi buscar organizações que estivessem listadas nas carteiras do Índice de Sustentabilidade Empresarial B3 (ISE B3). Em vigor desde 2005, e com as listas de organizações que compõem sua carteira divulgadas desde 2006, este Índice seleciona aquelas que atendem seus critérios de “eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa” (Zanoni, 2019, p. 139). Ou seja, estão presentes nessa carteira as organizações que foram analisadas quantitativa e qualitativamente a partir de um processo comparativo de desempenho no que se refere à sustentabilidade empresarial.

O segundo critério utilizado, para que pudéssemos encontrar o caso que nos permitisse explorar as teorias até aqui debatidas – tradução e construção de sentido sobre sustentabilidade, relações de poder que permeiam a performatividade narrativa,

curadoria das estórias contadas, dentre outras – foi a seleção de uma organização que sempre esteve presente no ISE B3, desde a início das publicações em 2006 até o último ano oficialmente publicado, 2022. Isso se deu pelo interesse de buscar uma organização que sustentou seus argumentos e adotou (ao menos formalmente), práticas sustentáveis. Para isso, foi realizado o levantamento de 15 anos de carteira, apresentado na Tabela 63, localizada no Apêndice A desta tese.

Acreditamos que as organizações que sustentaram sua participação no ISE durante todo esse período (2006 a 2022), podem ser consideradas referências no que diz respeito às boas práticas sustentáveis e assumem papel ativo na tradução dos sentidos da sustentabilidade no Brasil. As quatro organizações que atenderam a esses critérios – Banco do Brasil, Bradesco, CEMIG e Natura – assumem papel de atores capazes de dar voz ao tema. Diante da ideia de que, dentre as quatro, a Natura representa uma organização que evoca a sustentabilidade como atributo, como algo que está em sua “razão de ser”.

A própria organização declara desde seus primeiros relatórios que segue o propósito do “bem-estar/estar bem”, e enquanto grupo, atualmente, reforça seu “compromisso com a vida”. Entendemos que a Natura incorpora no histórico da organização e nas estórias por ela contadas – ao menos formalmente – a preocupação com a vida, seja ela humana ou não. Aquilo que é contado por suas práticas, através de seus produtos e descritos em seus documentos, por exemplo, revela a intenção de um manejo sustentável do ambiente natural, essencialmente da floresta amazônica. Os sentidos construídos pela organização, no que se refere à sustentabilidade, assumem um pioneirismo no campo organizacional brasileiro e a coloca em destaque neste debate. Fundamentando-se nessas percepções e nas que apresentaremos adiante, essa foi a organização escolhida enquanto caso desta tese.

Partimos então do pressuposto de que suas ações sustentáveis aparentam ser uma escolha proativa, que fazem parte das práticas organizacionais como algo natural, assim, a entendemos enquanto uma organização que assume efetivamente o papel de tradutora de sentidos da sustentabilidade no campo organizacional em que atua e diante de outros atores relevantes, dentre eles: Estado, grandes instituições, investidores, sociedade etc.

A Natura é uma multinacional brasileira que atua no setor de cosméticos desde 1969. A organização conta com consultoras que fazem o que eles denominam “vendas por relacionamento”, ou seja, têm uma relação mais próxima com seus

clientes e comercializam seus produtos no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. Além disso, a organização comercializa seus produtos por meio do varejo e de vendas digitais em diversos outros países. Em 2018 a organização criou o Grupo Natura &Co, que inclui Avon, Natura, Aesop e The Body Shop. Ao discutir a sustentabilidade em suas informações institucionais, a organização demonstra interesse nas ideias de regenerar o ambiente natural, gerar impactos positivos e estreitar laços com pessoas (Natura, 2022a; 2022b).

É importante destacarmos, contudo, que em 2022 a organização publicou um documento no qual demonstrava o interesse de venda da Aesop. Atualmente, no site do grupo, apenas Avon, Natura e The Body Shop aparecem como aquelas que o compõem. Uma vez apresentado o caminho que nos levou à Natura e um pouco de suas características, destacamos que em nossa próxima parada discorreremos mais sobre quais dados foram acessados e como o fizemos.

6.4 COLETA DE DADOS

Ainda que não haja um padrão específico para que os dados de estudos de caso qualitativos sejam coletados, entendemos que sua complexidade torna possível a utilização de técnicas variadas: entrevistas, pesquisa documental e/ou observações são alguns exemplos (Alves-Mazzoti, 2006; Eisenhardt, 1989, Merriam, 2009). Nesta tese, especificamente, acessamos os dados por meio da pesquisa documental. Fundamentamos essa escolha a partir do objetivo de analisar de que maneira os sentidos de sustentabilidade, a partir da tradução (compreendida como uma prática comunicativa-material), são construídos e sustentados pelas organizações e tornam-se um dos pilares de seus discursos na contemporaneidade.

Entendemos os documentos como: retratos de uma ou mais realidades; como artefatos capazes de contar histórias; como elementos construídos com intencionalidade e que, por si só não retratam um cenário organizacional. Por isso, defendemos aqui um caminho em que a análise desses documentos se dê de maneira reflexiva, uma vez que as mais diversas narrativas podem ser compreendidas a partir de comunicação escrita (Schuman, 2012). Destacamos também que os documentos são escritos e lidos por atores sociais, que ao fazer incorporam seus conhecimentos, ideologias, cultura, compreensões políticas e outros elementos já incorporados (Coffey, 2014). Neste sentido, nos interessamos pelo texto em si, pela narrativa

estruturada, que conta a estória, revela contextos e destaca personagens. Entendemos que a pesquisa documental representa recursos de dados prontos, dados que talvez contenham informações que não seriam revelados de outra forma. Afinal, “o texto é a ‘substância’ sobre a qual e por meio da qual as conversas são formadas; eles ‘falam’ em nome da organização, moldando as conversas que se apropriam deles” (Cooren et al., 2012, p. 1155). Acessar dados por meio de documentos, pode representar o acesso a documentos públicos, como: arquivos policiais, mídias de massa, documentos do governo, documentos institucionais e relatórios por exemplo. Mas também pode representar o acesso a documentos privados, documentos de cultura popular, documentos visuais, documentos gerados pelo pesquisador, dentre diversos outros formatos (Merriam, 2009).

Esses documentos, podem ainda ser classificados como de primeira ou de segunda mão, ou de recursos primário e secundário, respectivamente. Os de primeira mão, ou de recurso primário, são aqueles que não passaram por nenhum tratamento ou tipo de análise. Os documentos de segunda mão, ou secundários, por sua vez, consistem em documentos que tiveram seus dados trabalhados, estruturados e organizados como, por exemplo, os relatórios integrados ou relatórios de sustentabilidade em contexto organizacional (Gerhardt et al., 2009; Merriam, 2009). Independentemente dos recursos, entendemos que os documentos são fontes de dados estáveis, portanto, tendem a contribuir com o entendimento das elaborações e curadorias narrativas das organizações.

É importante frisar que documentos publicizados, sejam eles por organizações ou por outros atores que dão voz a ela, como as mídias, assumem o papel e o compromisso institucional de disseminar sentidos sobre os mais diversos assuntos, aqui destacamos os que o fazem com a sustentabilidade. Por parte das organizações entendemos que os documentos são capazes de relatar compreensões que, apesar de cristalizarem padrões narrativos, podem servir como registro para que ela, a partir do passado, reconstrua sentidos no futuro. Por parte dos documentos advindos de outros atores, como as mídias, por sua vez, entendemos que a força está na disseminação de padrões sobre diferentes temas, que nesta tese chamamos muitas vezes de grandes narrativas. Apesar de que muito seja reproduzido por estes atores, eles também detêm certa liberdade para questionar os sentidos dados e debater sobre os “intocáveis” padrões organizacionais.

A partir do reconhecimento de que temos um caso repleto de construções de sentidos em nossas mãos, reconhecemos a importância de nos debruçarmos com dedicação e profundidade sobre cada um dos documentos escolhidos (Merriam, 2009). Neste sentido, nossa proposta consiste em analisar os sentidos da sustentabilidade dispostos em diferentes documentos da e sobre a Natura, reconhecendo que todos são social e intencionalmente elaborados (Coffey, 2014).

Os documentos selecionados para sustentar a nossa viagem foram: relatórios de sustentabilidade da Natura (19); relatórios anuais da Natura &Co (4); relatórios institucionais do Instituto Natura (11); reportagens sobre sustentabilidade e a Natura em mídias de negócios – Exame (20), Você S/A (2), Carta Capital (1); e casos de ensino sobre a Natura (5). Na Tabela 1, abaixo, é possível identificar o caminho trilhado até os 70 documentos analisados na tese.

Tabela 1 – Seleção de documentos

<i>Tipo de Documento</i>	<i>Fonte</i>	<i>Quantidade - 1ª etapa</i>	<i>Quantidade - Final</i>
<i>Caso de Ensino</i>	Mintzberg	1	1
<i>Caso de Ensino</i>	ESPM	27	2
<i>Caso de Ensino</i>	GV Casos	1	1
<i>Caso de Ensino</i>	INSPER	43	1
<i>Relatório de Sustentabilidade</i>	Natura	19	19
<i>Relatório Anual</i>	Natura &Co	4	4
<i>Relatório Institucional</i>	Instituto Natura	12	12
<i>Reportagem</i>	Carta Capital	5	1
<i>Reportagem</i>	Exame	2697	20
<i>Reportagem</i>	Você S/A	186	2
Total de documentos analisados			63

Fonte: autora.

Em relação aos casos de ensino, ao procurar a palavra “Natura” nas três bases de dados, ESPM, GV Casos e INSPER, foram encontrados 27, um e 43 documentos, respectivamente. Após filtrar aqueles que falavam o nome da organização, de fato, os documentos se restringiram a três da ESPM, um da GV Casos e um do INSPER. Dentre os cinco casos de ensino encontrados nesta etapa, percebeu-se que em um deles a empresa era mencionada, mas não havia uma discussão específica sobre ela. Por essa razão, o respectivo caso de ensino foi excluído, restando apenas quatro documentos.

Além disso, optamos por selecionar também um caso de ensino presente em um dos livros de maior circulação no Brasil sobre estratégia. Mintzberg et al. (2007) apresentam o caso enfatizando já em seu título muito das percepções que se têm

sobre a organização: “Natura: A Mágica por trás da Empresa mais Admirada do Brasil”. No mais, acreditamos na relevância da seleção de casos de ensino para compor a análise pois entendemos que essa é uma forma de compreender de que maneira a organização é capaz de dar voz ao assunto sustentabilidade em espaços que extrapolam os muros organizacionais.

No que se refere aos relatórios, foram selecionados os de sustentabilidade da Natura desde que a organização começou a publicá-los, logo de 2002 a 2020. Os relatórios anuais da Natura &Co também foram selecionados desde o início de suas publicações, neste caso, de 2019 a 2022. Os relatórios institucionais do Instituto Natura, da mesma forma, foram selecionados partindo do critério do primeiro ao último ano publicado, ou seja, de 2011 a 2021. Acreditamos que selecionar diferentes fontes de documentos ligados a própria organização, nos permite acessar as compreensões da sustentabilidade em diferentes instâncias, desde perspectivas construídas visando cumprimento de exigências do ISE – Natura –, passando por percepções da organização em cenários de fusão e aquisição – Natura &Co –, até as formas de lidar com a sustentabilidade na prática e com ênfase em ações sociais propostas pela empresa – Instituto Natura.

Por fim, as reportagens foram documentos escolhidos com o intuito de acessar a forma como as mídias de negócios dão voz para a organização no que se refere ao assunto sustentabilidade. Para isso, foram selecionadas algumas das mídias de negócios disponíveis e selecionadas 23 reportagens no total, uma da Revista Carta Capital, 20 da Revista Exame e duas da Revista Você S/A. O caminho para encontrar reportagens sobre a Natura na revista Carta Capital se deu pela ferramenta de pesquisa do Google, da seguinte forma, "natura" "carta capital", uma vez que esta mídia não apresenta campo de pesquisa com filtros. Este caminho nos levou a cinco reportagens da revista. E apenas uma delas continha o nome da empresa no título.

Em relação à revista Exame, no site da mesma, especificamente no campo “ESG” pesquisamos o termo “Natura”, nesta etapa foram encontradas 2697 reportagens. Em seguida, filtramos apenas aquelas que apresentaram o nome da organização no título, restando então 20 reportagens. Após a leitura, verificamos que as 20 de alguma forma relacionavam a Natura com sustentabilidade. Ao pesquisar o nome da organização na revista Você S/A, encontramos 186 reportagens. Partindo do mesmo filtro, ou seja, verificar aquelas que continham o nome “Natura” no título,

encontramos apenas nove reportagens. Após a leitura, verificamos que apenas duas relacionavam a Natura com sustentabilidade.

Ainda que tenham sido usados mecanismos de buscas diferentes, optou-se por manter as três mídias por apresentarem linhas editoriais que partem de posicionamentos sociais e políticos diferentes, ora mais críticos, ora mais neutros. Defendemos que a variedade de vozes ouvidas nos permite acessar significados diferentes daqueles construídos apenas pelas organizações. Em relação aos caminhos de busca, destacamos o interesse de buscar reportagens que tinham a Natura como protagonista, por isso a busca por seu nome nos títulos. Ainda que saibamos que os critérios mudam de revista para revista, defendemos que essas diferenças não impactam no conteúdo encontrado.

Fundamentando-se nesta seleção de documentos, sustentamos a ideia é de que um estudo de caso realizado a partir de pesquisa documental advinda de diferentes fontes, envolve a união de resultados empíricos, ideias que emergiram da relação entre eles e a teoria previamente proposta. Assim, há a chance de que os dados coletados não se tornem apenas uma coleção de narrativas descritas, mas que essas sejam analisadas e discutidas em profundidade e apresentem as relações existentes entre elas. Por essa razão, o próximo tópico discorre em maiores detalhes sobre como os dados coletados foram analisados (Ragin; Becker, 1992).

6.5 ANÁLISE DE DADOS

Após explicarmos que compreendemos o mundo como espaço social e verbal, que a pesquisa desta tese assume caráter qualitativo, que caminhamos até a organização por meio de um estudo de caso, e que os dados foram acessados por meio da pesquisa documental, destacamos o interesse em trabalhar esses dados por meio da análise de narrativas.

Todavia, antes de explicar essa relação, para essa viagem é importante destacarmos que narrativas incorporam elementos socialmente compartilhados e, ao analisá-las, buscamos compreender realidades que não são neutras e nem únicas, mas são múltiplas. A análise de narrativas pode ser um caminho para compreender o real, o imaginário, o fictício, as histórias de vida, e outras relações construídas a partir da comunicação e das interações entre atores sociais (Boje, 2001; Fisher, 1984). Partindo da análise de narrativas, nós temos abertura para compreender os aspectos

contextuais do momento de elaborações linguísticas, sejam elas traduções ou estória contadas por organizações, por exemplo. Por meio da análise de narrativas, buscamos acessar a relação entre elas e o espaço, buscamos situá-la temporalmente e compreender como se deu a construção criativa de seus autores (Banks, 2000; Schmidt, 2014; Sparkle; Smith, 2008).

Aqui, especificamente, partimos de quatro características das narrativas, são elas: reportabilidade, propriedade, estilo e intertextualidade. Entendemos que para que haja reportabilidade, é necessário que haja contextos e elementos relevantes para serem narrados. Quando essa relevância é clara, espera-se que algumas narrativas conhecidas sejam retomadas e repetidas. No que se refere à característica de propriedade da narrativa, podemos dizer que a partir do momento em que ela é compartilhada, não pertence mais somente ao emissor, mas representa uma conexão entre ator e experiência, posicionando aquele tanto aquele que conta, quanto aquele que é mencionado na narrativa (Schuman, 2012).

A característica de estilo, por sua vez, refere-se ao fato de que a forma como os atores contam as narrativas pode mudar de acordo com o contexto, no entanto, espera-se que a essência seja sempre a mesma. Por fim, a característica de intertextualidade está relacionada ao fato de que entre aquele que fala/escreve, e entre aquele que ouve/lê e a narrativa, existe interação. Nesta interação, existem diferentes contextos, culturas e conseqüentemente lutas por sentidos e significados, o que pode caracterizar a narrativa como reflexiva e dialógica. Desta forma, uma estória pode ser tão incorporada pela sociedade que além de dar poder àquele que a conta, também pode reconstruir sentidos ou reconstruir a própria sociedade (Schuman, 2012).

Podemos dizer que as organizações podem representar atores que buscam construir uma autocomunicação eficiente, ou seja, falam por elas mesmas e sobre elas mesmas. Um exemplo disso são os planos estratégicos e relatórios anuais, em alguns casos apresentados aos próprios funcionários como uma forma de fortalecer a equipe, reforçar identidade e conservar símbolos (Christensen; Christensen, 2022). Ainda que as próprias organizações tenham essa “voz”, reconhecemos que também existem atores que falam em nome delas. Neste processo, as narrativas organizacionais são reproduzidas, e outros atores que constituem o campo organizacional também se tornam tradutores, ou seja, se tornam aqueles que têm o poder de (re)construir sentidos, elaborar e contar estórias.

Diante do debate sobre sustentabilidade, especificamente, que vai aos poucos nos encaminhando para a operacionalização do que construímos na análise de dados, destacamos que, perante as discussões sobre um tema que é social, econômico, político e culturalmente relevante, cabe às organizações ir além do *sensegiving*, ou seja, além de construir seus próprios sentidos e direcioná-los à sociedade e aos *stakeholders*. Quando partimos do pressuposto de que a linguagem e a comunicação são aspectos centrais em um mundo social e verbal, e que constituem o campo organizacional, presumimos que o caminho para a construção de sentidos seja a comunicação, o diálogo, e o compartilhamento (Cooren, 2020).

Neste ponto, podemos destacar também que a relação teórico-metodológica que construímos entre conceitos como *sensemaking*, *sensegiving*, *sensebreaking* e as narrativas, enfatiza a relevância da comunicação e da dialogicidade nesta tese. Isso nos permite romper com as barreiras que limitam a exploração desses conceitos no âmbito de sua operacionalização metodológica, normalmente, objetiva e instrumental. Até porque a dinâmica interacional que as narrativas nos possibilitam acessar, direciona o pesquisador a uma exploração metodológica da polifonia que constitui as (re)construções de sentidos.

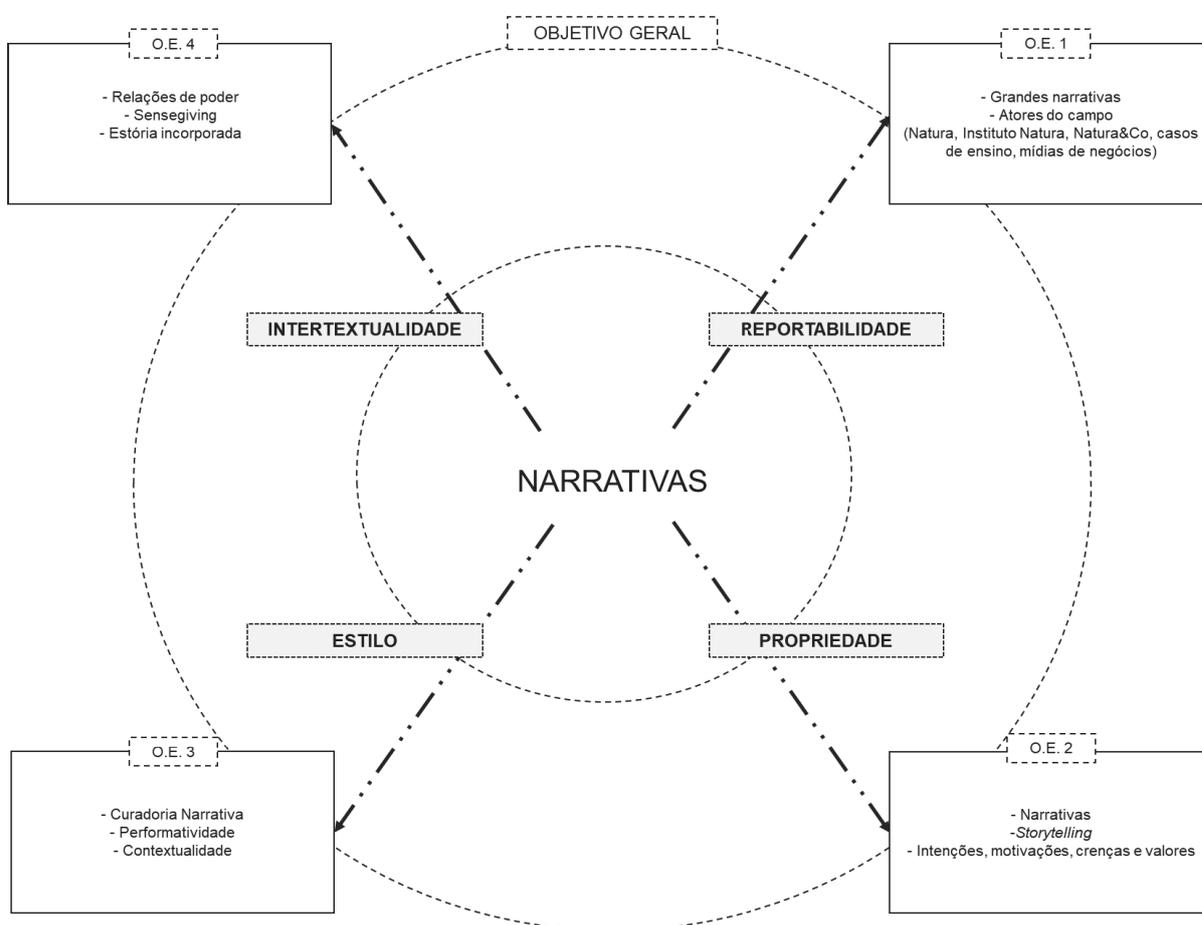
No que se refere à sustentabilidade, especificamente, entendemos este é um assunto propício para constituir o que Christensen e Christensen (2022) chamam de “*show*” organizacional, ou seja, um pouco das elaborações narrativas, em suas diferentes formas, que a organização planeja para apresentar à sua audiência. Nesta pesquisa, entendemos que o “*show*”, em seu estado pronto, pode ser associado ao *storytelling* das organizações. A preparação para esse momento, no entanto, envolve construção de sentidos, traduções e curadorias narrativas. A comunicação e interação com os *stakeholders*, nestes casos, tendem a demonstrar que eles são ouvidos e, de certa forma, tendem a representar uma forma de as organizações se protegerem das críticas e dos riscos de serem desafiadas (Christensen; Christensen, 2022; Cooren, 2016).

Ainda no que se refere ao “*show*” organizacional, partimos do pressuposto que a tradução é uma prática comunicativo-material em movimento, que não se encerra quando a organização conta uma estória. Da mesma forma, os sentidos não deixam de ser construídos e as narrativas não deixam de performar. Por essa razão, acreditamos que as narrativas podem abrir ainda mais horizontes para a operacionalização metodológica do conceito de performatividade. O ato de elaborar

algo narrativamente, representa fazer algo existir, dar voz, o que é diretamente relacionado à propriedade da performativa da linguagem (Austin, 1962).

Frente a essas discussões, na Figura 2, explicamos o caminho do processo de análise de dados desta tese, e destacamos a intenção de não a caracterizar como a determinação de um passo-a-passo instrumental e funcionalizado. Por essa razão, partimos das propostas de Nathues et al. (2021), e construímos uma proposta que alinha: o objetivo geral, objetivos específicos, e as características das narrativas que discutimos até então.

Figura 2 – Construção da análise de dados



Fonte: autora a partir de Nathues et al. (2021).

Em uma tentativa de aproximar as características da narrativa de nossos objetivos específicos e do caso da Natura, podemos dizer que a partir da característica da **reportabilidade**, conseguimos acessar os emissores de narrativas já conhecidas sobre sustentabilidade, bem como entender as elaborações narrativas de quem as retomou, neste caso, a organização, os casos de ensino e as mídias de negócios. A

partir disso, caminhamos em direção ao alcance do nosso primeiro objetivo específico: desvelar os atores sociais relevantes nos processos de (re)construções de sentidos da sustentabilidade.

Em relação à característica de **propriedade**, buscamos alcançar nosso segundo objetivo específico, e por isso, nos propomos acessar os sentidos sobre sustentabilidade construídos no campo organizacional, olhando, especificamente, para a forma como a Natura construiu a conexão entre atores e experiências (Schuman, 2012). Defendemos que essa conexão pode se estabelecer por meio de histórias contadas e valores compartilhados entre emissor e receptor.

Essas interações, conexões e compartilhamentos, fazem com que as organizações se preparem para o “show” e passem constantemente pelo processo de curadoria narrativa, selecionando os argumentos que, para elas, fazem mais sentido levar à público. A partir desses shows, aqui relatados em seus documentos e, muitas vezes, nos documentos que falam sobre ela, buscamos demonstrar de que forma o falar se torna agir. Assim, fundamentando-se na característica de **estilo** das narrativas, entendemos que tanto o falar, quanto o agir se modificam de acordo com o tempo e o espaço, o que nos leva ao terceiro objetivo específico desta tese: demonstrar a construção social e verbal sobre a sustentabilidade que é narrativamente performada pela organização.

Por fim, entendemos que analisar os documentos da e sobre a Natura, possibilita relatar as relações e grupos formados neste espaço. Defendemos que nestes documentos são onde os sentidos sobre o tema ganham vida, e em seguida reverberam em aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais, impactando os sentidos incorporados e construídos pela sociedade (Nathues et al., 2021). Essa percepção nos permite relacionar a característica de **intertextualidade** da narrativa ao quarto objetivo específico desta tese: compreender os principais elementos com os quais os atores sociais interagem para construir sentido sobre a sustentabilidade.

Acreditamos que a partir dos documentos acessados e das relações com as características narrativas apresentadas, é possível identificar os recursos, regras, posições e interesse mobilizados na prática de tradução. Lembramos que essa não é uma prática neutra, o que faz com que os processos de construção de sentido que a constituem também não o sejam. Estes são permeados por relações de poder, seja ele episódico ou sistêmico, que favorecem a segmentação entre aqueles que compartilham sentidos semelhantes e aqueles que, no decorrer do tempo, construíram

sentidos diferentes sobre um mesmo assunto. A partir destas compreensões a próxima parada nos leva ao “mundo real” do campo organizacional.

7 NOSSO DIÁRIO DE VIAGEM: DESCRIÇÃO-ANALÍTICA DOS DADOS

Finalmente chegamos ao destino dessa viagem, mas isso não significa que chegamos ao fim, muito pelo contrário, estamos apenas começando a explorar cada espaço, estória e sentido que encontramos neste lugar escolhido por nós, viajantes. Por isso, tomamos a liberdade de começar esta etapa falando um pouco mais sobre a organização escolhida como destino. A Natura, como mencionado anteriormente, foi fundada em 1969 e no ano de 2024 completa 55 anos. Neste período a organização passou por diversas mudanças, expandiu em áreas de atuação e inovação, mas buscou conservar, desde o início de suas divulgações formais, em suas narrativas e práticas, a proposta de ser reconhecida enquanto uma organização sustentável.

Hoje sabemos que a Natura não caminha sozinha, mas faz parte de um grupo, Natura &Co, que conta com outras duas organizações além dela: Avon e The Body Shop. O grupo é reconhecido como um dos maiores no ramo de cosméticos e beleza do mundo, atua em mais de 100 países, conta com mais 35.000 funcionários e aproximadamente 7,7 milhões de consultores e representantes. Através de números expressivos a organização reforça sua dimensão e capacidade de atuação no Brasil e no mundo (Natura &Co, 2022).

Diante dessas informações, podemos iniciar essa etapa dizendo que a Natura é reconhecida como uma organização autorizada a traduzir e a contar estórias, o que a faz dela uma organização representativa no campo organizacional. Propomos então um retorno ao início para que seja possível explicar os caminhos trilhados que ela chegasse até onde está hoje, explicando, conseqüentemente, toda a trajetória da organização no que se refere à sustentabilidade.

Como uma organização não se constrói sozinha, mas a partir das relações sociais e a partir da linguagem de um campo, explicamos a você, leitor, que dividiremos essa etapa de descrição e análise dos dados a partir das diferentes vozes e narrativas acessadas a partir dos documentos escolhidos para constituir essa tese. Iniciaremos, portanto, pelas narrativas Natura e Natura &Co, em seguida apresentaremos as narrativas emitidas pelo Instituto Natura, depois, pelos casos de ensino e, por fim, pelas reportagens das mídias de negócios que falaram sobre a organização.

Para que o caminho de análise das narrativas fique claro àquele que lê, adiantamos que antes de cada documento – organizados por vozes e

cronologicamente – foi apresentada uma tabela que contém as seguintes informações: o enredo das Narrativas, associados aos elementos de reportabilidade; os personagens, associados à característica de propriedade narrativa; a conotação discursiva, ou seja, o estilo narrativo daquele documento; as vozes, associadas aos elementos intertextuais retomados pelo emissor; o sentido da sustentabilidade construído, identificado a partir da relação entre os outros elementos narrativos; e o tipo de sensemaking/sensegiving presente no documento. Essa explicação prévia consiste em uma maneira de apresentar as tabelas apenas uma vez, aqui e agora, não tornando suas apresentações e leitura exaustivas.

7.1 DE NATURA COSMÉTICOS À NATURA &CO

Ainda que formalmente a Natura tenha começado a fazer parte do ISE em 2006, a organização começou a divulgar seus resultados financeiros, sociais e ambientais em 2002 e o faz até hoje. Em 2002 a Natura já deixava explícito o seu interesse em firmar uma comunicação transparente com seus *stakeholders*, e destacava o foco em estabelecer o mesmo peso às três dimensões da sustentabilidade, propondo uma estrutura que abarcasse práticas “economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas” (Natura, 2002, p. 3).

Tabela 2 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2002

Relatório	Natura
Ano	2002
Enredo das Narrativas	Criação de um Comitê de Sustentabilidade para lidar com o tema de forma estratégica e basear-se nas três dimensões do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômica).
Personagens	- Natura fala por meio de seus executivos; - Natura é reconhecida pelas mídias de negócios.
Conotação Discursiva	- Apresentação e exaltação de suas práticas
Vozes	- Dialoga com normatizações do GRI, da ISO e com a Sociedade (programas sociais)
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade pioneira e proativa</i> "Primeira e até aqui única empresa brasileira a adotar, integralmente, os modelos de comunicação de atividades recomendados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e pela Global Reporting Initiative, GRI" (Natura, 2002, p. 10).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Ainda que essa temática, envolvendo as três dimensões fosse bem difundida no meio acadêmico, por exemplo, em 2002 não era comum que as organizações se debruçassem sobre esses termos. A Natura, porém, o fez, e por meio dessa narrativa apresentou a “sua” sustentabilidade a partir do pioneirismo que assumiu nas discussões sobre o tema no Brasil. Pioneirismo este representado a partir do seu falar, que se tornou também o seu fazer (Austin, 1962; Christensen; Christensen, 2022). A Natura passou a não só a discutir o tema, mas se propôs a elaborar seus relatórios pautados nas normas estabelecidas pelo GRI, como uma maneira de adequar suas informações a diretrizes reconhecidas a nível mundial.

Neste mesmo ano a Natura também sustentou seus argumentos em outras normas já institucionalizadas, como as ISOs, destacando o interesse de criar especificamente um “Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, inspirado na norma ISO 14001” (Natura, 2002, p. 4). A organização deixou claro que ainda que essas práticas estivessem alinhadas a cultura organizacional em si, apenas isso parecia não bastar, ela gostaria de ser reconhecida por essas posturas proativas em relação à sustentabilidade (Natura, 2002). Entendemos que este seria um primeiro caminho público e documentado para que suas histórias e construções de sentido começassem a ser incorporadas pela sociedade.

Dentre as muitas informações apresentadas em seu relatório de 2002, a Natura destacou: os altos valores investidos em Pesquisa e Desenvolvimento; o Programa Crer para Ver, ligado ao incentivo à educação pública; as oficinas de automaquiagem em hospitais; o Programa Natura Educação para funcionários e familiares. Essas e outras práticas da organização representaram formas de a organização traduzir o que ela entendia sobre sustentabilidade naquele momento. Isso refletiu em uma decisão estrutural formal em 2002, que permeou toda a apresentação de seu relatório, que foi a criação de um Comitê de Sustentabilidade.

Essa área seria então composta por executivos que teriam como “objetivo primordial discutir, planejar e implantar iniciativas que integrem, de forma estratégica, os três pilares do desenvolvimento sustentável nas atividades da empresa” (Natura, 2002, p. 25). Seriam responsáveis também por tentar certificações para a organização, por discussões acerca da preservação da biodiversidade do país, pela diminuição de resíduos em seus processos e fortalecimento das relações sociais com as comunidades do entorno (Natura, 2002). Ou seja, os executivos e a área em si

seriam responsáveis por dar voz ao tema dentro e fora da organização (Christensen; Christensen, 2022; Cooren, 2012, 2016, 2020; Nathues et al., 2021).

Ao ser voz sobre o tema para além dos muros organizacionais, iniciaram os reconhecimentos da Natura principalmente a partir de suas divulgações formais. Ela foi destaque, por exemplo no jornal britânico, Financial Times, enquanto uma organização referência no mundo no que tange o respeito ao ambiente natural. O reconhecimento internacional pode ser reconhecido como uma forma de atribuir ainda mais poder à organização fora de seu país sede, e como uma forma de aumentar o prestígio, legitimidade e até mesmo sentimento de orgulho em alguns atores relevantes no Brasil, como as consultoras que trabalham na organização (Natura, 2002).

Assim, como uma forma de apresentar seus sentidos como plausíveis, ou seja, como uma forma de apresentar um *sensegiving* inspirador, no relatório de 2002 a Natura reforça a sustentabilidade como um assunto do qual ela é pioneira no setor e no Brasil: "Primeira e até aqui única empresa brasileira a adotar, integralmente, os modelos de comunicação de atividades recomendados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e pela Global Reporting Initiative, GRI" (Natura, 2002, p. 10). Além disso, por não ser, nessa época, uma empresa de capital aberto, a Natura declara que não tinha a obrigação de padronizar seus relatórios neste padrão, ainda assim o faz proativamente e busca "se fazer percebida, a um só tempo e de forma integrada, pela evolução dos seus negócios no mercado e pela característica de uma administração calcada no respeito às questões ambientais e sociais" (Natura, 2002, p. 11).

No ano seguinte, em 2003, a Natura Empreendimentos passa a ser Natura Cosméticos. Mesmo diante da mudança da razão social, a organização seguiu seus mesmos propósitos, e reafirmou aspectos já reconhecidos como constituintes de sua cultura, ou seja: continuou a buscar uma gestão sustentável de resíduos; investiu em pesquisas e colheu alguns bons resultados na linha Natura Ekos; conquistou a certificação ISO 140001; afirmou ter conservado uma boa relação com seus colaboradores e comunidades fornecedoras de matéria prima (Natura, 2003).

Tabela 3 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2003

Relatório	Natura
Ano	2003
Enredo das Narrativas	Aumento da disseminação dos sentidos da sustentabilidade por meio do Programa de Visão Geral de Sustentabilidade para colaboradores e para outros atores externos.
Personagens	- Natura fala com o Estado e Organizações Não Governamentais (ONGs); - Natura dissemina sentidos aos seus funcionários.
Conotação Discursiva	- Aberta ao diálogo - Agenda 21;
Vozes	- I Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento; - Eco-92.
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade dialogada</i> "a Natura passou, em 2003, a chamar os seus parceiros de negócios a participar do processo de implantação da norma ambiental ISO 14001" (Natura, 2003, p. 32)
Tipo de Sensegiving	Expansivo

Fonte: autora (2024).

Como um dos principais marcos deste ano na organização, podemos mencionar o encerramento dos testes de cosméticos em animais, caracterizando-a enquanto “*cruelty free*”, como chamamos hoje. Essa prática organizacional refletiu mais uma vez o pioneirismo da organização em um assunto que não era amplamente debatido naquela época como é atualmente. Esse debate é um reflexo importante da tentativa da organização de aumentar a disseminação dos sentidos construídos sobre o tema.

Ademais, por explorar recursos naturais, a organização precisa se colocar em posição de diálogo com a sociedade e o Estado (Natura, 2003). Essa necessidade de diálogo reflete tanto uma importância atribuída ao fato de ser percebida como sustentável por outros atores, quanto à necessidade de autorização social para atuar e explorar (Pallas et al., 2016). Mais especificamente, a Natura tem discutido sobre o desenvolvimento regional e o acesso ao patrimônio genético, para isso, ela “tem participado de fóruns qualificados, ao lado de governo e organizações da sociedade civil, contribuindo com o necessário diálogo sobre esses temas” (Natura, 2003, p.37).

A imagem que a Natura começou a construir sobre si mesma a partir das curadorias narrativas de seus relatórios, fez com que a organização se visse obrigada a alinhar seus valores e propósitos do começo ao fim de seu processo produtivo, afinal, falar é agir (Austin, 1962; Christensen; Christensen, 2022; Fernandes, 2017). Por isso, ao conseguir a certificação da ISO 14001, a Natura afirmou que todos os seus fornecedores passariam a ser avaliados no que se refere aos aspectos ambientais - formas de extração e preservação do ambiente natural - e aos aspectos

sociais - trabalho infantil. Além das avaliações e até auditorias realizadas com esses atores, a organização também realizou treinamentos como uma forma de seus funcionários e outros parceiros incorporarem seus sentidos e suas traduções sobre sustentabilidade (Natura, 2003).

[...] em 2003 foi dado um grande foco na disseminação do conceito de sustentabilidade, o que levou a empresa a criar o Programa de Visão Geral de Sustentabilidade para colaboradores e terceiros; participaram deste treinamento 1.348 pessoas. Outro foco importante em 2003 foi o Programa de Meio Ambiente, que capacitou 1.343 pessoas, entre colaboradores e terceiros, para atuar em conformidade com os requisitos da norma ISO 1400 (Natura, 2003, p. 81).

Mediante os processos que constituem o *sensemaking* expansivo da sustentabilidade no contexto interno e externo da organização em 2003, a Natura buscou disseminar suas compreensões antigas e novas – *cruelty free* - do tema e se envolveu com seis iniciativas e parcerias ambientais, com 10 iniciativas e parcerias sociais, envolvendo os agentes internos, seus fornecedores, o Estado e ONGs. No ano de 2003, os interesses e sentidos da sustentabilidade veiculados pelo relatório da organização também foram respaldados em grandes eventos e agendas de sustentabilidade, como a Agenda 21 e a I Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, e a Eco-92 (Natura, 2003). Essa postura reflete um alinhamento da Natura com os sentidos que se propõem nestes eventos, bem como uma atenção da organização com elementos externos que impactam em suas narrativas e práticas.

Tamanha a relevância de outros atores que a organização, em 2004 relatou a abertura de capital, com mais de cinco mil investidores interessados de imediato. Ao expandir os muros da organização, ao menos de forma simbólica, a Natura passa disseminar um sentido de sustentabilidade co-construído, ou seja, que considera todo um campo organizacional agindo em prol da sustentabilidade e destaca que somente agindo juntos será possível uma transformação social.

