



Reputação organizacional: propostas conceituais na literatura especializada

Corporate reputation:
conceptual propositions in the specialized literature

Reputación corporativa:
propuestas conceptuales en la literatura especializada



Luize Pinheiro Meirelles

- Mestre em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA)
- Especialista em Gestão da Comunicação Organizacional Integrada pela UFBA
- Graduada em jornalismo pela UFBA
- Produtora cultural do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)
- E-mail: luize@ifba.edu.br



Ernani Coelho Neto

- Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
- Mestre em Administração pela UFBA
- Graduado em administração pela UFBA
- Professor da Escola de Administração da UFBA
- E-mail: ecneto@ufba.br



Resumo

Este artigo identifica propostas conceituais na literatura especializada sobre o conceito de reputação organizacional, a partir de periódicos internacionais. Como fundamento, são utilizados os conceitos de imagem organizacional e reputação organizacional como definições distintas, mas com uma relação de dependência. Foram analisados doze artigos de dois periódicos internacionais, no período de 2009 a junho de 2013. Os resultados possibilitaram situar em que aspectos é definido o conceito de reputação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL • LITERATURA ESPECIALIZADA • IMAGEM ORGANIZACIONAL.

Abstract

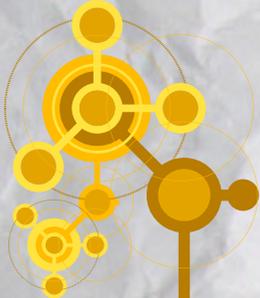
This article identifies conceptual propositions in the specialized literature on the concept of organizational reputation, from international journals. The concepts of organizational image and organizational reputation are taken as distinct definitions, but with a relation of dependence. Twelve articles from two international journals, between the periods of 2009 to June 2013 were analysed. The results allowed us to locate in which aspects the concept of organizational reputation is defined.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL REPUTATION • SPECIALIZED LITERATURE • CORPORATE IMAGE.

Resumen

Este artículo identifica propuestas conceptuales en la literatura especializada sobre el concepto de reputación organizacional en los periódicos internacionales. Como base, se utilizan los conceptos de imagen organizacional y reputación organizacional como definiciones diferentes, pero con una relación de dependencia. Fueron analizados doce artículos de dos periódicos internacionales, en el periodo de 2009 a junio de 2013. Los resultados hacen que sea posible colocar en qué aspectos se define el concepto de reputación organizacional.

PALABRAS CLAVES: REPUTACIÓN CORPORATIVA • LITERATURA ESPECIALIZADA • IMAGEN CORPORATIVA.



O processo de percepção de uma organização é complexo e ambíguo. Não surpreende que o crescimento de pesquisas sobre temas como identidade, imagem, marca e reputação organizacional aconteça em meio a uma diversidade de abordagens metodológicas e tratamentos conceituais. Sem a ambição de esgotar as discussões, o presente artigo busca situar em que termos o conceito de reputação organizacional tem sido apresentado na literatura especializada recente e, a partir desse mapeamento, sinalizar quais características podem defini-lo. Como fundamento, são utilizados os conceitos de imagem e reputação organizacionais a partir de definições distintas, mas com uma relação de dependência.

Para alcançar esse propósito, o ponto de partida foi a pesquisa bibliográfica, com o levantamento de artigos publicados em periódicos cujo conceito organizacional constituísse o núcleo da análise (ou relacionado à imagem organizacional). A intenção foi mapear a produção mais recente, em um período de cinco anos, somente de artigos presentes em periódicos internacionais. Embora não tenha havido restrição a esse universo, foram privilegiados dois: *Corporate Reputation Review* e *Corporate Communications: An International Journal*.

O periódico *Corporate Reputation Review*¹ foi identificado no Sistema Webqualis², da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), através da “área de avaliação”, com o filtro “administração, ciências contábeis e turismo”, no dia 21 de maio de 2013. Apesar de estar classificado com o conceito C, apresentou-se como único voltado diretamente à temática reputação organizacional. Já o periódico *Corporate Communications: An International Journal*³ foi escolhido por causa da pesquisa desenvolvida por Wim Elving (2010), que identifica um significativo crescimento de trabalhos publicados com os temas identidade e reputação organizacionais na segunda parte da década de 2000.

