
Reputação organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos

Organizational reputation and public relations: contributions to clarifying the hierarchy of concepts

António Marques Mendes

**Edição electrónica**

URL: <http://journals.openedition.org/cp/483>

DOI: 10.4000/cp.483

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Edição impressa

Data de publicação: 30 Outubro 2013

Paginação: 25-39

ISSN: 16461479

Refêrencia eletrónica

António Marques Mendes, « Reputação organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos », *Comunicação Pública* [Online], vol.8 n13 | 2013, posto online no dia 01 junho 2014, consultado o 02 maio 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cp/483> ; DOI : 10.4000/cp.483



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS:

CONTRIBUTOS PARA O ESCLARECIMENTO DA HIERARQUIA ENTRE OS CONCEITOS

Antônio Marques Mendes

antoniomarquesmendes@gmail.com

Escola Superior de Comunicação Social (IPL)

Resumo: o artigo procura clarificar a noção de reputação organizacional explorando os debates contemporâneos existentes em torno do mesmo, situando as suas dimensões caracterizadoras e suas implicações práticas. O autor procura ainda analisar a relação entre o conceito de reputação e o de Relações Públicas, discernindo dependências e propondo uma hierarquia conceptual entre ambos.

Palavras-Chave: Relações Públicas, reputação organizacional, hierarquia conceptual

ORGANIZATIONAL REPUTATION AND PUBLIC RELATIONS:

CONTRIBUTIONS TO CLARIFYING THE HIERARCHY OF CONCEPTS

Abstract: the article seeks to clarify the concept of organizational reputation exploring contemporary debates existing around it, its characterizing dimensions and its practical implications. The author seeks to analyze the relationship between the concept of reputation and the public relations one while discerning dependencies among them. The article concludes proposing a conceptual hierarchy between both concepts.

Keywords: public relations, organizational reputation, conceptual hierarchy

INTRODUÇÃO

Os últimos anos têm sido férteis em estudos dedicados à reputação organizacional. Inúmeros trabalhos (de que se destacam os de Lange et al. (2011), Barnett et al. (2006), Chun (2005), Rindova et al. (2005) e Berens et al. (2004)), demonstram a riqueza da produção académica sobre o tema mas, simultaneamente, evidenciam as dificuldades inerentes à sua conceptualização e conseqüente afirmação.

Os autores referidos, ao sistematizarem as diferentes correntes de investigação, operacionalização e conceptualização existentes sobre reputação (procedendo a diferentes categorizações), acabaram por chegar a conclusões diversas, embora compatíveis, assentes em diferentes variáveis organizadoras das propostas de abordagem ao conceito. Esta diversidade, na visão de Lange et al. (2011), relaciona-se com o facto do conceito ser simultaneamente simples e complexo: ele é dotado de simplicidade, facilidade de compreensão e de um significado preciso, embora quem o aborde e procure sistematizar, seja confrontado com as suas múltiplas complexidades internas, dimensões e dificuldades estruturais subjacentes.

A relação entre os conceitos de “Relações Públicas” e de “Reputação Organizacional”, tem sido tudo menos pacífica. Por um lado encontramos os defensores da tese “reputacionista” que pretende ver na reputação a base para o estabelecimento de relacionamentos entre uma organização e seus stakeholders; por outro a tese “relacionista” que defende o inverso, ou seja, que sem haver relacionamentos a reputação, seja qual ela for, não pode emergir.

Com este texto pretendemos contribuir para o esclarecimento do conceito de reputação organizacional e da sua relação de ordem com o conceito de Relações Públicas.

1. DIFERENTES CONCEPTUALIZAÇÕES E CATEGORIZAÇÕES DA REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Berens et al. (2004) concentraram-se na questão da medição para reverem a literatura sobre reputação. Na perspectiva dos autores existem três correntes dominantes na literatura. Uma primeira baseada no conceito de expectativas sociais, as expectativas que as pessoas têm sobre o comportamento das organizações. A segunda baseada no conceito de personalidade corporativa ou organizacional, ou seja, os traços de personalidade que as pessoas atribuem a uma organização. Uma última centrada no conceito de confiança, na percepção sobre a honestidade, “confiabilidade” e benevolência de uma organização.

Segundo os autores a maioria dos investigadores parece seguir a linha das expectativas sociais, procurando perceber as razões e processos, pelos quais se desenvolvem percepções sobre os comportamentos socialmente desejados das organizações, numa perspectiva comparada.