Ao se abrir a esse diálogo, podemos entender que a Natura reconhece que, de fato, não conseguirá firmar grandes acordos e propor práticas muito arrojadas sozinha, ou podemos entender que formalmente ela se mostra aberta ao diálogo, mesmo sua voz tentando se fazer mais alta do que a de seus “amigos” em uma roda de conversa. Dentre as mais diversas “amizades” firmadas, em 2004 a Natura segue sustentando seu apoio, por exemplo, “ao Pacto Global das Nações Unidas e o empenho na promoção dos princípios propostos pela ONU” (Natura, 2004, p. 5). Ainda

nessa temática, a organização buscou demonstrar que as dimensões social e ambiental andam lado a lado, ou seja, buscou extrair matéria-prima que utiliza para a fabricação de seus produtos e, concomitantemente, contribuir para as comunidades extrativistas da região (Natura, 2004).

Tabela 4 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2004

Relatório	Natura
Ano	2004
Enredo das Narrativas	Gestão responsável e estratégica em que os tomadores de decisão têm como base as três dimensões da sustentabilidade.
Personagens	- Natura recebe investidores; - Natura se aproxima de comunidades extrativistas.
Conotação Discursiva	- Aberta ao diálogo
Vozes	- Pacto Global das Nações Unidas; - Elementos acadêmicos/teóricos (John Elkington e o tripé da sustentabilidade)
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade co-construída</i> "somos todos – indivíduos, empresas, ONGs e governos – co-responsáveis pela qualidade de vida, presente e futura, na Terra" (Natura, 2004, p. 5)
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Diante desta tentativa de maior aproximação das duas dimensões, a Natura buscou transparecer cuidado com a sociedade, o que pode ser traduzido também como cuidado com os atores que têm conhecimento tradicional, as vezes passado de geração em geração, para explorar seus recursos. O interesse de preservar essa boa relação, fez com que a organização sentisse a necessidade de aperfeiçoamento de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Corporativa, e da inclusão das diferentes dimensões da sustentabilidade no *Balanced Scorecard* (BSC) e no planejamento estratégico da Natura.

De forma ainda mais prática, a organização também treinou os executivos por meio de oficinas, essas foram pensadas para que fosse desenvolvida a capacidade de tomar decisão relacionando-as com sustentabilidade (Natura, 2004). Além de beneficiar a organização ao fazer com que as diferentes áreas estejam sincronizadas, ainda reforça o poder sistêmico de criação de sentido sobre o tema que permeia toda a organização. Isto é, há uma tentativa de criar identidade e padronizar práticas organizacionais a partir da disseminação de sentidos (Cristofaro, 2022).

Sabendo da importância de não apenas falar sobre o tema e/ou propor práticas sustentáveis, a Natura se propôs amparar seus argumentos em fontes

acadêmicas respaldadas sobre o tema, e para isso em 2004 levou até o Espaço Natura,

[...] o físico austríaco Fritjof Capra; Rosalyn McKeown e Charles Hopkins, coautores do Education for Sustainable Development Toolkit; Ernst Ligteringen, da Global Reporting Initiative; e John Elkington, da consultoria SustainAbility. Além de participar de reuniões com a alta gestão, deram palestras para grupo de colaboradores, parceiros e representantes da sociedade civil (Natura, 2004, p. 60).

Os grandes nomes que discutem desenvolvimento sustentável e sustentabilidade atribuem ao discurso organizacional ainda mais respaldo e legitimidade aos seus *stakeholders*, demonstrando estar atenta tanto ao mercado, quanto ao que a ciência tem falado sobre o tema (Natura, 2004).

Surpreendentemente, até este momento, do que vimos em nosso destino, a Natura parece andar no caminho contrário do que se espera da relação entre as definições científicas e organizacionais – que são muitas vezes conflituosas. Ou seja, há aparentemente uma disposição em ouvir, mesmo que haja também uma disposição em traduzir para o seu contexto. Todavia, até este momento, as traduções não tendem – formalmente – a uma instrumentalização do tema ou desconsideração do que já foi historicamente construído.

Essa aparente boa relação com outros e atores e sentidos do campo, pode refletir que a organização se encontra em espaço institucionalizado, ou seja, um espaço sustentado em sentidos já construídos e determinados por teorias, por grandes eventos, por pactos e acordos mundiais, o que faz com que ela, ainda que traduza para o seu contexto, tenda a interpretar as ideias de formas muito parecidas (Waldorff; Madsen, 2023). Talvez assim seja um pouco mais simples continuar a postura de uma organização que se faz aberta ao diálogo, uma vez que se dialoga com aqueles que compartilham dos sentidos que ela constrói e dissemina, ou com aqueles que admiram o “imperador” e estão de ouvidos abertos ao que ele diz (Calvino, 1990).

Ao traduzir sustentabilidade em diferentes projetos, ações e metas, Natura pode ser reconhecida como aquela que é autorizada a fazê-lo. Mesmo partindo de outras grandes narrativas, a organização encontrou formas específicas de, a partir da sua realidade, comunicar à sociedade e aos seus *stakeholders*, de que forma compreende e lida com a sustentabilidade. Um exemplo é a ideia de apresentar seus produtos enquanto uma experiência proporcionada ao consumidor. Assim, a organização consegue “distribuir” seus sentidos de sustentabilidade a partir da relação

entre o que o consumidor adquire, o conhecimento sobre a origem daquele produto, sua relação com o ambiente natural, e assim por diante (Natura, 2005).

Tabela 5 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2005

Relatório	Natura
Ano	2005
Enredo das Narrativas	Ênfase na linguagem e nas formas de contar histórias, seja por meio do Sistema de Gestão de Marca, ou pela cadeia produtiva sustentável apresentada em suas embalagens.
Personagens	- Alinha sentidos com atores internos; - Exalta ações proativas aos Stakeholders; - É autorizada pelo Ministério do Meio Ambiente; - Parceria com o Ministério da Educação.
Conotação Discursiva	- Exalta seu reconhecimento, transparência e ética
Vozes	- ISO 14001 implementada nas operações internacionais;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade contada como estória</i> "procuramos não apenas comunicar os atributos dos produtos, mas também contar as histórias e os valores que estão por trás deles" (Natura, 2005, p. 72).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Ao falar sobre todas essas experiências vê-se com mais clareza que a Natura é capaz de contar a estória sobre sua cadeia produtiva sustentável ao seu consumidor, fazendo uma curadoria cuidadosa das narrativas que constituirão esse *storytelling*:

Nossas crenças e visão de mundo dão origem a conceitos que inspiram a criação de nossos produtos. Eles são desenvolvidos com o compromisso de integrar as dimensões físicas, intelectuais e emocionais das pessoas e suas relações familiares, profissionais, sociais e com o meio ambiente (Natura, 2005, p. 43).

Essas estórias tendem a encantar aqueles que compartilham dos mesmos valores e propósitos da organização, além disso, precisamos lembrar que essas estórias também apresentam relevância do emissor, ou seja, são contadas por uma organização já reconhecida como referência no cuidado ambiental e social no Brasil e no mundo. Isso nos permite perceber na prática o poder por parte de quem narra, e a relevância do contexto em que essas estórias são contadas (Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020).

Alinhada à proposta de contar estórias, a organização consolidou em 2005 o "Sistema de Gestão da Marca, responsável por cuidar de todos os processos significativos envolvidos nessa gestão – tais como linguagem, capacitação, geração de conteúdos, administração de submarcas e propaganda" (Natura, 2005, p. 56). Este sistema pode ser entendido como um espaço criado com a intenção de uniformizar as

práticas e linguagem da organização, reforçando aos atores internos o seu poder de construção de sentido dos temas que ela veicula (Schildt et al., 2020).

Além de alinhar seus sentidos com os atores internos, a Natura reforça que está tomando os cuidados com seus colaboradores e outros atores relevantes para além do que é exigido legalmente e que isso é feito por se preocupar com a qualidade de vida das pessoas: a “Natura está investindo em responsabilidade corporativa, ou seja, naquele conjunto de ações que não dizem respeito à legislação nem ao negócio, mas existem para melhorar os relacionamentos e a qualidade de vida das pessoas” (Natura, 2005, p. 51) Ademais, a organização destaca também que sua preocupação se estende à gestão da qualidade e por isso, passa a implementar a ISO 14001 também em suas operações internacionais.

Em relação aos aspectos legais, inclusive, a Natura destaca que uma das grandes conquistas daquele ano foi o fato de que ela teve a “primeira autorização concedida pelo Ministério do Meio Ambiente a uma empresa do setor no Brasil para acesso ao patrimônio genético da biodiversidade, com relação ao ativo breu-branco” (Natura, 2005, p. 61). Essa representatividade para o mercado e para o país, faz com que a Natura reafirme mais uma vez que até mesmo os órgãos públicos reconhecem seu compromisso com o ambiente natural mesmo diante de suas atividades industriais. Ainda em relação à esfera pública, também em 2005 a organização firmou parcerias com o Ministério da Educação para incentivar o programa de Educação para Jovens e Adultos, enfatizando, neste caso, a dimensão social da sustentabilidade.

Durante todo o seu relatório de 2005, especificamente, a organização reforça sua proposta de uma sustentabilidade dialogada, ou seja, uma discussão entre ela e outros atores relevantes, que se faça transparente, relacional e ética (Natura, 2005). Todos esses atributos constituem o sentido da sustentabilidade e, conseqüentemente, as histórias que ela se propõe contar aos seus consumidores e stakeholders. Essa postura, reflete mais uma vez um sensemaking inspirador por parte da organização, ou seja, a vontade de se fazer ouvir e mostrar o “seu lado da história” como o certo (Schildt et al., 2020).

Em 2006, a organização revelou sua atenção aos debates que impactam o campo organizacional e abordou o tema aquecimento global. Para isso, a organização fez referência ao relatório Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, sustentando seus argumentos em um dos documentos/eventos mais relevantes sobre o tema. A Natura reproduz a ideia

de necessidade de mudança nos padrões de “comportamento, produção e consumo que assegurem o cumprimento de nossa responsabilidade comum com as gerações futuras” (Natura, 2006, p.8)

Tabela 6 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2006

Relatório	Natura
Ano	2006
Enredo das Narrativas	Inspirada nas definições das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável, toda a argumentação da Natura sobre sustentabilidade neste ano, tem como base o pensamento no ser humano e, essencialmente, em seu futuro.
Personagens	- Capacitou lideranças internas; - Criou o Comitê de Ética;
Conotação Discursiva	- Prospectiva
Vozes	- Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade com olhar para o futuro</i> "Gerar riqueza para as comunidades fornecedoras e incentivar a adoção de práticas sustentáveis no campo nos permitem avançar em nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável" (Natura, 2006, p. 25).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Isso reflete a reprodução de narrativas que constituem o imaginário social dominante, que se constitui, normalmente, de sentidos e significados já aceitos socialmente (Beigi et al., 2019). Assim, o fato de organização demonstrar que pensa no outro, tanto no futuro, quanto no presente, faz com que ela se coloque lado a lado com grandes tradutores do tema, como o relatório do Nosso Futuro Comum. Ademais, faz com que organização expresse sua compreensão do sentido de sustentabilidade como algo não individual, mas como um compromisso assumido com toda a sociedade (Natura, 2006).

Essas percepções são incorporadas de tal forma pelos atores que se relacionam com a Natura, que uma consumidora mencionada no relatório da organização de 2006 disse enxergá-la como uma organização que é exemplo no cuidado com o ambiente natural. Essa imagem não se restringe a apenas uma pessoa, ou aos consumidores, sabemos que a Natura é reconhecida – com prêmios e certificações - como uma organização que é capaz de traduzir e veicular esse tema da sustentabilidade. Ela influencia outros atores envolvidos no seu processo de produção, como por exemplo, fabricantes de equipamentos e máquinas, neste sentido, ela enfatiza:

[...] como empresa ambientalmente responsável, a Natura busca minimizar suas atividades potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminar

para outras empresas as práticas e os conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental” (Natura, 2006, p. 98).

A curadoria narrativa da organização é realizada de forma a angariar parceiros para operacionalizar as propostas sustentáveis. Para que se tenha maior confiabilidade na organização, ela salienta as certificações conquistadas e as normas já institucionalizadas nas quais ela se baseia para construir seus argumentos e planejar suas ações. Mais uma vez, não é só sobre falar, é sobre quem fala, como fala e de que maneira essas narrativas performam, ou seja, de que maneira o falar da Natura é também agir de forma sustentável, de que maneira o contexto e a intenção constituem os sentidos disseminados pela organização e, principalmente, de que maneira a narrativa sustentável dela repercute no tempo e no espaço (McKinlay, 2010; Ricouer, 2018).

Com intuito de perpetuar seus valores e percepções sobre sustentabilidade, conservando a cultura da organização, ela buscou neste ano investir no desenvolvimento de lideranças. Afinal, quando se têm maior alinhamento da cultura organizacional, mais fácil de fazer com que seus funcionários deem voz à sua empresa. Por meio destes atores a organização consegue mobilizar regras, recursos e interesses de acordo com os sentidos que ela construiu sobre o tema. Os funcionários, neste caso, “receber” esses sentidos (*sensegiving*), e se tornam pessoas capacitadas a falar pela organização (Cristofaro, 2022; Schildt et al., 2020). Neste ano, especificamente, o sentido da sustentabilidade disseminado pela Natura teve como essência uma característica prospectiva, ou seja, de um pensamento voltado às pessoas e às gerações futuras.

Diante de tantas possibilidades positivas, reconhecimentos e disseminação de sentidos e significados, precisamos lembrar que as organizações se constituem também de desafios. A exemplo disso, a Natura também enfrentou em 2007 um problema relacionado à “média salarial das mulheres negras e pardas” essa era “menor, se comparada à do grupo de mulheres não-negras e não-pardas” (Natura, 2007, p. 22). Este aspecto refletiu uma questão de desigualdade de gênero, que é de grande importância e ainda não era bem trabalhada pela organização, ao menos, não em 2007.

Tabela 7 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2007

Relatório	Natura
Ano	2007
Enredo das Narrativas	A sustentabilidade é mais evidenciada na dimensão ambiental (Carbono Neutro) mediante fragilidades na dimensão social (desigualdade de gênero). Contudo, a Natura afirma que seus resultados sustentáveis são alcançados por meio do diálogo transparente e ético com diferentes públicos;
Personagens	- Mulheres que estão na organização; - Fornecedores que não se mostraram satisfeitos;
Conotação Discursiva	- Retratação do social; - Evidenciação do ambiental;
Vozes	- Agenda 21; - <i>Greenhouse Gas Protocol Initiative</i> ;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade dividida entre o ambiental e o social</i> "dirigimos esforços no sentido de conhecer e minimizar seus impactos ambientais e potencializar os benefícios sociais" (Natura, 2007, p. 8).
Tipo de Sensegiving	Autoritário

Fonte: autora (2024).

Sabemos que deve ser muito difícil para uma organização que se reconhece enquanto referência em sustentabilidade aceitar que precisa lidar com um problema dessa magnitude na dimensão social do tema. Por isso, em seu relatório daquele ano a Natura tenta justificar que não há tantas mulheres em cargos de gerência e diretoria, e que é por essa razão, que ao final, a média salarial é menor. Mas o fato de não ter tantas mulheres nestes cargos, sejam elas mulheres negras e não-negras, pardas e não-pardas, também é um aspecto para questionarmos. Neste caso, podemos pressupor uma tendência a atribuir maior destaque às questões ambientais, uma vez que essas tendiam a ser mais regulamentadas naquele período e, portanto, ficavam mais visíveis aos outros atores do campo.

Outro desafio deste ano consistiu na queda do índice de satisfação dos fornecedores da Natura, estes que aparentavam não enxergar mais apenas os aspectos positivos dessa relação. Como uma maneira de melhorar este índice para o próximo ano a organização elaborou a "Cartilha do Fornecedor, um anexo obrigatório a todos os contratos no qual os Princípios de Relacionamento e os valores da Natura são disseminados por meio de um vocabulário simples e didático (Natura, 2007, p. 29).

No relatório, podemos entender que a ideia da Natura foi demonstrar - ou impor - a sua lógica prescritiva da sustentabilidade nas comunidades fornecedoras. No entanto, o diálogo ao qual a organização se referiu em momentos anteriores com os seus "parceiros" não foi mencionado neste caso. Não houve uma disposição, ou ao menos esta não foi apresentada, em ouvir os porquês da insatisfação desses

atores. As narrativas da organização, neste caso, revelam um ato discursivo ilocucionário (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Villar, 2019), ou seja, ela conta com suas próprias palavras sobre a insatisfação do outro, o que nos permite entender como uma forma de encobrir o fato de que em meio a tantos acertos e reconhecimentos, ela também erra.

Se algumas questões ligadas à dimensão social da organização, em 2007 especificamente, precisaram ser revistas, outras práticas ligadas a outras questões sociais e ambientais, simultaneamente, foram frisadas em seu relatório como pontos positivos. Um exemplo é a referência que a Natura faz à Agenda 21 como base para as discussões e criação de um grupo “formado por representantes da iniciativa privada, da sociedade civil e do governo local” (Natura, 2007, p. 36). A Agenda 21 pode ser entendida como uma ferramenta relevante no planejamento de práticas que constituem uma sociedade mais sustentável no que se refere as três principais dimensões do tema, a social, a ambiental e a econômica (Ministério do Meio Ambiente, 2024).

Essas percepções foram ainda disseminadas por meio de suas lideranças, que segundo a empresa é um caminho próspero para revigorar a cultura organizacional. Para isso, a Natura afirma que investiu e seguirá investindo “cada vez mais na gestão da cultura organizacional, no desenvolvimento de colaboradores e lideranças para garantir a perpetuação dos valores fundamentais de nossa empresa. (Natura, 2007, p. 15).

Além do suporte de seus argumentos em uma ferramenta já reconhecida, como a Agenda 21, e nas narrativas de seus líderes, a Natura encerra o ano de 2007 reforçando o compromisso firmado no ano anterior de reduzir o máximo de emissão de carbono possível, não emitindo ou compensando a emissão em determinadas atividades, para se tornar uma organização “Carbono Neutro”. Ao assumir esse compromisso, a organização começou a busca de suas metas “por meio de cinco projetos de reflorestamento e de uso de fontes de energia renovável” (Natura, 2007, p. 42). Para identificar o volume de emissão de CO₂ a Natura usou critérios estabelecidos pela *Greenhouse Gas Protocol Initiative* como uma forma de se amparar em critérios já institucionalizados (Natura, 2007).

Novamente a organização se sustenta em índices e protocolos reconhecidos internacionalmente e já institucionalizados. Estes, ao mesmo tempo a direcionam quanto a forma como lidar com um assunto de interesse, mas também passam

confiabilidade aos seus investidores. Falar sobre carbono neutro é pressupor a entrada da organização no mercado de carbono, ou seja, na lógica de compensação numérica e monetária de danos causados ao ambiente natural. Ainda que a Natura frise que tem o plano de reduzir ao mínimo a emissão e compensar apenas aquilo que não for evitável, aquilo que não é passível de precificação será precificado (Egri; Pinfield, 2002; Shevchenko et al., 2016).

Em 2007 percebemos que a organização se viu dividida entre construir seu sentido a partir das dimensões social e ambiental da sustentabilidade. Ao mesmo tempo que ela buscou justificar suas falhas no que se refere à desigualdade de gênero e relações sociais com fornecedores, ela sustentou suas narrativas em fortes argumentos ambientais, como a entrada para o mercado de carbono. Isso pode ser entendido como uma forma de a Natura dar um sentido – *sensegiving* – mais autoritário ao tema (Schildt et al., 2020), ou seja, como uma tentativa de amenizar percepções contrárias às narrativas que ela emitiu sobre desigualdade salarial, por exemplo.

Por falar em questões monetárias, em 2008, a Natura sentiu os impactos do cenário econômico mundial, que estava em crise. A organização reforçou a necessidade de mudança radical em relação as práticas produtivas e de consumo. A ideia defendida é de uma sociedade que use recursos de forma mais equilibrada, que seja socialmente justa e mais inclusiva. Além dessa preocupação, este relatório reserva um espaço para que a Natura fale sobre a importância da Amazônia para o desenvolvimento do país e para as gerações futuras. Essa narrativa, contudo, vai muito além de uma preocupação social e ambiental.

A Natura sabe que grande parte das matérias-primas de seus produtos advêm da região amazônica, ademais, sua imagem nacional e internacional é fortemente associada – por iniciativa própria – à floresta, assim, nem o seu falar ou o seu agir são desinteressados (Schildt et al., 2020; Sandberg; Tsoukas, 2020). Para tanto, ela se propõe a “participar ativamente na construção de um modelo de desenvolvimento para a região, juntamente com governos, comunidades, ONGs, meio acadêmico e outros atores da sociedade civil” (Natura, 2008, p. 7).

Também no ano de crise, a Natura precisou reduzir seu quadro de funcionários. Como um padrão de comportamento que foi se criando quando as coisas não saem como deveriam, e tendo como base uma organização referência em sustentabilidade, ela justificou essa redução. Segundo a organização, isso se deu a

partir da proposta de reestruturação feita em prol de mais agilidade e menos hierarquização. Ela ainda destaca que esse novo formato conserva a intenção de ser interlocutora sobre o tema sustentabilidade no país (Natura, 2008).

Tabela 8 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2008

Relatório	Natura
Ano	2008
Enredo das Narrativas	Apesar da preocupação com a crise econômica, a Natura acredita ser esse um primeiro passo para uma mudança civilizatória, e coloca a sustentabilidade como elemento protagonista para essa mudança;
Personagens	- Interage com o Poder público para ter mais voz; - Firma parcerias com instituições de pesquisa;
Conotação Discursiva	- Preocupação com a crise econômica
Vozes	- Governo; - Comunidades; - ONGs; - Meio acadêmico;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade como oportunidade de mudança</i> "Acreditamos que a crise econômica pode revelar enormes oportunidades ligadas à sustentabilidade, motivando a criação de uma nova sociedade comprometida com o uso equilibrado dos recursos naturais e maior justiça social e inclusão (Natura, 2008, p. 7).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

O interesse em assumir esse posto é reflexo da construção de uma relação com diferentes esferas do Poder Público, que faz com que a organização tenha mais espaço para ter voz/ser voz em diferentes instâncias do nosso país (Schuman, 2012). Outros atores que aparecem nas histórias da Natura como relevantes, são as instituições de pesquisa, constantemente financiadas para a realização de diversos estudos sobre espécies da flora brasileira, por exemplo (Nathues et al., 2021; Natura, 2008).

Em 2008, financiamos um estudo, em parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (Embrapa), sobre a estrutura populacional e genética dessas duas espécies [castanha-do-brasil e erva mate], ampliando conhecimentos que podem ser utilizados para sua conservação (Natura, 2008, p. 50).

O incentivo à pesquisa é uma continuidade de uma linha de pensamento que tem início no Projeto Crer para Ver, que desde 1996 é desenvolvido pela Natura com a intenção de “promover a melhoria na qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras” (Natura, 2008, p. 45). A organização reforça a ideia de que tudo muda por meio da educação, reproduzindo uma das narrativas que revelam percepções sociais dominantes.

Mesmo diante de tantas afirmações de posicionamentos sustentáveis e valorização de uma sustentabilidade dialogada e compartilhada, a organização apresentou em seu relatório um desafio ambiental enfrentado em 2008, que também envolve compartilhamento, mas neste caso das externalidades que poderiam ser geradas:

[...] houve um derramamento de 280 litros de hidróxido de sódio em nossa unidade de Cajamar, proveniente de um container com válvula danificada entregue por um dos nossos fornecedores. Realizamos uma avaliação dos possíveis danos ambientais ocorridos e não encontramos indícios de produtos na rede de drenagem pluvial (Natura, 2008, p. 52).

A Natura reforça que o problema foi causado por uma válvula advinda de seus fornecedores, e frisa a elaboração de um plano de melhorias elaborado para que situações como essa não se repitam.

Dentre os desafios apresentados, podemos lembrar ainda que das metas de relacionamentos atingidas pela Natura no ano de 2008, as principais foram com consultores e governo, enquanto os fornecedores apresentaram índice de satisfação de 74% e as consultoras de 88%, o que pode demonstrar que aqueles que estão no início da cadeia produtiva talvez não tenham sido tão beneficiados quanto os demais (Natura, 2008).

De qualquer forma, podemos dizer que a organização reconhece e fala sobre seus desafios internos, e demonstra preocupação com os desafios contextuais externos. Por isso, no relatório de 2008 vemos uma Natura que defende uma sustentabilidade enquanto elemento fundamental para mudar cenários e contextos desafiadores. Isso faz com que ela assuma um *sensegiving* inspirador, uma vez que tenta mostrar suas perspectivas sobre a Amazônia, por exemplo, como uma das mais plausíveis para o futuro do país, mais especificamente como plausível para a “construção de um modelo de desenvolvimento para a região” (Natura, 2008, p. 7).

Em 2009, mesmo em meio a desafios que se perpetuavam no cenário econômico mundial, a Natura destaca que internamente havia sinais de melhora. O índice de satisfação dos fornecedores subiu para 82% enquanto o das consultoras se manteve. Um dos motivos para o aumento da satisfação do primeiro grupo foi o fato de que as comunidades passaram a participar dos alinhamentos de propostas e estratégias da organização, ou seja, as pessoas se viram mais satisfeitas quando também tiveram a autorização para falar com a Natura e não apenas escutá-la. Mesmo diante dos benefícios percebidos a partir da construção coletiva de sentidos,

a organização reforçou mais uma vez o interesse de ser voz, e ser reconhecida “como um importante interlocutor no processo de formação das políticas públicas para, com isso, influenciar os rumos da sociedade em temas ligados ao nosso negócio e à nossa visão de mundo” (Natura, 2009, p. 72).

Tabela 9 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2009

<i>Relatório</i>	<i>Natura</i>
Ano	2009
Enredo das Narrativas	A Natura reconhece a necessidade de debater a sustentabilidade de forma individual em cada um dos seus países de atuação. Mediante o reconhecimento da característica polimórfica e da complexidade do tema, ela assume também o compromisso de construir o relatório de forma colaborativa;
Personagens	- Interage com a comunidade, com fornecedores e com funcionários para elaborar o relatório;
Conotação Discursiva	- Aberta ao diálogo;
Vozes	- Dialoga com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama); - Agenda 21;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade advinda de uma gestão compartilhada</i> "abrimos espaço, pela primeira vez, para a elaboração de um Wiki Relatório, conteúdo desenvolvido de forma colaborativa por nossos públicos [...] Essa atividade representa uma oportunidade de evolução do nosso processo de diálogo e da inclusão das vozes dos nossos públicos na gestão da Natura" (Natura, 2009, p. 22 e 23).
Tipo de Sensegiving	Expansivo

Fonte: autora (2024).

Outra forma de ser voz, demonstrada no relatório da organização em 2009, foi o interesse de traduzir seus interesses em um projeto chamado Diálogo de Cultura. Apesar do nome pressupor uma relação de troca, a essência do projeto era passar adiante os sentidos construídos e traduzidos, para que os atores participantes os reproduzissem para outros mais tarde, disseminando assim a visão da organização como uma forma de reforçar sua essência (Christensen; Christensen, 2022; Cooren, 2020; Cooren et al., 2011; Natura, 2009). Essência essa fortemente reconhecida a nível mundial, visto que o “copresidente do conselho de administração na Natura, foi eleito como um dos líderes mundiais em gestão de negócios sustentáveis (Natura, 2009, p. 12).

A naturalização das práticas sustentáveis da Natura revela uma esperança de reconhecimento da organização e da sociedade, uma vez que isso se torna rotina. Esse reconhecimento contínuo corroborou com a imagem da organização diante de diferentes *stakeholders* e permitiu que a Natura crescesse mesmo após um cenário econômico crítico no ano anterior. Assim, cada vez mais ampliando suas regiões de

atuação, a organização percebeu em 2009 a necessidade da criação de uma Diretoria de Sustentabilidade na América Latina, para fazer uma melhor gestão do tema nos países em que já atuava naquele período - Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México. Essa necessidade reflete a característica polimórfica do debate da sustentabilidade, ou seja, é um tema que em meio as suas variações, estão as influências culturais e legais que dizem respeito à cada país, por exemplo (Borim-de-Souza et al., 2020; Rahman et al., 2022; Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023).

Além de um olhar mais individualizado para o tema sustentabilidade, o relatório de 2009 traz também alguns aspectos positivos marcantes, dentre eles: a participação da primeira mulher como vice-presidente no Comitê executivo; a elaboração do conteúdo do relatório de forma colaborativa, em que várias vozes foram ouvidas e vários trechos contam com falas de diferentes atores; e a criação do Instituto Natura, este que passa a ser responsável por administrar e cuidar de perto dos investimentos sociais da organização (Natura, 2009). Como outro ponto de destaque, a organização reforça que foi “a primeira empresa a obter autorização especial do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) para acesso aos recursos genéticos com fins de pesquisa científica” (Natura, 2009, p. 73).

Mesmo em meio aos diversos reconhecimentos que a Natura apresenta todos os anos em seus relatórios, em 2009, a organização foi responsável mais uma vez pelo derramamento de produtos em rios próximos à sua fábrica, segundo eles foram “resíduos de sabonetes líquidos no rio Juqueri” (Natura, 2009, p. 91). Apesar de acionar as autoridades e declarar o ocorrido, buscando mais transparência, este caso foi considerado recorrente. Como uma forma de se retratar, a organização admitiu o erro e reforçou que o descarte de resíduos começaria a passar por procedimentos mais rígidos.

Em meio aos problemas enfrentados, a organização encerra o ano de 2009 convicta de que construiu seus sentidos de sustentabilidade de forma conjunta, seja com seus consultores, funcionários diretos, fornecedores etc. Contudo, sabemos que a voz da Natura e sua cultura tão institucionalizada faz com que seus sentidos prevaleçam. Assim, podemos dizer que ela continua a disseminar sentidos sobre sustentabilidade, mas neste caso, ele assume ao menos a característica expansiva, ou seja, aberto a novas ideias, debates e a um pensamento mais reflexivo (Schildt et al., 2020).

Mesmo aberta a esse diálogo, sabemos que a responsabilidade de ser tradutora da sustentabilidade, ainda é uma característica da Natura em si. No ano de 2010, contudo, essa responsabilidade é atribuída a uma área específica, a diretoria de sustentabilidade, reconhecida como “guardiã desse processo e exerce papel mobilizador, educador e disseminador das práticas em toda a empresa” (Natura, 2010, p. 23). Pelo fato de a área estar no nível estratégico da organização, o tema pode ser debatido a partir de uma visão mais integrada. Além disso, a posição hierárquica dos atores organizacionais que compõem essa diretoria pode influenciar na forma como eles traduzem as ideias (Waldorff; Madsen, 2023). Mesmo em meio a criação de uma área específica, a Natura expõe formalmente que tem o interesse de “ampliar a voz dos nossos públicos de relacionamento de maneira que eles nos auxiliem a aprimorar a forma de planejar e gerir nossas operações” (Natura, 2010, p. 29). Esse interesse, contudo, não sobressai a meta de ser interlocutora do tema.

Tabela 10 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2010

Relatório	Natura
Ano	2010
Enredo das Narrativas	A Natura se reconhece como porta-voz da sustentabilidade no campo em que atua e coloca nas mãos da Diretoria de Sustentabilidade a missão de reforçar e disseminar suas práticas. A organização começa também a atribuir mais destaque a investimentos em inovação para lidar com o tema.
Personagens	- Questiona a atuação do Estado; - Questiona a atuação do Ibama;
Conotação Discursiva	- Interessada (financeiramente)
Vozes	- Índice de Carbono Eficiente da BM&Fbovespa; <i>Sustentabilidade como vetor de inovação</i>
Sentidos da Sustentabilidade	"a inovação será cada vez mais relevante em todos os aspectos de nossos negócios, não apenas para o desenvolvimento de produtos, mas também no modelo comercial, na construção de relacionamentos e de soluções diante dos desafios socioambientais" (Natura, 2010, p. 22).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Ainda diante deste reconhecimento, e apesar de mostrar-se sempre disposta a um diálogo aberto com outros atores relevantes na construção conjunta de sentidos a organização apresenta atritos com entidades públicas, estes que continuam expostos no relatório de 2010: “em consequência da legislação imperfeita, fomos autuados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (Ibama) por suposto acesso irregular à biodiversidade (Natura, 2010, p. 25). Segundo a organização a multa somou mais de 22 milhões de reais e outras organizações também foram autuadas. A Natura afirma discordar da autuação, e reforça que a

“autorização do Estado para iniciar uma pesquisa é uma barreira ao desenvolvimento de ciência [...] Além disso, a análise do pedido, que costuma levar quase dois anos, inviabilizaria a atividade de pesquisa pura e aplicada empresarial” (Natura, 2010, p. 64).

Apesar de não expor formalmente, podemos entender que essa crítica da Natura não é essencialmente ao que o Estado causa puramente para a ciência, mas se refere ao atraso das pesquisas que são necessárias para o desenvolvimento de seus produtos e conseqüentemente, de seus ganhos (Natura, 2010). Além disso, pelo fato de se reconhecer e ser reconhecida como referência no tema sustentabilidade, ao apresentar um possível erro em suas práticas, a organização aparenta não aceitar bem e acaba culpando a legislação.

Neste mesmo ano, alguns outros fatos importantes são ressaltados no relatório, como o fato de a Natura enxergar a inovação aberta como uma oportunidade de aumento de valor da organização, reconhecendo que os grandes talentos para determinadas ideias, podem estar em outros espaços do campo organizacional. O tópico inovação foi destaque em suas narrativas, uma vez que a organização acredita que “o embasamento científico, aliado à forma sistêmica de aquisição de conhecimento no modelo de inovação aberta, propiciará a criação de conceitos e ideias inovadoras e de um plano de atuação de longo prazo e de maior valor para a Natura” (Natura, 2010, p. 31).

A interação entre diferentes grupos não é apenas ligada à inovação, mas a Natura também busca sustentar sua cultura por meio de equipes mistas, ou seja, nos diferentes países de atuação ela busca contratar funcionários locais e enviar funcionários brasileiros, como porta-vozes de uma cultura já consistente; ademais, a organização defende que tem como foco prover autonomia aos seus funcionários, mas na verdade reforça neste documento que quer processos e ritos bem definidos (Natura, 2010).

Ao reforçar elementos como inovação, equipes diversas, autonomia aliada a processos definidos, a Natura reforça um olhar atento e mais amplo para o rumo que os debates sobre sustentabilidade vinham ganhando nos grandes eventos do tema. Em 2010, a organização já se reconhece como um ator capaz de falar e ser reconhecida no campo, ou seja, enquanto tradutora do tema sustentabilidade. Para tanto, ela se sente autorizada a começar um movimento de saída da característica de

“empresa verde” e “só”, para atribuir sentidos de sustentabilidade que reforçam a ideia de um conceito diretamente vinculado à inovação, à investimentos, e a dinheiro.

Ao acompanhar o desenvolvimento do mercado e o crescente debate sobre Carbono Neutro, por exemplo, a Natura reconhece que melhorar a emissão de carbono é sinônimo de gerar valor. O relatório de 2010 menciona a entrada da organização no índice de Carbono Eficiente da BM&FBovespa, que considera, especificamente, a emissão de Gases do Efeito Estufa (GEE). Fazer parte de diferentes carteiras ligadas à sustentabilidade, fornecem à Natura ainda mais legitimidade, para que ela se perpetue enquanto uma importante tradutora do tema no país (Natura, 2010; Pallas et al., 2016).

Também em 2010, há um destaque, com números expressivos, para o fato de que a Natura dobrou de tamanho entre os anos de 2007 e 2010, esses dados, porém, foram divulgados no ano seguinte, no relatório de 2011:

[...] as Consultoras e Consultores passaram de 718 mil para 1,4 milhão, elevando os pedidos de produtos de 9 milhões para expressivos 17 milhões ao ano; já o Ebitda saltou de R\$ 700 milhões para R\$ 1,4 bilhão, e a receita líquida avançou de R\$ 3 bilhões para R\$ 5 bilhões. A participação das Operações Internacionais, por sua vez, saiu de 4,4% e alcançou 9% (Natura, 2011, p. 7).

Como reflexo deste crescimento, a organização cria o Conselho de Administração, o qual passa a contar com três membros externos. Essa atitude aparenta ser uma forma de as pessoas que ocupam os cargos de executivos e estratégicos dentro da organização tentem ouvir vozes externas a ela. Este Comitê, contudo, juntamente com outros 600 funcionários, entre gerentes e diretores, não receberam em 2011 a remuneração variável. A Natura afirmou não pagar por não atingir metas sociais, no entanto, é importante destacarmos que no relatório deste mesmo ano, as metas econômicas tiveram avanços exponenciais (Natura, 2011).

Dentre os pontos de atenção no que se refere a esse tema, podemos mencionar que essas metas são reflexo de um indicador social que ficou abaixo do esperado, este que está relacionado com o clima organizacional percebido a partir de pesquisas. Neste sentido, seria essa uma forma de, simbolicamente, fazer com que o funcionário avaliasse bem o clima da organização para que, posteriormente, tivesse maiores chances de receber a remuneração variável? Uma reflexão que nos permite olhar com mais atenção para a relação entre os ganhos da organização e as principais reclamações dos funcionários.

Tabela 11 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2011

Relatório	Natura
Ano	2011
Enredo das Narrativas	Sustenta-se o argumento de sustentabilidade como vetor de inovação, mas a Natura acrescenta a visão de usar do tema como propulsor da geração de novos negócios, como empreendimentos sociais. A sustentabilidade divulgada neste relatório está relacionada à criação de valores compartilhado com diferentes atores
Personagens	- Ministério da Educação; - Instituto Natura.
Conotação Discursiva	- Mercadológica
Vozes	- Convenção da Diversidade Biológica - ONU
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade como um assunto transversal à organização</i> "Pretendemos aproveitar a estrutura de gestão da sustentabilidade que já dispomos para o negócio, que é referência empresarial, e a relação que estabelecemos com nossos públicos para atuar na conscientização sobre o tema para nossos colaboradores, fornecedores, Consultoras e Consultores e todos os públicos com os quais nos relacionamos" (Natura, 2011, p.25).
Tipo de Sensegiving	Expansivo

Fonte: autora (2024).

Ainda dentro da temática dos funcionários, a Natura, em 2011 se reconhece como uma organização composta majoritariamente por mulheres, e afirma: “nos comprometemos a seguir nutrindo cada vez mais a energia feminina em nossas relações” (Natura, 2011, p. 40). Apesar desse discurso, e da porcentagem maior em cargos de gerência, a diretoria da empresa ainda é predominantemente masculina. Além disso, os salários das mulheres ainda são menores que o dos homens em cargos de produção, em cargos gerenciais e de diretoria. Os únicos cargos em que as mulheres têm salários maiores são os cargos administrativos.

Mesmo diante de algumas incoerências percebidas neste relatório, a organização salientou que tem a intenção de partir da área responsável pela gestão da sustentabilidade, apontada como uma referência empresarial para conscientizar “colaboradores, fornecedores, Consultoras e Consultores e todos os públicos com os quais nos relacionamos” sobre o tema (Natura, 2011, p. 25). Entendemos essa disseminação narrativa sobre o tema como uma tentativa da Natura de dar ainda mais voz à sustentabilidade que ela mesma traduz, disseminando-a a outras pessoas envolvidas no seu processo produtivo e de venda.