Após estas escolhas, foi realizado um levantamento de toda a produção, no período de 2009 a junho de 2013, a partir de seus respectivos sítios. A leitura de títulos, resumos e palavras-chave foi utilizada como critério para selecionar os artigos que trabalhassem diretamente com o conceito de reputação organizacional (ou imagem organizacional, por reconhecimento de sua relação). Com essas características, foram identificadas 12 produções das 211 pesquisadas, ou seja, 5,7%. Na análise de conteúdo dos artigos, após as etapas de leitura flutuante e para decifração estrutural (BARDIN, 2010), pôde-se verificar o objetivo predominante da pesquisa (teórico ou empírico), os *stakeholders* (aos artigos sem especificação de público, atribuiu-se a categoria “todos”) e, principalmente, destacar os aspectos da reputação organizacional defendidos.

Em seguida, a seleção de autores e obras foi estendida, considerando fontes citadas com frequência ou com algum elemento relevante para o avanço do argumento. Foi produzida, com base nesse processo, uma discussão sobre os diferentes aspectos da reputação organizacional presentes nas referências estudadas. Por fim, a partir do conceito de reputação organizacional, buscou-se apresentar os aspectos mais importantes que emergiram no processo de análise do material.

LITERATURA RECENTE

Há, nos 12 artigos extraídos dos periódicos internacionais, uma tendência observável para a pesquisa empírica em detrimento do desenvolvimento teórico do tema (ANG e WIGHT, 2009; DHALLA e CARAYANNOPOULOS, 2013; EINWILLER, CARROLL e KORN, 2012; HAMILTON, 2011; HEIL e WHITTAKER, 2011; PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011; SAFÓN, 2009). Essa tendência reforça a percepção de que as tentativas de reflexão teórica são fundamentais (FURMAN, 2010; SIANO, KITCHEN e CONFETTO,

1 Cf. <<http://www.palgrave-journals.com/crr/>>.

2 Cf. <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/principal.seam#>>.

3 Cf. <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=ccij>>.



2010), principalmente para os trabalhos que fazem uso de soluções e ferramentas de mensuração (CLARDY, 2012; LLOYD, 2011; WALKER, 2010). Como Alan Clardy (2012) sinaliza, com a falta de uma definição clara, os procedimentos de medição tornam-se problemáticos, os dados recolhidos são questionáveis e a teoria é enfraquecida.

Do total, três trabalhos não apresentam aspectos conceituais próprios (DHALLA e CARAYANNOPOULOS, 2013; FURMAN, 2010; HEIL e WHITTAKER, 2011) e um nem mesmo menciona outros autores (HAMILTON, 2011). Além disso, embora se possa observar certa convergência entre muitas definições encontradas, a comparação entre elas sugere imprecisão e falta de clareza. Aspectos sobre o uso do termo reputação organizacional nos trabalhos examinados estão sistematizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Levantamento de produção acadêmica em periódicos internacionais

Autor(es)	Objetivo	<i>Stakeholders</i>	Aspectos defendidos
Ang e Wight (2009)	Empírico	Empresas participantes de pesquisa da revista <i>Fortune</i> .	A reputação tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho da organização (p. 23).
Safón (2009)	Empírico	Decanos, recrutadores e candidatos de escolas de negócios dos Estados Unidos.	Reputação é uma construção perceptual e coletiva, como um complemento total e final para as percepções de todos <i>stakeholders</i> , ou seja, como a grande reputação de uma organização (p. 205).
Furman (2010)	Teórico	Todos	Obs.: considera os conceitos de imagem e reputação como sinônimos, na literatura de administração.
Siano, Kitchen e Confetto (2010)	Teórico	Todos	Embora a reputação seja um ativo intangível, para o qual nenhum valor é atribuído por convenções contábeis, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor de qualquer organização no mercado (p. 69).
Walker (2010)	Teórico	Todos	Representação perceptual agregada, relativamente estável, de ações passadas de uma organização e perspectivas futuras, comparada com algum padrão (p. 370).
Hamilton (2011)	Empírico	Servidores públicos federais do Canadá.	Obs.: a reputação analisada é referente ao indivíduo.
Heil e Whittaker (2011)	Empírico	Organização financeira na África do Sul.	---
Lloyd (2011)	Teórico	Todos	Reputação corporativa é a estimativa do que um relevante segmento de <i>stakeholders</i> pensa, sente e se comporta mais positiva ou negativamente sobre uma organização. Essa definição pressupõe que os <i>stakeholders</i> diferem quanto aos componentes da reputação (p. 221).