Já Rindova et al. (2005) tentaram categorizar as linhas de conceptualização sobre reputação, partindo da ideia de causalidade (concretamente, das consequências da reputação). Nesta perspectiva segmentaram as abordagens em 2 grandes grupos: i) a institucionalista, influenciada pela teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), na qual se defende que a reputação organizacional depende de um reconhecimento generalizado pelos *stakeholders* do seu ambiente, e da sua saliência por comparação aos seus concorrentes; ii) a perspectiva socioeconómica em que a investigação sobre reputação tende a centrar-se no grau em que os *stakeholders* avaliam as organizações relativamente a um só atributo – a qualidade. Não sendo opostas, estas visões centram-se em objetos específicos de representação individual. A reputação é um fenómeno social associada a impressões individuais e que se forma como resultado de interação social e trocas de informação (Bromley, 2002). Por essa razão Rindova et al. (2005) consideraram estas linhas de investigação complementares, devendo ambas as dimensões (reputação enquanto reconhecimento/proeminência e qualidade percebida em contexto) ser consideradas na conceptualização sobre reputação.

Chun (2005) por seu turno, reconheceu que o conceito de reputação organizacional é relativamente novo, mas tem-se tornado um paradigma por direito próprio, apesar do seu desenvolvimento não ser tão rápido devido às suas origens multidisciplinares (Chun, 2005, p.91). Na perspectiva da autora é possível identificar três escolas de pensamento atualmente ativas no paradigma da reputação: i) avaliativa ii) impressiva iii) relacional, sendo que as diferenças entre elas se relacionam mais com os *stakeholders* que são tomados como elemento central da análise. A avaliativa toma a reputação como a avaliação do desempenho financeiro da organização; na impressiva a reputação é a impressão geral da organização por parte de cada *stakeholder*; a relacional encara a reputação como comparação entre as visões de diferentes *stakeholders*. Numa categorização muito próxima desta, Barnett et al. (2006) identificaram três grupos de significado do conceito de reputação: i) reputação enquanto atenção ou reconhecimento; ii) reputação como avaliação, aferição ou julgamento por parte dos *stakeholders* da organização; iii) reputação como ativo, ou seja, algo com valor e significado material para a organização.

Todos estes processos de categorização acabam por fazer sobressair a falta de consenso existente. Apesar de existirem definições de reputação mais consensuais que outras, ainda nenhuma foi unanimemente aceite (Barnett et al., 2006; Lange et al., 2011).

A situação que enfrentamos atualmente, acaba por tornar proféticas as palavras de Fombrum & van Riel, redigidas no número inaugural da *Corporate Reputation Review*. Disseram Fombrum & van Riel (1997, p.5):

“embora as reputações corporativas sejam faladas em praticamente todo o lado, elas continuam a ser mal estudadas. Isto dever-se-á em parte ao facto de elas só serem notadas quando ameaçadas. Mas por outro lado é também um problema de definição”.

Embora a ideia de reputação não seja hoje mal estudada, a falta de consenso é marcante, algo que se pode atribuir quer à complexidade do conceito como à diversidade de campos científicos a partir dos quais ela tem vindo a ser estudada (Fombrum & van Riel, 1997: pp.6-9).

Face a isto, uma pergunta central é **“o que é reputação?”**, pergunta a que ciclicamente se retorna, recriando a pergunta original de Fombrum & van Riel (Davies, Chun & de Silva, 2001; Wei, 2002; Whetten & Mackey, 2002; Mahon, 2002; Wartick, 2002).

2. O CONCEITO DE REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

A partir da década de 90, termos como identidade, imagem, prestígio, *goodwill*, estima e estatuto, foram utilizados indiscriminadamente como sinónimos de reputação organizacional (Wartick, 2002, p.373) ou, pelo menos, como estando muito próximos dela. Esta “riqueza”, muitas vezes atribuída ao facto da abordagem ao conceito ter sido feita por investigadores de diferentes áreas científicas, acabou por gerar muita da indefinição existente ainda hoje.

Davies, Chun & da Silva (2001), por exemplo, afirmaram que reputação é um termo colectivo referente às visões de todos *stakeholders* sobre a reputação corporativa, incluindo identidade e imagem, onde a identidade representa a perceção dos empregados (agentes internos) e a imagem a perceção dos agentes externos. Também para Argenti & Forman (2002) a reputação depende da identidade da organização, da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes grupos que se relacionam com a organização (*stakeholders*) e também do alinhamento entre a identidade e a imagem percebida. A identidade corresponde, a

“manifestações concretas da sua realidade, em geral visuais, incluindo nomes, marcas, símbolos, apresentações, patrocínios e, mais significativa, a visão da empresa” (Argenti & Forman, 2002, p.68).