A Natura destaca ainda que a relação que estabeleceu com seus fornecedores, especialmente os que se encontram em comunidades ribeirinhas, é pautada na Convenção da Diversidade Biológica estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU). Convenção essa que representa uma maneira de criar “cadeias produtivas que se pautam pelo preço justo, pela remuneração do uso do patrimônio

genético e valorização do conhecimento tradicional” (Natura, 2011, p. 28). Dentre os atores relevantes que foram destaque neste relatório, a Natura destaca a parceria com o Ministério da Educação e o Instituto Natura, no projeto Trilhas, que “incentiva a leitura, a escrita e a oralidade de estudantes de 6 anos” (Natura, 2011, p. 86).

No ano de 2011, percebemos a Natura como uma organização repleta de desafios e com algumas incoerências narrativas, conforme apresentado, como uma forma de falar mais do que sobre seus desafios no relatório, a organização optou por continuar defendendo uma sustentabilidade pautada na relação com a inovação, contudo, o viés mercadológico foi intensificado ao afirmar que este tema poderia ser ainda caminho para a geração de novos negócios. A aquisição de uma nova organização que estava em vista – a Aesop - pode ser justificativa para essa elaboração narrativa prévia, e para um *sensemaking* expansivo (Schildt et al., 2020), com novas ideias (que ainda conservam um pouco das ideias anteriores).

A inclusão de novos atores, como no caso de uma nova organização, pode refletir o que a Natura diz há anos em seus documentos sobre corresponsabilidade para lidar com temas sociais e ambientais da nossa sociedade. A exemplo dessa tentativa de interagir, aprender, mas também traduzir o tema para outros atores, a organização destaca um marco do ano de 2012:

[...] ingressamos como representante brasileira no laboratório de pesquisa de tecnologias digitais – o Media Lab – do Massachusetts Institute of Technology (MIT), de Boston (EUA). Trabalhamos em conjunto, também, com o Massachusetts General Hospital, referência em estudo de pele, também situado em Boston. Temos inclusive recursos dedicados a expansão do nosso modelo de inovação aberta na região (Natura, 2012, p. 43).

Esse trecho demonstra que a organização continuou buscando grandes instituições de ensino e pesquisa para legitimar seu interesse em expandir a inovação aberta. Ao mesmo tempo, podemos dizer que essa foi uma forma de a Natura se manter amparada por atores que já são reconhecidos na área, agora à nível internacional. No Brasil, aconteceu o mesmo, e a Natura, por meio das boas relações com o setor público, construiu um diálogo com o Ministério da Ciência e Tecnologia com intuito de debater acerca de um parque tecnológico na região Norte do país. Para tanto, a empresa se propôs dialogar sobre pesquisas na Amazônia com atores como: Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Embrapa, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) e o Centro de Biotecnologia da Amazônia (Natura, 2012).

Tabela 12 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2012

<i>Relatório</i>	<i>Natura</i>
Ano	2012
Enredo das Narrativas	O Programa Carbono Neutro passou a ser considerado o norteador de todas as outras práticas da Natura. Disseminar o Programa é considerado pela organização como uma forma de multiplicar conhecimento e aumentar ganhos.
Personagens	- Ministério da Ciência e Tecnologia; - Universidade Federal do Amazonas (UFAM); - Embrapa; - Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA); - Centro de Biotecnologia da Amazônia;
Conotação Discursiva	- Mercadológica
Vozes	- Rio+20; - Anvisa.
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade como vetor para aumento de ganhos</i> "podemos destacar o reconhecimento dos colaboradores do compromisso da Natura com o desenvolvimento sustentável e a credibilidade da empresa junto aos consumidores" (Natura, 2012, p. 53).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Em 2012 a Natura também demonstrou alinhamento à obrigação legal de adaptar as embalagens de seus produtos: “os nossos produtos estão de acordo com as legislações em vigor e respeitam todas as resoluções relacionadas a cosméticos definidas pela Anvisa e de órgãos sanitários nos demais países onde atuamos, além dos órgãos metrológicos” (Natura, 2012, p. 86). Essa adequação, mais uma vez revela a ampla atuação da organização, mas revela também as características da sustentabilidade no que se refere à complexidade, às adequações legais e culturais e aos diferentes sentidos que existem a depender do país, das leis, das percepções sobre o tema (Borim-de-Souza et al., 2020; Rahman et al., 2022; Shevchenko et al., 2016; Zaroni; Adamoglu de Oliveira, 2023).

Essas práticas, bem como a abertura para expandir ainda mais a internacionalização da Natura, reflete um dos grandes marcos de 2012, o ano em que a organização conseguiu finalizar o processo de aquisição de “uma participação de 65% da fabricante de cosméticos australiana Aésop, que atua no segmento premium na Oceania, Ásia, Europa e América do Norte. As operações das duas empresas seguem independentes” (Natura, 2012, p. 7). Mesmo diante dessas atividades independentes, foi uma aquisição expressiva, que abriria portas para a Natura em todos os continentes. Começou aqui o caminho para a constituição do grupo Natura &Co.

Enquanto tudo isso acontecia, a organização ainda seguia firme com seus propósitos no Brasil, dentre eles o Programa Carbono Neutro, que se tornou norteador

dos outros projetos dentro da Natura, refletindo o empenho para que eles alcançassem a meta até o ano seguinte. Podemos dizer que desde 2007 a organização vinha conseguindo traduzir sustentabilidade de forma a relacioná-la ao carbono neutro. Neste período, a Natura buscou demonstrar a relevância do tema em outras práticas organizacionais, que não apenas as que são ligadas diretamente à área de sustentabilidade.

Ainda assim podemos dizer que em 2012 a organização tratou ser sustentável praticamente como sinônimo de ser carbono neutro, representando o sentido construído. Ao buscar se fazer ouvir, por meio de um *sensegiving* inspirador, novamente, a organização propôs essa percepção do termo sustentabilidade fosse incorporada em todas as suas atividades, de forma transversal, bem como por todos que interagem com ela no campo organizacional (Natura, 2012).

Transversalidade essa que alcançasse não apenas o público interno, mas o externo também. Trabalhar como fornecedor ou parceiro da Natura, por exemplo, pressupõe a possibilidade de ser auditada a qualquer momento no que se refere à sustentabilidade, verificando se seus próprios sentidos e práticas estão de acordo com o que a Natura tem como sentido construído em relação ao tema (Glynn; Watkiss, 2020; Natura, 2012; Sandberg; Tsoukas, 2020). Com confiança na representatividade que tem, a organização repete a seguinte narrativa: “Com base em nossa atuação e em nossas relações, sabemos que podemos influenciar os nossos parceiros comerciais e temos trabalhado para que essa influência seja cada vez mais positiva” (Natura, 2012, p. 87). Em 2012 a Natura também buscou influenciar positivamente outro grupo, o de 10 consultores, em relação ao tema sustentabilidade, fazendo com que eles pudessem ouvir e discutir sobre as grandes narrativas do tema que eram debatidas à nível mundial naquele momento. Para isso, ela proporcionou a eles a

[...] oportunidade de acompanhar de perto os diálogos e as atividades da Rio+20, realizada em junho, no Rio de Janeiro. Os participantes foram escolhidos com base nos trabalhos que desenvolvem em suas comunidades e relacionados com temas abordados na conferência (Natura, 2012, p. 79).

Essa influência e destaque positivo, contudo, parece um pouco menor quando o assunto é a diversidade nos cargos da organização. Isto porque neste relatório a Natura se viu obrigada a, mais uma vez, reconhecer a baixa participação de mulheres em cargos de gestão, mas justifica que estas estão em preparação para esses cargos no futuro: “quando analisamos o pipeline de sucessão, o gênero da liderança é

prioritariamente feminino, o que significa uma visão de futuro mais alinhada à nossa estratégia de diversidade” (Natura, 2012, p. 61).

Mesmo diante de um assunto delicado como esse, em 2013 a organização ficou entre as empresas mais éticas do mundo e ganhou o prêmio World’s Most Ethical Company. Esse tipo de reconhecimento impulsiona a organização a ficar ainda mais conhecida pelo tema sustentabilidade, que ela mesma acredita e há alguns anos reforça ser um assunto que é vetor para a inovação. Para fortalecer e operacionalizar essa imagem, que constitui as e é constituída das narrativas organizacionais, criou-se na Natura a divisão de Tecnologias Sustentáveis dentro da área de pesquisa e desenvolvimento (Natura, 2013).

Tabela 13 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2013

Relatório	Natura
Ano	2013
Enredo das Narrativas	A organização aponta a inovação, e conseqüentemente a sustentabilidade, enquanto elemento chave de sua estratégia. As novas metas da Natura consistem em não apenas mitigar impactos negativos, mas gerar impacto positivo ao ambiente e à sociedade.
Personagens	- TV Record, GNT, Viva e Discovery Home & Health;
Conotação Discursiva	- Esperançosa
Vozes	- <i>World’s Most Ethical Company</i> ; - Gases do Efeito Estufa (GEE)
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade associada à crescimento e impacto</i> "Seremos geradores de impactos social, ambiental e econômico positivos, entregando valor para toda a nossa rede de relações, em todos os negócios, marcas e geografias em que atuarmos, por meio de nossos produtos, serviços e canais de comercialização” (Natura, 2013, p. 16).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

As pesquisas, porém, já eram uma realidade dentro da organização, mesmo que não houvesse uma área específica. Por isso, com o apoio de áreas estratégicas, de pesquisas já realizadas e após um trabalho constante de traduzir e o tema sustentabilidade aos seus funcionários e aos outros atores com os quais interage no campo organizacional, a organização alcançou em 2013 o compromisso de reduzir os impactos que geram mudanças climáticas em 33% (Natura, 2013).

Assim como o carbono neutro e as mudanças climáticas se apresentam de forma transversal em todo o debate sobre sustentabilidade que se dá dentro da organização, podemos dizer também que em 2013 a Natura deixou claro seu interesse em construir uma gestão integrada baseada no *Triple Bottom Line* – ou no tripé da sustentabilidade. Ela defende que as três dimensões, partindo dessa teoria, seriam

incorporados em todos os processos e práticas da Natura. A organização defende ainda que esse posicionamento representa “fonte de inspiração e referência de comportamento empresarial (Natura, 2013, p. 16).

Após alcançar resultados relevantes e partir de fundamentações teóricas importantes, a organização passou a ter um outro foco: o desenvolvimento de novas ferramentas para controlar o seu impacto no que se refere à geração de resíduo. Ademais, a Natura incorporou à “frota 15 veículos movidos a eletricidade, entre furgões, triciclos e bicicletas, que circularam em São Paulo, Campinas, Curitiba e Rio de Janeiro” (Natura, 2013, p. 46). Essas ações revelam mais uma vez o seu pioneirismo em práticas organizacionais ligadas a uma sustentabilidade ambiental forte, que se propõe não apenas mitigar os impactos negativos, mas gerar mais impacto positivo.

Esse impacto também está relacionado à dimensão social. Podemos entender, por exemplo, que conforme a organização consegue construir um ambiente “amigável”, mesmo que seja apenas simbolicamente, ela consegue ter legitimidade naquilo que traduz sobre sustentabilidade, disseminando suas compreensões para além dos muros organizacionais como “verdades”, partindo de um *sensegiving* inspirador (Schildt et al., 2020). Em situações como essas, os atores externos acreditam fazer parte do uníssono que ecoa da organização (Calvino, 1990). Podemos entender que essas pessoas tendem a acreditar em uma construção de sentido coletiva, quando na verdade, normalmente, acontece uma imposição de sentidos advinda da voz que soa mais alto, fazendo deles apenas bons ouvidos e ferramentas de reprodução de narrativas (Cunliffe et al., 2004; Glynn; Watkiss, 2020; Schildt et al., 2020).

A Natura reforça que mesmo em meio à essa relação “amigável”, seus contratos comerciais seguem rígidos, reforçando que não aceita produtores que realizam testes em animais ou que promovem o trabalho infantil, por exemplo. Contudo, aponta: “caso um fornecedor realize testes em animais a pedido de outra organização ou setor industrial, não possuímos mecanismos para coibir a prática” (Natura, 2013, p. 107). Apesar de não ter controle sobre todas as atividades de terceiros, aceitar firmar parceria com produtores e fornecedores que assumem essa postura, pode colocar em xeque a intenção de construção de uma cadeia produtiva sustentável, que é constantemente defendida pela Natura (Natura, 2013).

Ainda com esse desafio em mãos, que coloca em uma balança o seu parceiro produtivo e seus valores, no que se refere a comunidade do entorno, em 2013, a organização criou uma estratégia de relacionamento com e promoveu “a capacitação profissional, especialmente dos jovens. Esse é o caso da Rede Escola Cajamar (Natura, 2013, p. 81). Estes estão mais próximos, logo, tendem a estar sob o controle da Natura no que se refere aos sentidos que ela dissemina. Assim, essa pode ser considerada uma forma de a organização contratar funcionários já moldados de acordo com os seus interesses no futuro.

Essas e outras ideias, que sustentam a Natura enquanto organização que traduz a sustentabilidade para diferentes atores, foram expostas nas grandes mídias por meio de um programa de rápida exibição chamado “Aqui Tem Natura”. Este foi transmitido por emissoras como TV Record, nos canais pagos como, GNT, Viva e Discovery Home & Health, e online foi transmitido na tv.natura.net. O programa abordava temas como “bem-estar, saúde, beleza, sustentabilidade e empreendedorismo social” (Natura, 2013, p. 103), e pode ser entendido como uma das maneiras de fazer com que a sociedade acompanhe o que a organização faz, incorporando as narrativas que foram cuidadosamente separadas para essas exposições, ou seja, narrativas que mostram o melhor da organização (Fernandes, 2017).

No ano seguinte, em 2014, a Natura continua reafirmando que a sustentabilidade constitui todo o delineamento estratégico da organização e que, por isso, tanto ela, quanto seus produtos são fortemente associados ao tema. A organização se considera agente “de transformação da sociedade” (Natura, 2014, p. 4) e defende a ideia de co-construção para um futuro melhor e mais sustentável. De certa forma, podemos dizer que a sustentabilidade é objetivada pela organização, quando seu sentido é associado a aspectos “estratégicos, que podem afetar a ambição de negócio e a perenidade da companhia” (Natura, 2014, p. 14).

Mesmo nessa tendência de objetivar a sustentabilidade e tornar ela um elemento a serviço do mercado, a organização afirmou em 2014 se mostrar em diálogo com aqueles que são essenciais em suas cadeias produtivas, ou seja, tanto os consultores, quanto os produtores de regiões florestais. Para manter um contato mais próximo e entender melhor as necessidades deste último grupo, foi criado um Comitê de Fornecedores, o intuito é “dar voz às demandas desse público e delinear caminhos de parceria” (Natura, 2014, p. 35). Em relação aos consultores, por sua vez,

a Natura afirma que neste ano passou a contar com uma nova forma de fazer negócios: “a Rede Natura, que possibilita à consultora manter sua própria página na internet para se relacionar e comercializar os produtos, aliando esse formato à venda direta tradicional e ampliando sua produtividade” (Natura, 2014, p. 31).

Tabela 14 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2014

Relatório	Natura
Ano	2014
Enredo das Narrativas	A Natura se reconhece como agente transformadora da sociedade, juntamente com outros atores relevante do campo. Para essa transformação e crescimento econômico em um mercado dinâmico, a organização fala sobre "tecnologias verdes".
Personagens	- Consultores Natura e a plataforma digital; - Comitê de fornecedores; - Políticas Públicas;
Conotação Discursiva	- Mercadológica
Vozes	- Índice Dow Jones de Sustentabilidade;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade objetivada</i> "Conectada ao planejamento estratégico, a gestão de riscos da Natura considera os aspectos econômicos e socioambientais dentro de dois grupos: os estratégicos, que podem afetar a ambição de negócio e a perenidade da companhia, e os operacionais, relacionados aos processos internos da empresa (Natura, 2014, p. 14).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Podemos enxergar as duas ações organizacionais por diferentes lentes, a primeira delas, positiva, reflete a possibilidade de melhor desempenho econômico dos dois grupos, favorecendo também que eles sejam mais vistos e ouvidos. A segunda possível lente, refere-se ao papel do Comitê de Produtores como um intermediador que em um ato ilocucionário (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Villar, 2019), pode contar com suas palavras o que foi dito por outro, distorcendo-as. E em relação às consultoras, a venda por relacionamento tão defendida precisava acompanhar a modernidade, mas dependendo de sua estrutura, pode ser uma ameaça às rendas geradas.

Dentre os mais diferentes atores que constituíram a narrativa da Natura em 2014, estão também aqueles que representam o Estado. Em seus debates sobre sustentabilidade, a organização continua a se envolver ativamente no processo de elaboração de políticas públicas ligadas à educação como uma forma de reforçar a importância do seu papel na geração de impacto positivo e um desenvolvimento mais sustentável (Natura, 2014). A participação no âmbito político do país é mais uma demonstração que sua voz tem poder no campo organizacional. Isso se dá mediante

a forte associação construída narrativamente e por meio de suas práticas sobre o assunto sustentabilidade.

Em 2014 a Natura registrou em seu relatório um outro grande marco na sua jornada de sustentabilidade, e “passou a compor o Índice Dow Jones de Sustentabilidade 2014 (DJSI), da Bolsa de Valores de Nova York, referência para investidores que consideram questões socioambientais em suas tomadas de decisão (Natura, 2014, p. 20). Fazer parte do ISE desde a criação da carteira, já era uma forma de ter autoridade sobre o tema sustentabilidade a nível nacional, ao integrar também o índice Dow Jones, a organização reforça mais ainda o seu papel de tradutora do tema à nível mundial.

Essa confiabilidade se estende aos muitos prêmios, selos, reconhecimentos que a organização divulga em suas narrativas. Em 2015, uma nova certificação é conquistada e a Natura é reconhecida enquanto a primeira empresa de capital aberto que consegue atingir este nível. Essa é uma “certificação internacional emitida pelo B-Lab que reconhece organizações cujos negócios buscam gerar impacto positivo social e ambiental” (Natura, 2015, p. 13). Além da importância que a Natura atribui a como os atores do ambiente externo a reconhecem e a enxergam, a organização também aponta em seu relatório os impactos – não tão positivos – que outros contextos e atores podem causar e causaram em suas práticas, dentre eles: o cenário político e econômico do país.

Tabela 15 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2015

Relatório	Natura
Ano	2015
Enredo das Narrativas	A Natura defende a construção de um "novo capitalismo", pautado na sustentabilidade e responsabilidade. Os argumentos da organização, contudo - índices, métricas e valores - apontam mais para o "capitalismo" do que para o "novo".
Personagens	- Dialogou com Ministérios da Suíça e da Holanda; - Banco Mundial; - Ribeirinhos da Amazônia;
Conotação Discursiva	- Incoerente
Vozes	- B-Lab; - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade do "novo capitalismo"</i> "Para entender melhor nossa situação atual e embasar decisões futuras, elaboramos um estudo para contabilizar em recursos financeiros os efeitos do negócio e suas consequências finais para a sociedade" (Natura, 2015, p. 34).
Tipo de Sensegiving	Autoritário

Fonte: autora (2024).

O relato é de que tanto a Natura, quanto o setor em que ela atua foram fortemente impactados pelas mudanças econômicas que as instabilidades políticas geraram no país em 2015. Ao detalhar um pouco mais o cenário daquele ano, a organização destaca:

Enquanto os negócios no exterior seguem em veloz expansão, no Brasil a deterioração do ambiente econômico, o aumento da carga tributária e a desvalorização do real contribuíram para tornar ainda mais difícil o quadro de retração das vendas e da lucratividade que temos enfrentado nos últimos anos (Natura, 2015, p. 18).

Enquanto os desafios nacionais cresciam, naquele ano a Natura buscou como uma alternativa se afiliar a outros países e organizações, firmando parcerias por meio do Protocolo de Capital, ou seja, protocolos que pressupõem a valoração de impactos ambientais positivos e negativos. Para tanto, a organização dialogou com Ministérios de países como Suíça e o Holanda, com o Banco Mundial, e com outras grandes organizações que tinham interesses semelhantes aos dela.

Essas relações podem ser entendidas como influenciadoras da ideia de mensuração econômica dos impactos ambientais gerados, por exemplo, dentre eles: emissões de GEE; utilização da água; geração de resíduos etc. (Natura, 2015). Assim como os desdobramentos do interesse de ser carbono neutro, consideramos importante refletir que essas práticas organizacionais podem representar uma forma de precificar o que já apontamos como não passível de precificação, ou seja, o ambiente natural (Egri; Pinfield, 2002; O'Connor, 2000; Shevchenko et al., 2016). A Natura destaca, contudo, que dois anos antes, “em 2013, o valor positivo gerado por nossas práticas sustentáveis foi de mais de R\$ 900 milhões” (Natura, 2015, p. 35).

A organização criou também em 2015 o Índice de Progresso Social (IPS), por meio do qual a reforçou que o “desenvolvimento da região deve ir além da geração de renda para as famílias para medir qualidade de vida e bem-estar das comunidades ribeirinhas do Rio Juruá em Carauari (AM)” (Natura, 2015, p. 36). Podemos entender esse índice como uma tentativa da organização de olhar não apenas o retorno financeiro que as comunidades fornecedoras dão, mas como as pessoas que as constituem estão, de fato, no entanto, seria de numericamente a forma mais adequada de o fazer?

Questionamos isso porque percebemos por meio dos documentos que as discussões sociais, culturais, e políticas, essencialmente, passam a ganhar ainda mais força dentro do debate sobre sustentabilidade já em 2015. Isto porque neste

mesmo ano aconteceu a deliberação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), um dos grandes marcos no debate mundial sobre o tema, que foi imediatamente abordado nos relatórios da organização. Enquanto membro do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), a Natura afirmou ter feito uma avaliação, identificando que já contribuía com 16 dos 17 ODS e, portanto, se comprometeu a seguir nesta perspectiva e aprimorar suas práticas até 2030.

Percebemos que toda a narrativa construída pela Natura em seu relatório de 2015 reflete uma tentativa de se mostrar sustentável por meio de novos índices e conversões financeiras dos impactos gerados. Unindo essas características, a organização afirma trabalhar em prol de um “novo capitalismo” em que a essa compreensão de sustentabilidade será a base de suas práticas. Até aqui, poderíamos dizer que ela assumiria um *sensegiving* autoritário, disposto a romper e questionar sentidos antigos. Contudo, neste caso, entendemos que muito do “antigo capitalismo” será reproduzido, uma vez que os sentidos refletem objetivação, instrumentalização e monetização do ambiente natural e das relações sociais.

Essa instrumentalização, porém, não foi percebida quando em 2016 a organização buscou respaldo na iniciativa da ONU Mulheres e do Pacto Global das Nações Unidas, por exemplo, e se tornou “signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (Women’s Empowerment Principles)” (Natura, 2016, p. 27). Um assunto que era sensível agora ganhava destaque e envolvia também temas ligados à igualdade de raça e outras abordagens dos direitos humanos. Neste mesmo ano, a Natura reforçou seus compromissos com a Agenda 2030 e destacou: “Conectados à agenda global, incluímos a abordagem dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) para avaliar o potencial transformador da nossa atuação” (Natura, 2016, p. 14).

Para além dos objetivos ambientais e sociais traçados e apresentados em 2016, neste ano um grande evento marcou o bom desempenho da Natura até então: a compra “de 100% do capital da Aésop, marca australiana incorporada à Natura em 2013 e que, em 2017, comemora 30 anos de fundação” (Natura, 2016, p. 20). Essa compra é considerada reflexo de um crescimento da organização, mas também podemos compreendê-la como a possibilidade de perpetuar o seu acesso, mesmo que por meio de outra marca – talvez como uma forma de abrir caminhos futuros – em diferentes países do mundo. Ao assumir o controle majoritário da organização adquirida, a Natura declara formalmente o seu “apoio para a estruturação de uma

fundação semelhante ao Instituto Natura” (Natura, 2016, p. 20) em outras regiões, como uma tentativa de espalhar suas iniciativas e propósitos por outros lugares do mundo.

Tabela 16 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2016

Relatório	Natura
Ano	2016
Enredo das Narrativas	O capitalismo volta a ser apresentado pela organização como solução de problemas como desigualdade social. Além de debater esse tema externamente, internamente a Natura destaca que uniu a área de sustentabilidade à área de inovação e à de marketing.
Personagens	- Discussão no Fórum Econômico Mundial; - Compra definitiva da Aesop;
Conotação Discursiva	- Mercadológica;
Vozes	- ONU Mulheres; - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); - Agenda Global de Desenvolvimento Sustentável 2030;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade sem holofotes próprios</i> "integramos as áreas de inovação, sustentabilidade e marketing na mesma vice-presidência. Buscamos, assim, gerar produtos que unam alta tecnologia, uso sustentável da biodiversidade e conceitos disruptivos (Natura, 2016, p. 12).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Sua expressividade no mundo também se refletiu na participação da organização no Fórum Econômico Mundial, onde talvez pelo foco, a Natura considerou relevante um debate reformista sobre a sustentabilidade, no qual o capitalismo foi apontado com aquele que pode contribuir para “reduzir as dores provocadas pela desigualdade social” (Natura, 2016, p. 4). Questionamos, contudo: desigualdade social é sustentada por qual lógica? Essa narrativa, aliada ao anúncio de a sustentabilidade agora era integrada às áreas de inovação e marketing nos fazem perceber que o tema já não tem os mesmos holofotes dentro da organização. Ou tem, mas agora a direção do holofote é o mercado.

A ideia de expandir sua atuação e crescer economicamente, foi concomitante a ideia de disseminar mais narrativas e fazer com que sua voz fosse ouvida por muitas outras culturas e países (Beigi et al., 2019; Doolin et al., 2013; Fernandes, 2017) Assim, em 2017 a Natura relata mais um dos seus grandes marcos anuais. Dessa vez, a organização comprou outra grande empresa do setor de cosméticos, a The Body Shop. Essa união das duas organizações, somadas à Aesop, formou o que chamamos hoje de Natura &Co, “um grupo global de cosmética, único por sua capacidade de reunir negócios que compartilham de visão comum e de forte senso de

propósito” (Natura, 2017, p. 4). Propósitos esses ainda mais fortalecidos pela nova marca que compôs o grupo, visto que há anos a The Body Shop já era reconhecida por suas iniciativas sustentáveis tais quais as da Natura.

Tabela 17 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2017

Relatório	Natura
Ano	2017
Enredo das Narrativas	A inovação e a sustentabilidade continuam associadas pela organização, agora, porém, a sustentabilidade é apontada formalmente como um diferencial de mercado.
Personagens	- Compra da The Body Shop. - Dialoga com pessoas negras e com o público LGBT (sigla usada em 2017);
Conotação Discursiva	- Mercadológica;
Vozes	- World’s Most Ethical Company; - ISO 9001.
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade como um diferencial no mercado</i> "a sustentabilidade como princípio que orienta o nosso jeito de fazer negócios e é um diferencial em nosso modelo de negócios" (Natura, 2017, p. 20).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

A Natura usa então o relatório de 2017 para dizer mais uma vez que é uma organização que está sempre à frente das exigências legais no que se refere ao impacto ambiental, ou seja, que tem uma postura proativa e não reativa, que busca gerar impacto positivo e não apenas mitigar os impactos negativos. Neste ano, por exemplo, ela destaca por exemplo que “o trabalho de gestão de riscos relacionado às áreas de qualidade e meio ambiente contribuiu para a Natura obter a recertificação, no Brasil, da norma ISO 9001” (Natura, 2017, p. 15).

Essa característica que representa a organização há algum tempo, se prolongou neste ano com mais intensidade também à dimensão social, atribuindo maior destaque às questões raciais e de gênero, o que revelou uma mudança no padrão de comportamento e narrativas justificadas que acompanhamos até aqui:

Também começamos em 2017 trabalhos para promover a igualdade étnico-racial, com foco inicial no programa de estágio, porta de entrada da companhia — em parceria com a EmpregueAfro, consultoria que atua em programas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de profissionais negros. Outro trabalho em estágio inicial se volta ao público LGBT. Em 2017, externalizamos nossos valores por meio da campanha da linha de maquiagem Faces, cuja propaganda abordou a questão de gênero (Natura, 2017, p. 56).

Partimos do pressuposto que a organização fez sua curadoria narrativa no decorrer dos anos em relação a esse tema – dimensão social em geral –, isto porque,

quando discutir o assunto não lhe era algo favorável, ou seja, quando as desigualdades de gênero eram evidentes, as narrativas eram construídas de maneira que o problema era apresentado, mas a exaltação dos bons feitos era majoritariamente sobre a dimensão ambiental e suas conquistas de certificações, por exemplo. Agora, a Natura pode falar mais sobre a dimensão social, afinal, teve tempo para lidar com um assunto que foi por muito tempo, sensível (Fernandes, 2017).

Suas narrativas podem abarcar de forma mais equilibrada todas as dimensões da sustentabilidade, aliada às práticas aparentemente coerentes aderidas pela organização (Fernandes, 2017). Coerentes a ponto de a fazerem ser reconhecida “Pelo quinto ano consecutivo [...] como uma das empresas mais éticas do mundo na premiação do Ethisphere Institute (World’s Most Ethical Companies)” (Natura, 2017, p. 17).

Fatos e reconhecimentos como esses apresentados, fazem com que o povo brasileiro, em sua diversidade, se reconheça mais na marca, se reconheça enquanto consumidor dela. A sociedade incorpora as narrativas advindas da Natura, das mídias e até de casos de ensino, e reconhece que pode aprender com os projetos propostos, que tem espaço para atuar na organização, e assim por diante. Ao mesmo tempo, a organização busca construir uma comunicação que se diz dialógica, em que o povo também tem espaço para ensinar o que sabe sobre a floresta, por exemplo. Com isso, a Natura consegue fortalecer a ideia que defende, isto é, de que todos tem o dever de proteger a nossa Amazônia. Isso expande a voz da organização, e angaria mais atores para ser voz por ela também (Calvino, 1990; Christensen; Christensen, 2022; Cooren, 2012, 2020; Nathues et al., 2021).

Ainda sobre o ano de 2017, entendemos que a organização associa ambas as dimensões – ambiental e social – a oportunidades de negócios, pois ela defende uma promoção e expansão “da economia sustentável da biodiversidade amazônica como vetor de inovação e protagonismo global, garantindo visibilidade econômica e social” (Natura, 2017, p. 43). Protagonismo este que favorece o ambiente natural do país, mas favorece também a forte associação que se tem da Natura com a Amazônia, permitindo que ela tenha em pé, sua principal fonte de matéria-prima.

Essa postura pode revelar uma postura reformista em relação ao sentido que a organização dissemina sobre a sustentabilidade neste relatório, um sentido que se respalda em mudanças organizacionais e até sociais que assumem caráter paliativo (Purvis et al., 2019) e se direcionam mais uma vez ao mercado, repetindo um estilo

narrativo que a organização vem assumindo. Ademais, diante desse alinhamento com as exigências de um contexto competitivo e dinâmico o *sensegiving* da organização parece continuar sendo inspirador, ou seja, uma constante tentativa de se fazer ouvir por meio de suas “verdades”, que são também as “verdades” de grandes narrativas.

Mesmo diante dessas percepções sobre uma compreensão mais objetivada e mercadológica da sustentabilidade, a Natura não deixa de ser reconhecida pela narrativa construída e cultivada há tanto tempo. Em 2018 a organização “conquistou o prêmio ODS Brasil 2018, na categoria organização com fins lucrativos, em reconhecimento ao seu trabalho de certificação das cadeias da sociobiodiversidade” (Natura, 2018, p. 48). O prêmio foi atribuído pelo Governo Federal, ator que reconhece a Natura como uma das principais interlocutoras sobre o tema, que aqui podemos dizer que é reconhecida como uma das principais tradutoras da sustentabilidade no Brasil e no mundo (Cooren, 2012, 2020). Também em 2018, a organização foi reconhecida pela Corporate Knights, uma companhia de mídia do Canadá, como “a 14ª empresa mais sustentável do mundo” (Natura, 2018, p. 10).

Tabela 18 – Análise de Narrativa do Relatório Natura 2018

<i>Relatório</i>	<i>Natura</i>
Ano	2018
Enredo das Narrativas	O Projeto Carbono Circular passa a ser o foco da Natura, com o objetivo de alcançar as metas de ser "carbono neutro". Este projeto, contudo, envolve recompensas financeiras àqueles que colaboram. Conscientizar não parece mais suficiente, é necessário pagar.
Personagens	- Governo Federal; - Mulheres de dentro e de fora da organização;
Conotação Discursiva	- Autorizada a falar
Vozes	- Corporate Knights; - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS);
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade é sobre recompensar quem cuida</i> "para cada R\$ 1 investido no programa de compensação de carbono, são gerados R\$ 31 em benefícios à sociedade" (Natura, 2018, p. 41).
Tipo de Sensegiving	Expansivo

Fonte: autora (2024).

A nível interno a organização estruturou “a primeira edição da Semana da Sustentabilidade, que ocorreu de forma simultânea no Brasil e nas operações da América Latina e contou com distintas atividades” (Natura, 2018, p. 63). Neste evento foi atribuída mais visibilidade a temas não necessariamente ligados ao processo produtivo da organização, mas que, de certa forma ela também tem autorização para falar sobre, para traduzir, que são: diminuição do consumo de carne, diminuição de utensílios plásticos, mais caronas etc. (Natura, 2018).

Essas informações nos fazem acreditar nas percepções de Waldorff e Madsen (2023), que dizem que alguns tradutores acabam criando mais estabilidade sobre um tema do que outros. Neste caso, essa estabilidade está relacionada à legitimidade que a Natura conquistou no decorrer do tempo, que nem todas as organizações do segmento de cosméticos e beleza teriam para falar sobre assuntos que, diretamente, não lhe dizem respeito enquanto empresa.

Outro debate relevante que seguiu com maior espaço no ano de 2018 foi a mulher dentro e fora da organização. No que se refere especificamente à comunidade do entorno, a Natura propôs a abertura do Prêmio Acolher, projeto que envolvia o recebimento de projetos, e seleção dois para receberem “apoio técnico e financeiro. Um dos projetos escolhidos de Benevides, por exemplo, é focado na prevenção e no enfrentamento da violência doméstica, já tendo prestado auxílio jurídico e acolhimento psicológico e social a mais de 500 mulheres” (Natura, 2018, p. 56). Além de ajudar uma parcela considerável de mulheres da região, a Natura reforça seu apoio a essa minoria e expõe formalmente uma triste dimensão da realidade social brasileira.

Uma forma de colaborar com a realidade de outro grupo de atores, foi relatada pela Natura em 2018. Diante da constante meta ligada à emissão de carbono, a organização criou “o projeto Carbono Circular, este que vai além da compra de insumos e repartição de benefícios, mas [remunera] também pelo serviço de conservação ambiental” (Natura, 2018, p. 41). Poderia não ser necessário pagar para preservar, contudo, partindo de sentidos reformistas da sustentabilidade, que a organização defende em 2018 fundamentada em um *sensegiving* expansivo, e partindo dessa temática, debatida em uma sociedade que tende a sobrepor a dimensão econômica sobre as outras, essa parece ser uma saída efetiva e imediata.

De uma forma não econômica, a Natura também se propõe a demonstrar alguns benefícios da preservação ambiental por meio da compra de seus produtos. A ideia é que o cliente experiencie, entenda e vivencie os impactos positivos de suas compras.

Se o produto comprado é da linha Crer Para Ver, por exemplo, ela fica conhecendo as iniciativas para a promoção da educação que desenvolvemos com o Instituto Natura. Com a linha Ekos, divulgamos nossos esforços em prol da conservação da sociobiodiversidade amazônica (Natura, 2018, p. 22).

Neste processo, o cliente da Natura deixa de comprar apenas um produto, para comprar uma causa. Isto porque em uma relação recursiva e dialógica, como propõe a performatividade que constitui o arcabouço comunicativo organizacional, o

processo de tradução é impactado pelos significados sociais e vice-versa (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Waldorff; Madsen, 2023). Assim, a organização através de seus rótulos, embalagens, propagandas e outros meios que dão voz aos seus propósitos e valores, se torna um ator capaz de envolver o cliente e encantá-lo no decorrer de todo o processo de compra.

Sustentando tudo o que foi dito até o momento, em 2019 o grupo Natura &Co publica seu primeiro relatório, e neste mesmo ano, relata um dos grandes marcos de sua história, o início do processo de compra da quarta empresa que comporia o grupo, a Avon. Neste ano, a “Natura &Co assumiu seu primeiro compromisso socioambiental como grupo ao ser uma das pioneiras na adesão ao *Business Ambition for 1.5 °C*” (Natura &Co, 2019, p. 23). Esse acordo prevê, por meio do Pacto Global das Nações Unidas que as organizações se unam na proposta de contribuir para que o aquecimento do planeta não ultrapasse 1,5 °C. Dessa forma, o grupo reforça que desde o seu início assumiu um compromisso ambiental, contudo, sabemos que as três empresas já eram muito engajadas com o tema, o que facilita, de certa forma, essa caracterização.

Outra forma de o grupo se reafirmar sustentável, foi por meio da certificação de Empresa B para a The Body Shop, que está ligada à capacidade de gerar impacto positivo. Tanto a The Body Shop, quanto as outras empresas adquiridas favorecem o fortalecimento de uma rede colaborativa internacional no que diz respeito ao tema. Conseqüentemente, a voz do grupo se torna mais alta do que a voz individual de cada uma das organizações (Calvino, 1990; Natura &Co, 2019).

No relatório da Natura de 2019, também houve espaço para a manifestação de interesses do Grupo, um deles é o fato de que as organizações em conjunto não querem “ser apenas o maior grupo de beleza do mundo”, mas querem ser “o melhor PARA o mundo” (Natura, 2019, p. 39). A Natura, portanto, continua nessa missão, que neste ano começa a se expandir ao grupo. Dentre os interesses que constituem sua proposta sustentável, está a continuidade do Programa Natura Carbono Neutro. A organização frisa mais uma vez que além de gerar benefícios ambientais, gera também benefícios sociais pela forma como eles investem o dinheiro: “a cada R\$ 1,00 investido pelo Programa Natura Carbono Neutro, são gerados R\$ 31,00 em cobenefícios sociais e ambientais” (Natura, 2019, p. 121). Neste novo momento da organização, e principalmente nos relatórios do grupo percebemos uma intensificação de informações financeiras.

Tabela 19 – Análise de Narrativa dos Relatórios Natura e Natura &Co 2019

Relatório	Natura
Ano	2019
Enredo das Narrativas	Mais uma vez o carbono segue como elemento essencial no debate sobre sustentabilidade. Além disso, neste relatório, toda a discussão sobre o tema acompanha um reforço sobre o quanto a Natura contribui para o tema, seja por meio de geração de empregos ou financeiramente.
Personagens	- Negociação da Avon; - Consultoras;
Conotação Discursiva	- Contributiva
Vozes	- UN Global Climate Action Award;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade em formato de estória</i> "Valorizamos a beleza estética dos produtos, mas perseguimos ao mesmo tempo alternativas de menor Impacto ambiental e procuramos demonstrar aos consumidores a importância dessas escolhas mais conscientes. Destacamos não apenas o design, mas a história que aquele produto conta" (Natura, 2019, p.7).
Tipo de Sensegiving	Inspirador
Relatório	Natura &Co
Ano	2019
Enredo das Narrativas	O grupo reconhece formalmente que mesmo em meio às diferenças das quatro empresas que o compõem, tem o objetivo de carregar o lema da sustentabilidade consigo. A Natura &Co defende que juntas elas conseguirão mais representatividade em discussões relevantes. E inicialmente destaca uma sustentabilidade forte na dimensão ambiental.
Personagens	- Lideranças; - Consultoras;
Conotação Discursiva	- Esperançosa
Vozes	- Pacto Global das Nações; - Empresa B; - Organização Mundial da Saúde (OMS);
Sentidos da Sustentabilidade	Sustentabilidade ambiental "as empresas da Natura &Co estão engajadas em aumentar o uso de materiais reciclados em suas cadeias de produção" (Natura &Co, 2019, p. 23)
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Em relação às menções sobre as consultoras no relatório de 2019, que normalmente são apresentadas como parceiras, transitam entre a afirmação de que elas são elementos centrais das práticas organizacionais, e a afirmação de que a organização é quem gera “renda para 1,8 milhão de consultoras, no Brasil e na América Latina” (Natura, 2019, p. 124) Sabemos que a Natura, e agora o grupo, de fato, colaboram com a geração de empregos e de renda desse grupo, contudo, percebemos que as narrativas parecem mudar em um mesmo documento, ora elas são parceiras, ora são beneficiadas pelo dinheiro da organização.