Autor(es)	Objetivo	<i>Stakeholders</i>	Aspectos defendidos
Ponzi, Fombrun e Gardberg (2011)	Empírico	Público dos Estados Unidos, médicos canadenses e funcionários dinamarqueses de transporte.	Reputação corporativa consiste em crenças sobre ações passadas e futuras das organizações, que interferem em como os <i>stakeholders</i> interagem com elas (p. 30).
Clardy (2012)	Teórico	Todos	Reputação é um tipo de cognição sobre as organizações (p. 285), crenças e atitudes, consciência e julgamento (p. 301). É a caracterização de uma organização, uma tipificação ou rotulagem de suas ações passadas e seu estado atual, que serve para prever o provável comportamento futuro (na verdade, os futuros comportamentos de gestores, agentes e empregadores) (p. 300-301).
Einwiller, Carroll e Korn (2012)	Empírico	Meios de comunicação e empresa automobilística alemã	Preferem restringir o conceito a respostas cognitivas e afetivas de atitude (p. 301).
Dhalla e Carayannopoulos (2013)	Empírico	Empregadores de formandos de <i>Master in Business Administration</i> (MBA) e alunos do processo seletivo de um MBA.	---

Fonte: Elaboração própria. Tradução nossa.

Essa amostra ilustra brevemente que os significados atribuídos ao conceito de reputação organizacional ainda estão longe de uma delimitação consensual. Em determinados casos, objetivos e definições muito parecidos (ou iguais) são utilizados para o desenvolvimento dos conceitos de imagem e reputação organizacionais. Essa relação pouco precisa já tinha sido denunciada em uma revisão de literatura realizada por Manto Gotsi e Alan Wilson (2001). Os pesquisadores identificaram duas escolas dominantes de pensamento. A primeira escola considera os conceitos como análogos, enquanto a segunda classifica-os como distintos, ainda que inter-relacionados.

À primeira escola de pensamento Gotsi e Wilson (2001) dirigem a crítica de que falha ao não adotar o termo reputação organizacional ou ao utilizá-lo como equivalente ao de imagem organizacional, sem identificar a relação entre os dois conceitos.

Essa reflexão, entretanto, é encontrada na segunda escola de pensamento, que pode, ainda, ser subdividida em três perspectivas. A primeira perspectiva trabalha reputação e imagem organizacional como diferentes e que não estão relacionadas. A segunda e a terceira perspectiva consideram a relação entre os conceitos, sendo que uma estabelece que a reputação organizacional é apenas uma dimensão em direção à construção da imagem e a outra, que a reputação organizacional é bastante influenciada pelas múltiplas imagens da organização (GOTSI; WILSON, 2001).

Deve-se destacar que a primeira perspectiva atribui uma visão negativa ao conceito de imagem organizacional, à medida que sugere ser algo falso, uma impressão criada para imitar a realidade. Já a segunda perspectiva considera que as múltiplas



imagens formadas pelos *stakeholders* podem ser influenciadas pela avaliação geral da organização, ou seja, pela reputação organizacional. Por fim, a terceira perspectiva defende que a reputação organizacional é influenciada pelas múltiplas imagens percebidas pelos *stakeholders* (GOTSI; WILSON, 2001).

Na mesma linha da segunda escola de pensamento apresentada por Gotsi e Wilson (2001), com as características delineadas principalmente pela terceira perspectiva, o presente trabalho considera a diferença e estabelece conexões entre os conceitos de reputação e imagem organizacionais.