A imagem, por sua vez, é definida como “um reflexo da identidade da organização”, a partir da percepção dos *stakeholders* (empregados, accionistas, consumidores, entre outros).

Já Brown et al. (2006) tentaram clarificar esta aparente confusão conceptual distinguindo 4 pontos de vista sobre a organização, que um observador pode ter: 1) Identidade: “Quem somos enquanto organização?”; 2) Imagem desejada: “O que quer a organização que os outros pensem sobre si?”; 3) Imagem construída “O que a organização acredita que os outros pensam sobre a organização?”; 4) Reputação: “O que os *stakeholders* de facto acreditam acerca da organização?”

Por seu turno Gotsi & Wilson (2001) apresentaram a reputação como uma avaliação geral de uma organização feita por um *stakeholder* ao longo do tempo, baseada nas suas experiências diretas com ela e com qualquer forma de comunicação e simbolismo que forneça informação sobre as suas ações e/ou a comparação com as ações dos principais concorrentes.

A mais consensual das abordagens continua a ser aquela proposta por Fombrum & van Riel (1997) que consideraram reputação como uma representação do passado das ações e dos resultados de uma organização, que representam a sua capacidade em criar valor para os seus vários *stakeholders*. A reputação define a posição relativa de uma organização para com os seus *stakeholders*, interna e externamente, tanto no seu ambiente competitivo como institucional. A reputação é fruto da percepção sobre as ações passadas e perspectivas futuras de uma instituição, descrevendo a admiração geral para todos os *stakeholders* de uma organização, quando comparada com os seus rivais mais relevantes. Com efeito, a multidimensionalidade desta definição ultrapassa as dificuldades de harmonização encontradas por Lange et al. (2011), Barnett et al. (2006), Chun (2005), Rindova et al. (2005) e Berens et al. (2004). A reputação não pertence à organização, mas a quem entra em contacto com ela e a quem a percebe, surgindo como um juízo de valor que a diferencia da concorrência. É esta com efeito a etimologia da palavra, como referiu Mahon (2002): reputação vem do latim *reputatus* que significa a estima/avaliação em que alguém, pessoa, coisa ou ação é considerado por outros, favorável ou desfavoravelmente. Por ser detida pelos *stakeholders*, a reputação organizacional é difícil de manipular e é um ativo frágil.

A reputação apresenta assim algumas componentes fundamentais: ela é uma estimativa/avaliação das ações que as organizações tiveram (feita interna ou externamente à organização), mas ao mesmo tempo, uma expectativa sobre comportamentos futuros, demonstrando o seu desenvolvimento dinâmico ao longo do tempo. Tem a ver, por isso, com notoriedade, admiração, carácter, valores e ética; no fundo, com o reconhecimento daquilo que a organização é e com o impacto que produz naqueles com que ela se relaciona, permitindo distinção e vantagens comparativa e competitiva, nos mercados e sociedades em que atua. É esta a perspetiva por nós assumida e, naturalmente, a questão que se coloca de seguida relaciona-se com o valor que a reputação tem para uma organização e o que é que ela representa para a vida organizacional.

3. O VALOR DA REPUTAÇÃO E OS FATORES QUE A INFLUENCIAM

A medição e avaliação da reputação, ou seja, a expressão do seu valor, depende do conceito de reputação adotado. A questão do valor da reputação tem sido uma das forças motrizes da investigação recente na área. Com efeito, a incapacidade absoluta dos ativos tangíveis das empresas de justificarem o seu valor de mercado, fez despertar os investigadores para a procura de respostas às diferenças significativas existentes entre o valor contabilístico e o valor de mercado das empresas.

Hoje é consensual que o valor contabilístico das empresas é, em média, inferior ao seu valor de mercado e que os ativos intangíveis da empresa são os responsáveis por essa diferença. Refira-se como exemplo, que em 1982 os ativos intangíveis representavam 38% do valor de mercado, em 1992 já representavam 62% e em 2000 o valor era de 85% (Fombrum, 1986; Talisayon & Leung, 2010).