Apesar de organização sustentar seu argumento na intenção de compartilhar riquezas por meio de suas atividades, neste caso, especificamente, podemos dizer

que essas diferentes elaborações narrativas e construções de sentidos, podem impactar nas práticas organizacionais, ou seja, na relação com esses atores mais adiante, promovendo falta de clareza na forma de enxergá-las e tratá-las na organização (Egri; Pinfield, 2002; Waldorff; Madsen, 2023).

Além da relação com os consultores, a organização desenvolveu em 2019 diversos projetos sociais, principalmente ligados à educação e cuidados diretamente pelo Instituto Natura. Esses, porém, foram traçados e pensados sem considerar uma das grandes surpresas que estava por vir no mundo: a pandemia da COVID-19. Da mesma forma, a Natura relata, ainda nas informações referentes ao ano de 2019 – mas publicadas normalmente no início do ano seguinte – que mudou muitas de suas práticas para colaborar e se adequar ao novo contexto (Natura, 2019).

Em meio a novos desafios, o grupo se uniu com outras grandes organizações para produzir álcool em gel destinado muitas vezes à doação. As fábricas da The Body Shop e Aésop cederam espaço de suas linhas de produção para se dedicarem a produtos essenciais de higiene pessoal e álcool em gel também (Natura, 2019). O grupo, em seu relatório também destaca essas ações conjuntas e reforça que já no início de 2020, antes do relatório anterior ser publicado, já seguiram as determinações da Organização Mundial da Saúde (OMS) no contexto interno das organizações – distanciamento social, trabalhos no modelo *home office* etc.

Antes deste começo de ano desafiador, em 2019 o grupo Natura &Co percebeu que juntas as organizações seriam mais fortes, teriam a chance de serem mais ouvidas, principalmente em relação aos problemas ambientais de ordem mundial, como crise climática. Percebemos que o grupo carrega consigo características que já percebemos na Natura, ou seja, o interesse de ser porta-voz de grandes temas (Natura &Co, 2019). Da mesma forma, percebemos que entre 2019 e o início de 2020 a atenção o Natura se dividiu entre o que era necessário para a povo do nosso país – e para o mundo – e entre o que era importante para ela se manter enquanto organização reconhecida como sustentável, ou seja, para conservar suas histórias acerca de um tema que ela traduz há muito tempo.

Assim, 2019 foi o ano em que a organização destacou que seguia se importando com a estética de seus produtos, mas que a ideia era gerar menos impacto ambiental através deles e, claro, mostrar isso aos seus consumidores. A defesa de uma sustentabilidade calcada na dimensão ambiental (reciclar, reutilizar etc.), continua presente nas narrativas da Natura e mais do que nunca ela se mostra

interessada em levar até o consumidor “a história que aquele produto conta” (Natura, 2019, p. 7). A Natura assume assim o seu papel de *storyteller* aos outros atores do campo, assim, ela busca retratar a cadeia produtiva sustentável em suas embalagens. Entendemos que essa pode ser considerada uma forma eficiente de externalizar e disseminar de forma simplificada e acessível, os sentidos de sustentabilidade que ela construiu e defende.

Enquanto isso, no mesmo ano, a Natura &Co, ainda que já fosse gigante no que se refere à dimensão e representatividade das organizações que constituem o grupo, se fazia iniciante nas divulgações sobre o tema. Uma coisa, contudo, o grupo tinha como certeza: juntas as organizações conseguiriam ser mais ouvidas em discussões políticas, sociais e econômicas, o que de alguma forma, incluiria as discussões sobre sustentabilidade. Ainda assim, em 2019, o grupo destaca o seu sentido sobre sustentabilidade, associando principalmente o tema à dimensão ambiental e reforçando seu pioneirismo, na mesma forma que a Natura fez no início, mas dessa vez enquanto grupo:

Natura &Co assumiu seu primeiro compromisso socioambiental como grupo ao ser uma das pioneiras na adesão ao Business Ambition for 1.5 °C. Esse movimento empresarial promovido pelo Pacto Global das Nações Unidas se propõe a limitar o aquecimento global a 1,5 °C em relação aos níveis pré-industriais (Natura &Co, 2019, p. 23).

Para lidar com novas metas e compromissos ligados à dimensão ambiental da sustentabilidade, o grupo também ressaltou a importância atribuída às novas lideranças que precisaram ser pessoas dispostas e engajadas para enfrentar os desafios. Para isso, dentro do grupo a The Body Shop incentivou um programa de desenvolvimento de lideranças como uma forma de disseminar a ideia da sustentabilidade enquanto tema prioritários nas tomadas de decisão. Além disso, ainda sobre pessoas, o grupo aderiu ao sistema de Renda Digna, que busca avaliar o contexto econômico e social do país dos vendedores das lojas físicas e propor um salário base digno, normalmente maior que o salário-mínimo do país em que residem (Natura &Co, 2019).

Traduzir práticas que antes eram individuais das organizações para o Grupo, de fato, o faz mais forte, isto porque todas as organizações, de certa forma, cultivaram a característica “sustentável” há muito tempo. Essa postura continua e se intensifica ainda mais em 2020, diante do contexto enfrentado. A Natura, por exemplo, relatou apoiar suas consultoras de diferentes maneiras durante a pandemia: providenciou

acesso à telemedicina, apoio de saúde mental e ao luto; criou um fundo emergencial para disponibilizar alimentos aos consultores brasileiros e de toda a América hispânica; mostrou-se atenta e amparou problemas ligados à violência doméstica, que aumentou muito naquele período (Natura, 2020).

Parte desse fundo se constituiu a partir da proposta feita pelo Comitê de Operações do grupo Natura &Co, que consistia na ideia de que a liderança “abrisse mão de parte de sua remuneração para contribuir para o enfrentamento da crise e assegurar a continuidade das ações do grupo” (Natura, 2020, p. 7). E qual a relação entre o fundo e a continuidade das ações? Bom, sabemos que há anos a Natura destaca, ao menos formalmente, que seus consultores e funcionários são o centro de suas práticas organizacionais. Portanto, ao beneficiá-las, acolhê-las, as organizações seriam também beneficiadas no que se refere ao volume de vendas e continuidade de suas atividades, mesmo diante do cenário crítico enfrentado.

Por meio dessas e outras narrativa, a Natura conseguiu manter a imagem social, ou seja, a imagem de cuidado com a sociedade e o ambiente natural, seja: conservando seus selos de Empresa-B da Natura e da The Body Shop e conquistando o mesmo para a Aesop; conservando seu selo da União para o Biocomércio Ético (UEBT), dentre outros reconhecimentos. Esses exemplos fizeram com que o grupo Natura &Co continuasse com essas propostas, reforçasse o sentido construído sobre sustentabilidade e o amparasse nas metas traçadas para 2030. Metas essas chamadas de “Compromisso com a Vida”, que têm como um de pressupostos a interdependência entre pessoas e natureza (Natura &Co, 2020).

As empresas do grupo desenvolveram conjuntamente “uma agenda de compartilhamento de boas práticas por meio das Redes de Excelência (NEx), em áreas como inovação, digital, varejo e sustentabilidade” (Natura &Co, 2020, p. 53). A partir dos documentos da Natura previamente analisados, é possível entender que a organização conseguiu incorporar suas visões da sustentabilidade, assim como a The Body Shop também o fez, por exemplo., Houve um processo de *sensegiving* dentro do grupo Natura &Co, entre as organizações (Glynn; Watkiss, 2020; Schildt et al., 2020) e dentre os sentidos atribuídos e compartilhados – determinados – está a inclusão da dimensão transversal da sustentabilidade, que atribui destaque ao processo de desenvolvimento e descarte dos produtos desenvolvidos pelas organizações (Natura &Co, 2020).

Tabela 20 – Análise de Narrativa dos Relatórios Natura e Natura &Co 2020

Relatório	Natura
Ano	2020
Enredo das Narrativas	Apesar de atribuir bastante atenção às ações ligadas a pandemia, em 2020 a Natura continua reforçando a relação entre inovação, investimentos e sustentabilidade. Os impactos gerados por seus produtos e processos também são calculados e monetizados.
Personagens	- Mulheres vítimas de violência doméstica; - Consultoras.
Conotação Discursiva	- Preocupação com o contexto da pandemia
Vozes	- Empresa B; - Selo UEBT (União para o Biocomércio Ético);
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade atrelada à economia regenerativa</i> "Na economia regenerativa, os recursos monetários estarão cada vez mais em tecnologias capazes de renovar ecossistemas, sociedades e a própria economia. Essas ideias inspiraram a criação da Visão 2050, com o princípio fundamental da ambição pelo impacto positivo, ou seja, a existência de uma empresa deve regenerar sistemas, sociedade e meio ambiente" (Natura, 2020, p. 58)
Tipo de Sensegiving	Inspirador
Relatório	Natura &Co
Ano	2020
Enredo das Narrativas	O grupo Natura &Co também entende que sustentabilidade está vinculada à inovação, mas a coloca junto com as áreas de digital e varejo. A meta do grupo é fazer deste, um tema transversal em todas as atividades.
Personagens	- Rede de Excelência em Sustentabilidade (S-NEx); - Lideranças; - Consultoras;
Conotação Discursiva	- Prospectiva e retrospectiva;
Vozes	- Empresa B;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade como compromisso com a vida</i> "Por meio de seu Compromisso com a Vida, Natura &Co está adotando medidas ousadas para avançar no fornecimento com respeito às pessoas e biodiversidade. Sua abordagem baseia-se em um profundo entendimento das ligações entre as pessoas e a natureza" (Natura &Co, 2020, p. 59).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Seguindo essa lógica, a Natura por exemplo, utilizou a inovação para avançar no que se refere à sustentabilidade. A organização destaca que há muito tempo utiliza uma

[...] ferramenta que estima o impacto ambiental dos futuros lançamentos, ainda na fase inicial de P&D. A calculadora ambiental fornece dados sobre emissões de carbono e geração de resíduos, entre outros itens, e contribui para que façamos escolhas mais conscientes sobre os ingredientes e os materiais de embalagens que empregaremos em novos produtos (Natura, 2020, p. 47 e 48).

Desta forma, a organização demonstra mais uma vez se antecipar na identificação do impacto causado. Mas além de identificar, a Natura também acredita ter avançado ao utilizar o *Integrated Profit and Loss* (IP&L), que é considerado

transformador por integrar “o desempenho financeiro à valoração dos impactos social, ambiental e humano. Ao valorá-los, traduzimos esses efeitos para uma linguagem monetária, evidenciando os custos e benefícios de nossos negócios nesses três aspectos” (Natura, 2020, p. 66). Ao mesmo tempo temos nestes dados o reforço de uma postura que foi se ajustando no decorrer dos anos de acordo com contextos, e com o mercado, percebemos que esses ajustes passaram a ressaltar cada vez mais uma narrativa elaborada a partir de traduções dos impactos causados em números, em reais.

Essa tendência à monetização pode revelar a influência da proximidade com outras grandes empresas, de diferentes setores, assim como pode revelar a que a Natura está cada vez mais próxima à lógica de meios e fins do mercado. De qualquer forma, a proposta de diálogo que sustentou e sustenta a narrativa da organização também pode demonstrar que a Natura está interessada em ouvir outras vozes e incorporar novos sentidos sobre sustentabilidade ou também está interessada em ser ouvida por outros setores. Dialogar pode representar uma maneira de conquistar ainda mais representatividade e disseminar os seus sentidos construídos como “verdades” (Calvino, 1990; Glynn; Watkiss, 2020; Schildt et al., 2020).

Em relação aos sentidos que ela mesma constrói no Brasil, e dissemina por meio de seus produtos, envolvimento em elaboração de políticas públicas e participação em grandes eventos, por exemplo, podemos dizer que a Natura, em 2020, segue se posicionando – e sendo reconhecida – enquanto uma das principais tradutoras da sustentabilidade. Em seu relatório, a organização reforça que “a voz da floresta precisa ser ecoada” (Natura, 2020, p. 78), e ecoada por quem? Sim, por ela mesma. Entendemos que a Natura busca ser o ator que irá traduzir aquilo que advém da “voz da floresta” por meio de seus projetos de sustentabilidade, como Amazônia Viva (Cooren, 2012, 2020).

Além dessas ações, a Natura comemorou a conquista de uma meta relacionada a um tópico que apresentamos no decorrer dessa análise como sensível para a organização: a igualdade entre homens e mulheres em cargos de gestão. A organização destaca em suas palavras: “O índice ficou em 51% tanto na Natura como se considerado Natura & Co América Latina (Natura, 2020, p. 60). A preocupação com essa dimensão da sustentabilidade aumentou no decorrer dos anos, principalmente diante da distância que se tinha em relação ao desempenho da dimensão ambiental na organização. Isso, porém, pode ter se intensificado diante do contexto pandêmico,

onde fatores como bem-estar, cuidado e colaboração passaram a ser percebidos como mais relevantes do que controle, hierarquia e performance, por exemplo (Barrett Values Centre, 2020).

Mesmo diante dos desafios na esfera social, sabemos que a Natura há muitos anos reforça uma intenção de relação próxima e de parceria com suas consultoras, contudo, também sabemos das inseguranças geradas pelo cenário pandêmico em relação à empregabilidade. Por isso, neste momento, em 2020, a Natura se posicionou mais uma vez como aquela capaz de narrar e performar, ou seja, deu voz à mudança que ocorria na organização, mas buscou o fazer de maneira a tranquilizar aqueles que constituem o chamado centro de suas práticas organizacionais (Austin, 1962; Gond et al., 2015). Afirmou que as vendas digitais, necessárias naquele momento, já eram uma realidade da organização, e que continuariam sendo uma forma de acrescentar renda e não substituir pessoas por “máquinas”.

Agora vamos a um fato interessante. Este foi o último relatório que a Natura publicou de forma individual (Natura, 2020), nele, foram apresentados seus pilares estratégicos, que eram sete, e pasmem, nenhum sequer mencionava a palavra sustentabilidade. Por muito tempo a organização reforçou que a sustentabilidade era essencial para suas construções estratégicas, contudo, conforme apresentado no relatório de 2020, a Natura frisou fatores como: inovação, diferenciação, digitalização e ampliação dos canais de venda. Entendemos que muitos destes pontos podem ser abordados enquanto pontos que constituem e são constituídos pela sustentabilidade, mas seria pedir muito que a palavra ao menos aparecesse nos pilares estratégicos de uma organização que porta-voz do tema?

Será que essa missão agora é destinada aos relatórios do grupo? Bom, em seus documentos, vemos uma sustentabilidade ainda presente, de maneira mais explícita. Essa que se baseia nas três dimensões que tanto falamos aqui:

[...] com seus três pilares para abordar as mudanças climáticas, defender os direitos humanos e abraçar a circularidade, essa ambição renovada está alinhada com a transformação sistêmica sustentável de que precisamos para termos um mundo em que mais de 9 bilhões de pessoas vivam bem (Natura &Co, 2020, p. 54).

Além disso, percebemos uma narrativa elaborada como um chamamento à contribuição de outros atores, como ONGs, acadêmicos, outras instituições de iniciativa privada e o Governo, claro, afinal a Natura &Co assume que “a liderança política é crucial para acelerar a ação empresarial” (Natura &Co, 2020, p. 54) Percebemos que a preocupação com a vida, inclui também a saúde e a sobrevivência

do grupo, para isso, e para um início amigável com outros atores do campo, vemos que mesmo sendo um dos maiores grupos de cosméticos do mundo, a Natura &Co destaca a relevância do diálogo e da participação conjunta neste debate.

. Acreditamos que essa postura revele um momento de novas prioridades diante de um cenário econômico mais crítico, e de um novo começo para o grupo, onde parcerias e diálogos parecem não só vantajosos, mas necessários. Com o retorno de parte dos eventos que foram restritos em 2020, o grupo foi chamado para representar o setor empresarial na COP15, em 2021, neste caso, a “Convenção sobre biodiversidade – foi dividida em duas partes devido às restrições da COVID-19. Natura &Co teve a honra de ser convidada como a única voz do setor empresarial para falar na cerimônia de abertura (Natura &Co, 2021, p. 85). Esses convites refletem que não só a Natura &Co reconhece o seu próprio papel de tradutora e porta-voz do tema, mas outros atores relevantes do campo também o fazem.

Tabela 21 – Análise de Narrativa do Relatório Natura &Co 2021

Relatório	Natura &Co
Ano	2021
Enredo das Narrativas	O tom de preocupação da organização em relação ao contexto da pandemia é também um caminho para mostrar suas ações para com a sociedade nesse período. É uma forma de reforçar o "compromisso com a vida". Neste relatório, contudo, a Natura &Co também reforçou seu papel como porta-voz de diferentes discussões a nível político no país e no mundo.
Personagens	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Público de Saúde; - Outras grandes organizações; - Governo; - Sociedade;
Conotação Discursiva	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupada - COP 26 - 26ª Convenção da ONU sobre Mudanças Climáticas
Vozes	<ul style="list-style-type: none"> - Sebastião Salgado; - COP 15 - 15ª Convenção sobre biodiversidade; - <i>Transform to Net Zero</i>
Sentidos da Sustentabilidade	<p><i>Sustentabilidade é sinônimo de carbono zero</i></p> <p>"Como grupo, estamos explorando soluções mais disruptivas e regenerativas, que capturam mais carbono do que emitem, conservam e restauram a biodiversidade, os ecossistemas, e geram qualidade de vida por meios justos e inclusivos para todos" (Natura &Co, 2021, p. 58)</p>
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Ainda sobre essa autorização para traduzir e emitir narrativas, a organização usou a voz e a representatividade de um grande artista brasileiro como uma forma de angariar ainda mais atenção em contexto mundial, abordado um assunto relevante tanto para ela, quanto para a sociedade brasileira na COP-26. Na “26ª Convenção da

ONU sobre Mudanças Climáticas em Glasgow, convidamos Sebastião Salgado para falar em nosso nome e ilustrar o impacto do desmatamento na região durante o jantar do setor privado promovido pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável” (Natura &Co, 2021, p. 80).

A participação do grupo Natura &Co nesses dois eventos revelam que a organização teve a oportunidade de disseminar suas compreensões, preocupações e sentidos da sustentabilidade, ou seja, elaborou narrativas como uma forma de conservar valores e opiniões. Devemos lembrar que ao performar a partir de um ato ilocucionário, a organização pode falar com sua própria voz, mas outros atores também podem falar por ela, como no caso do artista. Nessa elaboração narrativa ela colocou seus interesses, aspectos culturais do nosso país e pôde contar suas histórias, assim, entendemos mais uma vez o processo comunicativo como uma prática interessada e não neutra (Christensen; Christensen, 2022; Zanoni; Rese, 2023).

As elaborações narrativas e comunicação bem estruturada do grupo refletem muito do que a Natura construiu ao longo dos anos e o mesmo acontece em relação à base de sua produção, por exemplo. Antes de fazer parte do grupo, a Natura, mantinha uma relação próxima com outras organizações para debater a sustentabilidade e, conseqüentemente, ampliar o alcance de sua voz, dentre elas está a “Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (Camta)”. Isso continuou com o grupo, na busca por soluções que regeneram o ambiente natural.

Em 2021, entendemos que o grupo construiu sentido sobre sustentabilidade calcado em um fundamento ambiental cultivado pela Natura desde 2007, que é o carbono neutro. Mesmo em meio as preocupações do cenário da pandemia, a organização teve espaço em seu documento para destacar que fundou o projeto Transform to Net Zero, e reforçou sua capacidade de influência dizendo que:

[...] em conjunto com outras 10 empresas globais, incluindo Microsoft, Nike, Danone e Mercedes-Benz, nosso objetivo é acelerar a transição para uma economia global de carbono zero e liderar pelo exemplo para permitir que todas as empresas descarbonizem suas cadeias de abastecimento (Natura &Co, 2021, p. 86)

Fundamentada em um *sensegiving* inspirador, a Natura &Co não quer apenas falar sobre o carbono neutro, ela quer influenciar o campo e performar, ou seja, deixar efeitos da sua narrativa no tempo e no espaço. Por tempo, podemos entender como o presente e o futuro, e por espaço, podemos entender que não o limite não está mais nos muros organizacionais ou no Brasil.

Todo o enredo construído até aqui, revela uma legitimidade construída pela Natura e repassada ao grupo do qual ela faz parte. Assim, em 2022, se partirmos essencialmente da voz que ecoa do grupo Natura &Co, percebemos que essa legitimidade a autorizou a atribuição de maior ênfase à dimensão econômica. O grupo por exemplo, reforça em números sua dimensão e expressividade no mundo: “Natura &Co opera em mais de 100 países, contando com mais de 2.300 lojas, 32.000 funcionários e 7,7* milhões de Representantes e Consultoras (Natura &Co, 2022, p. 16).

Essa postura, mais enfática nos números quando comparada aos anos anteriores, é percebida em todo o decorrer do relatório, e uma das possibilidades para isso é o contexto instável à nível mundial, que agora superava “apenas” a pandemia e envolvia também a guerra da Ucrânia, impactando uma nova região de atuação do grupo por meio da Avon, por exemplo. Neste relatório, de 2022, foi a primeira vez que, de forma mais explícita, a organização falou sobre sustentabilidade associando-a à geração de caixa.

Tabela 22 – Análise de Narrativa do Relatório Natura &Co 2022

<i>Relatório</i>	<i>Natura &Co</i>
Ano	2022
Enredo das Narrativas	A força do grupo aliada ao contexto de pandemia e guerra, fez com que as narrativas do grupo Natura &Co assumissem uma característica mais objetiva e mercantilizada. Sua essência "ambiental", porém, foi destacada em alguns momentos.
Personagens	- Colaboradores; - Mídia; - Governo;
Conotação Discursiva	- Mercadológica;
Vozes	- Selo Terra Carta; - ISE;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade ligada ao desempenho financeiro</i> "Foco no crescimento sustentável: compromisso com a geração de caixa" (Natura &Co, 2022, p. 21)
Tipo de Sensegiving	Supressivo

Fonte: autora (2024).

Outra mudança perceptível nas narrativas reside no fato de que, antes era comum que a organização justificasse os treinamentos dos funcionários, por exemplo, como uma forma de conservar a cultura, mas agora, de forma bem mais direta, no relatório de 2022, essa prática é associada a uma tentativa de auxílio na conservação da legitimidade organizacional (Zanoni; Adamoglu-de-Oliveira, 2023). Ou seja, eles acreditam – mas agora formalizam – que buscam fazer com que seus funcionários

incorporem e disseminem os sentidos construídos e os interesses organizacionais: “Natura &Co espera que seus colaboradores assumam o compromisso de desempenhar seu papel de ajudar a proteger nossa reputação” (Natura &Co, 2022, p. 32).

Informações como essas, mais diretas e sinceras, podem revelar a tendência de mudança de posicionamento em um cenário de instabilidade, ou uma mudança de perspectiva, agora que as organizações são um grupo, e como elas mesmas declararam conseguem ter mais voz para debater assuntos importantes. Com uma voz mais alta, o grupo talvez se sinta também mais autorizado a dizer mais o que “pensa” e o que que (Calvino, 1990).

Mesmo em meio a tantas diferenças nas narrativas, entendemos que a organização quis demonstrar que sua essência sustentável e interessada principalmente na dimensão ambiental continua presente. A exemplo disso, reforçou que é a única organização do setor de cosméticos que está no ISE, e destacou que foi uma das primeiras organizações a receber do Rei da Inglaterra o Selo Terra, “que reconhece as empresas globais que promovem inovação e demonstram seu compromisso e dinamismo para a criação de mercados verdadeiramente sustentáveis” (Natura &Co, 2022, p. 38).

Além disso, ainda na temática sustentabilidade e como um apelo para lidar com a Amazônia de forma responsável, o grupo buscou voz nas grandes mídias. De forma estratégica, a Natura elaborou uma campanha que ressaltava sua preocupação com a floresta, e essa “foi veiculada durante o intervalo de um dos principais debates entre os candidatos à eleição presidencial no Brasil” (Natura &Co, 2021, p. 46).

Diante de um tema sensível a todos, do nosso país e do mundo, a Natura &Co soube usar suas narrativas, sua voz de forma estratégica. Essa foi a maneira que a organização encontrou para alcançar muitas pessoas, visto que os debates tiveram grandes audiências, e uma forma também de atribuir apelo político, apontando mesmo que indiretamente a corresponsabilidade do Estado no cuidado com a Amazônia. Sabemos que o interesse de manter a floresta em pé, compactua tanto com o “compromisso com a vida” (Natura &Co, 2022), quanto com os princípios iniciais de sua estória como “bem-estar/estar bem” (Natura, 2002). Ainda assim, também sabemos que diante de um ano, em que seus interesses econômicos foram destaque, a Amazônia enquanto sua principal fonte de recursos, não poderia ficar de fora do debate.

Percebemos que em 2022 foi um ano em que a Natura &Co construiu um sentido diferente sobre a sustentabilidade do que estávamos acostumados a ver, ousamos dizer que em um *sensegiving* supressivo (Schildt et al., 2020), ela silenciou os próprios sentidos uma vez criados por ela, para sobrepor aquele que lhe favoreceria mais diante do novo cenário em que ela estava imersa. Percebemos assim, que as traduções conforme viajaram no tempo, se alteraram principalmente quando mudaram de contexto.

Bom, querido leitor, até agora, vimos os enredos, personagens, elementos e sentidos que a Natura construiu sobre o tema que debatemos nessa tese, a sustentabilidade. Agora continuaremos essa viagem rumo ao que foi elaborado pelo Instituto Natura.

7.2 INSTITUTO NATURA

Falar sobre o Instituto Natura é, de certa forma, continuar falando sobre a organização escolhida como caso desta tese. Ainda que o Instituto atenda hoje projetos que vão muito além do que a Natura fazia “sozinha”, podemos entendê-lo como uma extensão da sua voz no campo organizacional. Por mais que hoje, ele também receba investimentos de outros atores, a Natura continua sendo aquela que mais contribui financeiramente para a continuidade do Instituto.

Alinhados no propósito de levar a educação e a cidadania para a sociedade, vemos que nome da organização e do nome do Instituto, não se desvincularam, ou seja, o “Natura” continua ali. Isso acontece uma vez que Instituto é um caminho para enfatizar ainda mais algo pelo qual a Natura é admirada, é uma forma de estreitar ainda mais os laços com o poder público e fazer seu nome presente em outras instâncias, isto é, fazer com que sua voz seja ouvida. Assim as ideias hoje defendidas pelo Instituto têm origem na Natura em 1995.

O Instituto surgiu a partir da ideia de vender produtos categorizados na linha chamada “Crer par Ver”, que eram ofertados aos consumidores pelas consultoras, mas tinham a renda integralmente revertida em projetos voltados à educação. Por meio dessas vendas, o propósito da Natura se espalhou, e junto com ele se espalharam os sentidos construídos sobre a dimensão social da sustentabilidade. A organização defende que a educação transforma e por isso em 2010 o Instituto Natura surgiu e passou a se responsabilizar por essas práticas, atuando de forma autônoma.

Ele é considerado uma organização sem fins lucrativos com sede própria, que atua em conjunto com diferentes atores, construindo uma realidade social e verbal (Czarniawska, 2009; Phillips; Malhotra, 2017; Wedlin; Sahlin, 2017).

Como uma forma de demonstrar essa parceria, o Instituto aponta que em seu primeiro ano completo de atuação – por isso o primeiro de publicação de relatório – em 2011, a linha “Crer para Ver arrecadou R\$ 8,4 milhões e contou com a participação de 7 mil consultoras em todo o Brasil” (Instituto Natura, 2011, p. 14). O agradecimento a adesão das consultoras é frequente em todo o documento, ademais, o Instituto formalizou seu agradecimento ao *Boston Consulting Group* (BCG) por auxiliá-los na elaboração do planejamento estratégico que guiará os próximos passos.

Tabela 23 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2011

Relatório	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2011
Enredo das Narrativas	O Instituto assume a responsabilidade de lidar com a proposta da Natura de relacionar sustentabilidade e educação. Nos documentos de 2011 notamos um tom de comemoração e esperança de um futuro planejado estrategicamente e co-construído.
Personagens	- Consultoras e todos os parceiros que possibilitam sua atuação
Conotação Discursiva	- Comemorativo
Vozes	- Boston Consulting Group (BCG);
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade como um valor</i> "Falando em educação para a sustentabilidade, especificamente, um valor emergente e fundamental para a sociedade, é necessário a mobilização pelas mídias e redes sociais em torno do desenvolvimento sustentável" (Instituto Natura, 2011, p. 4)
Tipo de Sensegiving	Expansivo

Fonte: autora (2024).

O Instituto menciona também em seu primeiro relatório os parceiros que auxiliam no início do seu processo de atuação, apesar de muitos, podemos destacar alguns, como: Ministério da Educação, diferentes Secretaria de Educação do país, bancos, diversos outros institutos e fundações (Instituto Natura, 2011). Essas menções nos fazem perceber que agir em prol de uma sustentabilidade social não é uma construção individual e não se restringe apenas na relação Instituto e pessoa que terá acesso à educação. O próprio Instituto destaca que seu objetivo consiste em “formar uma rede para a co-criação de projetos com academias, experts, governos, bancos de fomentos, outros institutos e fundações” (Instituto Natura, 2011, p. 5).

O sentido de educação defendido pelo Instituto é parte de uma narrativa sincrônica (Cunliffe et al., 2004), ou seja, envolve múltiplas interpretações e diferentes contextos. Assim, defende-se que todos – pais, alunos, formadores, a comunidade –

têm papel transformador na sociedade, e que essa transformação acontece essencialmente por meio da educação, em especial a educação que aborda sustentabilidade, apontada por eles como um valor essencial para a sociedade.

Mesmo disseminando novas ideias e sentidos para educação (Schildt et al., 2020), entendemos que desde a fundação do Instituto ele traduz da sua maneira os sentidos já dados pela organização (Hernes; Schultz, 2020; Smets et al., 2017), mas também os formaliza, conservando algumas características da Natura, como: o incentivo expressivo à pesquisa, à ciência e à tecnologia, que (Instituto Natura, 2011).

Em 2012, o Instituto frisa por meio de seu relatório, a importância da articulação de diversos atores, públicos, privados e do terceiro setor para intensificar o potencial de transformação por meio da educação proposto por ele. Ela os convida a auxiliá-lo na reprodução de suas práticas e narrativas sustentadas por novas ideias (Schildt et al., 2020). Ademais, no que se refere à aprendizagem em si, uma pesquisa realizada pela Universidade de São Carlos, em parceria com o Instituto, comprovou que a educação tem melhores resultados quando envolve não só o aluno, mas a participação dos responsáveis e da comunidade como um todo (Instituto Natura, 2012).

Tabela 24 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2012

Relatório	Instituto Natura
Ano	2012
Enredo das Narrativas	Promoção da mudança social, investimento em tecnologia e apoio ao governo regem as percepções do Instituto em 2012.
Personagens	- Consultoras; - Conselho Consultivo; - Conselho fiscal; - Conselho administrativo;
Conotação Discursiva	- Prospectivo
Vozes	- Universidade de São Carlos
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Educação como um pilar da cidadania</i> "Acreditamos que a educação não está apenas na sala de aula. Ela está na intenção de aprender e ensinar de cada professor, cada aluno, cada pai e mãe, está na intenção de cada um de nós" (Instituto Natura, 2012, p. 18).
Tipo de Sensegiving	Expansivo

Fonte: autora (2024).

Como uma forma de visualizar isso com mais clareza, em 2012 o Instituto passou a propor um trabalho sustentado três pilares distintos, são eles: apoio à gestão pública da educação; inovação em tecnologias educacionais; e transformação educacional e social. Eles acreditam que a partir daí, além de criar o que eles chamam

de “Comunidade de Aprendizagem” eles também terão subsídios para explicar mais e melhor os fundamentos dos projetos que apoiam. Explicar neste caso, é uma forma de unir em estórias as múltiplas realidades e pontos de vista que constituem o Instituto (Czarniawska, 1998), criando uma identidade própria, que continue atribuindo a ele autorização para dar sentido à educação.

Fundamentado no interesse de se unir a outros atores e se fazer ouvido, o crescimento do Instituto foi muito representativo de um ano para o outro, e em 2012 o número de consultoras que aderiram a ideia de apoiá-lo foi para 15 mil. O instituto aponta como meta investir em processos de conscientização para que as consultoras Natura comecem a se preocupar com a educação de pessoas próximas, familiares, para depois expandirem sua atuação.

Ao conseguir isso, o Instituto consegue muitas vozes para disseminar o que entende dessa dimensão, em especial, o caráter transformador que atribuem ao acesso a escolas e ensino (Instituto Natura, 2012). Percebemos neste caso, a característica de traduzir a partir da colonização (Doolin et al., 2013), ou seja, como uma forma de instruir aqueles que são leigos no assunto, e exercer poder sobre eles, visto que a tradução, neste caso, se dá de forma não neutra e interessada, direcionada a principal fonte de renda do Instituto, as consultoras.

Além das pessoas que estão à frente e são “a cara” do Instituto para a sociedade, eles destacam em seu relatório a relevância de uma equipe que estrutura todo seu funcionamento e precisa estar engajada com seus propósitos. Essa é composta por profissionais com experiência de mercado, em gestão pública e em educação (Instituto Natura, 2012).

Dentre os muitos projetos pensados por essas pessoas que compõem os diferentes comitês dentro do Instituto – Administrativo, Fiscal e Consultivo – destacamos aqui dois que aparecem em todos os relatórios e refletem os interesses basilares do Instituto: o projeto Trilhas, relacionado à alfabetização de crianças, que trabalha “leitura, escrita e oralidade” (Instituto Natura, 2012, p. 36); e o projeto de escola em tempo integral, que permite que os alunos tenham acesso a “oficinas de teatro, Ciências, História e Português” (Instituto Natura, 2012, p. 31).

Mais tempo na escola é enxergado pelo Instituto como uma forma de entregar ao aluno mais do que acesso a disciplinas, mas fazer com que ele acesse valores e atitudes de cidadania. Uma vez que nesta tese discutimos especificamente sobre sustentabilidade, é válido lembrar que as narrativas dessa organização se constituem

a partir da ideia de que a educação quando voltada à essa temática pode ser entendida como um “valor emergente” e necessário, valor este que permite mudanças sociais e um ambiente permeado por atitudes mais cidadãs.

Para dar continuidade às suas propostas, 2013 também foi um ano em que o Instituto Natura evidenciou o seu trabalho em fazer das escolas espaços em que a educação se constrói a partir de uma responsabilidade compartilhada, “que envolve pais e comunidades na responsabilização pela educação e pelo aprendizado de todos” (Instituto Natura, 2013, p. 3). Além disso, reforçou em seu relatório a importância de fazer destes espaços inclusivos, interessantes e acolhedores, que podem ser promotoras de redução da desigualdade.

Por meio dos relatórios, conseguimos perceber o quanto o Instituto promove nos locais em que atua e se reconhece enquanto um espaço social e verbalmente construído, ou seja, um espaço diversidade política, cultural, social, mas que impreterivelmente também em que há troca, diálogo e histórias sendo contadas (Czarniawska, 2009; Phillips; Malhotra, 2017; Wedlin; Sahlin, 2017).

Tabela 25 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2013

<i>Relatório</i>	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2013
Enredo das Narrativas	O Instituto ressalta que uma educação pautada na inclusão, seja ela social e tecnológica permite que os resultados alcançados sejam muito mais promissores. Para isso, ela sustenta a proximidade com a sociedade, com as consultoras e com outras instituições inovadoras
Personagens	- Mobilização da sociedade com apoio das consultoras.
Conotação Discursiva	- Inovador
Vozes	- Khan Academy; - Fundação Lemann;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Educação com responsabilidade compartilhada</i> "Construir condições para que uma escola se transforme, garanta altas expectativas de aprendizagem para todos os alunos, seja inclusiva e, ao mesmo tempo, diminua a desigualdade social na medida em que envolve pais e comunidades na responsabilização pela educação e pelo aprendizado de todos (Instituto Natura, 2013, p. 3)
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Mesmo diante de uma narrativa repleta de novas ideias e sentidos, a organização destaca que, atualmente o ensino público no Brasil não atinge seus objetivos mínimos e não é atrativo para a criança e para o jovem, por isso, neste relatório, destacam a tentativa de repensar essa estrutura e apontar os principais “agentes transformadores da educação” (Instituto Natura, 2013, p. 14). Além daqueles que fazem parte da vida do aluno diretamente, podemos apontar os transformadores

institucionais, como o governo, as universidades, os municípios, as escolas e toda a equipe pedagógica engajada nas ideias e sentidos disseminados pelo Instituto.

Como outro propulsor de transformação, em 2013 o Instituto propôs repensar as escolas com uso irrestrito de tecnologias – *notebooks* e lousas interativas. Ainda que seja uma ideia em construção, a Secretaria de Educação do Rio de Janeiro se mostrou disposta a fazer o teste em uma de suas escolas da rede pública. Assim o Instituto e as escolas caminham em direção ao mesmo objetivo, a inovação constante. Um exemplo prático dessa inovação, é a chegada da *Khan Academy* no Brasil, plataforma que “hoje inclui mais de mil vídeos e 100 mil exercícios para o aprendizado de matemática [...] é resultado da parceria entre a Fundação Lemann e a *Khan Academy* com o apoio de Instituto Natura” (Instituto Natura, 2013, p. 30) e outras organizações.

A educação tecnológica e compartilhada em prol de uma comunidade de aprendizagem é a principal narrativa construída pelo Instituto neste ano. Percebemos que seus princípios, valores e sentidos construídos tem ganhado força e representatividade porque ultrapassaram as fronteiras do país. A Natura tem destinado parte da renda da linha Crer Para Ver para iniciativas semelhantes, de incentivo à educação e formação de educadores em outros países em que atua. Em seu relatório, o Instituto Natura afirma apoiar esse compartilhamento pois acredita que isso pode melhorar resultados e promover um aprendizado mútuo (Instituto Natura, 2013).

Além disso, percebemos que mais uma vez os sentidos construídos pelo Instituto acerca da educação, andam lado a lado com os sentidos construídos sobre sustentabilidade - e neste caso envolvemos as mais diferentes dimensões, inclusive a social - da Natura. Por meio de suas respectivas traduções, ambas se mostram interessadas em mobilizar os recursos tecnológicos e inovativos a favor das temáticas (Czarniawska, 2000; Waldorff; Madsen, 2023). Ao apontar outros agentes transformadores do processo de educação, o Instituto pode então ter suportes, financeiro, acadêmico e até mesmo técnico para implementar suas práticas educacionais pautadas nos sentidos construídos.