Imagem organizacional

Pierre Martineau (1958) é identificado como um dos primeiros estudiosos a empregar o conceito imagem organizacional (ALMEIDA, 2005; BERENS e RIEL, 2004; FURMAN, 2010; STERN, ZINKHAN e JAJU, 2001). Barbara Stern, George Zinkhan e Anupam Jaju (2001) destacam que, ao longo desses mais de cinquenta anos de reflexões, a ambiguidade teórica e a inconsistência do uso permanecem. Ao abordar os atributos do termo e sua etimologia, trabalham com as definições e classificações de imagem de marca, organização e loja. Em relação à imagem organizacional, sinalizam que, quando a ênfase passou da própria organização às impressões dos *stakeholders*, a segmentação de percepções tornou-se a questão principal de pesquisa. A imagem segmentada é multidimensional, refletindo não só os interesses do grupo específico, valores e quadros de referência, mas também o seu acesso à informação disponível.

Wilson Bueno (2012) explica que a imagem organizacional é uma representação mental construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções, experiências, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Assim, a organização pode ter várias imagens, uma vez que os elementos que o indivíduo ou grupo associa a ela podem ser múltiplos, distintos, particulares e, algumas vezes, até contraditórios (BUENO, 2012). Para melhor compreender como essas imagens são percebidas, é fundamental conhecer seu processo de formação.

Maria Schuler (2004) explica que, assim como acontece com qualquer objeto, mesmo sem o indivíduo estar em contato direto, quando se pensa em uma organização, é criada uma imagem mental. É como um mapa, formado por vários pontos de informação diferentes e interligados, criado e armazenado na memória. A informação cria uma ligação relativamente forte, de modo que, sempre que se pensa em um item do grupo de informações, são logo desencadeados outros itens desse mesmo grupo. Cada pessoa elabora um mapa mental, personalizado e exclusivo de uma determinada organização, baseado na informação que tem disponível. As diferentes formas de perceber e selecionar a informação, bem como o fato de dar maior atenção a determinados detalhes e não a outros, também interferem para formação da imagem mental única.

Nesse sentido, a formação da imagem organizacional está relacionada às informações que cada um tem sobre a organização; à forma como o indivíduo adquiriu a informação; à forma personalizada de categorizar as informações; à percepção da relação entre os pedaços de informações e outros já armazenados na memória; à percepção da ligação entre esses elementos de informação próprios; e à maneira individual de acesso à informação e à recuperação dos dados que constituem os modelos, a fim de pensar sobre eles. Dessa forma, todo contato com a organização ou com suas representações contribui para criar o modelo mental no indivíduo, sendo que uma parte desse processo pode ser influenciada pela organização, mas outra parte não (SCHULER, 2004).



Quando se considera o contexto de uma imagem coletiva, Schuler (2004) lembra que é comum retomar o conceito de representação social desenvolvido por Émile Durkheim (1978). Embora alguns estudiosos lembrem que esse conceito apresenta atualmente algumas limitações – como, por exemplo, a proposta teórica do conhecimento social e o conceito de representação coletiva serem estáticos, bem como este conceito ter sido desenvolvido no âmbito das sociedades pré-modernas (MARKOVÁ, 2006) –, essas digressões não são consideradas na discussão.

Para Durkheim (1978), as representações sociais (ou coletivas) seriam o produto de uma imensa cooperação que se estende ao longo do espaço e do tempo, ou seja, muitas gerações associaram, misturaram, combinaram suas ideias e sentimentos, e acumularam sua experiência e seu saber. Essas representações traduzem a maneira como um grupo pensa sobre si mesmo em relação a determinado objeto. Para compreender, então, como uma sociedade representa a si mesma e o mundo que a rodeia, é necessário considerar a natureza coletiva e não dos indivíduos.

Além disso, Serge Moscovici (1978, apud SCHULER, 2004) sinaliza que, quando as pessoas lidam com as representações sociais, consideram que não há um limite entre o universo externo e o universo de cada indivíduo (ou o universo do grupo): o conjunto de conceitos, afirmações e explicações que constitui as representações sociais deve ser considerado e tomado como teorias do senso comum, em que é possível a interpretação ou, até mesmo, a construção de realidades coletivas.