São múltiplos os estudos que demonstraram a relação entre uma boa reputação e o bom desempenho das empresas (Caminiti, 1992; Fombrun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2000). Boas reputações têm um valor estratégico para as empresas (Roberts & Dowling, 2002; Dierickx & Cool, 1989; Weigelt & Camerer, 1988). De acordo com uma visão das empresas enquanto baseadas em recursos (“resource-based view”), organizações com ativos valiosos e raros têm uma vantagem competitiva superior e podem ambicionar ter retornos mais elevados, já que estes ativos são difíceis de imitar, permitindo um desempenho financeiro superior. Nesta linha de raciocínio os ativos intangíveis, como a reputação, são críticos, devido ao seu potencial de criação de valor e também à sua difícil replicação por concorrentes (Fombrun & Shan-

ley, 1990; Herremans, Akathaporn, & McInnes, 1993; Landon & Smith, 1997; McGuire, Schneeweis, & Branch, 1990).

Schwaiger (2004) e Schwaiger & Cannon (2011) afirmaram que há um vasto consenso sobre a importância dos intangíveis, embora o mesmo não se possa dizer relativamente à sua forma de medição. Temos presentemente a certeza que uma reputação forte é uma das causas de um bom desempenho financeiro (Schwaiger & Cannon, 2011:6) e que investimentos em atividades tendentes a construir reputação ao longo do tempo têm um impacto positivo no valor de mercado das empresas (Eberl & Schwaiger, 2005; Roberts & Dowling, 2002; Schwalbach, 2000; Hildebrandt & Schwalbach, 2000). Vance & Angelo (2007: 94) citando Greenspan, afirmaram que

“no mundo de hoje, onde ideias gradualmente substituem elementos físicos na geração do valor económico, a competição pela reputação torna-se uma força significativa que impulsiona a economia. Bens produzidos podem ser facilmente avaliados antes da conclusão de uma transação. No entanto, para aqueles que vendem serviços, a única garantia a ser oferecida é a própria reputação.”

A reputação é um ativo intangível de uma empresa que ajuda a criar valor (Zabala et al. 2005, Roberts & Dowling 2002). Assumimos aqui que a ideia de valor é construída socialmente e ultrapassa a mera definição económica e financeira, havendo um significado social do mesmo (Maas, 2009). As empresas (ou qualquer outra organização) devem dirigir os seus esforços para a provisão de valor presente (“*stakeholder value*” – económico e/ou social) considerado aqui como uma provisão de benefícios (bens, serviços, outros) para os *stakeholders* (Zerfass et al., 2008), e valor futuro (construção de condições para a possibilidade de êxitos futuros). A possibilidade de construção de valor implica a pré-existência de certas condições no presente e no futuro: credibilidade, confiança, legitimidade, reputação, cultura, marca corporativa. O valor das empresas tem a ver diretamente com a sua capacidade de providenciar valor, e esta por sua vez da pré-existência de certas qualidades e capacidades reconhecidas. A questão do valor da reputação encontra-se implícita nesta cadeia.

Money & Hillenbrand (2008) sugeriram que para compreendermos melhor o desenvolvimento e o valor da reputação de uma organização deveremos procurar quais os seus antecedentes e as suas consequências. Os autores defenderam que podemos considerar uma estrutura de causalidade associada à reputação, prevendo a existência de um nível de antecedentes e um outro de consequências. A reputação resulta de determinadas atividades da

organização, que são apreciadas e relevantes porque levam a avaliações dos *stakeholders* com base em determinados vetores força, e que têm como consequências, comportamentos de apoio por parte dos mesmos *stakeholders* que as julgam e avaliam. Este modelo causal da reputação é também intuído por outros autores. Como Schwaiger & Cannon (2011) referiram, a reputação não é um fim em si mesma, ela tem que estar ligada a resultados positivos, sustentada em antecedentes identificáveis e deve permitir a sua gestão.

Consideramos por isso estruturante a ideia de que a reputação é um ativo intangível da organização que tem consequências ao nível das atitudes e comportamentos dos *stakeholders* e que se gera como resultado de experiências e observações feitas por estes, de factos, sinais e símbolos organizacionais, directa ou indirectamente recolhidos. Segundo este modelo causal, sendo possíveis e a existirem, os processos de gestão da reputação efetuam-se a montante desta observação, e conseqüente avaliação, o que torna profundamente relevante perceber quais os fatores determinantes neste processo de avaliação, ou seja, quais os fatores influenciadores da avaliação (as forças motrizes ou “*driving forces*”) e conseqüente decisão sobre comportamentos de apoio (ou não). Perceber quais as dimensões importantes da organização para a construção da reputação torna-se um passo incontornável de um processo de gestão de reputação.