Essa postura de “fazer juntos” continua a permear as narrativas do Instituto Natura no ano de 2014. A organização reforça que tem como visão “criar condições para cidadãos formarem uma comunidade de aprendizagem” (Instituto Natura, 2014, p. 2). Comunidade essa que tem se ampliado cada vez mais e, em 2014 essa proposta

de uma educação compartilhada e para todos já envolvia 172 escolas no país e outras 37 em diferentes países da América Latina.

O Instituto sustentou ainda em 2014 as ideias pautadas em escolas digitais, ou seja, que têm a tecnologia como base da educação. Mediante uma parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, o projeto Currículo+, que tinha como proposta aliar tecnologia à inclusão, foi um dos finalistas de um prêmio promovido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (Instituto Natura, 2014). Ainda a nível municipal, também foi criado o Conviva Educação enquanto uma forma de disponibilizar ferramentas e estrutura de apoio para as secretarias municipais de educação.

Tabela 26 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2014

Relatório	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2014
Enredo das Narrativas	Em 2014 o Instituto Natura deu sequência aos trabalhos ligados à educação, inovação, utilização de tecnologia, mas frisou, essencialmente, o interesse de levar educação a todos, inclusive para aqueles que fazem parte do time Natura e contribuem para o Instituto: as consultoras.
Personagens	-Secretarias de Educação; - Governos Estaduais;
Conotação Discursiva	- Dialogado
Vozes	- Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); -Conviva Educação.
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Educação para todos</i> "Dentro da Visão de Sustentabilidade da Natura, temos o compromisso de contribuir para o desenvolvimento humano e social de nossa rede de relações. Queremos despertar o interesse pelo aprendizado constante, em especial de nossas consultoras e nossos consultores Natura" (Instituto Natura, 2014, p. 14)
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Em 2014 conseguimos enxergar a expansão das ideias da Natura e o quanto suas parcerias têm rendido frutos em muitas escolas do país. Por meio de suas narrativas, percebemos um interesse genuíno em transformar por meio da educação e, a ideia é fazer isso com o máximo de pessoas possível, incluindo aquelas que são base para o financiamento de suas atividades: as consultoras. O sentido de educação para todos é começar a despertar em todos esses grupos o interesse por aprender, e principalmente o interesse de aprender nos moldes propostos pelo Instituto, ou seja, pautado nos sentidos sobre educação – relacionada à inovação – que ele vinha disseminando. Neste ano, entendemos que dar sentido ao tema está relacionado a se

fazer ouvir por meio de outras muitas vozes, por atores que falarão pelo Instituto (Austin, 1962; Schildt et al., 2020).

Em meio a fatos positivos, o relatório de 2015 da organização assumiu o mesmo tom narrativo que o relatório da Natura naquele ano: preocupação com as instabilidades políticas e, conseqüentemente, econômicas no país. Logo no início, o presidente do Instituto daquele ano destacou que haveria “impactos, redução de financiamentos e postergação de iniciativas, nas esferas federal, estadual e municipal” (Instituto Natura, 2015, p. 4). Como uma forma de ter um respaldo em seus planejamentos em um momento de incerteza, a organização, o Instituto Unibanco e mais uma vez o BCG, se uniram para implementar um novo modelo de governança e finalizar o planejamento estratégico dessa fase (Instituto Natura, 2015).

Tabela 27 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2015

<i>Relatório</i>	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2015
Enredo das Narrativas	O Instituto reproduziu muito da narrativa da Natura e demonstrou preocupação com o cenário político e econômico do Brasil. Ainda que isso tenha impactado em aspectos financeiros, o relatório traz registros de avanços, como a implementação do Ensino a Distância.
Personagens	- Certificação de formadores;
Conotação Discursiva	- Preocupado
Vozes	- Boston Consulting Group (BCG)
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Educação com papel transformador</i> “o sonho de contribuir com a rede de atores da educação para oferecer a crianças e jovens uma educação transformadora, com eficácia, equidade e coesão social” (Instituto Natura, 2015, p. 7).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Apesar de ficar visível em seu relatório que as narrativas foram majoritariamente retomadas dos relatórios anteriores, enfatizando, por exemplo, o projeto trilhas, a escola em tempo integral e a escola digital, o Instituto também apontou que conseguiu crescer em meio a um cenário considerado crítico por eles: as 172 escolas atendidas no Brasil ano anterior se tornaram 354 em 2015. Para que um ensino de qualidade fosse disseminado, a “Natura certificou mais de 80 formadores” (Instituto Natura, 2015, p. 17). Outro importante avanço da organização foi a implementação do Ensino a Distância (EAD).

Essa pode ser reconhecida mais uma vez como uma forma de ampliar os sentidos construídos sobre “comunidade de aprendizagem”. Isto porque por meio do EAD o Instituto conseguiria firmar parcerias e alcançar pessoas que antes não seria

possível. Assim as vozes que falam sobre o Instituto, disseminam seus propósitos e sentidos (Austin, 1962), seriam ouvidas agora à nível nacional. A ideia de que a educação tem um papel de transformar realidades sociais poderia ser ampliada e de fato, mais realidades poderiam ser transformadas, afinal nem tudo o que é narrado, é em tom de fábulas e contos, muitas vezes os atores conseguem realmente tornar o falar, parte do fazer, e assim, fazer coisas por meio das palavras (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Ricouer, 2012).

Ainda no que se refere a pessoas e suas capacidades de replicar seus sentidos, o Instituto Natura apresentou em 2016 as consultoras e consultores com porta-vozes essenciais para o crescimento e desenvolvimento do Programa Crer para Ver. Essas pessoas normalmente compactuam com os valores e sentidos sobre educação construídos pela organização, ou seja, elas constroem seus próprios sentidos por identificação, de forma automática, a partir daqueles sentidos que lhes são dados (Schildt et al., 2020). Assim, se motivam a vender os produtos dessa linha para que o Instituto continue financiando seus projetos em prol de uma educação pública integral, de qualidade, inovadora e articulada entre diferentes atores da sociedade (Instituto Natura, 2016).

Tabela 28 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2016

<i>Relatório</i>	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2016
Enredo das Narrativas	Com o intuito de promover acesso a mais capacitações de profissionais e outras ferramentas com fins educacionais, o Instituto propõe fazer da educação algo inclusivo, que tem segue com o objetivo de transformar por meio da participação de toda a comunidade.
Personagens	- Professores; - Gestores Públicos; - Consultoras;
Conotação Discursiva Vozes	- Engajado - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Educação inclusiva</i> "Para gerar transformações, a escola precisa estar a serviço do desenvolvimento pleno dos estudantes, com base em princípios da aprendizagem dialógica, participação educativa e práticas inclusivas" (Instituto Natura, 2016, s.p.)
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

A dedicação das consultoras da Natura no ano de 2016 foi muito expressiva no que se refere aos fundos destinados ao Instituto, foi arrecadado 23,7 milhões de reais, e estes foram revertidos integralmente em programas de educação. Esses programas beneficiam além de alunos, professores, auxiliando no desenvolvimento

profissional por meio de inserção destes em plataformas digitais, por exemplo. Auxilia os gestores públicos ao incentivar a adoção de melhores práticas de gestão e promover maior integração entre as diferentes instâncias públicas. Ademais, os programas de educação auxiliam as consultoras por meio de oportunidades de aprendizagem e por fazer com que elas engajem com o propósito da educação (Instituto Natura, 2016).

Em relação a preparação dos professores, podemos afirmar que os avanços são pessoais e, conseqüentemente, reverberam em toda a rede ligada ao Projeto Trilhas, por exemplo. Em 2016, esses profissionais foram capacitados por meio de cursos EAD de 40h reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) e avançaram na missão de aderir práticas pedagógicas mais atuais e repassá-las aos seus alunos (Instituto Natura, 2016).

Em relação às consultoras, especificamente, podemos dizer que o intenso reconhecimento favorece não apenas uma motivação neutra e desinteressada. Ao contrário, toda prática de elaboração linguística é carregada de interesses e poder (Beigi et al., 2019; Van Hulst; Ybema, 2020). Logo, ao incentivá-las e apresentá-las como essenciais, o Instituto favorece um ambiente de trabalho no qual o reconhecimento será estímulo para que elas se dediquem ainda mais pelas causas do Programa Crer Para Ver, por exemplo.

Ainda em 2016, o Instituto Natura persistiu com a ideia de escolas com ensino integral, e além de perceber a diminuição do índice de evasão, a organização se baseou no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) para verificar se haveria mudança no desempenho de uma escola desse modelo no estado de Pernambuco. Os relatos são que “Pernambuco deu um salto na qualidade da educação do Ensino Médio, alcançando o mesmo patamar do Estado de São Paulo” (Instituto Natura, 2016, s.p.). Em outras palavras, de 2014 a 2016 o estado foi de 17º para 1º lugar em qualidade de educação. Podemos entender que esses índices traduzem em números a proposta de construir um sistema de educação transformador.

Por falar em números, devemos destacar a expressividade no aumento da adesão das consultoras que passaram a se envolver com o Programa Crer Para Ver, em 2017, o Instituto Natura registrou a participação de 90 mil delas, o que permitiu que mais de mil escolas fossem atendidas e mais de 34 mil professores pudessem usufruir dos programas de capacitação. Esses números refletem, e ao mesmo tempo

constituem a visão da organização, de “criar condições para cidadãos formarem uma Comunidade de Aprendizagem” (Instituto Natura, 2017, s.p.).

Tabela 29 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2017

Relatório	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2017
Enredo das Narrativas	Enquanto defensor de uma educação pública de qualidade, o Instituto acredita que a partir de um ambiente inovador, inclusivo e dialógico, tem-se um espaço fértil para despertar o melhor do estudante, ampliando ao máximo seu potencial de aprendizagem.
Personagens	- Alunos; - Consultoras.
Conotação Discursiva	- Dialogado
Vozes	- Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB) <i>Educação como geradora de benefícios sociais</i>
Sentidos da Sustentabilidade	"investe os recursos no fortalecimento da rede de pessoas e organizações que participam da educação. Uma rede que acredita no potencial de transformação da sociedade. Um movimento sistêmico capaz de gerar mudanças" (Instituto Natura, 2017, s.p.).
Tipo de Sensegiving	Expansivo

Fonte: autora (2024).

Essas condições são reforçadas pelo pilar da inovação no ano de 2017, e neste caso, não estamos falando apenas de tecnologias. Em parceria com o Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB), o Instituto Natura, pensou em soluções disruptivas e capacitou professores para despertar nos alunos sua máxima capacidade de aprendizagem. Mesmo por meio de novas ideias e sentidos construídos em prol de um novo ensino médio, o Instituto continuou a sustentar sentidos dados há algum tempo, como um ambiente escolar moderno, interessante e inclusivo, onde o jovem perceba que aquele é um espaço para aprendizado, mas é também espaço de autonomia e de crescimento (Instituto Natura, 2017; Schildt et al., 2020).

Seguindo nessa perspectiva de crescimento contínuo, o Instituto Natura destacou que evidências e resultados refletem a dedicação que eles têm tido com a educação pública no país. Diante dessa representatividade, eles informaram que agora fazem parte de “uma rede de organizações e especialistas que co-construiu uma agenda nacional de educação, com a intenção de que ela sirva como um mapa para o Brasil nos próximos anos” (Instituto Natura, 2018, s.p.), agenda essa que pertence ao programa Educação Já!. Além disso, a organização recebeu o prêmio Parceria Votorantim Educação pela evolução e resultados promissores do projeto Comunidade de Aprendizagem na cidade de Tremembé (SP).

Por meio dessa narrativa, entendemos que o Instituto também se diz especialista na educação nacional. Juntamente com outras organizações relevantes que constituem o campo, ela assume o papel de co-construtora de sentidos. Ao unir vozes, essas organizações tentam construir social e verbalmente uma realidade educacional diferente. Em relação ao Instituto, especificamente, podemos entender que ao se aproximar cada vez mais de outras grandes organizações, de órgãos públicos, e outros atores relevantes para a sua atuação, ele não só abre caminho para novas conquistas para a educação no país, mas também ganha mais espaço para ser ouvido (Calvino, 1990; Czarniawska, 2009; Phillips; Malhotra, 2017; Wedlin; Sahlin, 2017).

Tabela 30 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2018

Relatório	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2018
Enredo das Narrativas	A Natura se reconhece como porta-voz da sustentabilidade, o Instituto Natura, em 2018, parece se reconhecer como ator capaz de direcionar o Estado em relação às práticas ligadas à educação.
Personagens	- Órgãos governamentais e projetos de educação;
Conotação Discursiva	- Confiante
Vozes	- Educação Já!;
	- Parceria Votorantim Educação, do Instituto Votorantim;
	- Base Nacional Comum Curricular (BNCC).
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Padrão eficiente de educação advém do Instituto</i> "Oferecemos suporte para que estados e municípios incorporem o uso de tecnologias educacionais de maneira estruturada, com metodologia para identificação de prioridades e criação de planos efetivos e adequados a cada necessidade" (Instituto Natura, 2018, s.p.)
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

O ano de 2018 também é um período em que o Instituto fala muito sobre a ampliação de sua atuação com o Ensino a Distância. Para que houvesse respaldo nas plataformas oferecidas, o Instituto garantiu alinhamento com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e aprovação do MEC. Esses são alguns dos atores no país que são “autorizados a autorizar” (Fernandes, 2017), e construir sentidos sustentados por elementos legais, ou seja, sentidos que se tornam regras. Dessa forma, os temas de tecnologia e computação passaram a fazer parte das “propostas curriculares da Educação Infantil e do Ensino Fundamental” (Instituto Natura, 2018, s.p.).

Mesmo respondendo a outros órgãos, essencialmente os governamentais, percebemos que em 2018 a narrativa do Instituto Natura se mostrou ainda mais confiante, isto é, a organização pareceu se reconhecer mais uma vez enquanto uma

disseminadora relevante das boas práticas ligadas à educação no Brasil, oferecendo suporte, segundo ela, até mesmo para os órgãos que tem como função básica lidar com o tema (Instituto Natura, 2018). Esse posicionamento pode refletir uma relação dialógica entre o espaço que ela buscou no meio político, e entre o espaço que foi dado ela. Sabemos que nem tudo o que ela faz, talvez o Estado tivesse condição de fazer mediante outras demandas. Todavia, sabemos que enquanto uma extensão da voz da Natura, o Instituto continua buscando se fazer ouvir, para isso, ele constrói suas narrativas e as conta de maneira que reforça os seus pontos fortes, e capacidades de lidar com um cenário complexo, como é o da educação, favorecendo assim o apoio e reconhecimento de atores relevantes do campo (Beigi et al., 2019; Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020).

Em 2019, o Instituto constrói uma narrativa parecida com a ideia de cadeia produtiva sustentável disseminada pela Natura, contudo, o faz pautando-se na educação. Isto porque ele assume a responsabilidade de lidar de maneira justa e dialogada com todos os envolvidos no processo de ensino, não só os que aprendem, e não só os que disseminam o conhecimento, mas também aqueles que incentivam, monitoram, dão suporte técnico e político (Instituto Natura, 2019).

Tabela 31 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2019

Relatório	Instituto Natura
Ano	2019
Enredo das Narrativas	O Instituto se mostra atento às agendas nacionais da educação, mas também traduz o tema para os seus interesses. Isto porque fala sobre o cuidado necessário do começo ao fim da vida escolar, mas inclui na sua agenda, especificamente, ações voltadas às consultoras.
Personagens	- Órgãos governamentais; - Equipes Técnicas; - Professores; - Alunos; - Consultoras;
Conotação Discursiva Vozes	- Abrangente - Educação Já!;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Cadeia de educação de qualidade do início ao fim</i> "estruturamos o nosso planejamento estratégico para os próximos anos em quatro compromissos: Alfabetização na Idade Certa, Ensino Médio em Tempo Integral, Agendas Prioritárias da Educação e Educação e Mobilização de Líderes, Consultoras e Consultores de Beleza Natura" (Instituto Natura, 2019, s.p.)
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Com foco nessa “cadeia” que produz conhecimento, o Instituto se debruça essencialmente no projeto de Alfabetização na Idade Certa e no Ensino Médio em

Tempo Integral. Esses dois focos permitem maior atenção em duas fases essenciais da criança e do jovem, que são: a entrada no mundo da escola, e a preparação para a saída dele. Essa última etapa, essencialmente, do ensino médio, é apontada como determinante para a geração de desigualdades futuras, ou seja, quanto menor a escolaridade do jovem – maior evasão, por exemplo – menores serão as oportunidades de emprego e, conseqüentemente, maior a chance de perpetuar cenários de desigualdade no país (Instituto Natura, 2019). Ao destacar que esse ciclo começa na educação e reverbera no cenário social do país, o Instituto consegue, narrativamente demonstrar a relevância da sua atuação (Austin, 1962). Ademais, ele consegue destacar as possibilidades de mudanças que advém das práticas e sentidos que ele elaborou desde o início, ligados a uma educação co-construída por meio de comunidades.

A escolha de frisar esses temas não é apenas mérito do Instituto, mas reflete sua adesão às propostas do programa Educação Já!, o que retrata também a participação ativa da organização em políticas públicas e iniciativas em prol de uma transformação no sistema de ensino público no Brasil. Além disso, percebemos no relatório de 2019 um olhar atento do Instituto ao analfabetismo funcional entre as consultoras da Natura. Como uma forma de suprir essa carência social, a organização ofereceu cursos básicos, mas também firmou parcerias com universidades e escolas de inglês para que os diferentes públicos pudessem crescer de acordo com a sua realidade.

Se antes, a atuação do Instituto crescia em números de alunos favorecidos, profissionais formados, e escolas atendidas, podemos dizer que agora cresce também o número de consultoras em processo de alfabetização ou especialização em uma área específica. Neste caso, o Instituto sustenta toda uma cadeia voltada à educação, começando naquelas pessoas que “financiam” seu funcionamento, passando pelos diferentes atores envolvidos no processo de educação e, por fim, refletindo em diferentes aspectos sociais do nosso país (Instituto Natura, 2019).

Toda a representatividade e confiança que o Instituto vinha demonstrando em suas próprias ações não foram vistas no período da pandemia, ou seja, no ano de 2020. Diante de um cenário incerto, pautado em preocupações sociais, políticas e econômicas, o Instituto se disse apoiador do “que foi necessário para a concretização de políticas e leis que fortaleçam a educação pública” (Instituto Natura, 2020, p. 5), ou seja, aquele dá suporte, que se junta ao governo e à sociedade civil em uma

proposta de mudança, mas não mais aquele que é especialista e porta-voz da educação nacional.

Por falar em mudanças, 2020 mudar se tornou praticamente obrigatório para todos, especialmente para os atores que estão ou são influenciados pelo campo organizacional. Isso refletiu a capacidade de adaptabilidade de cada um. O Instituto, por exemplo, por já investir da educação a distância e colocá-la em prática desde 2015, pôde aprimorar suas plataformas “com uma curadoria de conteúdos e soluções gratuitas voltada para professores, gestores escolares, estudantes e seus familiares” (Instituto Natura, 2020, p. 15). O conteúdo digital, contudo, mesmo que se destinasse a diferentes públicos, era um assunto desafiador quando se tratava de crianças em idade de alfabetização.

Tabela 32 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2020

<i>Relatório</i>	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2020
Enredo das Narrativas	O Instituto, em 2020, mantém suas práticas, objetivos e os sustenta em agendas nacionais de ensino. Apesar de avançar, a narrativa construída o isenta da responsabilidade de provedor de soluções ao Estado, por exemplo, e o faz apoiador de ações que são, na verdade, responsabilidade de outros
Personagens	- Consultoras; - Crianças em fase de alfabetização; - Representantes do governo;
Conotação Discursiva	-Preocupado
Vozes	- Fundação Lemann; - Associação Bem Comum.
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Educação responsabilidade do poder público</i> "Acreditamos que o governo federal, estados e municípios são protagonistas das ações, tendo nós, do terceiro setor para apoiar e impulsionar o que for necessário para a concretização de políticas e leis que fortaleçam a educação pública" (Instituto Natura, 2020, p. 5)
Tipo de Sensegiving	Expansivo

Fonte: autora (2024).

Percebemos que em meio aos desafios, o Instituto pareceu conservar os sentidos que sempre defendeu, mas ressignificar o contexto (Schildt et al., 2020), ou seja, a organização ainda ressaltou que conseguiu realizar muitas ações com as crianças em alfabetização e, principalmente, que conseguiu chamar a atenção pública para um tema tão importante quanto esse. Em busca de alternativas e novas ideias para continuar atuando, durante a pandemia o Instituto firmou parceria com a Fundação Lemann e a Associação Bem Comum e juntos conseguiram promover

[...] um encontro histórico que contou com a participação simultânea de nove governadores. Também participaram equipes de secretarias estaduais e municipais de Educação, especialistas, professores, organizações do terceiro setor e Consultoras de Beleza Natura para discutir os desafios e avanços da alfabetização na idade certa em regime de colaboração (Natura, 2020, p. 11).

Percebemos que relatos como estes reafirmam os avanços da organização mesmo em um ano conturbado, como foi 2020, ainda assim reafirmamos uma construção narrativa que diminui o tom de responsabilidade que ela atribuía a si mesma nos anos anteriores, até porque naquele momento, não se sabia nada sobre o futuro.

Em 2021, o Instituto demonstrou ainda mais preocupação com o contexto enfrentado, isto porque passado algum tempo de pandemia, ela já tinha em mãos alguns resultados preocupantes em relação à educação, dentre eles: falhas na alfabetização e aumento do índice de evasão escolar. Esses e outros desafios não se restringiam mais apenas ao Brasil, isto porque o Instituto Natura desde o ano anterior assumiu a responsabilidade de atuar também no México, na Colômbia, no Chile, no Peru e na Argentina. Independentemente do país de atuação, a organização destacou narrativamente sua posição de “apoio as políticas de educação” (Instituto Natura, 2021, p. 10).

Tabela 33 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2021

<i>Relatório</i>	<i>Instituto Natura</i>
Ano	2021
Enredo das Narrativas	Mais um ano desafiador, mas com relatos de tentativas de avanços e conquistas. O Instituto Natura, mesmo relatando os bons aspectos, segue reafirmando a responsabilidade do Estado para lidar com a educação e mantém em suas narrativas a afirmação de que, junto com a sociedade civil é apoiador.
Personagens	- Crianças em fase de alfabetização; - Representantes do governo;
Conotação Discursiva	-Preocupado
Vozes	- Fundação Lemann; - Associação Bem Comum; - Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC); - UNICEF.
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Educação responsabilidade do poder público</i> Queremos ver uma melhoria efetiva no aprendizado de todos os estudantes e isso só é possível com o protagonismo da esfera pública e toda a sua capacidade de implementar políticas que são transformadoras em grande escala (Instituto Natura, 2021, p. 10)
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

O Instituto Natura declarou mais uma vez que, mesmo em meio aos resultados desafiadores ligados à alfabetização, manteve a parceria com a Fundação Lemann e

Associação Bem Comum, estruturando de maneira formal a Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC). Essa iniciativa proporcionou a avaliação de fluência de leitura, a troca de conhecimentos e incentivou a participação dos municípios. Outras parcerias também foram firmadas com instituições dos países vizinhos para incentivar o retorno às escolas. Na Colômbia, por exemplo, o Instituto Natura se uniu a Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) para “apoiar estratégias de retomo às aulas presenciais de forma gradual e segura” (Instituto Natura, 2021, p. 21).

Ainda que os pontos de atenção sejam muitos, em nenhum momento o Instituto deixou de falar sobre a educação promovida para as consultoras da Natura. A organização promoveu “um curso próprio de preparação para o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA)” (Instituto Natura, 2021, p. 24), além de buscar mais cuidado com esse grupo promovendo também *lives* sobre questões emocionais nesse período conturbado de pandemia.

A postura de, narrativamente, devolver a responsabilidade basilar da educação pública ao governo, faz com que o Instituto rompa com a expressividade da responsabilidade que ele tomava para si. Isto porque, em um momento de incertezas sociais e econômicas, cabe a ele se preservar para compreender o contexto. Percebemos assim, que ao invés de declarar suas participações e protagonismos, a narrativa escolhida para o relatório de 2021, bem como as histórias contadas no documento, consistiram em uma tentativa de se fazer ouvir em relação a continuidade de um trabalho de anos e o alcance de metas importantes mesmo em meio aos desafios (Fernandes, 2017; Schild et al., 2020).

Esse tipo de narrativa revela que as ações do Instituto Natura foram muitas e de grande representatividade. Agora, nos encaminhando ao último ano analisado, comparamos os dados atuais e os primeiros dados aqui apresentados. Podemos dizer que é muito expressivo o quanto o Programa Crer Para Ver cresceu e, conseqüentemente, arrecadou. Em 2022 foram R\$ 82 milhões, destinados exclusivamente ao propósito de dimensão social que o Instituto aponta como elemento transformador da sociedade: a educação (Instituto Natura, 2022). Esses números expressivos retratam um histórico organizacional bem construída, seja pelas práticas do Instituto, efetivamente, seja pela forma como ele conseguiu fazer as coisas pelas palavras, ou seja, pela forma como ele contou suas histórias (Beigi et al., 2019; Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020).

Tabela 34 – Análise de Narrativa do Relatório Instituto Natura 2022

Relatório	Instituto Natura
Ano	2022
Enredo das Narrativas	Com uma visão de futuro, e em 2022, com mais esperança, o Instituto sustenta sua narrativa de uma educação que se constrói a partir do diálogo, responsabilidade compartilhada e que tem propósito transformar a sociedade como um todo.
Personagens	- Crianças em fase de alfabetização; - Famílias;
Conotação Discursiva	- Esperançoso - Faro Educativo;
Vozes	- Unesco; - Vía Educación; - Zorro Rojo
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Instituto como articulador da educação</i> "Somos reconhecidos pela nossa capacidade de articulação entre diferentes atores do poder público, do terceiro setor e de especialistas em Educação. Entendemos que fazer junto é fazer melhor" (Natura, 2022, p. 8).
Tipo de Sensegiving	Inspirador

Fonte: autora (2024).

Crescimento, contudo, não exclui o fato de que a educação, segue precisando de atenção. Em 2022, o Instituto se uniu ao Faro Educativo, Unesco, *Vía Educación* e *Zorro Rojo* para lidar com o desafio da baixa aprendizagem, pois apesar de as pessoas estarem no ambiente escolar, tem-se percebido que pouco é absorvido. A solução encontrada por todos esses atores foi o reforço de duas dimensões: a língua e a matemática. Em relação à língua, por exemplo, a intenção foi deixar os estudantes imersos no “mágico mundo da leitura”. O Instituto afirma que os impactos desta ação têm sido percebidos no contexto escolar e social dessas crianças, como na melhora na relação com suas famílias (Instituto Natura, 2022). Esses resultados representam um caminho frutífero em relação ao sentido construído desde o início pelo Instituto em relação à “Comunidade de Aprendizagem”.

Em relação ao outro grande projeto do Instituto, que é o ensino médio integral, os resultados de diminuição da violência e aprofundamento em diferentes dimensões curriculares também têm sido percebidos. Neste programa, o intuito é fazer do jovem o protagonista, e o Instituto Natura defende que essa estrutura “amplia a visão de mundo deles, permitindo-lhes sonhar, e ensinando-os a transformar seus sonhos em realidade. E isso se reflete em chances maiores de sucesso na sua vida profissional por meio da sua formação educacional e acadêmica” (Instituto Natura, 2022, p. 6).

Com um olhar para o futuro, o Instituto Natura propõe que o acesso à educação tenha como base a língua, a matemática, mas que transcenda disciplinas e

permita, por meio do diálogo, aprendizados sobre cidadania, sobre o mundo digital, sobre o mundo financeiro, e assim, desperte nas pessoas o desenvolvimento de novas habilidades pessoais. Essas concepções representam a proposta de um ensino dialógico e transformador que o Instituto traz em suas narrativas desde o início. Podemos dizer que a tradição dessas percepções, aliada ao cenário de recomeço previsto no ano de 2022, permitiu que a prospecção de um bom futuro fosse ressaltada de forma mais esperançosa em seu documento.

Para continuarmos em contato com aqueles que falam sobre a Natura, no próximo tópico você, leitor, encontrará informações sobre a organização vindas do nosso mundo, o acadêmico. Os casos de ensino selecionados para compor o caso desta dessa, que debateram acerca da organização e, de alguma forma, a relacionaram com o tema sustentabilidade, são apresentados a seguir.

7.3 CASOS DE ENSINO

Os casos de ensino, nesta tese, são entendidos como documentos capazes de traduzir e dar voz para diferentes assuntos para além do contexto de mercado em si. Ao abordar importantes casos organizacionais e propor reflexões sobre eles em um espaço acadêmico, podemos identificar uma reprodução de vozes, mas também construções de sentidos próprios (Calvino, 1990; Glynn; Watkiss, 2020; Schildt et al., 2020).

Para tanto, defendemos que, os casos de ensino selecionados para essa tese, especificamente, consomem e reproduzem muito dos sentidos sobre sustentabilidade traduzidos pelas vozes da Natura. Isto porque os atores que compõem o campo estão imersos em um poder sistêmico constituinte da essência da organização tradutora. Há então uma tentativa dos autores de sintetizar os sentidos já dados pela organização, conectando estórias e traduzindo para seu contexto o tema sustentabilidade, criando assim, seus próprios sentidos (Sandberg; Tsoukas, 2020; Schildt et al., 2020).

Em uma ordem cronológica podemos começar a discutir os casos de ensino que abordam a Natura, a partir de um dos livros mais clássicos sobre estratégia no Brasil: o livro de Mintzberg et al., (2007). Ao final de sua discussão teórica os autores apresentam diversos casos de ensino, dentre eles o da Natura. Apontada como um caso de sucesso, de superação de crises internas e de mercado, bem como um caso de constante tentativa de superar concorrentes.

Tabela 35 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 1

Caso de Ensino	Livro
Autor/Ano	Mintzberg (2006)
Enredo das Narrativas	Os autores tratam a trajetória da Natura como um exemplo a ser seguido pelo mercado, como um caso de sucesso.
Personagens	- Presidentes da Natura
Conotação Discursiva	- Exaltação
Vozes	- Grandes concorrentes; - Crises do mercado.
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade associada aos valores compartilhados</i> "nossos produtos têm muito mais do que respostas funcionais, eles têm emoções, espiritualidade, ideais intelectuais que podem melhorar a vida das pessoas" (Mintzberg et al., 2007, p. 463).
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

Ao longo do texto, os autores reproduzem em seu documento muitas das narrativas da organização. Um dos destaques, por exemplo, é o quanto a organização é admirada “por produzir produtos de qualidade e por ser uma empresa socialmente consciente” (Mintzberg et al., 2007, p. 463). Por meio de elaborações como essas percebemos que a característica sustentável da Natura é narrativamente performada a ponto de deixar sua marca no tempo, no espaço e em diferentes atores, como vemos aqui (Austin, 1962).

Neste mesmo documento, por exemplo, Mintzberg et al (2007) relatam que a organização, conforme cresceu, passou a pensar em produtos cada vez mais inovadores, mas segundo palavras de um dos presidentes da organização, também se mantiveram os valores iniciais ligados ao cuidado com a vida, como o “bem-estar/estar bem”. Em relação ao seu público interno, especificamente, a Natura sempre buscou pessoas com valores semelhantes aos dela, como já vimos nas narrativas da própria organização. Assim, neste caso de ensino, os relatos dos representantes da organização reforçam a busca por pessoas compartilham e incorporam mais facilmente sua cultura: “Esse método funcionava melhor para encontrar pessoas que se ajustavam à cultura da Natura (Mintzberg et al., 2007, p. 466).

Entendemos que, neste documento os autores abordam não apenas a lógica do *sensegiving* organizacional, mas retratam que desde o início do seu processo de contratação, a Natura coloca em jogo seu poder sistêmico, ou seja, o poder de disseminar sentidos já incorporados em sua cultura e estrutura. Cultura essa reconhecida como sólida e, portanto, admirada. A narrativa, portanto, assume a conotação de exaltação. Por isso, entendemos que o caso de ensino constrói sentido,

pautado em um processo de *sensemaking* automático, ou seja, em um contexto de identificação com os propósitos organizacionais (Schildt et al., 2020), afinal no próprio título do caso somos lembrados que a Natura é “a Empresa mais Admirada do Brasil”.

Dentre os muitos elementos que constituem a essência da organização, e a fazem ser alvo de admiração por outros atores, podemos destacar que no caso de ensino elaborado por Gomes (2009), foi atribuído destaque a “onda verde” em que a Natura está imersa. Essa forma de abordar a sustentabilidade foi associada essencialmente ao desenvolvimento de produtos biodegradáveis e embalagens de material reciclado. Para discutir a temática, a autora consumiu e reproduziu as narrativas da Natura em sua escrita, como por exemplo quando disse que a organização se inspira tanto no conhecimento tradicional, quanto nas propriedades das plantas que constituem a biodiversidade brasileira (Gomes, 2009).

Tabela 36 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 2

Caso de Ensino	ESPM 1
Autor/Ano	Gomes (2009)
Enredo das Narrativas	O caso de ensino atribui destaque ao consumo de produtos naturais e coloca a Natura em uma posição de referência nesse tipo de produção dentro do ramo de cosméticos.
Personagens	- Ambiente Natural;
Conotação Discursiva	- Referência
Vozes	- Mercado "verde"
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade ambiental</i> "a empresa alia obtenção de ingredientes naturais de maneira sustentável, de modo a preservar esse patrimônio para as gerações futuras e estimular o desenvolvimento e a qualidade de vida nas comunidades que cultivam ou extraem esses ingredientes" (Gomes, 2009, p. 3 e 4)
Tipo de Sensemaking	Improvisação

Fonte: autora (2024).

Como uma forma de reforçar o caminho “certo” que a Natura vem seguindo, a autora reforça o quanto o mercado de produtos “verdes” e naturais tem sido mais procurado, deixando de ser um nicho para ser uma temática que reflete valores compartilhados. Mais uma vez, percebemos um alinhamento com a proposta da natura de não vender apenas produtos, mas vender toda a estória da sua cadeia produtiva sustentável.

Essa convergência entre as narrativas da organização e o caso de ensino, pode revelar a Natura como uma excelente contadora de estórias, capaz de fazer com que aquilo que ela conta seja absorvida como a “verdade” por diferentes atores do campo (Callon et al., 2017). A partir da visão da autora (Gomes, 2009), entendemos

que ela construiu uma narrativa sobre a organização sustentada por um *sensemaking* de improvisação (Schildt et al., 2020), ou seja, relacionou a estrutura organizacional consistente da Natura e a aliou as percepções incorporadas acerca da importância do uso de produtos biodegradáveis e embalagens recicláveis para o ambiente natural. Para isso, ela colocou a organização em uma posição de referência no assunto.

No ano seguinte, em 2010, as narrativas da Natura foram reproduzidas mais uma vez por meio do caso de ensino, dessa vez escrito por Tavares et al. (2010). Os autores destacam em suas discussões o quanto o aumento do consumo de produtos naturais no país envolve, concomitantemente, o aumento da demanda por extração de elementos da flora brasileira. A proposta é que isso seja feito de forma sustentável, e aí que entra a Natura, uma organização admirada por já fazer isso de forma responsável. Tavares et al. (2010) destacam em sua narrativa fatores que a própria organização já afirmou em seus relatórios ter como referência, como por exemplo, o cuidado com o ambiente, seja pelo diferencial das embalagens e refis, pelo uso de gás natural no transporte de produtos, ou pelas certificações.

Tabela 37 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 3

Caso de Ensino	ESPM 2
Autor/Ano	Tavares et al. (2010)
Enredo das Narrativas	A Natura é apresentada como uma das organizações que é referência na exploração de ativos advindos da Amazônia de forma sustentável. Além disso, as discussões nos levam a entender que a organização faz isso de forma voluntária e gera benefícios sociais.
Personagens	- Ambiente Natural; - Comunidades extrativistas; - Consumidores;
Conotação Discursiva	- Admiração
Vozes	- Certificações;
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade proativa</i> A Natura apresenta-se como uma empresa de escolhas. Escolhas estas sempre em direção à sustentabilidade, que permeiam decisões estratégicas importantes para a formação de uma proposta de valor diferenciada, entregue aos seus consumidores finais. (p.4)
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

Certificações essas que são apresentadas pelos autores do caso de ensino como uma forma de fazer com que “os consumidores tenham uma garantia de origem da matéria-prima ou do produto florestal e permite que os produtores certificados recebam um preço melhor por seus produtos, que precisam cumprir as especificações do selo” (Tavares et al., 2010, p. 7). Por meio desse reconhecimento atribuído as práticas da Natura, os autores destacam tanto a legitimidade que a Natura passa à

sociedade e, principalmente àqueles que compram seus produtos, e os benefícios sociais que uma extração sustentável pode gerar a comunidades produtoras.

Podemos dizer que as percepções dos autores reiteram mais uma vez a ideia de que a organização tem um forte papel de tradutora sobre o tema, e por isso tem contado bem a sua estória, por meio de uma cuidadosa curadoria narrativa (Czarniawska, 2000; Fernandes, 2017). Isto porque o caso de ensino revela que a sociedade incorporou os propósitos e escolhas da Natura: “escolhas estas sempre em direção à sustentabilidade, que permeiam decisões estratégicas importantes para a formação de uma proposta de valor diferenciada, entregue aos seus consumidores finais” (Tavares et al., 2010, p. 4). A sentido sobre sustentabilidade que os autores constroem em relação à Natura, é automático, ou seja, eles parecem se identificar com as narrativas organizacionais, e por isso reproduzem a ideia de que muitas de suas práticas sustentáveis são escolhas, são proativas e não reativas a legislações, por exemplo (Schildt et al., 2020).

Neste mesmo ano, Berardi e Monzoni Neto (2010) também abordaram em seu caso de ensino o fato de a Natura mostrar-se preocupada com questões ambientais, e relataram um dos assuntos mais abordados pela organização desde 2007, emissão dos chamados Gases do Efeito Estufa (GEE). Os autores, discutem acerca do cuidado da organização para fazer um levantamento de suas emissões diretas e indiretas, bem como a implementação da ferramenta ACV que tem como proposta analisar o ciclo de vida – e os impactos – de cada produto da Natura.

Tabela 38 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 4

Caso de Ensino	GV CASOS
Autor/Ano	Berardi; Monzoni Neto (2010)
Enredo das Narrativas	Neste caso de ensino os autores reproduzem muitas das narrativas da Natura, conservando a lógica de exaltar a dimensão ambiental e abordar bem brevemente a dimensão social da sustentabilidade na organização.
Personagens	- Consultoras;
Conotação Discursiva	- Ambiente Natural;
Vozes	- Reprodutor
Sentidos da Sustentabilidade	- Gases do Efeito Estufa (GEE);
	- Ferramenta ACV;
	<i>Sustentabilidade transversal</i>
	"as questões referentes aos temas de desenvolvimento sustentável permeiam todas as áreas da Natura numa forma transversal e estão realmente inseridas no contexto dos negócios"(Berardi; Monzoni Neto, 2010p. 5 e 6)
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Berardi e Monzoni Neto (2011), abordaram de forma mais sucinta a dimensão social da sustentabilidade na organização. Eles apontam o quanto as vendas diretas, e essa “parceria” firmada com consultoras que se espalham por todo os países em que a organização atua, permite que os produtos da organização tenham um amplo alcance. Para eles, “a visão de negócio da companhia estabelece uma estreita relação entre a busca por uma harmonia individual, entre a comunidade e com a natureza” (Berardi; Monzoni Neto, 2010, p. 1). Essa percepção disposta no caso de ensino reproduz mais uma vez a narrativa que a organização dissemina sobre não vender apenas produtos, mas estórias e valores.