Portanto, Schuler (2004) assume que, embora os conceitos de representação social e imagens organizacionais sejam diferentes, ambos são modelos mentais de representação, com uma série de características comuns. Dessa forma, ela considera uma imagem organizacional, para um público específico, como uma forma de representação social que deve ser tratada simultaneamente como um evento individual e coletivo.

Reputação organizacional

Quando Schuler (2004) compara representações sociais e imagens organizacionais, levando em conta que são resultado de um compartilhamento que se estende ao longo do espaço e do tempo por gerações, a aproximação do conceito de reputação organizacional é inevitável. Como explica Bueno (2012), a reputação é também uma percepção ou uma síntese mental, mas constituída em uma representação mais consolidada ou uma leitura aprofundada, nítida e intensa de uma organização.

Comparativamente, Ana L. de Castro Almeida, Carina F. C. de Paula e Fernanda de Oliveira S. Bastos (2012) explicam que a imagem organizacional é uma impressão transitória ou uma espécie de fotografia realizada por um indivíduo ou grupo a partir das informações ou interações estabelecidas com a organização. Já “*reputação* é algo construído ao longo do tempo, consolidado com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre organização e interlocutores” (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012, p. 87).

Bueno (2012) também pontua que, como a reputação resulta de uma interação maior e em um período de tempo mais prolongado, nem todas as organizações possuem esse nível de representação. É mais fácil trabalhar a imagem (ou as imagens) de uma organização do que sua reputação, pois “a reputação estabelece entre a organização e os públicos ou as pessoas (ou a sociedade) um vínculo difícil de ser rompido” (BUENO, 2012, p. 25).

Dessa forma, está sendo considerado que a reputação organizacional se configura como resultado de uma imagem organizacional mais consolidada percebida pelos *stakeholders*, sendo associada diretamente ao conceito de representações



sociais. Além disso, a reputação pode dispor de outras características distintas, mas complementares, que justificam sua importância para a existência (ou sobrevivência) das organizações.

Nesse ponto, torna-se importante retornar aos aspectos da reputação organizacional identificados na revisão de literatura apresentada no Quadro 1: 1) ativo intangível (SIANO, KITCHEN e CONFETTO, 2010); 2) construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY, 2012; EINWILLER, CARROLL e KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010) relativamente estável (WALKER, 2010) de ações passadas e perspectivas futuras da organização (CLARDY, 2012; PONZI FOMBRUN e GARDBERG, 2011; WALKER, 2010); 3) interfere em como os *stakeholders* interagem com ela (CLARDY, 2012; PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011); 4) tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho (ANG; WIGHT, 2009) e sobre o valor da organização no mercado (SIANO, KITCHEN e CONFETTO, 2010).

Essas informações, por serem abrangentes, permitem diferentes interpretações e podem, de certa maneira, dificultar a compreensão sobre os desdobramentos do conceito de reputação organizacional. Dessa forma, é imprescindível discorrer sobre cada característica acima enumerada.

Característica de ativo intangível

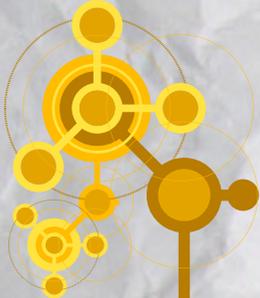
Os ativos intangíveis são reconhecidos como importantes para as organizações, à medida que constituem valor no mercado ou para a sociedade. Podem ser considerados como ativos intangíveis a inovação, o capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, a marca, a imagem, a reputação, entre outros (BUENO, 2012).

Devido à concorrência, à necessidade de sobrevivência ou à obrigatoriedade de prestar contas à sociedade, as organizações têm procurado trabalhar ou desenvolver competências que as tornem únicas, melhores ou que, simplesmente, correspondam aos seus objetivos fundamentais. Por isso, ativos intangíveis, como a reputação organizacional, têm sido valorizados progressivamente (ALMEIDA, 2005; ANG e WIGHT, 2009; BUENO, 2012; SIANO, KITCHEN e CONFETTO, 2010).