Dependendo do conceito de reputação de que se parte, assim se desenhará o processo de medição e identificação dos fatores/forças determinantes no desenvolvimento de uma reputação, ou seja, os antecedentes da reputação, bem como o desenho da estratégia de pesquisa. Dentro da perspetiva por nós seguida sobre reputação, e acima apresentada, consideramos que a metodologia desenvolvida e apurada por Fombrum & van Riel desde 1997 é uma base possível para a averiguação dos referidos fatores, por contraposição a outras que não permitem correlacionar o conceito com as necessárias intervenções subsequentes (Davies, 2003; Walsh & Wiedman, 2004; MacMillan, 2004).

Fombrum & van Riel defenderam um modelo de forças motrizes assente em 7 dimensões fundamentais (internamente constituídas por 23 atributos específicos). Vários investigadores ao longo do tempo, partindo dos dados disponibilizados pelos autores, conseguiram, não só ligar estas dimensões e atributos aos níveis de admiração, estima e confiança que os *stakeholders* têm por uma organização, como conseguiram, igualmente, comprovar que existe uma forte relação entre os níveis reputacionais de uma empresa e os comportamentos de apoio dos seus *stakeholders*. Na perspetiva de Fombrum &

van Riel, a reputação de uma organização, construindo-se na “cabeça” dos *stakeholders*, é determinada por estes eixos informativos: visão e liderança, desempenho financeiro, produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança e responsabilidade social.

Este modelo tem vindo a sofrer críticas e a ser questionado por alguns investigadores que, apesar de aceitarem o seu ponto de partida, sugerem a sua insuficiência. Destes salientam-se Walsh & Wiedman (2004), que sugeriram que esta formulação merece, no caso alemão, uma expansão, ou seja, existem outras forças para além das 7 enunciadas por Fombrum & van Riel, nomeadamente, a equidade, simpatia, transparência e orientação para o cliente. Alegadamente, quando os alemães avaliam as empresas, associam a reputação a outros fatores que não os originalmente elencados por Fombrum & van Riel. A conclusões semelhantes, embora com outro alcance, chegou Schwaiger (2004). Segundo o autor, e com a intenção de descobrir as forças motrizes de uma vantagem competitiva sustentada centrada nos intangíveis, concluiu que sendo a reputação concebida como um constructo atitudinal (com uma componente cognitiva e outra afetiva), ela, na sua criação, tem a ver com duas principais dimensões: simpatia e competência; e que o reconhecimento destas é determinante para a ideia de admiração, estima e preferência por parte dos *stakeholders*.

O que sobressai destes estudos é que os fatores influenciadores na determinação da reputação de uma organização resultam de uma série de contingências e serão categorizados, e hierarquicamente relevantes, consoante o contexto específico da medição, ou seja, a reputação é situacional e dependente por isso, do quadro mental de meta-avaliação constituído nos observadores (consoante as suas experiências e observações concretas e a sua visão do mundo – ideologia e filosofia de vida – assim se organizarão os factores).

Esta situacionalidade é também referida por Barnett & Hoffman (2008). Segundo os autores a reputação de uma organização depende de mais fatores do que simplesmente as suas próprias ações. As ações das organizações circundantes ajudam também a formatar a reputação de uma organização e, no limite, o seu próprio desempenho. O contexto tem um impacto relevante e significativo sobre as observações e perceção desenvolvida sobre uma organização (Barnett & Hoffman, 2008: 2). Estes conhecimentos sobre a situacionalidade da reputação conduzem à necessidade de ter de se analisar e gerir a reputação em múltiplos palcos geográficos e técnicos (diferentes locais, diferentes sectores/indústrias, de modo a descortinar influências e impactos mútuos).

4. GESTÃO DE REPUTAÇÃO

Como efectuar então a gestão da reputação, sabendo que há uma relação causal entre determinados antecedentes, reputação existente e consequências sobre a organização?