Podemos perceber que os atores externos, que falam sobre a organização, atribuem muito mais destaque à dimensão ambiental da Natura, ressaltando suas conquistas e pontos fortes, bem como faz a organização. O que eles fazem neste caso, é emitir narrativas que performam a partir de um ato ilocucionário, isto é, eles contam com suas palavras o que já foi dito pela Natura (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Villar, 2019). Em relação à dimensão social, por sua vez, podemos dizer que os projetos e metas são muitos, algumas conquistas são expressivas, mas a Natura ainda enfrenta problemas que deveriam ser considerados questões básicas para uma organização considerada tradutora da sustentabilidade, dentre eles a igualdade de gênero e igualdade salarial, conforme já mencionamos.

Esses aspectos são pouco falados pela empresa e sequer mencionados por outros atores. Para esses, a Natura sustenta uma boa reputação e a admiração no que se refere tanto aos projetos sociais, quanto aos ambientais. Por meio dessa verdade construída, Berardi e Monzoni Neto (2010) reproduzem narrativas da organização e constroem os sentidos em seu caso de ensino a partir de uma lógica algorítmica, ou seja, constroem sentidos a partir do que já foi normalizado pela Natura, a partir de construções prontas (Schildt et al., 2020).

Ainda que as práticas sustentáveis da Natura sejam, de fato, visíveis e reconhecidas, não podemos negar que ela é uma excelente contadora de estórias. Ao unir essas duas características, devemos destacar que a organização começa o ano de 2013 sendo “nomeada uma das 21 [empresas] mais sustentáveis pela revista Exame” e esse fato é apresentado no último caso de ensino analisado aqui, de Boehe et al. (2013, p. 3). Apesar de ressaltar, assim como nos outros casos, a sustentabilidade ambiental, principalmente ligada ao desenvolvimento linha Ekos da

Natura, os autores reforçam os impactos sociais que o fato de a organização ser sustentável geram para a sociedade.

Tabela 39 – Análise de Narrativa do Caso de Ensino 5

Caso de Ensino	INSPER
Autor/Ano	Boehe et al. (2013)
Enredo das Narrativas	A Natura busca construir relações sociais com pessoas e associações que podem entregar a ela o que ela precisa (recursos). Podemos dizer que em um tom de recompensa, ela colabora com a região explorada e as pessoas que ali vivem.
Personagens	- Associação de Agricultores de Moju
Conotação Discursiva	- Descritivo
Vozes	- Fase [ONG]; - Revista Exame.
Sentidos da Sustentabilidade	<i>Sustentabilidade baseada em relações sociais</i> "nós temos que criar um ambiente em que essa fidelização surja naturalmente. E é assim que entra esse processo de engajamento, com uma relação humana muito forte, muito presente" (Boehe et al., 2013, p. 9)
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Desde os anos 2000, por exemplo, a Natura busca se aproximar na Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (ONG Fase), sem sucesso na fase inicial, a organização não desistiu, e em 2007 conseguiu firmar uma boa relação e, conseqüentemente, uma parceria com a ONG. A Fase assumiu então o papel de intermediadora no diálogo entre a Natura e as comunidades extrativistas da Amazônia. A proposta da organização era fortalecer a comunidade, aumentar o potencial da ONG e claro, conseguir acesso aos recursos da floresta. O terceiro ponto, contudo, dependia dos dois primeiros, ou seja, acessar recursos seria consequência das boas relações sociais (Boehe et al., 2013).

Com o tempo, a Natura soube como se portar e construiu relações importantes com as comunidades extrativistas, mais especificamente, com a Associação de Agricultores de Moju. Segundo relatos dos autores deste caso de ensino, um dos agricultores do estado do Pará, afirma que a relação com a Natura é de amizade, e ele mesmo destaca: “eles vêm, conversam com a gente, ajudam, dormem aqui. Somos todos como uma família” (Boehe et al., 2013, p. 9). Em meio a essa boa relação construída, os autores ressaltam que a Natura não abre mão de aspectos procedimentais e fiscalizatórios, acompanhando de perto essas comunidades extrativistas por meio das auditorias.

Essa, além de ser uma forma de se certificar que toda a sua cadeia produtiva segue o padrão de suas práticas, é também uma maneira de conservar da melhor forma possível, os sentidos sobre sustentabilidade que ela traduz e ela dissemina socialmente. Tradução essa que, em alguns casos se revela objetiva e instrumentalizada (Doolin et al., 2013; Wæraas; Nielsen, 2016), como no caso da fala dos gestores sobre as relações com o povo da Amazônia: “nós temos que criar um ambiente em que essa fidelização surja naturalmente. E é assim que entra esse processo de engajamento” (Boehe et al., 2013, p. 9).

Precisamos lembrar que, enquanto para o povo dessa região a relação com a Natura parece de amizade, a organização tem a sustentabilidade e as relações que dela se desdobram organizadas e muito bem pensadas em seu planejamento estratégico. Isso nos faz questionar até onde as relações sociais com esse tipo de comunidade da Amazônia é referência ou instrumento. Apesar das ideias que ficam, entendemos que os autores deste caso, consumiram de tal forma as histórias que a Natura contou, que construíram seus sentidos de maneira a reproduzir os discursos organizacionais já normalizados (Beigi et al., 2019; Schildt et al., 2020; Van Hulst; Ybema, 2020).

A partir de lógicas que se repetem nos casos de ensino, ou seja, lógicas de reprodução narrativa, de exaltação e admiração daqueles que falam sobre a Natura, chegamos ao fim de mais uma etapa. No próximo tópico você, leitor, encontrará os últimos documentos analisados que falam sobre a organização: as reportagens.

7.4 REPORTAGENS

Da mesma forma que escolhemos os casos de ensino, quando optamos por analisar também as mídias de negócios, acreditamos na importância de ouvir vozes mais fontes que não advém apenas da organização escolhida. Acreditávamos previamente que as mídias de negócios representavam vozes de atores que estão em posição de uma suposta neutralidade, e que poderiam cobrar as organizações mediante pressão social. Percebemos, contudo, que, da mesma forma que sustentamos a não neutralidade em todos os conceitos teóricos desta tese, as mídias de negócios constroem suas narrativas de maneiras não são neutras. Assim como os casos de ensino, a maioria delas consome e reproduz as narrativas da Natura.

Esse consumo narrativo se dá no sentido de que essas mídias e seus respectivos autores, ouvem, traduzem para uma linguagem mais acessível, mas a essência dos sentidos já dados pela organização está ali, aparente. Ainda que a maioria das mídias construam seus sentidos e compreensões próprias, entendemos que elas refletem as compreensões da organização.

Ao analisar as três mídias de negócios diferentes selecionadas para essa tese, percebemos que na maioria das vezes a conotação discursiva das reportagens é orientada a relatar e exaltar atitudes sustentáveis da Natura. Mais uma vez, partindo de uma ordem cronológica de análise, destacamos as tabelas que construímos no percurso da análise e debates acerca dos principais elementos narrativos apreendidos nos documentos.

Tabela 40 – Análise de Narrativa da Reportagem 1

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Branco (2020)
Enredo das Narrativas	O autor destaca a posição do presidente da Natura sobre radicalizar a agenda ESG e, neste caso, isso é visto como sinônimo de cuidado com os funcionários.
Personagens	- Funcionários
Conotação Discursiva	- Humanizada
Vozes	- Environmental, Social and Governance (ESG)
Sentidos da Sustentabilidade	“O propósito do negócio é hoje mais importante que o lucro”
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Começamos então, apresentando uma reportagem de Branco (2020), onde o autor abre espaço para que o Presidente da Natura naquele ano, João Ferreira, fale sobre a sustentabilidade, mas usando especificamente o termo *Environmental, Social and Governance* (ESG). Percebemos que em um contexto de fragilização advinda da pandemia, a narrativa do presidente segue com a mesma conotação da narrativa dos documentos organizacionais, ou seja, ainda que preocupada com o futuro, se mantém mais “humanizada”. Ele afirma “que as pessoas são mais importantes que as coisas” e que “o propósito do negócio é hoje mais importante que o lucro”.

Toda a narrativa emitida pelo membro da Natura nesta reportagem se constrói a partir da proposta de radicalizar a agenda do ESG trabalhada na organização. Radicalização essa associada pelo presidente, ao cuidado com os funcionários. Entendemos que em um contexto incerto causado pela COVID-19, a organização buscava fazer com que seus sentidos fossem construídos de forma a contar histórias

que tranquilizassem àqueles que favorecem o seu funcionamento, ou seja, seus funcionários. Ao atribuir espaço para que a organização falasse por meio da reportagem, percebemos que o autor constrói sentido e elabora suas narrativas a partir de discursos organizacionais já normalizados (Schildt et al., 2020)

Esse tipo de reprodução aliada ao fato de a Natura ser uma organização reconhecida nacional e internacionalmente, faz com que ela e o grupo do qual ela faz parte sejam reconhecidos por diferentes *stakeholders* como organizações que têm propósitos além do lucro, conforme o próprio presidente da organização destacou na reportagem anterior. Portanto, diferentes atores enxergam enquanto organizações que são engajadas com questões sociais e ambientais. Engajamento este que pode auxiliar na autopreservação do grupo diante de cenários de crise, como o que emergia com a pandemia (Bomfim, 2020).

Tabela 41 – Análise de Narrativa da Reportagem 2

Revista	Exame
Autor/Ano	Bomfim (2020)
Enredo das Narrativas	Ao chamar um homem transexual para a propaganda do dia dos pais a Natura se mostrou inclusiva e, concomitantemente, aumentou o valor suas ações
Personagens	- Thammy Miranda;
Conotação Discursiva	- Interessada
Vozes	- Ibovespa; - B3;
Sentidos da Sustentabilidade	"A Natura &Co, com marcas de muito propósito e impacto social, também é posicionada aos olhos dos investidores como uma marca que tem condições de perseverar nesse ciclo tão demandante que deve emergir a partir da crise".
Tipo de Sensemaking	Improvisação

Fonte: autora (2024).

No que se refere especificamente à dimensão social, em 2020 a Natura seguiu sua proposta de inclusão de grupos minoritários e convidou Thammy Miranda, um homem transexual para, juntamente com outros homens, participar da campanha de dia dos pais da organização. Ainda que seja comum a Natura ser "ousada" em suas veiculações midiáticas, essa atitude fez com que a organização fosse muito citada e admirada isto porque ela se mostrou alinhada às grandes narrativas que caminham em direção contrárias ao preconceito. Conseqüentemente, pouco depois suas ações na Ibovespa e na B3 cresceram de forma surpreendente (Bomfim, 2020).

O representante da organização foi questionado pelo autor da reportagem sobre o processo da Natura para pensar nessa propaganda. A resposta se construiu

com essa pessoa apontando a atitude da organização como orgânica, pelo fato de que esse tipo de sentido criado reflete a essência da Natura (Bomfim, 2020). Entendemos, assim, que mesmo esse fato sendo essa uma verdade ou não, a Natura conta muito bem histórias sobre si mesma, além de conseguir “vender” suas histórias por meio de seus líderes. E quem são as compram? Dentre muitos atores, os que mais interessam que comprem o que organização elabora narrativamente e dissemina como as melhores ideias e práticas, são os investidores. Além disso, como uma forma de sustentar suas boas práticas, suas histórias também são “compradas” por atores como Bomfim (2020), que estruturou seus sentidos da reportagem a partir do que está incorporado pela sociedade e a partir da valorização da estrutura organizacional (.

Podemos dizer que uma das temáticas de histórias mais contadas pela Natura, estão aquelas que se baseiam nos avanços da organização em relação à dimensão ambiental da sustentabilidade. A reportagem de Bloomberg (2020) relata, como exemplo disso, a formação do grupo *Transform to Net Zero*. Formado pela própria Natura, Microsoft, Nike, Starbucks, Unilever, Danone, Mercedes-Benz, Moller-Maersk, e Wipro este grupo tem como objetivo “compartilhar informações sobre corte de emissões, investimento em tecnologia de redução de carbono e coordenação de metas de políticas públicas” (Bloomberg, 2020).

Apesar de reconhecermos as narrativas como passíveis de múltiplas interpretações e originárias de diferentes contextos (Cunliffe et al., 2004), neste caso, reconhecemos que as organizações que constituem o grupo unem suas vozes, nos mais diferentes tons e intensidades (Calvino, 1990), para traduzir a sustentabilidade de forma semelhante. E que forma é essa? A forma como a Natura interpreta o tema e, não surpreendente, a forma como o mercado, em 2020 e até hoje trata a sustentabilidade, isto é, de forma objetiva, associando-a ao retorno financeiro.

Além da Natura, essas organizações tiveram o apoio do Fundo de Defesa Ambiental para dar continuidade aos projetos ligados à redução de emissão de carbono. Ainda que a conotação da reportagem assuma um caminho de destaque para a dimensão ambiental, se retomarmos as narrativas da própria organização, lembraremos que o sistema de controle de emissão de carbono caminha lado a lado com projetos da Natura ligados a monetização desse impacto. De qualquer maneira, ao unir-se com outras organizações representativas em seus respectivos setores, a Natura busca fazer com que seus sentidos sejam mais compartilhados e entendidos enquanto verdades. A partir dos sentidos construídos no documento da reportagem,

por sua vez, entendemos que o autor retrata essa reprodução de sentidos, normalizando também as construções prontas entregues pela organização (Schildt et al., 2020).

Tabela 42 – Análise de Narrativa da Reportagem 3

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Bloomberg (2020)
Enredo das Narrativas	A Natura começa a participar de um grupo voltado a emissão zero de carbono e o faz em parceria com outras grandes empresas.
Personagens	- Microsoft, Nike, Starbucks, Unilever, Danone, Mercedes-Benz; Moller-Maersk; Wipro
Conotação Discursiva	- Ambiental
Vozes	- Fundo de Defesa Ambiental
Sentidos da Sustentabilidade	"A aliança, que planeja recrutar outras empresas, vai trabalhar com o Fundo de Defesa Ambiental, sem fins lucrativos, e compartilhar informações sobre corte de emissões, investimento em tecnologia de redução de carbono e coordenação de metas de políticas públicas"
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Mediante as práticas e narrativas bem endereçadas pela Natura percebemos a partir da reportagem de Caetano (2020a) que a organização ressalta a partir de suas elaborações linguísticas sua posição de poder no mercado e no país: "A Natura é uma das empresas mais vocais na grande mobilização empresarial pela proteção da floresta, que reúne 40% do PIB nacional" (Caetano, 2020a).

Por meio dessa fala, a organização destaca simultaneamente uma preocupação com a Amazônia e sua capacidade de discutir sobre a temática com órgãos do governo, ou seja, destaca sua autorização para falar sobre sustentabilidade no Brasil (McKinlay, 2010). Seja em seus documentos próprios, ou naqueles que falam sobre ela, entendemos a organização com um constante interesse de se mostrar tradutora do tema. Entendemos que outros atores não falam com o Estado, por exemplo, com a mesma autoridade que a Natura o faz. Isso reforça a importância da relação entre o que é traduzido e qual ator que traduz (Czarniawska, 2000; Waldorff; Madsen, 2023).

Os representantes da organização, por exemplo, constroem uma narrativa direcionada ao governo para dizer que a preservação da floresta não é um assunto que deve ser influenciado por polaridades políticas, mas que é um assunto do Estado e, por isso, necessita de um debate constante. Todavia, precisamos lembrar que a preocupação também é carregada ou acompanhada de um interesse econômico. Representantes da organização relatam que a Amazônia é importante para as

discussões do mercado de carbono e que “na regulação do mercado de carbono, em projetos sérios de conservação, etc., tem dinheiro importante do exterior para vir ao Brasil”. Percebemos assim que a Natura busca, por meio de um sensegiving autoritário, questionar os sentidos que o Governo tem sobre a preservação da floresta.

Tabela 43 – Análise de Narrativa da Reportagem 4

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Caetano (2020a)
Enredo das Narrativas	A Natura destaca que a preocupação com a Amazônia é algo de Estado e não de governo, ou seja, precisa ser contínua. Em meio a necessidade de diálogo com esse ator, ela expressa sua relevância nas discussões sobre o tema.
Personagens	- Governo; - Amazônia;
Conotação Discursiva	- Preocupada
Vozes	- Mercado de carbono
Sentidos da Sustentabilidade	"A Natura é uma das empresas mais vocais na grande mobilização empresarial pela proteção da floresta, que reúne 40% do PIB nacional"
Tipo de Sensemaking	Improvisação

Fonte: autora (2024).

Essa postura revela que a organização se vê autorizada não só para debater, mas também para questionar órgãos públicos, que regulam as suas próprias atividades. Mesmo com a confiança da Natura nela mesma, e a confiança de outros atores nela, sabemos que o desenvolvimento organizacional vai além dos muros das organizações em si, e assim como diversas outras empresas no Brasil, a Natura &Co foi fortemente impactada por cenário político no ano de 2020. A imagem do país não ia bem no exterior e isso trouxe impactos para o grupo e, especificamente, para a Natura.

Tabela 44 – Análise de Narrativa da Reportagem 5

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Caetano (2020b)
Enredo das Narrativas	O cenário político do país preocupa um dos representantes da Natura, uma vez que a polarização em excesso dificulta diálogos.
Personagens	- Governo; - Amazônia;
Conotação Discursiva	- Preocupada
Vozes	- Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE)
Sentidos da Sustentabilidade	"Mas a imagem do Brasil no Exterior é a pior possível e isso impacta os negócios da Natura. “Antes falávamos ‘somos brasileiros, respeitamos a natureza. Hoje, falamos ‘respeitamos a natureza, apesar de sermos brasileiros”"
Tipo de Sensemaking	Improvisação

Fonte: autora (2024).

O copresidente da Natura, Guilherme Leal participou de uma *live* com o presidente de uma outra grande empresa, a Suzano, este bate-papo foi organizado pelo PNBE e deixou um registro de preocupação das organizações que são reconhecidas por suas ações sustentáveis no Brasil. Essa preocupação diz respeito reputação do país no exterior. Segundo Leal:

Antes falávamos ‘somos brasileiros, respeitamos a natureza. Hoje, falamos ‘respeitamos a natureza, apesar de sermos brasileiros’”, diz ele. ‘Estamos jogando no lixo um capital reputacional construído ao longo de décadas. A consequência é a perda de competitividade, de riqueza, de prosperidade e de tudo que a gente possa almejar’ (Caetano, 2020b).

Por meio da narrativa apresentada nessa reportagem, notamos a vergonha expressa por um dos representantes da organização. Isto porque ser uma empresa brasileira que defende uma postura sustentável diante de tamanho descaso político com a fauna e a flora, e em especial com a Floresta Amazônica, trouxe impactos que reverberaram na reputação do país, da organização, e conseqüentemente, poderiam impactar no desinteresse e receio de investidores. Isso, conseqüentemente, geraria impacto em seus lucros (Caetano, 2020b).

Com um tom menos desafiador que a reportagem anterior, o representante da organização constrói uma narrativa preocupada, mas ainda interessada. Percebemos que a organização “fala mais baixo” sobre sua posição de tradutora no país, mas ainda assim, seu tom de preocupação e responsabilização ao cenário político retrata muito do processo cognitivo incorporado que influencia a construção de sentidos e elaborações narrativas (Sandberg; Tsoukas, 2020; Schildt et al., 2020).

Mesmo imersa em preocupações políticas e ambientais, a Natura também expressou em uma das reportagens analisadas sua preocupação com a distribuição de renda de suas consultoras. O fato de que suas vendas são essencialmente baseadas nas vendas por relacionamento, em um cenário pandêmico, a organização parece ter construído uma narrativa como uma forma de acalmar esse grupo de em relação à conservação de seus empregos (Caetano, 2020c).

Uma vez os hábitos de consumo em período de isolamento social mudaram de maneira forçada, principalmente devido aos *lockdowns*, para acompanhar o mercado a Natura destacou que seu modelo de negócios já estava mudando do modelo “porta a porta” para o digital antes mesmo da pandemia. Em uma tentativa de se mostrar à frente do caos, portanto, com soluções prontas para enfrentá-lo, a Natura apontou que a inclusão digital não representaria a exclusão de pessoas, mas o empoderamento das mesmas para o aumento das vendas (Caetano, 2020c).

Tabela 45 – Análise de Narrativa da Reportagem 6

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Caetano (2020c)
Enredo das Narrativas	Na reportagem, o autor destaca que a distribuição de renda é uma preocupação da Natura e que ela se preocupa com as consultoras.
Personagens	- Consultoras;
Conotação Discursiva	- Explicativa;
Vozes	- <i>Environmental, Social and Governance (ESG)</i>
Sentidos da Sustentabilidade	"Quando a gente leva a inclusão digital para nossas parceiras, por exemplo, geramos maior empoderamento e, conseqüentemente, aumentamos nossas vendas"
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

Percebemos que a forma como a organização escolhe as narrativas que emite expressa sua intencionalidade (Fernandes, 2017), seja ao se dizer apta a lidar com a volatilidade do mercado naquele momento, apta lidar com questões políticas, ou a dar suporte aos atores internos e externos. A intencionalidade é, em sua essência, pautada na ideia de ressaltar as estruturas do seu grande “império” (Calvino, 1990). Império este admirado e reproduzido a partir dos sentidos construídos na reportagem (Schildt et al., 2020).

A segurança que a organização parecia tentar demonstrar tanto às consultoras, quanto à sociedade é replicada pelas mídias de negócios referindo-se também a outros contextos. Por exemplo, diante das dificuldades econômicas agravadas pela pandemia, a Natura buscou ir além de fornecer transporte para as pessoas que prestariam seu processo seletivo, e em 2020 se propôs a “avaliar o fornecimento de pacote de dados na segunda etapa do processo, para quem não tem acesso à internet” (Oliveira, 2020).

Tabela 46 – Análise de Narrativa da Reportagem 7

<i>Revista</i>	<i>Você S/A</i>
Autor/Ano	Oliveira (2020)
Enredo das Narrativas	Apesar de ser apresentado como uma atitude incomum, a autora também destaca que essa prática inclusiva tem sido padrão em outras organizações e no mercado como um todo.
Personagens	- Estagiários; - Trainees;
Conotação Discursiva	- Atenta ao mercado;
Vozes	- Inclusão
Sentidos da Sustentabilidade	"A Natura anunciou a abertura do seu programa de estágio para o ano de 2021, com 90 vagas abertas. [...] O programa entra para a onda de inclusão que tem tomado o mercado nos últimos meses"
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Este posicionamento pode despertar nos candidatos, desde antes da entrada na organização, sentimentos de admiração, pois de certa forma eles foram percebidos e “cuidados” em um momento de fragilidade e vulnerabilidade como o da pandemia. Isso favorece, mais adiante a identificação deles com a Natura e facilidade de disseminar os sentidos construídos por ela. Podemos associar essa atitude da Natura à prática da tradução enquanto colonização (Doolin et al., 2013), ou seja, por meio de valores prévios compartilhados, a organização consegue mais facilmente moldar seus funcionários posteriormente.

Ainda assim, percebemos que na reportagem a narrativa é construída de maneira a esclarecer que esse tipo de ação tem sido comum no mercado, e não só na Natura, especificamente (Oliveira, 2020). A narrativa é então elaborada como uma forma de retratar um discurso que não se faz inovador, mas sim, que já é normalizado (Schildt et al., 2020).

Mesmo diante das reflexões que trazemos aqui sobre as práticas interessadas da organização, a imagem responsável reproduzida pelas narrativas da Natura parece ser mais forte e, por isso, ela considerada destaque na emissão de títulos sustentáveis quando em comparação com as outras empresas que compõem o grupo Natura &Co. Isto porque ela deu continuidade aos projetos ligados à sustentabilidade – principalmente a dimensão ambiental – já existentes desde sua origem. Além disso, ela passou a unir, em 2021, a dimensão financeira às metas ambientais, o que a aproximou ainda mais das lógicas e exigências do mercado (Dias, 2021).

Tabela 47 – Análise de Narrativa da Reportagem 8

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Dias (2021)
Enredo das Narrativas	A organização parece fazer dos títulos sustentáveis algo que é bom para suas metas e para suas finanças e torna, de fato, um negócio.
Personagens	- Natura e Natura &Co
Conotação Discursiva	- Exaltação
Vozes	- Títulos sustentáveis;
Sentidos da Sustentabilidade	“A Natura já tem um longo e consistente histórico de compromisso com a sustentabilidade e agora dá mais um passo conectando e alinhando o financeiro e metas ambientais”
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

A Natura é, portanto, reconhecida como a mais avançada neste quesito, isto porque há anos vem trabalhando pouco a pouco com as mais diversas causas

ambientais, especialmente com emissão de carbono e todo o mercado de títulos que há por trás dele. Entendemos assim, que as narrativas construídas por Dias (2021), neste caso, assumiram uma conotação de exaltar as atitudes sustentáveis da Natura, fazendo com que, os sentidos construídos refletissem um tom de identificação com os sentidos dados pela organização (Schildt et al., 2020).

A admiração à Natura não se encerra nessa reportagem, Storch (2021) relata que em uma pesquisa realizada pela Casual Brands, na própria Exame, a Natura foi reconhecida como “opção efetiva de consumo consciente”.

Tabela 48 – Análise de Narrativa da Reportagem 9

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Storch (2021)
Enredo das Narrativas	A autora destaca a inovação e a tradição como aspectos que podem ter ajudado a marca a ser eleita como uma das mais admiradas do país
Personagens	- Consumidor;
Conotação Discursiva	- Exaltação
Vozes	- Pesquisa Casual Brands
Sentidos da Sustentabilidade	"A Natura é uma empresa percebida como opção efetiva de consumo consciente"
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

Esse reconhecimento adveio de consumidores, estes que parecem ter incorporado as narrativas da organização, que foram bem elaboradas e contadas no decorrer dos anos (Beigi et al., 2019; Boje, 1995; Fernandes, 2017). Em outras palavras, Storch (2021) aponta em sua reportagem que o destaque que a Natura tem no mercado brasileiro, provavelmente é resultado de sua capacidade de inovação aliada as tradições que ela preserva, ou seja, ela consegue unir elementos que atribuem legitimidade às suas práticas, como grandes investimentos em soluções inovadoras e sentidos construídos no decorrer dos anos.

Para além de seus consumidores, a Natura é destaque na reportagem de Caetano (2021a) por demonstrar preocupação com os atores que constituem a cadeia produtiva pós consumo. O autor relata que a Natura &Co assumiu uma parceria com atores relevantes, mas nem sempre valorizados: os catadores e carroceiros.

Estes são considerados pela organização como o “elo mais frágil” de sua cadeia produtiva, mas que exercem papel importante no retorno das embalagens para reciclagem. Em uma parceria com o Instituto Recicleiros, a Natura &Co, afirma que formalizar esses atores permite a emissão de certificados, de uma remuneração mais

justa, bem como uma melhor distribuição de matéria-prima para as indústrias (Caetano, 2021a).

Tabela 49 – Análise de Narrativa da Reportagem 10

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Caetano (2021a)
Enredo das Narrativas	A organização reconhece a importância de estruturar sua cadeia do pós-consumo.
Personagens	- Catadores e Carroceiros;
Conotação Discursiva	- Engajada;
Vozes	- Instituto Recicleiros;
Sentidos da Sustentabilidade	"Uma parte importante da estruturação dessa cadeia é a formalização dos catadores e carroceiros, a ponta mais frágil da cadeia"
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

O constante interesse por certificações e outras formas de reconhecimento são apreendidos nas narrativas da e sobre a organização. Por isso, entendemos que mesmo diante da representatividade social que ela de fato tem quando atua em projetos como esses, ela está imersa em um campo organizacional permeado pelas lógicas de meios e fins, permeado por relações de poder e disputas narrativas. Assim, principalmente por gerar benefícios para ela mesma e fazer com que ela seja mais vista e ouvida, a organização segue trabalhando com essas metas e projetos.

Ainda que as nossas colocações assumam o tom reflexivo sobre os sentidos dados pela Natura &Co, percebemos que elas perpassam uma reportagem que, assim como a maioria, apenas consome o sensegiving organizacional e, portanto, assume uma construção narrativa que reflete a identificação e admiração para com as práticas organizacionais (Schildt et al., 2020).

Em meio ao reconhecimento que foi se construindo da organização enquanto grupo, ainda há reportagens, como a de Caetano (2021b), em que a Natura volta a ganhar destaque quando em comparação às outras três que dividem espaço com ela. Quando olhamos para o grupo Natura &Co entendemos que ainda há diferentes níveis de maturidade no que se refere à sustentabilidade, e essa narrativa é disseminada nos documentos do grupo e reproduzida nas mídias de negócios.

Essa percepção se deve ao fato de que as quatro organizações tiveram trajetórias diferentes, foram fundadas em países com culturas e regulamentações diferentes. Isso nos permite retomar a ideia de que a forma de lidar com um tema complexo e polimórfico, como a sustentabilidade, muda de organização para organização, de país para país, de gestor para gestor, e assim por diante (Borim-de-

Souza et al., 2020; Rahman et al., 2022; Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023). Cada ator traduz a sustentabilidade e por isso ela tem seu sentido em constante movimento.

Tabela 50 – Análise de Narrativa da Reportagem 11

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Caetano (2021b)
Enredo das Narrativas	As organizações que fazem parte do grupo Natura &Co têm níveis de maturidade diferente no que se refere à sustentabilidade.
Personagens	- Organizações do grupo
Conotação Discursiva	- Prospectiva
Vozes	- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)
Sentidos da Sustentabilidade	"Hoje, o desafio da companhia, que já tem um padrão ESG elevado, é igualar os padrões de sustentabilidade em todas as empresas do grupo"
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Na reportagem, especificamente, entendemos que os representantes do grupo enxergam nos ODS uma maneira de unificar novos sentidos e alinhar as expectativas em relação à temática (Doolin et al., 2013; Sahlin; Wedlin, 2008). Assim, a narrativa de Caetano (2021b) se constrói a partir da (re)produção de sentidos normalizados pelo imaginário social dominante (Ricoeur, 2018; Schildt et al., 2020)

Em meio às narrativas já conhecidas, Filippe (2021a) relata uma das formas inovadoras para lidar com o tema sustentabilidade em uma perspectiva ambiental. Em sua reportagem a autora destaca que a Natura &Co firmou parcerias de pesquisas com o Embrapa e a Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (Camta) para dar continuidade a um projeto antigo, chamado SAF Dendê. Com o intuito de desenvolver um produto de origem 100% vegetal e sem utilizar plástico em sua embalagem, os atores juntos, enxergam o óleo de dendê como uma oportunidade de mercado.

Tabela 51 – Análise de Narrativa da Reportagem 12

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Filippe (2021a)
Enredo das Narrativas	A reportagem reforça que produtos de origem vegetal e sem plástico não são apenas para um público vegano e que entregam a mesma qualidade de outros produtos.
Personagens	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); - Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (Camta);
Conotação Discursiva	- Exaltação;
Vozes	- SAF Dendê;
Sentidos da Sustentabilidade	"Natura Biôme é mais uma prova de que as pessoas não têm que abrir mão de qualidade e alto desempenho nos produtos para gerar impacto positivo no planeta. É possível fazer as duas coisas, ao mesmo tempo".
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

Na reportagem há um destaque para as ações do grupo e a tentativa de seguir a lógica de produção sustentável em todos os sentidos, inclusive livre de sofrimento/exploração animal. Em um tom de exaltação às atitudes organizacionais, Filippe (2021a) parece construir sua narrativa a partir de sentidos que compactuam com os sentidos dados pela organização. Por isso, a autora aponta que o óleo de dendê usado nesse produto é “produzido no primeiro sistema agroflorestal de dendê do mundo”. Percebemos assim que Filippe (2021a) reproduz uma característica explorada nos documentos da Natura, ou seja, consome sua narrativa e destaca o seu pioneirismo em determinadas práticas sustentáveis.

Essa característica de estar sempre um passo à frente, aliada às diferentes fontes de conhecimento que a Natura &Co tem acesso, faz com que o grupo continue sendo reconhecido em diferentes instâncias do campo organizacional e se mantenha aberto ao diálogo com atores diversos.

Tabela 52 – Análise de Narrativa da Reportagem 13

Revista	Exame
Autor/Ano	Filippe (2021b)
Enredo das Narrativas	A autora exalta a capacidade da equipe de Pesquisa e Desenvolvimento da Natura em procurar soluções sustentáveis para seus produtos.
Personagens	- Produtos veganos
Conotação Discursiva	- Exaltação;
Vozes	- Programa <i>Leaping Bunny</i> ; - <i>People for the Ethical Treatment of Animals</i> (PETA)
Sentidos da Sustentabilidade	"A área detém ainda metodologias próprias para acelerar a inovação, reduzindo custos e tempo de testagem"
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

Diante da continuidade proposta dos produtos de origem vegetal, ou seja, veganos, a Natura &Co passa a ser reconhecida por programas como *Leaping Bunny* e *People for the Ethical Treatment of Animals* (PETA). Apesar de que isso é um reflexo da postura do grupo atualmente, devemos lembrar que a defesa da ética e de testes que não usam animais, já eram defendidas por algumas das empresas – Natura e The Body Shop – que o compõem. De qualquer maneira, esse cenário, favorece uma valorização advinda de seus *stakeholders* e reforça as possibilidades de mais investimentos em tecnologias e inovação (Filippe, 2021b). Assim, o fato de a organização se autoafirmar sustentável, favorece uma elaboração narrativa pautada na identificação das mídias de negócios, ou seja, uma elaboração que consuma os

sentidos dados como “verdade” bem contadas, para então construir seus próprios sentidos.

Em meio aos grandes feitos ambientais da organização, seguimos destacando que as dimensões sociais ainda têm uma característica mais frágil neste espaço. As mídias de negócios, e mais especificamente uma reportagem de Belasques et al. (2022) na Carta Capital, destoou da reprodução narrativa que falamos até então, e apontou que: “o Sindicato dos Químicos Unificados entrou em greve, juntamente com trabalhadores da Natura, reivindicando melhores condições de trabalho. Pressionada, a Natura se sentou à mesa para uma negociação”.

Tabela 53 – Análise de Narrativa da Reportagem 14

Revista	Carta Capital
Autor/Ano	Belasques et al. (2022)
Enredo das Narrativas	Apesar de apresentar os feitos ambientalmente sustentáveis da Natura, os autores destacam que ela se contradiz na sustentabilidade social.
Personagens	- Trabalhador
Conotação Discursiva	- Contradição;
Vozes	- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); - Environmental, Social and Governance (ESG)
Sentidos da Sustentabilidade	"no final de março, o Sindicato dos Químicos Unificados entrou em greve, juntamente com trabalhadores da Natura, reivindicando melhores condições de trabalho. Pressionada, a Natura sentou à mesa para uma negociação"
Tipo de Sensemaking	Reflexivo

Fonte: autora (2024).

Entendemos, primeiramente, que essa foi a primeira reportagem que assumiu um tom de crítica e questionamentos à organização, ou seja, construiu sentidos a partir da capacidade de transcender o consenso sobre a organização (Schildt et al., 2020). Acreditamos que isso pode ser um reflexo do viés político e crítico que, de fato, caracteriza o corpo editorial dessa Revista, mas também defendemos a possibilidade de ser uma narrativa construída por atores capazes de contar a estória por trás da estória (Beigi et al., 2019; Boje, 1995; Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020). Quando estes se sentem autorizados e falam sobre a organização, fatores mais sensíveis podem aparecer, por isso reforçamos a importância de, nessa viagem termos ouvido outras vozes para além daquelas que advém apenas da organização, ou daquelas que apenas reproduzem e exaltam suas narrativas.

Neste caso, Belasques et al. (2022) assumem uma narrativa que revela algumas incoerências da organização e por isso questionam seus sentidos já estabelecidos. Isso nos permite afirmar que não é porque a Natura &Co detém os mais

diversos prêmios e reconhecimentos ambientais, que ela é isenta de vulnerabilidades e problemas. A grande questão reside no fato de que estes muitas vezes são silenciados por sua alta voz, são deixados de lado em suas curadorias narrativas e nas histórias contadas (Calvino, 1990; Fernandes, 2017).

Além da constante exaltação de uma dimensão específica da sustentabilidade – a ambiental –, é válido lembrar que em 2022 a organização assumiu uma narrativa que uniu o “verde” ao mercado. Essa perspectiva monetizada do debate foi percebida e reproduzida pelas mídias e negócios. Contudo, algo que não foi dito pelo grupo, pudemos apreender a partir das palavras de Kastner (2022), que é o fato de que um dos possíveis fatores para essa ênfase à dimensão econômica é a consequência financeira da compra da Avon.

Tabela 54 – Análise de Narrativa da Reportagem 15

Revista	Você S/A
Autor/Ano	Kastner (2022)
Enredo das Narrativas	A reportagem apresenta a Natura como exemplo de organização sustentável e sua nova aquisição, a Avon, como principal fonte de custos para a Natura mediante altos prejuízos internacionais.
Personagens	- Investidores; - Avon.
Conotação Discursiva	- Interessada;
Vozes	- Environmental, Social and Governance (ESG)
Sentidos da Sustentabilidade	"Ser sustentável e lucrativa não é um caminho em linha reta. Com a crise atual, a Natura oferece mais um exemplo perfeito para a tese ESG da BlackRock: um teste para saber quão pacientes investidores podem ser enquanto esperam a companhia voltar a gerar resultados robustos – sem abandonar práticas sustentáveis”.
Tipo de Sensemaking	Reflexivo

Fonte: autora (2024).

A dívida da Natura &Co aumentou e o valor de suas ações diminuíram, conseqüentemente, o posicionamento dos investidores se tornou imprevisível e as inseguranças aumentaram (Kastner, 2022). Ainda assim, em meio às incertezas, e desafios, a Natura &Co não deixou de lado a divulgação das informações sobre os aspectos ambientais e sociais, que continuam por caracterizá-la e dar a ela o reconhecimento que lhe cabe.

Aspectos estes apresentados a partir do fato de que “a Natura oferece mais um exemplo perfeito para a tese ESG”. O termo em alta no mercado - ESG - refere-se a uma sustentabilidade característica do *Management*, ou seja, orientada pela lógica de meios e fins. Ao olharmos por essa ótica então, vemos que a narrativa da reportagem, se sustenta a partir dos interesses - dificuldades -econômicos da

organização (Kastner, 2022). Ao apresentar narrativamente, sentidos que não estamos acostumados a “ouvir” a partir da voz da Natura, entendemos que a autora assume uma construção reflexiva sobre o tema (Schildt et al., 2020).

Ainda que em 2022 as narrativas se sustentaram em lógicas objetivadas e do mercado, aspectos como a valorização da mulher e de outros “grupos subrepresentados (pessoas pardas ou pretas, pessoas com deficiência, comunidade LGBTQIA+)” (Filippe, 2022a), foram alvos de reportagens das mídias de negócios sobre a Natura &Co.