O fato de a reputação organizacional depender da percepção dos *stakeholders* pode justificar a dificuldade de representá-la através de transações financeiras. Alfonso Siano, Philip Kitchen e Maria Giovanna Confetto (2010) explicam que, embora o valor atribuído à reputação não esteja associado às convenções contábeis, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor da organização no mercado, bem como tem impactos sobre o seu desempenho (ANG; WIGHT, 2009). Sendo assim, Almeida (2005) e Siano, Kitchen e Confetto (2010) concluem que a reputação constitui um estoque de crédito de confiança para as ações futuras.

Característica de construção cognitiva, perceptual e coletiva, relativamente estável, de ações passadas e perspectivas futuras da organização

Como foi delineado anteriormente, por ser resultado de uma imagem organizacional mais consolidada, aprofundada, nítida e intensa, percebida por diferentes públicos de uma organização, a reputação organizacional também é uma síntese mental (BUENO, 2012). Sendo assim, é possível defini-la como uma construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY, 2012; EINWILLER, CARROLL e KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010).



Enquanto Sabine Einwiller, Craig Carroll e Kati Korn (2012) preferem restringir o conceito de reputação organizacional às respostas cognitivas e afetivas de atitude, Clardy (2012) amplia a definição ao associá-la a um conjunto de cognições sobre organizações, crenças e atitudes, consciência e julgamento. Já Kent Walker (2010) simplifica ao considerá-la como uma representação perceptual agregada de ações passadas e perspectivas futuras, que, por levar tempo para ser construída, é relativamente estável.

Neste contexto, Bueno (2012) também defende que a reputação organizacional é resultado de uma interação em um período de tempo mais prolongado e, a este compromisso, Siah Hwee Ang e Ana-Maria Wight (2009) sinalizam que pode ser reconhecido como viscosidade, ou seja, resistência para a mudança.

Característica de interação dos "stakeholders"

A reputação organizacional é consequência de um processo de construção simbólica entre diversos atores sociais, em especial a organização e seus principais públicos de relacionamento (ALMEIDA, 2005). Denominados *stakeholders*, tais públicos podem ser definidos como uma pessoa ou grupo capaz de influenciar os resultados de negócios da organização e sua rentabilidade (LLOYD, 2011).

Como explicam Gotsi e Wilson (2001), a reputação é a avaliação geral dos *stakeholders* sobre a organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada em experiências diretas dos *stakeholders* com a organização; com qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da organização; ou a partir de uma comparação com a realidade dos principais concorrentes.

Característica de impactar direta e indiretamente o desempenho e o valor da organização no mercado

Essa última característica está diretamente relacionada com a primeira, relativa a considerar a reputação um ativo intangível. Por ser um capital de confiança (ALMEIDA, 2005; SIANO, KITCHEN e CONFETTO, 2010), a reputação organizacional afeta diretamente o valor da organização no mercado (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010), bem como tem impactos sobre o seu desempenho (ANG; WIGHT, 2009). Nesse contexto, é importante identificar informações que avaliem a *performance* da organização.

Como explica Clardy (2012), as cognições sobre as organizações são reais e têm consequências também reais. A reputação tem sido aplicada a certos tipos de cognição das organizações, que afeta as ações e resultados. Encontrar maneiras de gerenciar a reputação é uma preocupação importante para os gestores. No entanto, deve-se primeiro compreendê-la ou medi-la. "Essencialmente, uma medida de reputação iria relatar o que as crenças são e em que medida essa impressão é boa ou ruim" (CLARDY, 2012, p. 301, tradução nossa). Nesse sentido, diferentes estudiosos e pesquisas (acadêmicas e práticas) têm desenvolvido e utilizado formas de mensuração da reputação.

Guido Berens e Cees van Riel (2004), ao mapearem a literatura sobre reputação organizacional, identificaram três principais correntes conceituais e suas respectivas formas de mensuração. A primeira corrente conceitual refere-se às expectativas sociais que os *stakeholders* têm em relação ao comportamento das organizações. Já a segunda corrente conceitual está baseada na personalidade que os *stakeholders* atribuem às organizações. Por fim, a terceira corrente conceitual utiliza o conceito de confiança, que é a percepção de honestidade, confiabilidade e benevolência de uma organização. Tais correntes atuam de formas distintas na mensuração da reputação organizacional.