MacMillan et al. (2004) afirmaram que a construção da reputação depende, de forma significativa e sensível, dos relacionamentos que a organização mantém com os seus *stakeholders*. Só compreendendo detalhadamente as experiências que os *stakeholders* têm da empresa e os consequentes comportamentos projetados, é que conseguimos gerir a reputação de uma organização. A forma de garantir o sucesso e interesse de longo prazo de uma organização e o seu bom desempenho financeiro, passa por focar a atenção da organização nas suas relações com os seus *stakeholders* nucleares (MacMillan et al., 2004, p.39). Neste sentido, os gestores das organizações devem investir em sistemas que reforcem os relacionamentos e que demonstrem o seu empenho na sua continuada construção. Os relacionamentos são a base para a construção da reputação, porque geradores de confiança e empenho relacional. Uma organização deve atuar sobre as suas ações e políticas no sentido de gerar confiança e empenho relacional dos *stakeholders*, que por sua vez produzam predisposição positiva para com a empresa e facilitem comportamentos de apoio. Mas qual o elemento integrador e que oferece consistência a estas atividades? Na perspectiva de van Riel & Fombrum (2007) devemos desenvolver uma plataforma reputacional. Esta descreve o posicionamento de raiz que a empresa adota para se apresentar aos seus observadores internos e externos, no sentido de influenciar as suas perceções, mediante atuação sobre as políticas empresariais. Uma plataforma reputacional forte assenta numa proposta que liga a história, estratégia, identidade e reputação de uma organização, e que é tida como verdadeira, autêntica e confiável pelos *stakeholders*. É deles que depende a sobrevivência organizacional, sendo por isso crucial estabelecer com eles relacionamentos de valor (Freeman, 1984; Hillman & Keim, 2001). Estes relacionamentos com *stakeholders* são vistos como uma fonte intangível de vantagem competitiva (Barney, 1991). Consideramos aqui *stakeholders* de uma forma um pouco mais abrangente do que Freeman (1984). São grupos sem os quais a organização não pode sobreviver; grupos que embora não sejam essenciais para os recursos organizacionais, têm capacidade de exercer pressão institucional, afetando o seu desempenho (Clarkson, 1995; Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Referiram Halderen & van Riel (2006) que um pré-requisito para o estabelecimento destes relacionamentos favoráveis com *stakeholders* é a gestão

das percepções da organização, já que as percepções favoráveis conduzem positivamente as suas futuras ações para com a organização (Weigelt & Camerer, 1988). No processo de desenvolvimento de “impressões” sobre a organização, os *stakeholders* procuram sinais nos quais possam confiar (Fombrun & Shanley, 1990) e que lhes possam dar informação sobre as características identitárias de uma organização, vistas aqui como as suas características centrais, distintivas e duradouras (Albert & Whetten, 1985). Neste processo, os *stakeholders* confiam em sinais que vêm do ambiente social da organização, mas também esperam informação vinda diretamente da organização, que torne claro o que ela é, o que defende, quais as suas ações e as razões para o fazer. Estas expectativas e solicitações levam a que as organizações se apresentem publicamente sob a forma de programas, políticas, competências partilhadas, valores, visão e missão, através de interações sociais, a propósito de assuntos públicos com que se relacionam (Whetten & Godfrey, 1998); ou seja, expressem a sua identidade de modo consistente com as normas e valores dos *stakeholders* e do meio social mais vasto em que se encontram, pretendendo com isso criar uma visão e percepção mais favorável dos *stakeholders* (Scott & Lane, 2000; Suchman, 1995).

Uma análise cuidada das mais fortes marcas corporativas demonstra que a maioria delas ancora as suas atividades de construção de reputação, numa plataforma reputacional nuclear que cria um “ponto de partida” para descrições da posição e direção estratégica das organizações. A maioria das plataformas de reputação, e a comunicação daí resultante, são construídas para criar associações organizacionais específicas (impressões) nas cabeças dos observadores.

De acordo com van Riel & Fombrun (2007) a pesquisa tem confirmado que uma aplicação do simbolismo e da construção de narrativas de modo consistente está associada a reputações mais fortes e a melhores avaliações por parte dos *stakeholders*. As organizações ao procurarem atender às expectativas dos diversos *stakeholders* em relação aos seus produtos, oportunidades de trabalho, investimentos ambientais e sociais, e valor das suas ações, devem considerar que a comunicação organizacional, aplicada sobre uma plataforma de comunicação, contribui não apenas para dar visibilidade ao que a organização faz, mas constrói sentido e significado que levam a um maior ou menor grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte dos seus públicos e *stakeholders*. As organizações que possuem diretrizes e políticas bem definidas de comunicação com cada um dos seus *stakeholders*, e que

consigam implementar os seus processos e ações de forma integrada, têm melhores resultados organizacionais.

Uma plataforma reputacional sustenta uma história corporativa que não é mais do que descrição textual estruturada que comunica a essência de uma organização a todos os *stakeholders*, ajudando a fortalecer os laços que os ligam, e posicionando-a com sucesso face aos seus rivais.