Tabela 55 – Análise de Narrativa da Reportagem 16

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Filippe (2022a)
Enredo das Narrativas	A Natura aderiu uma meta global de inclusão, mas aponta sua relevância especialmente no Brasil, onde mais de 50% da população é negra. Neste programa também as mulheres também têm prioridade.
Personagens	- Grupos minoritários;
Conotação Discursiva	- Inclusiva;
Vozes	- Programa Avante;
Sentidos da Sustentabilidade	"uma das iniciativas que visa o Compromisso com a Vida, assumido pelo grupo, no qual pelo menos 30% de pessoas de grupos subrepresentados (pessoas pardas ou pretas, pessoas com deficiência, comunidade LGBTQIA+) devem ocupar cargos de liderança até 2030"
Tipo de Sensemaking	Improvisação

Fonte: autora (2024).

Em um discurso de tom inclusivo, a autora retrata o Programa Avante como uma das formas que a Natura &Co encontrou para colocar em prática uma meta global ligada aos ODS, ou seja, ligada a uma estrutura já posta, e atribuir a ela elementos já incorporados que constituem a “cara brasileira” ao Programa (Schildt et al., 2020). A representante da organização escutada nessa reportagem destaca que estamos em um país onde 56% da população que se autodeclara negra. Todavia, essas mesmas pessoas não ocupam cargos de liderança em organizações, e essa é a realidade que a organização se propõe a mudar.

Ao olharmos para o espaço de fala que a Natura &Co tem dentro da reportagem, nos faz parecer, mais uma vez, que ela é inovadora em suas ideias e Programas. Contudo, neste caso, podemos dizer que ela está reproduzindo os sentidos construídos por uma instância maior (Filippe, 2022a), sentidos estes dados a partir de uma sigla - ODS - que rege muito dos outros sentidos construídos sobre sustentabilidade, principalmente no campo organizacional.

No mesmo ano, a Natura &Co mostrou-se engajada com outro tema: um dos maiores eventos de música do Brasil. Em muitos de seus relatórios a Natura já falava sobre patrocinar festivais e incentivar a cultura, contudo, desta vez o grupo atuou no Rock in Rio para recolher os materiais que, mais tarde seriam processados pela Braskem e transformados em novas embalagens (Filippe, 2022b). Enquanto uma prática que auxiliou na limpeza do evento, ela beneficiou também outras organizações, financeiramente e socialmente, e atribuiu mais força a um de seus programas de cuidado com o ambiente natural, o “Mais Beleza, Menos Lixo”.

Tabela 56 – Análise de Narrativa da Reportagem 17

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Filippe (2022b)
Enredo das Narrativas	Uma das organizações com as quais a Natura se uniu em prol de uma reciclagem eficiente e com propósito, está uma das organizações reconhecida por seu descaso social e ambiental: a Braskem.
Personagens	- Braskem
Conotação Discursiva	- Solucionadora
Vozes	- Mais Beleza, Menos Lixo; - Rock in Rio
Sentidos da Sustentabilidade	"O material recolhido na Cidade do Rock será transformado pela Braskem em matéria-prima circular para a produção de embalagens de desodorantes corporais perfumados de diversas marcas da Natura"
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Todavia, o grupo se uniu a uma organização que está sendo alvo de muitas investigações ligadas à sustentabilidade desde 2018, a Braskem. Sabemos que a Natura sempre busca manter relações de parcerias e negócios com aqueles que compactuam de seus valores, certo? Neste caso, fica a dúvida: ela optou por não ouvir as vozes de quem já questionava as atitudes da Braskem, ou ela apenas estava interessada em se fazer ouvir, para que essa prática fosse bem-vista por seus investidores depois de um contexto crítico advindo da pandemia?

Qualquer uma das possibilidades nos faz questionar de que forma os sentidos construídos e, conseqüentemente, a tradução do termo sustentabilidade foram alterados no decorrer das histórias da organização. Essa percepção, que é facilitada quando acessamos narrativas que falam sobre a organização, retrata as características política, geométrica e semiótica dessa prática comunicativa em movimento que é a tradução (Doolin et al., 2013; Wæraas; Nielsen, 2016)

Na reportagem de Filippe (2022b), a Natura &Co é retratada como uma organização que tem apresentado soluções ambientais interessantes e auxilia

diversas pessoas a partir de suas iniciativas. Todavia, considerando todo o arcabouço teórico que constitui essa tese, defendemos que os nossos questionamentos e reflexões sobre a escolha de parceria da Natura &Co, reflete a nossa postura de não nos restringirmos a uma só voz, ao que diz uma reportagem, mas olhar para o contexto em que as traduções acontecem e onde as estórias são elaboradas (Waldorff; Madsen, 2023).

As reflexões, contudo, cabem ao leitor, à Natura, cabe continuar apresentando as soluções ambientais como destaque em suas narrativas, e aos atores que falam sobre a Natura, aparentemente, cabe reproduzi-las. No mesmo tom de exaltação das atitudes responsáveis da Natura &Co, Filipe (2022c) apresenta o projeto do produto Kaiak Oceano, que passaria a ter a tampa produzida com materiais recicláveis retirados dos lixos do mar. Além disso, a autora também retoma a representatividade da linha de produtos veganos desenvolvida pela organização.

Tabela 57 – Análise de Narrativa da Reportagem 18

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Filipe (2022c)
Enredo das Narrativas	A reportagem exalta as ações ambientalmente sustentáveis da Natura e destaca os investimentos financeiros que ela faz nas práticas dessa dimensão.
Personagens	- Ambiente natural; - Sociedade;
Conotação Discursiva	- Exaltação;
Vozes	- Kaiak Oceano; - Natura Biome;
Sentidos da Sustentabilidade	"A companhia investirá 4,87 milhões de dólares em soluções regenerativas, como a repartição de benefícios para garantir a valorização da biodiversidade com a formação de renda e o desenvolvimento das cadeias"
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

Além de apresentar os benefícios para o ambiente e para a sociedade, a autora também ressalta a capacidade financeira que a organização tem para lidar com essas inovações. O destaque atribuído à dimensão econômica na reportagem representa um reflexo das narrativas emitidas pela própria organização neste mesmo ano, ou seja, um reflexo de suas estórias bem contadas e consumidas por outros atores.

Percebemos na reportagem que ainda que haja o interesse de sustentar seus sentidos, cultura e tradições, como uma forma de reafirmar a legitimidade conquistada, a organização demonstra o interesse de atribuir novos sentidos à

sustentabilidade, mostrando-se atenta às lógicas do mercado, ressaltando a sua capacidade de acompanhá-lo. Essa mercantilização do tema, tende a ser associada a algo positivo, que reflete o quanto a Natura &Co tem condições de se manter enquanto tradutora do tema perante um mercado em constante mudança. Assim, em um contexto propício à admiração, a narrativa da reportagem revela uma identificação da autora com os sentidos construídos pela Natura &Co (Schildt et al., 2020).

Inclusive, uma vez que falamos de valor, o sistema de monetização das dimensões social e ambiental da Natura &Co começou a ficar ainda mais em evidência, e ficou conhecido para além dos muros organizacionais a partir da ferramenta de IP&L utilizada, essa que precifica o que, a partir do que discutimos nesta tese, não é passível de precificação.

Tabela 58 – Análise de Narrativa da Reportagem 19

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Filippe (2022d)
Enredo das Narrativas	Por meio de um índice que mensura impactos ambientais, sociais e humanos, estes passam a ser tratados enquanto capitais da organização.
Personagens	- Ambiente natural; - Sociedade;
Conotação Discursiva	- Financeira
Vozes	- IP&L
Sentidos da Sustentabilidade	"o IP&L (Integrated Profit and Loss). Trata-se de uma ferramenta estratégica para tomada de decisão que mensura, em valores monetários, os impactos ambientais, sociais e humanos do negócio"
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Os números da ferramenta passaram a representar, para a organização, maior confiabilidade a ponto de a mídia de negócios acessada ressaltar que o "IP&L apurou que, a cada R\$ 1 em vendas da Natura, é gerado R\$ 1,5 em benefícios para os capitais humano, social e natural associados a suas operações" (Filippe, 2022d). Quando partimos da perspectiva de explicação da linguagem, proposta por Ricouer (2012), nos fundamentamos nos elementos mais estruturais do que lemos, para tanto, o fato de os atores, grupos e o ambiente natural serem associados a capital, reflete a mudança de sentidos e, conseqüentemente, de narrativa no decorrer as histórias da organização. Narrativa essa que agora se sustenta – ainda mais – em uma lógica financeira, justificando essa compreensão como uma forma de tomar melhores decisões.

Independentemente do cenário passível de questionamentos, as mídias de negócios continuaram a veicular as metas do grupo em relação à dimensão ambiental, incluindo por exemplo, a reciclagem. Foi estabelecida a meta de arrecadar “sete toneladas de embalagens por mês e evitar, nesse mesmo período, a emissão de cerca de 17 toneladas de carbono na atmosfera, além de gerar impacto social positivo para mais de 360 famílias cooperadas” (Filippe, 2022e).

Tabela 59 – Análise de Narrativa da Reportagem 20

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Filippe (2022e)
Enredo das Narrativas	A autora associa o "Compromisso com a Vida", que a organização dissemina, com práticas de reciclagem e emissão de carbono, por exemplo. Além disso aborda a rastreabilidade da cadeia sustentável da Natura.
Personagens	- Ambiente natural; - Consumidor; - Natureza;
Conotação Discursiva	- Descrição;
Vozes	- Programa Elos
Sentidos da Sustentabilidade	"a estimativa é arrecadar cerca de sete toneladas de embalagens por mês e evitar, nesse mesmo período, a emissão de cerca de 17 toneladas de carbono na atmosfera, além de gerar impacto social positivo para mais de 360 famílias cooperadas"
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

A preocupação com as embalagens, neste caso, é fortemente associada à dimensão social, ou seja, ao impacto positivo gerado para famílias que participam do Programa Elos, da Natura &Co, este que pressupõe uma estrutura de rastreabilidade da cadeia produtiva sustentável da organização. Ainda que os elementos da reportagem retratem ações responsáveis da organização, percebemos que na narrativa, foi sustentado um tom de apresentação dos fatos, como uma forma de fazer com que os sentidos que a Natura &Co construiu, fossem reproduzidos por serem estas construções prontas e “exemplos” de sustentabilidade (Schildt et al., 2020).

Como último documento que fala sobre a Natura no ano de 2022, podemos destacar a reportagem de Filippe (2022f) onde a organização ganha voz para sair um pouco da temática “finanças” e retoma um de seus temas mais sensíveis que percebemos em seus relatórios: as questões de gênero.

Tabela 60 – Análise de Narrativa da Reportagem 21

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Filippe (2022f)
Enredo das Narrativas	A organização se comprometeu a mudar uma realidade sensível para ela: a equidade salarial entre homens e mulheres.
Personagens	- Mulheres;
Conotação Discursiva	- Inclusiva;
Vozes	- Visão de sustentabilidade 2030 - Compromisso com a Vida
Sentidos da Sustentabilidade	"nos preocupamos com as mulheres, criamos produtos para elas, e impulsionamos os empreendimentos de muitas delas a partir das nossas marcas"
Tipo de Sensemaking	Automático

Fonte: autora (2024).

Como o assunto já é característico da organização, também é comum nas grandes narrativas, e vice-versa. Isto porque a Natura &Co ainda sustenta muito de seus sentidos em outros sentidos prontos sobre o tema, mas segue se autodeclarando interlocutora, ou nas nossas palavras, tradutora da sustentabilidade, logo, atribuí seus próprios sentidos aos debates. Ao trazer as mulheres ao centro, ela se retrata narrativamente sobre a pouca importância atribuída a esse grupo há alguns anos no que se refere à igualdade salarial. Essa percepção é possível porque “ouvimos” diferentes vozes (Beigi et al., 2019; Boje, 1995; Van Hulst; Ybema, 2020), a narrativa da reportagem, contudo, retrata sentidos que parecem convergir com os sentidos dados pela organização.

Também alinhada com a Visão 2030, a reportagem de Philippe (2023) demonstra um interesse de a Natura &Co eliminar o uso de plásticos de uso único de suas embalagens. Partindo de um dos princípios que norteia suas narrativas, de corresponsabilidade e co-construção da sustentabilidade, a organização se junta à Suzano para propor soluções.

Tabela 61 – Análise de Narrativa da Reportagem 22

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Filippe (2023)
Enredo das Narrativas	Em parceria com a Suzano, a Natura propõe eliminar o plástico de uso único de suas embalagens, o que faz parte da sua Visão 2030.
Personagens	- Ambiente natural;
Conotação Discursiva	- Ambiental;
Vozes	- Suzano;
	- Visão de sustentabilidade 2030 - Compromisso com a Vida
Sentidos da Sustentabilidade	"as embalagens serão, gradualmente, feitas de papel de fontes renováveis e oriundo de florestas plantadas e certificadas. O processo é realizado em parceria com a Suzano, referência global na fabricação de bioprodutos desenvolvidos a partir do cultivo de eucalipto"
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Por meio de uma narrativa que se sustenta essencialmente em justificativas ambientais, a reportagem ainda destaca um elemento financeiro, isto é, destaca que a Natura &Co investiu mais de quatro milhões de reais em soluções consideradas regenerativas do ambiente natural (Filippe, 2023). Ainda que os sentidos propostos sejam característicos da organização, é possível afirmar que em 2023, ela buscava proporcionar a partir de seus sentidos disseminados, um espaço para reflexão sobre um tema relevante com ideias supostamente inovadoras, as quais ela teria condição de subsidiar, retratando assim, seu poder no mercado. Mais uma vez, notamos um consumo narrativo que fez da reportagem uma ferramenta de reprodução de discursos normalizados (Schildt et al., 2020).

Mediante conquistas e vulnerabilidades, percebemos que a Natura soube falar mais alto e soube silenciar quando lhe cabia, a depender da situação (Calvino, 1990; Fernandes, 2017), assim, sabemos que a organização tende a encontrar sempre uma forma de, ao menos, amenizar questões mais sensíveis e que a não apresentem como “invencível”. Caetano (2023) traz em sua reportagem um trecho de uma declaração da organização sobre o período de pandemia: “Não sofremos muito com a pandemia, pois já estávamos em um processo de digitalização, o que nos permitiu manter as vendas no lockdown”.

Tabela 62 – Análise de Narrativa da Reportagem 23

<i>Revista</i>	<i>Exame</i>
Autor/Ano	Caetano (2023)
Enredo das Narrativas	O índice que avalia saúde, conhecimento e trabalho, revelou que houve uma queda no último pilar devido à digitalização dos modelos de venda.
Personagens	- Consultoras;
Conotação Discursiva	- Cuidados;
Vozes	- IDH das Consultoras;
Sentidos da Sustentabilidade	“Não sofremos muito com a pandemia, pois já estávamos em um processo de digitalização, o que nos permitiu manter as vendas no lockdown”
Tipo de Sensemaking	Algorítmico

Fonte: autora (2024).

Surpreendentemente, ou não, dessa vez os próprios números, fontes de tanta confiabilidade e de boas decisões, entregaram ao leitor uma realidade diferente do que a organização relatou referente à satisfação no trabalho. Identificado a partir do IDH das consultoras desenvolvidos para a própria organização: “houve uma queda de 7,2%, puxada pela rápida substituição de modelos de trabalho tradicionais por novos

modelos digitais, o que motivou uma elevação nas experiências negativas das consultoras”.

Isso revela que antes dos resultados numéricos, os sentidos construídos e disseminados pela Natura &Co em relação às consultoras eram associados à postura cuidadosa e preocupada. Contudo, elas aparentaram não ter ficado tão satisfeitas quanto a organização diante da mudança no modelo de venda. Dentre as possibilidades de interpretação, também podemos dizer que a organização prefere ouvir o que dizem os números apenas quando lhe convém, silenciando os sentidos traduzidos a partir deles quando lhe desfavorece (Boje, 1995).

Mediante a apresentação de diferentes mídias de negócios, podemos perceber algumas coisas: nestes documentos há um consumo, produção, mas principalmente, reprodução dos sentidos da organização analisada, o que faz com que as narrativas, em geral, sejam muito semelhantes; os dados apresentados se concentram majoritariamente em uma revista que assume um posicionamento mais neutro e menos reflexivo em relação à organização, o que faz com que nós, obrigatoriamente, exercitemos a proposta de considerar não apenas o que é traduzido, mas quem o faz, em que contexto o faz, e com quais elementos interagem.

Após esses movimentos reflexivos, que nos permitiram a identificação de enredos e outros elementos narrativos que constituíram estes documentos, declaramos que chega ao fim de mais uma etapa desta viagem que chamamos de tese. Por isso, nos encaminhamos para uma última discussão, que aborda um pouco de cada ponto do que expusemos até aqui, e do que apreendemos no decorrer de todo o caminho trilhado.

8 RELAÇÃO ENTRE O QUE VIMOS NAS PARADAS E NOS DESTINOS DESSA VIAGEM

Podemos dizer que entre as paradas e o destino dessa viagem, muito foi vivido, aprendido e algumas relações foram percebidas. Ao dividirmos as “vozes” ouvidas por atores e em ordem cronológica, conseguimos acessar diferentes – ou nem tão diferentes assim – sentidos e traduções sobre sustentabilidade. Foi possível notar que narrativas sobre o tema mudaram, acompanhando fatores como: o tempo, o contexto econômico, o contexto político, os interesses e as grandes narrativas (Doolin et al., 2013; Sandberg; Tsoukas, 2020; Wæraas; Nielsen, 2016).

Essas percepções refletem a forma como construímos a análise e apresentamos os dados, ou seja, pautadas em uma estrutura que teve como intuito deixar mais evidente o caminho trilhado para identificar enredo, os elementos narrativos e as construções – e determinações – de sentidos percebidas. Aspectos como estes, nos permitiram sustentar o rigor metodológico que não se pretende instrumental, mas reflexivo. Assim, conseguimos acessar empiricamente a compreensão de tradução que apresentamos e discutimos nesta tese.

Para retomarmos um pouco do que dissemos antes, nós entendemos que a tradução é uma prática em constante movimento, que conserva sua característica de que está em constante estado de *becoming*. Além disso, a entendemos enquanto uma prática essencialmente comunicativa, não neutra, portanto, interessada, capaz de mobilizar regras e recursos (Wæraas; Nielsen, 2016).

Mediante o reconhecimento dessa “não neutralidade” ouvimos algumas das diferentes vozes que traduzem o tema sustentabilidade no campo organizacional. Após ouvi-las podemos dizer que chegamos a algumas percepções: a Natura e o grupo Natura &Co são apresentados de forma conjunta e reconhecidos como atores tradutores da sustentabilidade no campo organizacional analisado; o Instituto Natura, é entendido como uma extensão da voz da Natura, que reproduz suas narrativas, e apresenta uma autoridade semelhante para determinar sentidos; os casos de ensino e as reportagens, por sua vez, são compreendidos como consumidores dos sentidos dados pela organização, que constroem seus próprios sentidos baseados nas “verdades” organizacionais.

Para discorrermos um pouco mais sobre cada um dos atores e as percepções sobre seus papéis no debate sobre sustentabilidade, começamos destacando a

expressividade com a qual a Natura se dispôs e ainda se dispõe a debater a sustentabilidade. Ao se declarar interlocutora do tema, a organização se propõe incorporar o debate de forma transversal, em todas as áreas da empresa, mas ressalta que a sustentabilidade está imbricada essencialmente com debates estratégicos e de inovação.

A relação entre sustentabilidade e essas outras áreas da organização foi evidenciada conforme a estória da Natura se construiu, fazendo com que os sentidos sobre o tema também fossem traduzidos de forma diferente. Isto porque no início, falar sobre sustentabilidade era associado: ao diálogo com diferentes atores, ao comportamento ético da organização, a transparência em sua forma de comunicar, aos reconhecimentos por certificações ambientais, dentre outros fatores que, narrativamente, exaltavam suas práticas sustentáveis. Com o tempo, porém, os interesses, o contexto mercadológico e o contexto político mudaram, revelando-se elementos expressivos na elaboração e curadoria narrativa da organização (Fernandes, 2017).

Entendemos que no decorrer de todo o período analisado, houve mudanças de elementos e, em movimento recursivo, houve também transformações nos sentidos construídos pela Natura sobre sustentabilidade (Czarniawska, 2000; Pallas et al., 2016). Em meio a um período de fragilidade social e econômica do país e do mundo, que foi a o período de pandemia, por exemplo, a Natura se viu imersa em um contexto incomum, onde a prioridade deixou de ser sustentar o “mundo verde” criado narrativamente, elaborado e contado pela organização no decorrer dos anos. O fato de as grandes narrativas e o imaginário social dominante terem mudado nesse período de crise influenciaram as mudanças nas elaborações das narrativas organizacionais (Beigi et al., 2019; Van Hulst; Ybema, 2020), que ao construir sentido sobre sustentabilidade passou a incorporar a dimensão econômica como elemento essencial.

A estratégia narrativa pareceu também uma estratégia de sobrevivência da Natura. Ainda que as declarações de práticas sustentáveis se mantivessem presentes em suas histórias, os elementos de mercado, que objetivam e instrumentalizam o ambiente natural – crédito de carbono, índice para monetizar os impactos sociais e ambientais – passaram a ser ainda mais incorporados (Egri; Pinfield, 2002; Shevchenko et al., 2016). Entendemos essa atitude como o intuito de acompanhar as lógicas previstas no campo e, mais amplamente, no cenário econômico. Dessa forma.

Ela conseguiria demonstrar que é capaz de conservar sua posição de tradutora sobre o tema, pois estável e adaptável – ou interessada – em relação aos sentidos que constrói.

A sustentabilidade passava a ser associada à desempenho econômico, o ambiental e o social foram traduzidos em índices e cifras, mostrando que a organização tinha condições – financeiras – de assumir os riscos gerados pelo contexto no qual ela estava inserida. A organização aderiu a nomenclatura do ESG, por exemplo, que narrativamente pode ser associado à tentativa de “garantir a perpetuidade da empresa como instrumento de geração de valor para seus acionistas e investidores ou proprietários” (Belinki, 2021, p. 41). Ou seja, sua curadoria narrativa buscou sentidos e termos que lhe dessem suporte, principalmente em relação aos seus investidores. A estória contada agora, poderia ser entendida como uma forma de legitimar a lógica de meios e fins proposta pelo *Management* (Fernandes, 2017; Van Hulst; Ybema, 2020).

A mudança na forma de traduzir a sustentabilidade em seus documentos pode revelar que as interações com novos elementos e contextos geraram na Natura uma possível insegurança em relação ao seu futuro, e por isso, houve uma tentativa de se manter no novo jogo que se construía no campo organizacional. Não sei como pensa você, leitor, mas ao que nos parece, a voz da Natura falhou, contudo, para não transparecer fraqueza alguma, como de costume em seus documentos, ela optou por gritar a todos do campo suas novas traduções dos sentidos da sustentabilidade (Calvino, 1990). Diante do seu histórico ativo no papel enquanto tradutora e “*sensegiver*”, qualquer que fosse o novo sentido criado, ele seria facilmente incorporado pelos outros atores do campo como “verdade”.

Toda a construção de sentido e elaboração narrativa da Natura acerca da sustentabilidade, reforça o nosso argumento inicial de que nenhum dos principais conceitos apresentados nesta tese reflete neutralidade. A tradução é uma prática intencional e interessada, influenciada pelo espaço, tempo e contexto, que envolve negociações e poder (Wæraas; Nielsen, 2016). A construção, quebra e imposição de sentidos podem ser permeadas por poderes pontuais, como episódico, mas na Natura percebemos que construir sentido sobre a sustentabilidade é algo que constitui a essência organizacional, portanto o poder exercido por ela quando falamos sobre esse tema, é sistêmico (Glynn; Watkiss, 2020; Sandberg; Tsoukas, 2020; Schildt et al., 2020).

Elaborar uma narrativa, construir sentido, escolher o que será dito, para posteriormente contar estórias, reflete a performatividade que permeia todo o arcabouço comunicativo da organização analisada, ou seja, reflete a propriedade da linguagem construída pela Natura que considera e envolve contexto e intenção e deixa sua marca no tempo e no espaço (Austin, 1962; Gond et al., 2015; Villar, 2019). Ao performar narrativamente, a organização consegue sustentar, a partir da comunicação, toda a prática de tradução da sustentabilidade e, conseqüentemente, disseminar seus sentidos sobre o tema.

Tamanha é a expressividade da Natura, no que se refere à autorização de traduzir, que outro ator analisado nesta tese, o Instituto Natura, pode ser entendido enquanto uma extensão da voz da organização. Podemos dizer que sua voz ecoa alto, e que suas narrativas performam levando outros atores ao ato ilocucionário, ou seja, levando outros atores a contarem com suas palavras o que a Natura já conta (Austin, 1962).

Por meio do Instituto, por exemplo, a organização nunca deixa de “ser vista” nas mais diversas instâncias, inclusive naquelas que ela talvez não acessaria atuando apenas com foco em seu ramo de atuação. Essa percepção tem início a partir de elementos que constituem o conceito de explicação, ou seja, que revelam elementos estruturais da linguagem (Ricouer, 2012; Schmidt, 2014), onde percebemos que o próprio nome “Natura” se conserva com o nome do Instituto. A partir da compreensão da linguagem, por sua vez, entendemos que a organização ao buscar conservar seus sentidos por meio do Instituto, conserva também sua posição de poder sobre ele (Schmidt et al., 2020). Poder este que reverbera nos sentidos dados e na garantia de subsídio para seu funcionamento.

Diferentemente dos outros atores que falaram sobre a organização – casos de ensino e reportagens - e, majoritariamente, a apontaram como referência e fonte de admiração, a narrativa que permeia os documentos do Instituto transcende essa percepção, e revela que suas lógicas e sentidos estão imbricados aos da Natura. Entendemos que mesmo sob o controle – ainda que velado – da organização tradutora, o Instituto também se reconhece como ator autorizado a traduzir o tema e veicular sentidos ao campo. As narrativas deste revelam, assim como as da Natura, a intenção de “falar mais alto” (Calvino, 1990) que personagens relevantes para sua atuação, como órgãos governamentais.

No decorrer dos anos, tanto a Natura, quanto o Instituto, conseguiram, de fato, tornar mais alto o som de suas vozes, expandindo-as para além de seus muros (Calvino, 1990). Podemos dizer que no decorrer do período analisado, a sustentabilidade deu ainda mais voz à Natura e a Natura deu ainda mais voz à sustentabilidade. Assim, ela soube contar muito bem suas estórias para os atores que constituem o campo em que ela está inserida. Consequentemente, ela abriu caminhos para que o Instituto também o fizesse.

Em meio a semelhanças, ou extensões das características da organização, percebemos um claro movimento de tradução do Instituto que se assemelha ao da Natura. Movimento de característica geométrica, que implicou em mudanças de sentido (Doolin et al., 2013; Wæraas; Nielsen, 2016). Seja sobre o seu papel do Instituto enquanto apoiador do Estado, diante de crises políticas, ou movimento que implicou em mudanças de sentidos no que se referia a ampliar sua atuação, diante do contexto pandêmico. Dentre as muitas semelhanças, notamos uma diferença entre os sentidos e narrativas elaborados pelo Instituto e pela Natura. Visto que ele representa uma organização não orientada ao lucro, notamos que em meio aos elementos que influenciam suas elaborações linguísticas, o mercado e suas instabilidades não se mostram tão relevantes como na Natura.

A relação de mimetização de sentidos que vemos entre o Instituto e a Natura, porém, não se estende da mesma maneira aos outros atores acessados nesta tese. Tanto nos casos de ensino, quanto nas reportagens, os autores parecem majoritariamente a boa estória contada pela Natura (Fernandes, 2017). A organização, nestes casos, é sempre mencionada como referência na dimensão ambiental e social da sustentabilidade por meio de exemplos de suas práticas e cuidado com a comunidade extrativista e a floresta amazônica, por exemplo. As mídias de negócios, onde esperamos um espaço de liberdade reflexiva, e questionamentos, abriram espaços para ouvir os representantes da Natura, trazendo seus relatos e demonstrando as boas relações construídas entre organização e suas consultoras, entre ela e outras empresas e assim por diante.

As conotações discursivas, normalmente voltadas a um tom de apresentação e admiração das conquistas organizacionais refletem a compreensão que construímos acerca destes atores: consumidores narrativos. Estes que reconhecem na Natura o potencial de tradutora e disseminadora dos sentidos “corretos” sobre sustentabilidade. Contudo, percebam que ainda identificamos nas narrativas analisadas a capacidade

de construir sentido. E aqui nós explicamos o motivo: nós não entendemos que existe um movimento mecânico de divisão entre construir e atribuir sentido (*sensemaking* e *sensegiving*, respectivamente). Se partimos do pressuposto que o sentido se cria a partir da linguagem, é anterior à ação e envolve interação social (Sandberg; Tsoukas, 2020), não conseguimos limitar categoricamente onde ele começa e onde ele termina.

Em uma dinâmica relacional, recursiva e dialógica, os sentidos se constroem e se reconstroem continuamente (Glynn; Watkiss, 2020; Sandberg; Tsoukas, 2020). No caso da relação entre Natura, casos de ensino e reportagens, ressaltamos que ainda os dois últimos atores tenham mais liberdade para construir seus próprios sentidos, eles o fazem sobre influência de uma tradutora que assume um papel muito ativo em relação ao *sensegiving*, relação essa permeada por poderes, sejam eles narrativos, econômicos, políticos etc. A maioria, portanto, não consegue se desvincular de “verdades” tão incorporadas. Outros sequer questionam as mudanças de sentido, ou as incoerências narrativas da Natura.

Dentre os documentos analisados, as poucas reportagens que construíram sentido transcendendo o consenso dos sentidos dados pela organização (Schildt et al., 2020), apontaram fragilidades da Natura que não foram abordadas pela organização, ou que foram ditos pelas mídias de uma forma mais direta do que a própria Natura o faria em seus relatórios. Percebemos a tendência de a Natura traduzir os assuntos delicados a ela da forma que melhor lhe convém. Diante desses movimentos, de se fazer produtora de histórias, mas em determinado momento, se ver enquanto produto delas (Czarniawska, 2000; Glynn; Watkiss, 2020), a organização demonstra abertura ao diálogo com outros atores – os que a fiscalizam, normalmente –, e reforça a importância de co-construir sentidos, claro, quando lhe é interessante. Essa pode ser uma forma de aos poucos conquistar ainda mais espaço para continuar sendo voz sobre o tema em diferentes espaços do campo (Calvino, 1990).

Sabemos, porém, que dialogar, aceitar sugestões e/ou ser apontada por alguma fragilidade, não é uma tarefa fácil para tradutores, incluindo a Natura. Percebemos alguns dos motivos para essa dificuldade ao relacionarmos nosso destino e nossas paradas, ou seja, os conceitos abordados teoricamente e o caso acessado. Dentre os possíveis motivos, listamos o fato de que: o campo é uma esfera permeada por interesses que estão constantemente em disputa, e a organização em questão quer conservar sua posição de poder nele (Depélteau, 2018); a Natura evidencia em seus documentos mais seus pontos positivos, normalmente

relacionados a ações ambientais, e busca sempre justificar suas falhas, como por exemplo a (des)igualdade de gênero em cargos de gestão que durou muito tempo (Boje, 1995); e por uma questão de ego, talvez, que reverbera em dimensões políticas e ideológicas, haja uma dificuldade de aceitação do erro, pelo fato de que ela se reconhece enquanto porta-voz do tema, portanto, ela não erra, certo?

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda viagem termina, e agora, chegou a vez da nossa, aqui estamos nós, cheios de estórias que escutamos e cheios de novas estórias para contar. Em meio a todos os atores e elementos que encontramos pelo caminho, percebemos algumas mudanças – de sentido –, uma coisa, porém que não mudou desde o planejamento dessa viagem, que chamamos de tese, ou vice-versa, foi o seu objetivo. Há algum tempo, como você, leitor, deve se lembrar, nos propusemos a **analisar de que maneira os sentidos de sustentabilidade, a partir da tradução (compreendida como uma prática comunicativa-material), são construídos e sustentados pelas organizações e tornam-se um dos pilares de seus discursos na contemporaneidade.** E imersas nesse propósito, começamos a nossa jornada.

Para alcançar esse objetivo partimos, primeiramente de uma construção teórica como uma forma de abrir caminhos e construir os nossos sentidos acerca de diferentes temas. Para começar, explicamos que entendemos a tradução enquanto uma prática comunicativa em movimento (Waldorff; Madsen, 2023; Czarniawska, 2000). Apresentamos a construção de sentido também como uma prática sustentada na linguagem, que se dá a partir da interação social e tem relação direta com poder (Schildt et al., 2020; Sandberg; Tsoukas, 2020).

Destacamos as narrativas a partir de interpretações sincrônicas, que nos permitem considerar os mais diversos contextos e interpretações (Cunliffe et al., 2004). Debates sobre como essas narrativas performam e, portanto, implicam na valorização de contexto e intenção (Ricoeur, 2018). Falamos sobre o ato de contar estórias enquanto forma de construir sentidos e reproduzir realidades de maneira intencional (Beigi et al., 2019; Van Hulst; Ybema, 2020). E partimos da sustentabilidade como um tema complexo, polimórfico e polissêmico, normalmente instrumentalizado e precificado, para debater todos os outros conceitos (Borim-de-Souza et al., 2020; Rahman et al., 2022; Zaroni; Adamoglu de Oliveira, 2023).

Em seguida, percebemos que apenas teorizar não seria suficiente, portanto, construímos uma estrutura metodológica que nos permitisse visitar o mundo empírico. Partimos então do pressuposto que, tanto o nosso mundo, quanto o campo organizacional, se constroem de maneira social e verbal, por isso, colocamos a linguagem no centro de todo o nosso debate e entendemos que só conseguiríamos manter essa proposta se conseguíssemos construir explicações e compreensões

(Ricouer, 2012; Schmidt, 2014). Pensando nisso, optamos por estruturar metodologicamente essa tese a partir de uma abordagem qualitativa, como um movimento de resistência e oposição às compreensões funcionalizadas da Administração (Schwandt, 2006).

Dito isto, buscamos uma organização que nos permitisse debater qualitativamente acerca dos conceitos teóricos abordados até então. Para isso, optamos pela Natura, mediante seu reconhecimento acerca da sustentabilidade no Brasil e no mundo. Entendemos, contudo, que falar sobre tradução e narrativas envolve uma dialogicidade e recursividade que pode implicar em uma relação de dois os mais atores (Dawson; Mäkelä, 2022). Por isso, nos abrimos a ouvir outros atores relevantes do campo que, de alguma forma, falaram sobre a organização. Partindo exclusivamente da pesquisa documental, reforçamos a importância da comunicação escrita no processo de construção de sentido (Glynn; Watkiss, 2020) e acessamos as narrativas da Natura, Natura &CO, Instituto Natura, casos de ensino e reportagens.

Uma vez construído esse caminho, entendemos que seria importante termos objetivos menores que nos auxiliassem no alcance do objetivo geral, para isso, elaboramos o primeiro objetivo específico, de **desvelar os atores sociais relevantes nos processos de (re)construções de sentido da sustentabilidade**. Aqui começa então a nossa sintetização dos sentidos e conexões de estórias que nos permitiram identificar esses atores nas narrativas acessadas.

Além dos atores já analisados nesta tese, entendemos que outros atores foram “chamados” ao processo de construção de sentido sobre sustentabilidade a partir da retomada de suas narrativas, normalmente já conhecidas. Algumas das fontes de inspiração e importantes atores que podemos mencionar foram os grandes eventos sobre sustentabilidade, estes que apresentam ao mundo, sentidos prontos que foram debatidos entre organizações e grandes líderes mundiais.

Essas definições se mostram relevantes e inspiradoras para a elaboração narrativa da Natura em seus relatórios. Dentre os que podemos mencionar aqui, está o *World Commission on Environment and Development (WCED)*, por exemplo, que como a maioria de outros grandes eventos se sustenta pela lógica de meios e fins, confundindo muitas vezes o significado de desenvolvimento com crescimento econômico (Purvis et al., 2019; Sachs, 2004), mas que ainda assim são reproduzidas pelas organizações e usadas como formas de essas se mostrarem atentas às definições mais difundidas sobre o assunto.

A organização também sustentou suas elaborações de sentido, e talvez tenha buscado ainda mais legitimidade às suas narrativas, por meio apresentação de pesquisadores renomados da área, como John Elkington, que propôs o tripé da sustentabilidade. Ainda que essa seja uma das compreensões mais difundidas no mundo sobre o tema, sabemos que ela objetiva um debate que é mais complexo, que é polimórfico e polissêmico, ou seja, que desconsidera outras dimensões, como a política, a cultural, a ideológica etc. (Borim-de-Souza et al., 2020; Rahman et al., 2022; Zanoni; Adamoglu de Oliveira, 2023).

Independentemente dessa objetivação e até instrumentalização ainda que velada do tema, podemos dizer que a partir destes e outros atores – eventos mundiais, pesquisadores, órgãos estaduais, ONGs, Universidades, institutos de pesquisa etc. – que já disseminavam narrativas conhecidas sobre sustentabilidade, foi em um movimento recursivo, que a organização se tornou tradutora. Ou seja, ela deu voz à sustentabilidade, principalmente no campo organizacional, conseqüentemente, ganhou voz para falar sobre o assunto (Cooren, 2012, 2020). A Natura passa então a comunicar a sustentabilidade, levando-a de forma mais acessível à sociedade, por meio de suas ações sociais, ambientais, por meio do Instituto Natura, voltado à educação, por meio de seus produtos, dentre outras práticas identificadas em nossa análise.

No decorrer de sua estória, percebemos que a organização ficou reconhecida por essa característica sustentável que a permeia, com isso, houve uma tendência de a Natura se sentir no controle do tema no campo organizacional (Cooren, 2016). Não foi incomum encontrar em seus documentos, diversos momentos em que ela se autodeclarou interlocutora da sustentabilidade em âmbito nacional. Da mesma forma, sustentando e consumindo os sentidos criados por ela, os atores que falaram sobre a organização, também a apontavam como referência no tema.

Em relação aos outros atores acessados e o nosso primeiro objetivo específico, percebemos que o Instituto Natura dialogou com as consultoras, órgãos governamentais, alunos, familiares e professores para construir conjuntamente o sentido de uma educação voltada à sustentabilidade. Essa percepção reflete a proposta de uma Comunidade de Aprendizagem veiculada pelo Instituto. Em relação aos casos de ensino, percebemos que, pelo fato de serem consumidores dos sentidos organizacionais, em sua maioria, dialogaram com representantes da organização e

com elementos que retomavam a dimensão ambiental da sustentabilidade, reproduzindo muitos dos sentidos já dados pela Natura.

E por falar em sentidos, caminhamos para o nosso segundo objetivo específico, que consiste em **acessar os sentidos sobre a sustentabilidade construídos no campo organizacional, especificamente na Natura**. Sentidos estes elaboradas e traduzidos de diferentes formas diante dos contextos nos quais a organização se viu imersa no decorrer dos anos. Podemos mencionar aqui alguns deles: sustentabilidade pioneira e proativa; sustentabilidade dialogada; sustentabilidade como vetor para aumento de ganhos; sustentabilidade como um diferencial no mercado; sustentabilidade ligada ao desempenho financeiro.