Por exemplo, na primeira corrente conceitual, um modelo mencionado refere-se aos *rankings* da reputação de organizações, produzidos por revistas do segmento de negócios. O exemplo mais significativo é da *Fortune* (ANG e WIGHT, 2009; FOMBRUN, 1996; FOMBRUN, GARDBERG e SEVER, 2000), que divulgou sua primeira pesquisa sobre as instituições mais admiradas da América em 1984, sendo considerada a mais longa medida contínua de reputação organizacional. Os participantes avaliam oito critérios: capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas; gestão; inovação; produtos e serviços; responsabilidade social; solidez financeira; uso racional dos ativos corporativos; e valor do investimento.

Outro exemplo relevante, nessa mesma corrente, diz respeito à metodologia RepTrak™, desenvolvida como abordagem estratégica pelo Reputation Institute⁴. A avaliação da reputação organizacional trabalha com a relação entre a perspectiva emocional (admiração, confiança, estima e simpatia), de qualquer *stakeholder*, e as percepções de sete dimensões racionais subjacentes: ambiente de trabalho; cidadania; desempenho financeiro; governança; inovação; liderança; e produtos e serviços.

Entretanto, é importante destacar que as formas de mensuração da reputação precisam dialogar com os objetivos da pesquisa. Mesmo sendo bastante abrangentes e fundamentados, os modelos sinalizados acima, assim como outros exemplos (PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011; SAFÓN, 2009), podem não estar adequados ao perfil da organização. Os motivos são diversos, como serem essencialmente quantitativos, elencarem muitas dimensões para análise (que implica um trabalho multidisciplinar amplo), considerarem a totalidade dos *stakeholders*, entre outros. É fundamental ressaltar que organizações de qualquer natureza, pública ou privada, podem avaliar a reputação de acordo com propósitos próprios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da reputação organizacional continua desafiador. Sua natureza fluida e suas manifestações ambíguas favorecem a proliferação de propostas conceituais concorrentes. É razoável pensar que tal situação não se modificará no curto prazo. O presente trabalho reafirma essa perspectiva ao chamar atenção para o problema do alinhamento conceitual entre as produções e autores analisados.

Contudo, o quadro descrito não pode ser entendido como carente de avanços, nem tem impedido o acúmulo de conhecimento sobre a reputação organizacional. Embora seja evidente que se trata de um recorte dentro da diversificada literatura sobre o tema, o esforço de apresentar suas características a partir de conceitos identificados nos artigos representa a necessidade de sistematizar a própria reflexão de pesquisa, que se reverte em produções acadêmicas e práticas.

Mesmo reconhecendo as dificuldades, o campo de estudo se beneficiará à medida que a consistência teórica das investigações sobre a reputação organizacional ganhe robustez e que as convergências entre conceitos e definições chamem mais atenção do que os elementos que os tornam diferentes.

Desde o início da discussão, buscou-se destacar os aspectos entre diferentes definições de reputação organizacional. Esse recurso foi empregado como um caminho para pontos de apoio que levassem ao conceito da reputação organizacional. Ao finalizar este trabalho, com base nos argumentos discutidos até aqui, considera-se necessário partilhar os aspectos da reputação organizacional extraídos das propostas conceituais identificadas. A reputação organizacional configura-se como um ativo intangível (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010); uma construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY,

⁴ Cf. <<http://www.reputationinstitute.com>>.



2012; EINWILLER, CARROLL e KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010) relativamente estável (WALKER, 2010) de ações passadas e perspectivas futuras da organização (CLARDY, 2012; PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011; WALKER, 2010); que interfere em como os *stakeholders* interagem com ela (CLARDY, 2012; PONZI, FOMBRUN e GARDBERG, 2011); e tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho (ANG; WIGHT, 2009) e sobre o valor da organização no mercado (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010).

Após essas considerações, é possível discorrer ainda sobre algumas sugestões de desdobramento do estudo. Por exemplo, uma revisão de literatura que englobe outros periódicos internacionais (inclusive, contemplando a produção latino-americana ou específica do Brasil) pode ser bastante enriquecedora para embasar futuras pesquisas sobre o conceito de reputação organizacional.