CONCLUSÃO

Com este texto procurou-se clarificar a ideia de reputação e demonstrar o valor que ela tem para o sucesso organizacional. A avaliação da reputação e do seu valor, estão estritamente dependentes do conceito de reputação de que se parte. Tentámos demonstrar que a ideia de reputação é por um lado mais objetiva do que à partida se possa pensar (atendendo à proliferação de abordagens, muitas delas sem qualquer suporte teórico), mas que encerra em si uma complexidade empírica que torna exigente, para não utilizar outras expressões, a sua gestão. A ligeireza com que muitas vezes se aborda organizacionalmente o conceito de reputação, acaba na maioria dos casos por ditar o insucesso dos processos de gestão a ele associados. Qualquer intervenção organizacional nesta área, implica desenvolver ponderadamente mecanismos de gestão de reputação, que não são mais do que bases para motivar sólidos relacionamentos com os *stakeholders* mais relevantes das organizações nos contextos em que exercem as suas atividades, de modo a gerar mais confiança, credibilidade e admiração, capazes de motivar impressões favoráveis, influenciadoras de comportamentos favoráveis e de apoio por parte dos *stakeholders*. As Relações Públicas, enquanto processo estratégico de construção, manutenção e otimização de relacionamentos mutuamente benéficos entre uma organização e os seus públicos e *stakeholders*, são determinantes para que as reputações surjam e se construam. Ao atuarem a montante do processo de criação de impressões dos públicos (promovendo a mútua compreensão e o mútuo ajustamento atitudinal e comportamental) as Relações Públicas tornam-se parte essencial deste processo. Sem reputação, as empresas e outras organizações, não conseguem subsistir. Sem bons relacionamentos com *stakeholders* e públicos organizacionais, é impossível o aparecimento de reputações. Sem Relações Públicas não é possível gerir relacionamentos. Se pretendermos estabelecer uma hierarquia, entendida aqui como um sentido de ordem que existe para priorizar conceitos, a reputação organizacional surge,

necessariamente, numa relação de dependência face às Relações Públicas, consideradas quer académica como profissionalmente.

Mesmo que os manuais digam que a gestão da reputação passa por uma confrontação crítica entre reputação desejada (o reconhecimento que queremos), reputação existente (paradigmática) e reputação como estratégia (o caminho de superação a percorrer), nada fará sentido se não olharmos cientificamente aos antecedentes de qualquer reputação: uma boa gestão de relacionamentos. Gerar admiração, estima e preferência por parte dos *stakeholders*, só é possível através das Relações Públicas.

BIBLIOGRAFIA

- Albert, S., and Whetten, D. (1985) Organizational identity. In: Larry L. Cummings, and Barry M. Staw (eds.), Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews, pp.263-295. Greenwich: JAI Press.
- Argenti, P. & Forman, J. (2002) The Power of Corporate Communication: Crafting the voice and image of your business. New York, McGraw-Hill.
- Barnett, M. & Hoffman, A. (2008) Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence, Corporate Reputation Review, 11, pp.1-9
- Barnett, M. Jermier J. & Lafferty B. (2006) Corporate reputation: The definitional landscape. Corporate Reputation Review, 9,1, pp. 26-38.
- Berens G., & van Riel C. (2004) Corporate associations in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. Corporate Reputation Review, 7, 2, pp.161-178.
- Bromley, D. (2002) Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks or case studies? . Corporate Reputation Review, 5,1, pp. 35-50.
- Brown T., Dacin P., Pratt M. & Whetten D.A. (2006) Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. Journal of Academy of Marketing Science, vol. 34, n.2. pp.99-106
- Caminiti, S. (1992) The Payoff from a Good Reputation, in: Fortune, Vol. 125, 3, pp. 49 – 53.
- Chun, R. (2005) Corporate reputation: Meaning and measurement. International Journal of Management Reviews, 7, pp.91-109
- Clarkson, M. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20, pp. 92-117.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. and Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. Corporate Reputation Review, 4,2, pp.113-127.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. and Roper, S. (2003) Corporate Reputation and Competitiveness. London. Routledge.
- Dierickx I, Cool K. (1989) Asset stock accumulation and sustainable competitive advantage. Management Science, 35, pp. 1504-1511.
- Fombrun , C. & van Riel , C. (1997) The reputational landscape . Corporate Reputation Review ,1 ,2 , pp. 5 – 13