Esses são alguns exemplos, organizados cronologicamente, que refletem as características política, geométrica e semiótica da tradução da sustentabilidade na Natura. Em relação à característica política percebemos mais acentuadamente no início da estória da Natura, quando ela precisava contar à sociedade a que veio e quem era ela para debater sustentabilidade no campo organizacional. A característica geométrica, reflete todo o processo de mudança que a organização passou no decorrer dos anos, processo este que envolve a viagem de ideias, e nos permite enxergar a sustentabilidade como um sentido continuamente em construção, nunca acabado. A característica semiótica da tradução, por sua vez, nos revela que diante desse estado de *becoming*, e diante do movimento no tempo e no espaço, os sentidos e significados construídos inicialmente sobre o tema se alteraram, influenciando contextos e intenções (Doolin et al., 2013; Wæraas; Nielsen, 2016).

Diante da ideia de que, construir sentido e disseminá-lo, não está desvinculado do contexto e do tempo (Sandberg; Tsoukas, 2020), percebemos que conforme surgiram desafios que não estavam diretamente ligados à organização, mas a impactavam de alguma forma, como contextos políticos, guerras, doenças etc., sua narrativa mudou. Para acompanhar os contextos instáveis e o mercado volátil, o processo de atribuição de sentido era essencial, e para ela, enquanto uma tradutora já autorizada, foi um pouco mais simples. Isto porque sem se desvincular de suas tradições e estórias contadas, a organização passou a traduzir a sustentabilidade em números, monetizando-a, e qualquer coisa que ela dissesse seria carregada de legitimidade e autorização a falar (Pallas et al., 2016).

Todas essas percepções nos encaminham para responder o terceiro objetivo específico desta tese, ou seja, **demonstrar a construção social e verbal sobre a**

sustentabilidade narrativamente performada por esta organização.

Primeiramente, podemos afirmar que a compreensão de uma construção social e verbal se mostra alinhada à forma como compreendemos aqui a construção de sentido, ou seja, o *sensemaking* como uma prática que tem a linguagem e a interações sociais como elementos centrais.

A partir do que foi acessado sobre a Natura, entendemos que ela construiu seus sentidos sobre sustentabilidade com o apoio de outros atores disseminadores de sentidos já prontos, portanto, socialmente. Todavia, ela também os traduziu a partir do que ela entendia como certo e da forma que mais lhe interessava. Destacamos ainda, que a organização propôs em diversos momentos elaborações conjuntas e construções dialogadas com atores como consultoras, fornecedores e outros com os quais interage, contudo, ela também sempre ressaltou que a sustentabilidade guiava as decisões estratégicas da organização, o que nos faz lembrar que essa associação de discurso sustentável e discurso estratégico pode representar, em contexto organizacional, a materialização do poder sistêmico (Cristofaro, 2022; Schildt et al., 2020)

Essa percepção reforça a característica que atribuímos a toda a prática de elaboração linguística debatida nesta tese: o poder. Apesar de a sustentabilidade ser um tema difundido, normalmente associado às belas ações ambientais e conhecido não só pelas organizações, mas pela sociedade de moda geral, ele não se isenta enquanto elemento que desperta o interesse na disputa pela hegemonia do direito de traduzir, como é o caso da Natura (Beigi et al., 2019; Doolin et al., 2013; Fernandes, 2017). Enquanto alguém já autorizada pelo campo a traduzir e emitir sentidos, toda a performatividade narrativa da Natura se refere a tentativa de manter essa posição.

Entendemos assim, que os sentidos sobre a sustentabilidade veiculados pela organização performam ao serem veiculados pela organização como as definições mais orgânicas sobre o tema, como as “verdades”, como sentidos que sempre foram assim – e se mudarem, mas forem veiculados por um ator autorizado, como ela, tudo bem. A performatividade narrativa, no campo que debatemos aqui e, especificamente, da Natura, se relacionada ao engajamento social que a organização conseguiu conquistar no decorrer de sua estória. Por isso dizemos que performar e agir por meio do falar, ou seja, por meio de suas construções sociais e verbais, a organização conseguiu fazer seus sentidos serem acreditados, aceitos, consumidos e reproduzidos (Austin, 1962; Borba, 2015; Gond et al., 2015).

Dito isto, chegamos ao último objetivo específico que nos auxiliou no alcance do objetivo geral, este que consiste em **compreender, a partir das narrativas, os principais elementos com os quais os atores sociais interagem para construir sentido sobre sustentabilidade**. E em relação à Natura e ao Instituto, especificamente, podemos dizer que ambos tendem a interagir com narrativas conhecidas, atores renomados, grandes eventos, certificações, ONGs, Programas de sustentabilidade e outros elementos que sustentam seu papel de tradutora em outros atores já legitimados. Os casos de ensino e reportagens por sua vez, interagem com atores parecidos para construir sentido, mas os utilizam para reforçar a representatividade da Natura. O que demonstra certa efetividade nas narrativas organizacionais que performam.

Não podemos esquecer que a construção de sentido e a tradução são práticas situadas, portanto, contextos são elementos relevantes neste processo. Aspectos ligados às dimensões cultural, política e ideológica constituíram um novo contexto que impactou as traduções, construções de sentidos e histórias contadas pela Natura (Mebratu, 1998; O'Connor, 2000; Shevchenko et al., 2016) que, de certo modo, fizeram a voz da Natura “falhar” em alguns momentos (Calvino, 1990).

Essas dimensões podem ser relacionadas: às questões como guerras entre países, que refletem disputas por poder; ao frágil cenário político no Brasil, que dentre muitos problemas, demonstrava pouco – ou nenhum – apoio à preservação ambiental; à COVID-19, um vírus globalmente difundido, que paralisou a população e modificou a lógica da economia. Imersa em um contexto inesperado, a organização percebeu que a prioridade naquele momento era sobreviver, nos mais diversos sentidos possíveis. Essa necessidade de sobrevivência pôde ser percebida em seus relatórios mediante o cuidado com a sua reputação, e com seus rendimentos, para que eles fossem suficientes para manter sua sustentabilidade financeira.

Sobre esse último aspecto, o financeiro, podemos dizer que pareceu ser a maior preocupação da Natura &Co em contextos de incertezas. Preocupação essa que fez suas narrativas sustentáveis, da forma como estávamos acostumados a ver, ou seja, a partir de uma abordagem ambiental, social, e aparentemente, genuína, foram pouco abordadas. Foi dado lugar a narrativas orientadas ao mercado, interessadas, que associavam sustentabilidade à geração de caixa.

Esses argumentos nos permitem em meios aos diversos elementos com os quais a Natura interagiu para construir sentido sobre a sustentabilidade, todos

partiram da mobilização de recursos, interesses e poder (Czarniawska, 2000; Waldorff; Madsen, 2023). Assim entendemos a Natura como organização tradutora da sustentabilidade, que detém tanto poder, quanto contatos, conhecimentos e instrumentos para articular narrativamente seus interesses de maneira que eles sustentem e sejam sustentados pela lógica capitalista.

As compreensões extraídas dessa viagem, que apresentamos até o momento, nos levam ao objetivo maior: **analisar de que maneira os sentidos de sustentabilidade, a partir da tradução (compreendida como uma prática comunicativa-material), são construídos e sustentados pelas organizações e tornam-se um dos pilares de seus discursos na contemporaneidade.** Como uma forma de sintetizar significados e conectar histórias (Sandberg; Tsoukas, 2020), construímos aqui, os nossos últimos sentidos sobre os temas debatidos. Sentidos estes que apesar de últimos, tais como a tradução, não se encerram nesta tese ou em nossas interpretações.

Todo o caminho teórico-metodológico proposto no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, nos deu subsídio para ir até o campo empírico com a intenção de não buscar verdades ou incorporamos elas. Assim, olhamos para os atores e, conseqüentemente para seus respectivos documentos por meio uma perspectiva que se propôs reflexiva e dialogada. Partimos de conhecimentos anteriores, da nossa subjetividade – e não vemos problema nisso se há rigor – pois não acreditamos na neutralidade do pesquisador. Assim, defendemos como primeiro ponto do alcance do nosso objetivo geral todas as elaborações linguísticas, inclusive as da Natura, são interessadas e intencionais.

Na organização, especificamente, essas elaborações são transversais a outras áreas, portanto, “conversam” muito de perto com elementos estratégicos, por exemplo, o que acaba por fazer delas também elementos estratégicos. E de que maneira percebemos que traduções são práticas cuidadosamente pensadas para esse tipo de “uso”? Quando defendemos nesta tese que elas são práticas constituídas de negociações, poder e interesses. As traduções da Natura, por exemplo, acontecem em meio ao objetivo de fazer com que sua história tenha sentido – o seu sentido – àqueles que ouvem, especialmente àqueles que poderão consumi-la, incorporá-la e reproduzi-la.

Entendemos que, de fato, a organização está em um campo organizacional composto por diferentes atores que constituem uma rede de relacionamentos e

disputas por poder (Machado-Da-Silva et al., 2006; Scott, 2014; Wooten; Hoffman, 2017). Portanto, ao escolher a sustentabilidade como tema que guia suas estratégias e narrativas, a Natura há anos se dispõe a construir sentido sobre um conceito que é retórico, normalmente prescritivo e instrumental (Borim-de-Souza et al., 2020), contudo, por meio de seus muitos projetos e reconhecimentos, ela é capaz de, por meio de uma curadoria narrativa, performar e atingir o máximo de atores possíveis disseminando apenas os sentidos que lhes são favoráveis.

Estes que acreditam, defendem e consomem as narrativas organizacionais como “verdades” e exemplos a serem seguidos – tal qual a maioria dos casos se ensino e reportagens – são exemplos de atores que sustentam os sentidos construídos pela Natura. São eles que ajudam na conservação desses sentidos enquanto pilares que constituem os discursos contemporâneos da organização, sejam eles mercantilizados, objetivados, instrumentalizados ou não. O que cabe destacar é mediante a posição de tradutora e “*sensegiver*” (Glynn; Watkiss, 2020; Schildt et al., 2020) conquistada pela Natura, faz com que a atenção de atores do campo organizacional seja mais direcionada ao fato de que ela “está falando” do que o que ela “está falando”. Assim como Marco Polo, a Natura está em uma posição que lhe permite escolher o que contar e como contar (Calvino, 1990).

Chegamos ao fim, mas antes de nos despedirmos, precisamos compartilhar mais algumas informações com você, leitor. Ainda que essa pesquisa tenha avançado em aspectos teórico-metodológicos, reconhecemos que outros avanços poderiam enriquecê-la ainda mais. Acreditamos que o nosso campo de conhecimento da Administração se faz amplo e rico para compreender as organizações, contudo, defendemos que um uni-lo aos conhecimentos advindos de outros campos, como o da Comunicação - Construção Comunicativa Organizacional (CCO) -, por exemplo, seria um caminho frutífero para a uma compreensão ainda mais aprofundada sobre o mundo social e verbal. Além disso, sugerimos que as vozes das outras três organizações que também estão no ISE desde a sua fundação também sejam ouvidas para que mais fragmentos narrativos permitam a elaboração de novas histórias.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.J. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- ARTETA MELGAREJO, X. C. et al. Colonialidad de la naturaleza: Aspectos decoloniales para el debate sobre el Desarrollo Sostenible. **Encuentros**, n. 14, p. 288-300, 2021.
- AUSTIN, J. L. **How to do things with words**. Oxford university press, 1962.
- BANKS, M. Analysing Images. In: FLICK, U. **The Sage Handbook of Qualitative Analysis**. Great Britain: Henry Ling Limited, 2014.
- BEIGI, M.; CALLAHAN, J.; MICHAELSON, C. A Critical Plot Twist: Changing Characters and Foreshadowing the Future of Organizational Storytelling. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 4, p. 447-465, 2019.
- BELASQUES, B.; CASTRO, B.; APOLINARIO, D.; TEMÍSTOCLES, I.; POLLETO, L. ESG: As práticas e contradições da Vale, da Petrobras e da Natura. **Carta Capital**. 2022. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sustentabilidade/esg-as-praticas-e-contradicoes-da-vale-da-petrobras-e-da-natura/>. Acesso em: 05 jun. 2023.
- BERARDI, P.; MONZONI NETO, M. P. Natura Carbono Neutro. **GV Casos**, v. 0, n. 0, 2010.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- BLOOMBERG. Microsoft, Nike e Natura formam consórcio para zerar emissões de carbono. **Exame**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/esg/microsoft-nike-e-natura-formam-consorcio-para-zerar-emissoes-de-carbono/>. Acesso em: 05 jun. 2023.
- BOEHE, D. M.; PONGELUPPE, L. S.; LAZZARINI, S. G. Natura e o desenvolvimento de uma cadeia de fornecimento sustentável na Amazônia. **Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa**. 2013.
- BOJE, D. M. **Narrative Methods for Organizational & Communication Research**. London: Sage, 2001.
- BOJE, D. Stories of the storytelling organization: a post-modern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- BOJE, D. “Storytelling Organization” is Being Transformed into Discourse of “Digital Organization”. **M@n@gement**, v. 22, n. 2, p. 336-356, 2019.
- BOMFIM, M. A Natura é ponte para o diálogo, diz CEO sobre episódio Thammy. **Exame**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/esg/brasil-perdera-investimentos-sem-politica-ambiental-diz-ceo-da-natura/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

BORBA, R. A linguagem importa? Sobre performance, performatividade e peregrinações conceituais. **Cadernos Pagu**, v. 43, p. 441-474, 2014.

BORIM-DE-SOUZA, R. et al. Organizations and sustainability: a field of knowledge. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 31, n. 2, p. 365-384, 2020.

BRANCO, L. Pandemia serviu para radicalizar agenda ESG, diz João Ferreira, da Natura. **Exame**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/esg/pandemia-serviu-para-radicalizar-agenda-esg-diz-joao-ferreira-da-natura/>. Acesso em: 5 jun. 2023

BROWN, A. D.; RHODES, C. Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 3, p. 167-188, 2005.

B3. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)**. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). 2022b. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm. Acesso em: 25 nov. 2022.

CAETANO, R. Basf, Natura, Henkel e Braskem criam “bitcoin” da reciclagem. **Exame**. 2021a. Disponível em: <https://exame.com/esg/basf-natura-henkel-e-braskem-criam-bitcoin-da-reciclagem/>. Acesso em 05 jun. 2023.

_____. “A marca Brasil está arranhada no exterior”, diz Guilherme Leal, da Natura. **Exame**. 2020a. Disponível em: <https://exame.com/esg/a-marca-brasil-esta-arranhada-no-exterior-diz-guilherme-leal-da-natura/>. Acesso em 05 jun. 2023.

_____. Natura: os dados socioambientais devem ser tratados como os financeiros. **Exame**. 2021b. Disponível em: <https://exame.com/esg/natura-os-dados-socioambientais-devem-ser-tratados-como-os-financeiros/>. Acesso em 05 jun. 2023.

_____. Roberto Marques, CEO da Natura & Co: distribuir renda é parte do negócio. **Exame**. 2020c. Disponível em: <https://exame.com/esg/roberto-marques-ceo-da-natura-co-distribuir-renda-e-parte-do-negocio/>. Acesso em 05 jun. 2023.

_____. Por que a Natura associa o crescimento do negócio ao aumento da renda das consultoras. **Exame**. 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/por-que-a-natura-associa-o-crescimento-do-negocio-ao-aumento-da-renda-das-consultoras/>. Acesso em 05 jun. 2023.

_____. “É possível construir a utopia”, afirma Guilherme Leal, da Natura. **Exame**. 2020b. Disponível em: <https://exame.com/esg/e-possivel-construir-a-utopia-afirma-guilherme-leal-da-natura/>. Acesso em 05 jun. 2023.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briec Bay. **The Sociological Review**, v. 32, n. 1, 196-233, 1984.

CALVINO, I. **As cidades invisíveis**. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CASSELL, C.; LEE, B. Understanding Translation Work: The evolving interpretation of a trade union idea. **Organization Studies**, v. 38, n. 8, 1085-1106, 2017.

CENI, J. C. **O Processo de Sensegiving nas Narrativas da Samarco**: a prática de storytelling referente ao rompimento na barragem de Fundão em Mariana. 2017. (Dissertação de Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

CHRISTENSEN, L. T.; CHRISTENSEN, E. Preparing the Show: Organizational ventriloquism as autocommunication. **Organization Theory**, v. 3, p. 1-21, 2022.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Organizations, Organization and Organizing. In.: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 2007, p. 61-97.

COULDRY, N.; HEPP, A. **The mediated construction of reality**. John Wiley & Sons, 2018.

COOREN, F. Communication Theory at the Center: Ventriloquism and the Communicative Constitution of Reality. **Journal of Communication**, v. 62, n. 1, p 1–20, 2012.

_____. A Communicative Constitutive Perspective on Corporate Social Responsibility: Ventriloquism, Undecidability, and Surprisability. **Business & Society**, v. 59, n. 1, p. 175–197, 2020.

_____. Ethics for Dummies: Ventriloquism and Responsibility. **Atlantic Journal of Communication**, v. 24, n. 1, p. 17–30, 2016.

CRISTOFARO, M. Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. **European Management Journal**, v. 40, p. 393-405, 2022.

CROSSLEY, N. **Towards relational sociology**. Routledge, 2010.

COFFEY, A. Analysing Documents. In: FLICK, U. **The Sage Handbook of Qualitative Analysis**. Great Britain: Henry Ling Limited, 2014.

CUNLIFFE, A. L.; LUHMAN, J. T.; BOJE, D. M. Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. **Organization Studies**, v. 25, n. 2: pp. 261-286, 2004.

CZARNIAWSKA, B. Emerging institutions: Pyramids or anthills? **Organization Studies**, v. 30, n. 4, 422–441, 2009.

CZARNIAWSKA, B. Organizational Translations: From Worlds to Words and Numbers — and Back. In: KALTHOFF, H.; ROTTENBURG, R.; WAGNER H-J (Eds.). **Facts and Figures**. Economic Representations and Practices, Marburg: Metropolis, 2000, p.117-142.

DAWSON, P.; MÄKELÄ, M. (Eds). **The Routledge Companion to Narrative Theory**. New York: Routledge, 2022.

DÉPELTEAU, F. Relational Thinking in Sociology: Relevance, Concurrence and Dissonance. In: DÉPELTEAU, F. (Ed.). **The Palgrave Handbook of Relational Sociology**, 2018, p. 3-34.

DIAS, M. C. Natura emite US\$ 1 bi em títulos vinculados a metas de sustentabilidade. **Exame**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/esg/natura-emite-us-1-bi-em-titulos-vinculados-a-metas-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 5 jun. 2023.

DOVERS, S. R.; NORTON, T. W.; HANDMER, J. W. Uncertainty, ecology, sustainability and policy. **Biodiversity and Conservation**, v. 5, p. 1143-1167, 1996.

DOOLIN, B.; GRANT, D.; THOMAS, R. Translating Translation and Change: Discourse-Based Approaches. **Journal of Change Management**, v. 13, n. 3, 251-265, 2013.

DYER, W. G.; WILKINS, A.L. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 613-627, 1991.

EISENHARDT, K., Building Theory from Case Study Research, **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. Organizations and the biosphere: Ecologies and environments. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of Organizational Studies**. London: Sage, 2002, p. 459-483.

EMIRBAYER, M.; JOHNSON, V. Bourdieu and organizational analysis. **Theory and Society**, v. 37, n. 1, p. 1-44, 2008.

ESCOBAR, A. Depois da Natureza Passos para uma Ecologia Política Antiessencialista. In: PARREIRA, C.; ALIMONDA H. (Org.). **Políticas Públicas Ambientais Latino-Americanas**. Brasília: Flacso-Brasil, Editorial Abaré, 2005.

FEIL, A; SCHREIBER, A. D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, n. 3, p. 667-681, 2017.

FERNANDES, S. **Curated stories**: The uses and misuses of storytelling. Oxford University Press, 2017.

FLORES, J.G. **Análisis de Datos Cualitativos**. Barcelona: PPU, 1994.

FILIPPE, M. Em busca de 30% de negros na liderança, Natura &Co lança o Programa Avante. **Exame**. 2022a. Disponível em: <https://exame.com/esg/em-busca-de-30-de-negros-na-lideranca-natura-co-lanca-o-programa-avante/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. Heineken, Braskem, Natura e Coca-Cola irão reciclar copos do Rock in Rio. **Exame**. 2022b. Disponível em: <https://exame.com/esg/heineken-braskem-natura-e-coca-cola-irao-reciclar-copos-do-rock-in-rio/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. Menos plástico, descarbonização e compromissos sustentáveis da Natura &Co. **Exame**. 2022c. Disponível em: <https://exame.com/esg/menos-plastico-descarbonizacao-e-compromissos-sustentaveis-da-natura-co/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. Natura: a cada R\$ 1 em venda, R\$ 1,5 é gerado para melhora de capital humano. **Exame**. 2022d. Disponível em: <https://exame.com/esg/natura-a-cada-r1-em-venda-r15-e-gerado-para-melhora-de-capital-humano/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. Natura amplia programa de logística reversa e oferece novos benefícios para clientes e consultoras. **Exame**. 2022e. Disponível em: <https://exame.com/esg/natura-amplia-programa-de-logistica-reversa-e-oferece-novos-beneficios-para-clientes-e-consultoras/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. Natura lança Biôme, marca de produtos em barra e zero plástico. **Exame**. 2021b. Disponível em: <https://exame.com/esg/natura-lanca-biome-marca-de-produtos-em-barra-e-zero-plastico/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. Natura cresce portfólio vegano e chega a 90% dos produtos. **Exame**. 2021a. Disponível em: <https://exame.com/esg/natura-cresce-portfolio-vegano-e-chega-a-90-dos-produtos/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. O plano da Natura para a equidade salarial entre homens e mulheres. **Exame**. 2022f. Disponível em: <https://exame.com/esg/o-plano-da-natura-para-a-equidade-salarial-entre-homens-e-mulheres/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. Natura lança projeto para eliminar plástico de uso único. **Exame**. 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/natura-lanca-projeto-para-eliminar-plastico-de-uso-unico/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

FISHER, W. R. Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. **Communication Monographs**, v. 51, n. 1, p. 1-22, 1984.

FLICK, U. **The Sage Handbook of Qualitative Analysis**. Great Britain: Henry Ling Limited, 2014.

FOLADORI, G. O Capitalismo e a Crise Ambiental. **Raízes**, v. 18, n. 19, p. 31-36, 1999.

FOLADORI, G. **Limites do Desenvolvimento Sustentável**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

GERHARDT, T. E.. et al. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLAVIC, P.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. **Journal of Cleaner Production**, 15, p. 1875-1885, 2007.

GLYNN, A. M.; WATKISS, L. Of organizing and sensemaking: from action to meaning and back again in a half-century of Weick's theorizing. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 7, p. 1331-1354, 2020.

GOMES, A. N. O novo consumidor de produtos naturais: Consumindo conceitos muito mais do que produtos. **ESPM Central de Cases**. 2009.

GOND, J-P.; CABANTOUS, L.; HARDING, N.; LEARMONTH, M. What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity. **International Journal of Management Reviews**, v. 00, p. 1–24, 2015.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In.: CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994, p. 208-229.

HERNES, T.; SCHULTZ, M. Translating the Distant into the Present: How actors address distant past and future events through situated activity. **Organization Theory**, v. 1, p. 1–20, 2020.

INSTITUTO NATURA. **Relatório Institucional Natura II**. 2011. São Paulo. Disponível em: https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2020/08/Relato%CC%81rio-Instituto-Natura_20111.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Instituto**. 2012. São Paulo. Disponível em: https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2020/08/INSTITUTO_NAT_RA2012_baixa-resolu%C3%A7%C3%A3o-1.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Instituto Natura**. 2013. São Paulo. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2020/08/RA-IN-2013.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Instituto Natura**. 2014. São Paulo. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2020/08/Relatorio-IN14-DIGITAL-01-2.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Instituto Natura**. 2015. São Paulo. Disponível em: https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2020/08/relatorio_in-06.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Instituto**. 2016. São Paulo. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/inrelatorio2016/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório**. 2017. São Paulo. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/inrelatorio2017/pt/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório**. 2018. São Paulo. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/inrelatorio2018/pt/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Instituto Natura**. 2019. São Paulo. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/relatorioanual2019/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual**. 2020. São Paulo. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/relatorioanual2020/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual**. 2021. São Paulo. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/relatorioanual2021/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual**. 2022. São Paulo. Disponível em: https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2023/08/Projeto-Natura-150823_portugues.pdf. Acesso em: 15 dez. 2023.

KASTNER, T. Vale a pena ter ações da Natura (NTCO3)? **Você S/A**. 2022. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/mercado-financeiro/vale-a-pena-ter-acoes-da-natura-ntco3/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

LATOURE, B. **Facing Gaia**: eight lectures on the new climatic regime. Cambridge, UK, Malden, MA: Polity, 2017.

LEFF, E. **Discursos sustentáveis**. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v. 19, n. 6, p. 607-21, 1991.

LÉLÉ, S. M.; NORGAARD, R. B. Sustainability and the scientist's burden. **Conservation biology**, v. 10, n. 2, p. 354-365, 1996.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores (2. ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006, p. 169-192.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARRIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, ed. especial, p. 159-196, 2006.

MÄKELÄ, M.; BJÖRNINEN, S. My story, your narrative: scholarly terms and popular usage. In: DAWSON, P.; MÄKELÄ, M. (Eds). **The Routledge Companion to Narrative Theory**. New York: Routledge, 2022, p. 11-23.

MCKINLAY, A. Performativity: From J.L. Austin to Judith Butler. In: ARMSTRONG, P.; LIGHTFOOT, G. (Eds). **'The Leading Journal in the Field': Destabilizing Authority in the Social Sciences of Management**. London: May Fly Books, 2010, p. 119-142.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environment Impact Assessment Review**, v. 18, p. 493-520, 1998.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research**: a guide to design and implementation. 2009.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21**. 2024. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21.html>. Acesso em: 08 jan. 2024.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NATHUES, E.; VAN VUUREN, M.; COOREN, F. Speaking about vision, talking in the name of so much more: A methodological framework for ventriloquial analyses in organization studies. **Organization Studies**, v. 42, n. 9, p. 1457–1476, 2021.

NATURA. **Nossa história**. Natura. 2022b. Disponível em: <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>. Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2002. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/54e8d842e841c1c98de5b561915298aeba6d1efb8dc25f46fb2310c3a5c5ef5f/relatorio_anual_2002.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2003. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/97cc1eb0250617697c5f07162d35eae5eb82a60fd4c611423ad20d1768764a58/relatorio_anual_2003.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2004. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/3b36e1a052307db2ae5a0b0599bf60e09efb22f159752342116364256d080468/relatorio_anual_2004.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2005. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/central-de-downloads/ad651fa486bc5c3b883d9b0c3b2c850253624eb9e8894c6afd0902144093cf15/relatorio_anual_2005_versao_para_download_pdf.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2006. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/central-de-downloads/82cf48f290202abf5b90be2158ce6bfcbe7c0b1aca215e0c866c581cb8c83972/relatorio_anual_2006_versao_para_download_pdf.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2007. São Paulo. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioskit-do->

investidor/598545bc352f85414384c3e29886bb0233c9f664829bc6f4deb1a96ab496472f/relatorio_anual_2007.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2008. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/1e516b9f93e03f934dbb684447669898e90a52609757177758436f15c698e03c/relatorio_anual_2008.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2009. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/834a1928a67610fffd5a211cc15d941a479da70544d6afab853f4ec967b5e970/relatorio_anual_2009.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Natura**. 2010. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/81b9297f024a58e92bb32292132f2139ca019dcf20bde125efdeb9e935c83011/relatorio_anual_2010.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2011. São Paulo. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/c4045cf4554e6d5298feb5636ad8be809820d9bbd248c670b2985c0e8c04d2f2/ranatura2011.pdf.pdf>. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Natura**. 2012. São Paulo. Disponível em: https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatorioanual2012_versaocompletaGRl.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Natura**. 2013. São Paulo. Disponível em: https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatorioanual2013_versaocompletaGRl.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual**. 2014. São Paulo. Disponível em: https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatorioanual2014_versaoresumida.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual**. 2015. São Paulo. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2016. São Paulo. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/3f72aebc6b2beecc602c5b443c93b3b52cb5d1c484188ee9a48e2bc21d7030e3/relatorio_anual_2016.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2017. São Paulo. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de->

downloads/1528919eefa95cb60bd96c990b5b6ff3acb43e034268ce978835e3523ada
cd7b/_relatorio_anual_2017_.pdf. Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2018. São Paulo. Disponível em:
https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio_anual_natura_2018.pdf.
Acesso em 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2019. São Paulo. Disponível em:
[https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-
3595f938bb75/ff61f29f-105d-74f4-6689-17d24972360d?origin=1](https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/ff61f29f-105d-74f4-6689-17d24972360d?origin=1). Acesso em 25 nov.
2022.

_____. **Relatório Anual Natura**. 2020. São Paulo. Disponível em:
[https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-
3595f938bb75/85193346-4970-040b-2d96-b7362e4ef85e?origin=1](https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/85193346-4970-040b-2d96-b7362e4ef85e?origin=1). Acesso em 25
nov. 2022.

_____. **Sustentabilidade**. Natura. 2022a. Disponível em:
<https://www.natura.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 25 nov. 2022.

NATURA &CO. **Relatório 2019 Natura &Co**. 2019. Disponível em:
[https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-
6596a2ac2fbf/0258e391-42d8-4b37-9099-
732c70aef525_relatorio%20natura%20&co%202019.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/0258e391-42d8-4b37-9099-732c70aef525_relatorio%20natura%20&co%202019.pdf). Acesso em: 25 nov. 2022.

_____. **Relatório Anual**. 2020. Disponível em:
[https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-
6596a2ac2fbf/a2c3f871-6d79-fea0-9f80-75d9d7bdd9ab?origin=1](https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/a2c3f871-6d79-fea0-9f80-75d9d7bdd9ab?origin=1). Acesso em: 25 nov.
2022.

_____. **2021 Relatório Anual**. 2021. Disponível em:
[https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-
6596a2ac2fbf/8af17a31-2f9f-56d6-aaa2-5b297c97512d?origin=1](https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/8af17a31-2f9f-56d6-aaa2-5b297c97512d?origin=1). Acesso em: 25 nov.
2022.

_____. **2022 Relatório Anual**. 2022. Disponível em:
[https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-
6596a2ac2fbf/8af17a31-2f9f-56d6-aaa2-5b297c97512d?origin=1](https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/8af17a31-2f9f-56d6-aaa2-5b297c97512d?origin=1). Acesso em: 01 jul.
2023.

O'CONNOR, J. ¿Es posible el capitalismo sostenible?. *Papeles de Población*, v. 6,
n. 24, p. 9-35, 2000.

OLIVEIRA, H. Onda inclusiva: Natura anuncia estágio com foco em diversidade. **Você
S/A**. 2020. Disponível em: [https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/onda-inclusiva-natura-
anuncia-estagio-com-foco-em-diversidade](https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/onda-inclusiva-natura-anuncia-estagio-com-foco-em-diversidade). Acesso em: 05 jun. 2023.

OLIVER, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. **Academy of
Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PALLAS, J.; FREDRIKSSON, M.; WEDLIN, L. Translating Institutional Logics: When the Media Logic Meets Professions. **Organization Studies**, v. 37, n. 11, p. 1661–1684, 2016.

PAPILLOUD, C. Bruno Latour and Relational Sociology. In: DÉPELTEAU, F. (Ed.), **The Palgrave Handbook of Relational Sociology**, 2018, p. 183-197.

PERSSON, J.; HORNBORG, A.; OLSSON, L.; THORÉN, H. Towards an alternative dialogue between the social and natural sciences. **Ecology and Society**, v. 23 n. 4, 2018.

PHILLIPS, N.; MALHOTRA, N. Language, cognition and institutions: Studying institutionalization using linguistic methods. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T. B.; MEYER, R. E. (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**, 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017, p. 392-417.

PHILLIPS, N. OSWICK, C. Organizational discourse: Domains, debates, and directions. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 435-481, 2012.

PURVIS, B.; MAO, Y.; ROBINSON, D. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. **Sustainability science**, v. 14, p. 681-695, 2019.

RAGIN, C. C.; BECKER, H. S. (Ed.). **What is a case?:** exploring the foundations of social inquiry. Cambridge university press, 1992.

RAHMAN, M.; ABD WAHAB, S.; LATIFF, A. S. A. Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis. **Society & Sustainability**, v. 4, n. 2, p. 21-32, 2022.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In.: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2007, p. 61-97.

RESE, N.; KUABARA, F.H.S.; VILLAR, E.G.; FERREIRA, J.M. O Vir a Ser da Estratégia como uma Prática Social. **RAC**, v.21, n.2, p.227-248, 2016.

RICOEUR, P. **Diálogo sobre a História e o imaginário social**. Leya, 2018.

_____. **O discurso da ação**. Lisboa: Edições 70, 2012.

ROSILE, G. A.; BOJE, D. M.; CARLON, D. M.; DOWNS, A.; SAYLORS, R. Storytelling Diamond: An Antenarrative Integration of the Six Facets of Storytelling in Organization Research Design. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 4, p. 557–580, 2013.

SACHS, I. **Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI**. 2004.

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. **Organization Theory**, v. 1, n. 1, 2020.

- SCHILD, H.; MANTERE, S.; CORNELISSEN, J. Power in sensemaking processes. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 241–265, 2020.
- SCHMIDT, L. K. **Hermenêutica**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2014
- SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores (2. ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006, p. 193-217.
- SHUMAN, A. Exploring Narrative Interaction in Multiple Contexts. In: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. (eds.). **Varieties of Narrative Analysis**. London: SAGE Publications, 2012.
- SHEVCHENKO, A.; LÉVESQUE, M.; PAGELL, M. Why firms delay reaching true sustainability. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 5, p. 911-935, 2016.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas, interests and identities**. 4. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2014.
- SMETS, M.; ARISTIDOU, A.; WHITTINGTON, R. Towards a Practice-Driven Institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T. B.; MEYER, R. E. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017, p. 458-490.
- SPARKLE, A. C; SMITH, B. Narrative Construcionist Inquiry. In.: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J.F. **Handbook of Construcionist Research**. New York: The Guilford Press, 2008.
- STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Strategies of Qualitative Inquiry** (Eds.). California: Sage Publications, 1998, p. 86-105.
- STORCH, J. Com iniciativas sustentáveis, Natura é eleita preferida dos brasileiros. **Exame**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/casual/com-iniciativas-sustentaveis-natura-e-eleita-preferida-dos-brasileiros/>. Acesso em: 05 jun. 2023.
- TAVARES, M. F. F.; FISHER, T. B.; TONETTE, R. Agregação de valor na castanha-do-brasil: O caso da Natura Ekos. **ESPM Central de Cases**. 2010.
- TAYLOR D. E. The Rise of the Environmental Justice Paradigm: Injustice Framing and the Social Construction of Environmental Discourses. **American Behavioral Scientist**, v. 43, n. 4, p. 508-580, 2000.
- VAN HULST, M.; YBEMA, S. From What to Where: A setting-sensitive approach to organizational storytelling. **Organization Studies**, v. 41, n. 3, p. 365–391, 2020.
- VAZQUEZ-BRUST, D. et al. The governance of collaboration for sustainable development: Exploring the “black box”. **Journal of Cleaner Production**, v. 256, p. 120260, 2020.

VÉRON, J. Sustainable Development: a North-South Issue?, “. Atti della XLII Riunione Scientifica della Società Italiana di Statistica”, **Sessioni plenarie-Sessioni specializzate**, Bari, p. 9-11, 2004.

VILLAR, E. G. **A decisão como processo performativo**: uma análise sob a perspectiva relacional. 2019. 174 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

WÆRAAS, A.; NIELSEN, J. A. Translation Theory ‘Translated’: Three Perspectives on Translation in Organizational Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, p. 236–270, 2016.

WALDORFF, Susanne Boch; MADSEN, Marie Henriette. Translating to maintain existing practices: micro-tactics in the implementation of a new management concept. **Organization Studies**, v. 44, n. 3, p. 427-450, 2023.

WEDLIN, L.; SAHLIN, K. The Imitation and Translation of Management Ideas. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T. B.; MEYER, R. E. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017, p. 102-127.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WEICK, K. E. Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 7, p. 1420-1431, 2020.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.

WOOD. D. **On Paul Ricouer**: narrative and interpretation. London: Routledge, 1991.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017, p. 55-74.

ZANONI, B. L. **Os Capitais Movimentados em Decisões Sobre Sustentabilidade**: uma análise bourdieusiana de narrativas referentes à e da Samarco Minerações S.A. e Vale S.A. 2019. 249 fls. (Dissertação Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

ZANONI, B. L.; RESE, N. O ato de dar voz: uma discussão sobre o ventriloquismo enquanto lente metodológica. *In*: Encontro Anual da ANPAD, 2023, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo, 2023, p. 1-8.

ZANONI, B. L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; TRAVIS, E. F.; JAN-CHIBA, J. H. F. Capitals and decisions about sustainability in a Brazilian ecocide organization: a narrative analysis based on Bourdieusian sociology. **Management Research**: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 19(2), 162-190, 2021.

ZANONI, B. L.; OLIVEIRA, S. A. de. Reflexões sobre o sentido de sustentabilidade em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, p. e2022-0028, 2023.

APÉNDICE

APÊNDICE A – EVOLUTIVO ISE B3

Tabela 63 – Evolutivo ISE B3

ORGANIZAÇÃO	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
ACESITA		X															
AERIS																	X
AES BRASIL ENERGIA																	X
AES ELETROPAULO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
AES TIETE			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ALIANSC SONAE																	X
ALL AMER LAT	X	X															X
AMBEV																	
AMBIPAR																	X
AM INOX BR			X														
ANHANGUERA						X	X										
ARACRUZ	X	X	X														
ARCELOR BR		X															
AREZZO																	X
AZUL																	X
B3 S.A.																	X
BANCO BTG PACTUAL																X	
BANCO PAN																	X
BCO BRASIL	X																
BELGO MINEIRA	X																
BIC BANCO						X	X	X	X								
BRADESCO	X																
BRASKEM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
BRF AS					X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
BTG PACTUAL																	X
B2W DIGITAL										X	X	X	X	X	X	X	
CCR AS	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CELESC	X	X		X													
CEMIG	X																
CESP	X		X	X	X	X	X	X	X		X						
CIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO																	X
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO																X	X
CIELO									X	X	X	X	X	X	X	X	X
COELCE		X	X	X	X	X	X	X	X	X							
COGNA EDUCAÇÃO																	X
COPASA						X	X	X	X								
COPEL	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COPEL SUL	X																
COSAN S.A.																X	X
CPFL ENERGIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X
CTEEP																	X
DASA	X	X	X	X	X												
DEXCO																	X
DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA																	X
DURATEX				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ECORODOVIAS							X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
ELETRORBRAS	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X

TELEFONICA BRASIL								X	X	X	X	X		X		X	X
TELEMAR				X	X	X	X	X									
TIM PART S/A				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TRACTEBEL	X	X	X	X	X	X											
ULTRAPAR		X					X	X	X								
UNIBANCO	X	X		X									X				
USIMINAS					X												X
VALE							X	X	X	X	X			X			
VAMOS S.A.																	X
VIA																	X
VIBRA																	X
VCP	X	X	X	X													
VIVO					X	X											
WEG	X		X						X	X	X	X	X	X		X	X

Fonte: autora a partir das contribuições de B3 (2022a).