Em relação à abordagem teórica, pode-se retomar a proposta para uma aproximação entre os conceitos de representação social (DURKHEIM, 1978; MOSCOVICI, 1978, apud SCHULER, 2004) e reputação organizacional (ALMEIDA, PAULA e BASTOS, 2012; BUENO, 2012), a partir da reflexão de Schuler (2004) sobre imagem organizacional. Essa convergência teórica pode resultar em um trabalho conceitual mais aprofundado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. *A influência da identidade organizacional projetada na reputação organizacional*. 2005. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábica Pereira (Orgs.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012. p. 78-93.

ANG, Siah Hwee; WIGHT, Ana-Maria. Building intangible resources: the stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 1, p. 21-32, 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.

BERENS, Guido; RIEL, Cees van. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 2, p. 161-178, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. *Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática*. São Paulo: All Print Editora; Mojoara, 2012.

CLARDY, Alan. Organizational reputation: issues in conceptualization and measurement. *Corporate Reputation Review*, v. 15, n. 4, p. 285-303, 2012.

DHALLA, Rumina; CARAYANNOPOULOS, Sofy. Reputational discounting: factors reducing the influence of organizational reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 16, n. 2, p. 150-167, 2013.



DURKHEIM, Émile. As formas elementares da vida religiosa. Trad. de Carlos Alberto Ribeiro de Moura. In: *Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1978. p. 203-245.

EINWILLER, Sabine A.; CARROLL, Craig E.; KORN, Kati. Under what conditions do the news media influence corporate reputation: the roles of media dependency and need for orientation. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 4, p. 299-315, 2012.

ELVING, Wim J. L. Trends and developments within corporate communication: an analysis of ten years of CCIJ. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 15, n. 1, p. 5-8, 2010.

FOMBRUN, Charles J. Why reputations matter. In: *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. p. 1-14.

FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; SEVER, Joy M. The reputation quotientSM: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, v. 7, n. 4, p. 241-255, 2000.

FURMAN, David M. The development of corporate image: a historiographic approach to a marketing concept. *Corporate Reputation Review*, v. 13, n. 1, p. 63-75, 2010.

GOTSI, Manto; WILSON, Alan. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 6, n. 1, p. 24-30, 2001.

HAMILTON, Heather Lynne. Employee dissent in federal government organizations: lessons for managing reputation and fostering employee loyalty. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 16, n. 3, p. 255-273, 2011.

HEIL, Dominik; WHITTAKER, Louise. What is reputation, really. *Corporate Reputation Review*, v. 14, n. 4, p. 262-272, 2011.

LLOYD, Stephen. Triangulation research to inform corporate reputation theory and practice. *Corporate Reputation Review*, v. 14, n. 3, p. 221-233, 2011.

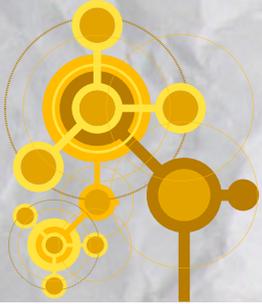
MARKOVÁ, Ivana. Representações sociais: velhas e novas. In: *Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente*. Trad. de Hélio Magri Filho. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. p. 169-205.

MARTINEAU, Pierre. The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, n. 36, p. 47-55, 1958. In: FINDLAY, Anne M.; SPARKS, Leigh (Eds.). *Retailing: critical concepts*. London: Routledge, 2001. p. 99-113.

PONZI, Leonard J.; FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A. ReprtrakTM pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 14, n. 1, p. 15-35, 2011.

SAFÓN, Vicente. Measuring the reputation of top US business schools: a MIMIC modeling approach. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 3, p. 204-228, 2009.

SCHULER, Maria. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 1, p. 37-53, 2004.



SIANO, Alfonso; KITCHEN, Philip J.; CONFETTO, Maria Giovanna. Financial resources and corporate reputation: toward common management principles for managing corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 15, n. 1, p. 68-82, 2010.

STERN, Barbara; ZINKHAN, George; JAJU, Anupam. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing theory*, Georgia, NJ, v. 1, n. 2, p.201-224, 2001.

WALKER, Kent. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.

Artigo recebido em 19.06.2016 e aprovado em 11.11.2016.