- Fombrun , C. (1996) Reputation: Realizing Value from the Corporate Image , Harvard Business School Press, Boston
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33,pp. 233-258
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001) Corporate reputation: seeking a definition, *Corporate Communications: An International Journal* , 6 ,1, pp.24 – 30
- Halderen, M. & van Riel, C. (2006) Developing a Corporate Expressiveness Model for Managing Favorable Impressions Among Stakeholders. In: *International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity and Competitiveness*, 2006. Disponível em: <http://reputationinstitute.com/conferences/nyc06/> [consultado em 10.12.2012]
- Herremans I., Akathaporn P., & McInnes M. (1993) An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. *Accounting Organizations and Society*, 18, pp.587–604.
- Hildebrandt, L. & Schwalbach, J. (2000) Financial Performance Halo in German Reputation Data. *Forschungsbericht*, Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Hillman A., Keim G. (2001) Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?, *Strategic Management Journal*, 22 (2), pp.125-139.
- Landon S., & Smith C. (1997) The use of quality and reputation indicators by consumers: the case of Bordeaux wine. *Journal of Consumer Policy*, 20, pp.289–323.
- Lange D., Lee P. & Dai Y. (2011), Organizational Reputation: A Review, *Journal of Management* 2011 37, pp.153
- Maas, K. (2009), *Corporate Social Performance From Output Measurement to Impact Measurement*, Tese Doutoral, ERIM PhD Series in Research in Management, 182, ERIM: EPS-2009-182- STR, Disponível em <http://hdl.handle.net/1765/1> [Consult. em 10.12.2012]
- MacMillan , K. , Money , K. , Downing , S. & Hillenbrand, C. (2004) Giving your organization SPIRIT: An overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility. *Journal of General Management* , 30 (2), pp.15 – 42
- Mahon, J. (2002) Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society* , 41 (4) , pp.415 – 446
- McGuire J., Schneeweis T. & Branch B. (1990) Perceptions of firm quality: a cause or result of firm performance. *Journal of Management* 16, pp. 167–180.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D.(1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, pp. 853-886.
- Money,K., Hillenbrand,C., (2008) Beyond reputation measurement, Henley Business School white paper, Disponível em <http://www.henley.reading.ac.uk> [Consult.em 10.12.2012]
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005) Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 1033-1049
- Roberts, P. & Dowling, G. (2002) Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1077 – 1093

- Schwaiger, M. & Cannon H., (2011) Reputation Management, working paper, Institute for Market-based Management, Disponível em <http://www.imm.bwl.uni-muenchen.de> [Consult. em 1.1.2012]
- Schwaiger, M.. (2004) Components and Parameters of corporate reputation an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, pp. 46-72.
- Schwalbach, J. (2000) Image, Reputation und Unternehmenswert, in: Baerns, B. & Raupp, J. [eds.], *Transnational Communication in Europe. Research and Practice*, pp. 287 – 297
- Scott, S. & Lane, V. (2000) A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25, pp. 43-62
- Suchman, M. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, pp.571-610
- Talisayon S. & Leung V. (2010). An expanded intellectual capital framework, Disponível em <http://www.cclfi.org/files/3-An%20Expanded%20Intellectual%20Capital%20Framework.pdf>, [Consult. em 10/01/2013 em]
- van Riel, C., & Fombrun, J. (2007) *Essentials of corporate communications*. New York: Routledge.
- Vance, P. & Angelo C. (2007) Reputação corporativa: uma revisão teórica, *Revista de Gestão USP*, 14, 4, pp. 93-108
- Walsh, G. & Wiedmann, K. (2004) A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ, *Corporate Reputation Review*, 6 (4), pp.304-312.
- Wartick, S. (2002) Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41, pp.371-392.
- Wei,Y.(2002) Corporate image as collect ethos: A poststructuralist approach. *Corporate Communications* , 7 (4) , pp. 269 – 278 .
- Weigelt, K. & Camerer, C. (1988) Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 443-454.
- Whetten, D. & Godfrey, P. (1998) *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*. Sage Publications, NY
- Whetten, D. & Mackey, A. (2002) A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation, *Business & Society* , 41 (4) , pp.393 – 414
- Zabala, I., Panadero, G. & Gallardo, L. (2005) Corporate reputation in professional services firms: reputation management based on intellectual capital management. *Corporate Reputation Review*, 8(1), pp.59-71.
- Zerfass, A., van Ruler, B., & Sriramesh, K. (Eds.) (2008). *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften