

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DIOGO JUNQUEIRA DE CASTRO

COMO SE CONSTRÓI UMA “REPUTAÇÃO CORPORATIVA”?

SÃO PAULO
2008

DIOGO JUNQUEIRA DE CASTRO

COMO SE CONSTRÓI UMA “REPUTAÇÃO CORPORATIVA”?

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Maria Ester de Freitas

SÃO PAULO
2008

CASTRO, Diogo Junqueira de.

Como se constrói uma “Reputação Corporativa”?

/ Diogo Junqueira de Castro. - 2008.

170 f.

Orientadora: Maria Ester de Freitas.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Teoria das organizações. 2. “Reputação Corporativa”. 3. Conceitos de Reputação.

I. Freitas, Maria Ester. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

DIOGO JUNQUEIRA DE CASTRO

COMO SE CONSTRÓI UMA “REPUTAÇÃO CORPORATIVA”?

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de aprovação:

____/____/____

Banca examinadora:

Prof^a Dra. Maria Ester de Freitas
(Orientadora) FGV – EAESP

Prof. Dr. Mauro Tápias Gomes
FGV – EAESP

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
CEPEAD/UFMG

*Dedico este trabalho aos meus pais,
José Helder e Ana Helena, aos meus
irmãos Ariane e Igor e a minha
namorada Raquel, que com amor,
carinho, compreensão e incentivo me
acompanharam nesta dissertação.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter colocado tantas pessoas especiais em minha caminhada. Aos meus pais e irmãos, por todo amor, auxílio e compreensão em todos os momentos de minha vida. À Raquel pelo amor, apoio e compreensão nos momentos de ausência. Também agradeço a todos os meus familiares: vô Joaquim e vô Maria; vô Bié (*in memorian*) e vô Antônia; todos os meus tios e primos; todos os meus amigos e a família da Raquel, por todo apoio.

À Profa. Maria Ester de Freitas pelo incansável trabalho de orientação, por compartilhar comigo os momentos de angústia e de alegria na elaboração deste trabalho, também por compartilhar todo o seu conhecimento e paciência em sua orientação. Pode ter certeza que contribuiu e muito para a minha formação enquanto estudante, pesquisador e pessoa.

Ao Prof. Alexandre Carrieri por toda orientação e amizade, desde os tempos da graduação. Sempre me acompanhou no mestrado, mesmo que a distância, a minha profunda gratidão. Também ao Prof. Mauro Tápias pelas valiosas considerações em meu projeto de dissertação e agora por aceitar fazer parte desta banca. Ao Prof. Belmiro pelas contribuições.

Aos professores Carlos Bertero, Fábio Mariotto, Maria José Tonelli, Beatriz Lacombe, Thomaz Wood Jr., Wilson Bussab, Clóvis Machado-da-Silva, Izidoro Blikstein, Maria Cecília Arruda, Marcos Cobra e Livia Barbosa, que fizeram parte dessa minha formação.

Aos colegas: Thiago Pimentel, Thiago Hartenthal, Luis Caetano, Henrique Muzzio, Janaína Bueno, Carlos Domingues, Arthur Irigaray, Fabio Meira, Carisa Bradaschia, Fabio Vizeu, Renata Oliveira, Patrícia Beraldi, Luciana Iwashita, Francisco Saraiva, Marcos Piellusch, Marcos de Avó, Paula Kuwamoto, Newton Campos, Fernando Faião, Alfredo Rodrigues, Pablo Gobira, entre muitos outros que compartilharam dúvidas, angústias e conhecimentos.

Também aos funcionários da biblioteca da GV: Seu Osvaldo, Magali, Belezinha (*in memorian*), Loana, Júlio, Roberto, Denise, Luciana, entre todos os outros pela paciência nas infinitas horas que estive neste local.

Aos meus entrevistados: Adélia Franceschini, Ana Luísa Almeida, Antonio Valverde, Arthur César, Cláudio Abramo, Everton Gonçalves, José Roberto Pacheco, José Tolovi Jr., Mario Castellar, Paulo Henrique Sandroni, Roberto Gonzalez, Sigmar Malvezzi, Willian Eid Jr.; pessoas com uma vasta bagagem e que se dispuseram a conversar e mostrar algumas de suas experiências de vida!

Ao CNPq pela bolsa pela oportunidade e concessão da bolsa.

Ao pessoal do Bloco Du Imenda, amigos inseparáveis de muitos carnavais. Ao pessoal da UCJ (Ufmg Consultoria Jr.). Aos professores que tive na FACE/UFMG. Aos “Jovens”, amigos inseparáveis em tempos de graduação.

180 dias

*Não consigo me concentrar
Não sei o que fazer, o que pensar
Eu só sinto
A dor de te perder
Como será
Que as coisas vão estar
Quando você voltar
E essa dor que não para de crescer
Nunca pensei em te perder
Gosto tanto, de cada dia mais te
conhecer
Sinto um vento gelado
Passando por mim
Um frio tão grande, que quase me leva
O que pensar
O que sentir
O que fazer
Eu só sei
Que eu quero tanto te mostrar o meu
mundo
E quando voltar
Vou estar aqui
E você será bem mais que uma boa
lembrança.*

**Raquel Paraguassú Junqueira
Villela
01/12/2004**

Resumo

CASTRO, Diogo Junqueira de. Como se constrói uma “reputação corporativa”? São Paulo. EAESP - Fundação Getulio Vargas, 2008. 169f. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas.

Este trabalho teve por objetivo investigar o tema “Reputação Corporativa” nas suas mais diversas abordagens, assim procuramos responder qual é o conceito de reputação, ou quais são os seus diferentes conceitos, e como ela é construída, partindo das opiniões de pessoas oriundas de representantes de áreas de formação e atuação distintas no mundo corporativo. Para melhor entender este conceito, fizemos uma breve contextualização da sociedade, as organizações e os indivíduos, buscando entender a relação existente entre os três para nos dar subsídios para a discussão da reputação que permeiam essa relação. A seguir fizemos um mapeamento dos diferentes conceitos e abordagens que vêm se consolidando na discussão acadêmica sobre o tema, assim dividimos “reputação corporativa” em três grandes abordagens: reputação como ativo, reputação como avaliação e reputação como percepção. Também trabalhamos com aspectos ligados a crise, identidade e imagem que estão presentes nas diversas abordagens. Então fomos a campo e entrevistamos 14 profissionais de diversas áreas, colocando duas perguntas-chave: “O que é reputação corporativa?” e “Como se constrói uma reputação corporativa?” Buscamos assim contribuir para o avanço dos conhecimentos de um campo de pesquisa ainda em formação e muito insipiente no Brasil, através da modalidade de pesquisa denominada *Grounded Research*. A partir dos resultados das entrevistas, criamos oito categorias: conceitos de reputação, atributos de reputação, reputação como um ativo, olhar interno, fatores desestabilizadores da reputação, reputação e comportamento em crise, má reputação, reputação no setor bancário. De posse destes resultados, confrontamos os nossos achados com a teoria que vem se consolidando.

Palavras-chave: Reputação corporativa, reputação como ativo, reputação como avaliação, reputação como percepção, *grounded research*, pesquisa qualitativa, análise de conteúdo.

Abstract

CASTRO, Diogo Junqueira de. How to built a "Corporate Reputation"? São Paulo. EAESP - Fundação Getulio Vargas, 2008. 169p. Master dissertation on Business Administration.

This study aimed to investigate the theme "Corporate Reputation" in its most diverse approaches, thereby trying answering what is the concept of reputation, or what are their different concepts, and how it is constructed on the basis of opinions of people from areas of academic formation and that act in different positions in corporations. To better understand this concept, we made a brief context of society, organizations and individuals, seeking to understand the relationship between these to give us subsidies to the discussion of the reputation that permeating this relationship. Then we did a mapping of the different concepts and approaches that see whether consolidating the academic discussion on the topic thus divide "corporate reputation" in three broad approaches: reputation as an asset, reputation as evaluation and reputation as perception. We also work with aspects the crisis, identity and image that are present in the various approaches. Latter, we went to the camp and interviewed 14 professionals from various fields, placing two key-questions: "What is corporate reputation?" and "How to build a corporate reputation?" We seek to contribute to the advancement of knowledge of a field of research still in beginning and very premature in Brasil, through the form of search called Grounded Research. From the results of the interviews, we create eight categories: concepts of reputation, attributes of reputation, reputation as an asset, internal view, destabilizing factors of reputation, reputation and behavior in crisis, bad reputation, reputation in the banking sector. With these results, face our findings with the theory that has consolidated.

Key words: corporate reputation, reputation as asset, reputation as evaluation, reputation as perception, grounded research, qualitative research, content analysis.

SUMÁRIO

Introdução.....	16
1 - Sociedade, Organizações e os Indivíduos.....	20
1.1 – A construção social da realidade	21
1.2 – O papel das organizações na sociedade contemporânea	25
1.3 – Imaginário, Cultura e Simbolismo Organizacional	30
1.3.1 – Cultura Organizacional	36
1.3.2 - A sociedade do espetáculo	40
1.3.3 - A Organização de Simbolismo Intensivo.....	43
1.4 – Novas demandas da sociedade.....	45
1.5 – O mercado consumidor.....	49
2 – Em busca de um conceito para “Reputação Corporativa”	54
2.1 - Reputação como um Ativo.....	57
2.1.1 - Teoria dos Custos de Transação	58
2.1.2 - Visão Baseada em Recursos.....	60
2.1.3 - Cultura como Ativo	61
2.1.4 - O Desempenho como mensuração da reputação.....	62
2.1.5 - Crítica à abordagem de reputação como Ativo	65
2.2 – Reputação como Avaliação	66
2.2.1 - A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	68
2.2.2 - Responsabilidade Social	70
2.2.3 - Ética	72
2.2.4 - Medindo a reputação pelo Avaliação	74
2.2.5 - Crítica à abordagem de reputação como Avaliação.....	76
2.3 – Reputação como Percepção.....	77
2.3.1 Mensuração da reputação como <i>Brand Equity</i>	81
2.3.2 – Críticas à reputação como Percepção	82
2.4 – Relação entre crises e reputação	83
2.5 – Identidade corporativa	87
2.6 - Imagem.....	88
2.7 - Identidade projetada e reputação	90
2.8 - O estudo da reputação corporativa no Brasil.....	91
3 – Metodologia	94
3.1 - Pesquisa qualitativa.....	95
3.2 - Grounded Research	96
3.3 – Sujeitos Entrevistados	98
A – Analistas Sociais.....	99
B – “Profissionais de Mercado”	100
3.4 – Entrevistas	103
3.5 – Análise das entrevistas	105
4 – Apresentação dos resultados	108
4.1 – Conceitos de reputação	108
4.2 – Atributos da reputação.....	111
4.3 – Reputação como um ativo	115
4.4 – Olhar interno	116
4.5 - Fatores desestabilizadores da reputação	119
4.6 – Reputação e comportamento em crise	123
4.7 – Má reputação	126

4.8 – Reputação no setor bancário brasileiro	128
5 – Confrontação dos resultados com a teoria.....	132
5.1 - A Reputação como uma construção social.....	132
5.2 – O papel das organizações e a reputação corporativa.....	134
5.3 – Um exagero de símbolos	137
5.4 – O mercado consumidor.....	139
5.5 – Um ativo chamado “reputação”.....	141
5.6 – Ética, responsabilidade social e reputação	143
5.7 – A percepção da marca.....	145
5.8 – A crise como fator desestabilizador de uma reputação	147
5.9 – Considerações sobre as falas dos nossos entrevistados	149
Considerações Finais	152
Bibliografia.....	158
ANEXOS	167

Lista de Figuras

<i>Figura 1 Criação de valor advindo da responsabilidade social.....</i>	<i>71</i>
---	------------------

Lista de Tabelas

<i>Tabela 1 - Trabalhos de reputação como ativo.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 2 - Trabalhos de reputação como avaliação.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 3 - Influência dos Stakeholders na reputação da empresa, em relação a oportunidades e minimização de riscos.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 4 - Trabalhos de reputação como percepção.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabela 5 - Atributos apontados pelos entrevistados como necessários para a construção de uma reputação.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabela 6 - Caracterização da fala dos entrevistados.....</i>	<i>150</i>

Lista de Anexos

<i>Anexo 1 – Ranking de Reputação por Setor (2007).....</i>	<i>168</i>
<i>Anexo 2 - Ranking das Empresas mais Bem Reputadas do Mundo.....</i>	<i>169</i>
<i>Anexo 3 - Perfil dos nossos entrevistados.....</i>	<i>170</i>

Introdução

A sociedade moderna, ou pós-moderna como é chamada por alguns teóricos, tem trazido uma série de mudanças no âmbito social e individual. Todas essas mudanças têm provocado uma série de implicações na maneira como a sociedade se configura e em como os indivíduos se relacionam com os outros e com as organizações.

É nesse contexto que a tecnologia permeia, de forma indispensável, as relações humanas. Um dos impactos dessa situação é a transformação das noções de tempo e do espaço em que os indivíduos perdem algumas referências. Além disso, uma série de mudanças nas instituições que são provedoras de crenças e valores – família, governos, associações civis, escola – também têm criado uma crise de identidade. A falta desses elementos de identidade tem colocado os indivíduos cada vez mais diante de sentimentos de insegurança, isolamento e solidão, sentimentos esses que estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das pessoas. (FREITAS, 1999; GIDDENS, 2002).

Conforme Freitas (1999), quando a sociedade e as instituições deixam de dar suporte aos valores e crenças, o indivíduo tende a agarrar-se mais a si mesmo e àquilo que pode lhe dar referências mais estáveis, reduzindo a sua fragilidade diante do desconhecido e do incerto. Face à essa situação, as organizações desenvolvem um papel muito mais presente na vida das pessoas, seja enquanto um consumidor ou como membro da organização.

Para que as pessoas estabeleçam esses vínculos tão estreitos com as organizações, a reputação destas se tornou algo de grande importância e que pode atrair ou afastar diversos “seguidores”. Essa reputação é socialmente construída, ou seja, enquanto estão em contato com uma organização o seu público vai atribuindo significados a essa organização e o conjunto de significados formará a reputação dessa empresa (BERGER; LUCKMANN, 1966).

Não é fácil falar de “Reputação Corporativa” uma vez que não existe consenso acerca do seu conceito (BARNETT *et al*, 2006; BROMLEY, 2003; CHUN, 2005; AQUEVEQUE; RAVASI, 2006; BERENS; VAN RIEL, 2004; MACHADO FILHO,

2002). Diante disso, esta pesquisa pretende responder qual é o conceito de reputação, ou quais são os seus diferentes conceitos, e como ela é construída, partindo das opiniões de pessoas oriundas de áreas de formação e atuação distintas no mundo corporativo, contribuindo para o avanço dos conhecimentos de um campo de pesquisa ainda em formação e muito incipiente no Brasil.

No intuito de contribuir com a teoria que se consolida sobre o tema, pretendemos entender as diferentes visões de profissionais que atuam em empresas e que, de alguma maneira, são influenciados ou influenciam no processo de construção e percepção da reputação dessas empresas. Portanto, temos como objetivo o de responder quais são as convergências, divergências, e quais pontos não são abordados pelo referencial teórico consultado. Para tanto, entrevistamos profissionais que atuam em empresas a partir de diferentes posições (cargos) e de formação acadêmica diversa, conforme detalharemos mais adiante. Também entrevistamos profissionais que denominamos “Analistas Sociais”, que são pessoas capazes de analisar o fenômeno da “Reputação Corporativa” devido a sua formação mais humanística. Assim, procuramos investigar as seguintes questões:

1 - Qual é o conceito de “Reputação Corporativa” para profissionais com diferentes formações e cargos que atuam ou lidam com grandes empresas.

2 – Como uma “Reputação Corporativa” é construída a partir da visão desses profissionais.

O tema da “Reputação Corporativa” teve sua inauguração no universo acadêmico no início da década de 1990, ganhando bastante destaque nos últimos anos tanto no mundo empresarial quanto no mundo acadêmico. Para Freitas (2007), a década de 90 é marcada por profundas reestruturações no âmbito das empresas, tais como: a flexibilidade nos arranjos organizacionais; a incorporação de tecnologias; e as privatizações e reduções constantes de custos. Nesse momento, as empresas, principalmente as grandes corporações passam por um redesenho brutal. Todo esse movimento requer que a empresa aumente a sua preocupação com a importância de sua imagem e os aspectos relacionados à sua reputação.

Por essa razão, é considerável o número de autores que procuram conhecer a reputação de determinadas empresas e quais são os seus impactos mercadológicos. Porém, como já salientamos, o conceito de reputação e os construtos utilizados para a sua mensuração são diversos e dependem basicamente do campo de conhecimento em que os pesquisadores se encontram.

Apenas recentemente surgem trabalhos acadêmicos que começam a dar conta da diversidade conceitual em que esse tema tem se desenvolvido. Alguns desses poucos trabalhos, como os de Barnett *et al* (2006), Bromley (2003), Chun (2005), Aqueveque e Ravasi (2006), Berens e Van Riel (2004), e Machado Filho (2002) procuram mapear o campo de estudos sobre reputação e realizar classificações distintas das diferentes abordagens.

Para guiar esta pesquisa, utilizamos o mapeamento realizado por Barnett *et al* (2006) por entender que se apresenta como o mais atual e mais completo que os demais, porém, trabalhos como o de Chun (2005) e Bromley (2003) apresentam pontos bastante convergentes ao estudo que adotamos como guia. Assim, Barnett *et al* (2006) apresenta o campo mapeado e dividido nas seguintes abordagens: Reputação como um ativo; Reputação como Julgamento; e Reputação como Percepção. É evidente que, nem todos os trabalhos se encaixam perfeitamente nesta divisão, no entanto, ela considera as principais características dos trabalhos existentes sobre o tema.

Com a finalidade de avançar o conhecimento sobre este, elegemos profissionais de diferentes formações e atuações no mundo corporativo e os classificamos da seguinte maneira: Profissional de *Marketing*; Profissional de Relações com Investidores; Consultor de Sustentabilidade; Profissional de Recursos Humanos; Presidente da Transparência Brasil; Presidente do Instituto de Reputação no Brasil; Economista; Profissional de Mercado Financeiro; Analista Financeiro; Profissional de Desenvolvimento de Produtos; Profissional de Comunicação.

Também entrevistamos profissionais que, como já afirmado antes, denominamos por “Analistas Sociais”, que são: psicólogo, sociólogo e filósofo.

Cada um desses analistas teve a sua contribuição levada em consideração por realizarem uma análise de como as organizações constroem uma reputação. As entrevistas em profundidade partiram de duas perguntas-chave: “O que é reputação corporativa?” e “Como se constrói uma reputação corporativa?”. Os dados foram tratados através da técnica de análise de conteúdo e apresentados em sete categorias. Em seguida, fizemos a confrontação dos dados encontrados com a teoria já existente.

Este trabalho se encontra dividido em **cinco capítulos**. No **primeiro** faremos uma breve contextualização da relação entre sociedade, organizações e indivíduos, levando em consideração aspectos relacionados à construção social da realidade, ao papel das organizações na sociedade, ao imaginário, e à cultura e ao simbolismo organizacionais. Também apresentaremos algumas das novas demandas da sociedade e a visão das empresas sobre o mercado consumidor.

No **segundo** capítulo, apresentamos as diferentes abordagens existentes para o estudo da reputação, com base no mapeamento realizado por Barnett *et al* (2006), que leva em consideração: Reputação como Ativo; Reputação como Julgamento; e Reputação como Percepção. Além da teoria, mostramos como cada uma dessas abordagens procura mensurar a reputação.

No **terceiro** capítulo indicamos quais foram os procedimentos metodológicos que utilizamos na elaboração desta pesquisa qualitativa, empregando uma abordagem *Grounded Theory*, e valendo-nos de uma amostra de 14 pessoas entrevistadas através de uma pesquisa em profundidade. Posteriormente, tratamos os dados através da análise de conteúdo.

Já no capítulo **quatro**, apresentamos os resultados da pesquisa e os temas presentes em cada uma das oito categorias que extraímos dos dados coletados: Conceitos de Reputação; Atributos de Reputação; Reputação como um Ativo; Olhar Interno; Fatores Desestabilizadores da Reputação; Reputação e Comportamento em Crise; Má Reputação; e Reputação no Setor Bancário Brasileiro.

No **quinto** capítulo, analisamos os resultados encontrados e confrontamos esses resultados com a teoria apresentada em nosso referencial. Procuramos identificar pontos de convergência, de divergência e aspectos que a teoria simplesmente não contempla. Também fizemos uma breve análise das falas de cada um dos entrevistados.

Finalmente, nas **considerações finais**, apontamos os aspectos de destaque em nosso trabalho, assim como sugestões para futuras pesquisas e limitações do nosso estudo.

1 - Sociedade, Organizações e os Indivíduos

*A perfeição dos meios e a confusão dos objetivos,
em minha opinião, caracterizam essa era. – Albert Einstein*

1.1 – A construção social da realidade

O mundo do ser humano, ao contrário do mundo dos outros animais, não está restrito a aspectos geográficos. O Homem pode habitar todo o planeta, desde que haja o mínimo de condição biológica para a sua sobrevivência. Assim, muito mais do que as condições geográficas, o que irá determinar o espaço de vida são as condições sociais (BERGER; LUCKMANN, 1966).

O ser humano, ao nascer, ainda é um organismo em formação e já está em contato com o ambiente. Portanto, como ainda se encontra em formação, o processo de se tornar homem, está diretamente ligado à relação desse indivíduo com o ambiente. Apesar de algumas limitações físicas, o organismo humano manifesta uma imensa plasticidade em suas respostas às forças ambientais que atuam sobre ele. Por conseguinte, a relação do indivíduo (organismo detentor de um código genético), meio social (ambiente humano) e condições naturais é compreendida como alguns elementos responsáveis pela formação do “eu”.

Nesse sentido, o homem, é fruto de uma estrutura social previamente concebida. Sua “auto-produção” se constitui sempre e necessariamente como um empreendimento social. É através do convívio social que o ser humano irá construir a sua identidade: algo diretamente ligado à realidade social que o cerca, constituindo um movimento dialético de formação do indivíduo e das configurações sociais.

Em todo esse contato com o mundo, o indivíduo atribui uma série de significados a determinadas situações. Para Moscovici (1978), a socialização do indivíduo acontece em conformidade com dois processos: a objetivação e a ancoragem. A objetivação torna real uma abstração, havendo uma materialização das significações. Por sua vez, a ancoragem torna familiar o não-familiar, há uma reconstrução do que é estranho de acordo com significações preponderantes no contexto social em choque com elementos

culturais de outros grupos não compartilhados. Através da ancoragem há “a classificação e rotulação daquilo que não está categorizado” (CAVEDON, 2003, p. 106). Assim, as representações sociais contribuem para a interpretação do universo social (inclusive o organizacional) que cerca o Homem servindo de instrumento para que este se relacione com os demais indivíduos e com o próprio mundo.

De acordo com Berger e Luckmann (1966), cada um desses significados é internalizado pelo indivíduo e “acessado” sempre que há uma situação semelhante. Esse processo de “armazenagem” de significados é chamado de tipificação, em que o indivíduo já estabelece um padrão de resposta ou pensamento de acordo com situações semelhantes vividas anteriormente. Agora, quando ocorre a mesma tipificação de maneira recíproca a indivíduos diferentes, mas em situações similares, acontece o que se pode nomear como “institucionalização”.

A instituição é acessível a todos os membros de um determinado grupo social e a própria instituição tipifica os atores individuais, bem como as ações individuais. Além disso, as instituições implicam ainda em historicidade e controle. As tipificações são construídas no curso de uma história compartilhada, pois as instituições têm sempre uma história da qual são produtos. Elas também controlam a vida humana: estabelecendo padrões de conduta previamente estabelecidos, que o canalizam em uma direção em oposição às várias outras possíveis. Portanto, dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado é o mesmo que falar que tal segmento foi submetido a um controle social.

Voltemos à relação dialética existente entre o Homem e o mundo social: o Homem é criador do mundo social, ele institucionaliza esse mundo e, posteriormente, se vê a mercê dele, pois esse mundo, através das instituições, atua no controle das ações do Homem. Quanto mais institucionalizada se encontra uma conduta, maior será o seu controle sobre as pessoas. Diante disso, o mundo institucional exige a legitimação, que seria a maneira pela qual ele pode ser “explicado” e justificado. O processo de legitimação se utiliza da

linguagem como seu principal instrumento. A lógica atribuída à institucionalização está diretamente relacionada a um conhecimento, que está socialmente disponível e que é tomado como natural e certo.

A linguagem ainda permite que certas experiências sejam objetivadas, proporcionando a incorporação dessas novas experiências no estoque já existente de conhecimento, sendo esse o meio mais importante para a sedimentação da linguagem que é transmitida na tradição da coletividade. Essa objetivação da linguagem permite sua incorporação a um conjunto mais amplo de tradições por via da instrução moral, da poesia inspiradora, etc. Berger e Luckmann (1966) desenvolvem a idéia de que os significados tendem a ser simplificados no processo de transmissão, de forma que uma determinada coleção de “fórmulas” institucionais possa ser facilmente aprendida e guardada na memória pelas sucessivas gerações.

Algumas pessoas são designadas como aqueles que transmitem certos conhecimentos, outros serão aqueles que “receberão” determinados conhecimentos. Dependendo do alcance social da conveniência de tal conhecimento, de sua complexidade e importância, o conhecimento pode ser afirmado mediante objetos simbólicos (por exemplo: emblemas) e ações simbólicas (como rituais). Toda a transmissão desse conhecimento implica em procedimentos de controle e legitimação, que são ministrados pelos emissores.

As instituições incorporam-se às experiências dos indivíduos por meio dos papéis. Estes, lingüisticamente objetivados, são um ingrediente essencial do mundo objetivamente acessível a qualquer sociedade. Ao desempenhar um papel, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar esses papéis, o mundo torna-se subjetivamente real para ele. Os atores são tipificados como executores de papéis, sendo a sua conduta suscetível de reforço.

Goffman (1954) trabalha a idéia de que as relações sociais são regidas por situações que se desenvolvem conforme uma apresentação teatral. Dentro desta metáfora, existem elementos como os atores, a platéia, os bastidores, os

diretores do espetáculo e, obviamente, todo o roteiro através do qual as situações serão encenadas.

As diferentes situações, os diferentes contextos em que nos encontramos inseridos, configuram cenas teatrais em que podemos participar das mais diversas formas: platéia, atores, diretores, etc. Assim, a representação seria toda a situação em que um determinado indivíduo vivência, caracterizado por uma determinada postura diante de um público particular, podendo sofrer influência desse público. Nessa representação, o ator constrói o que é chamado de “fachada pessoal”, que se configura na imagem passada aos diversos públicos e que representa, além da aparência, as maneiras de ação esperadas pela platéia.

Essa fachada é confirmada através da representação, da atividade dramática, que se mostrará como um mecanismo de confirmação dessa fachada e construção do que o autor chama de idealização, em que seu desempenho passa a incorporar e exemplificar os valores reconhecidos pela sociedade.

Vale lembrar que problemas podem ocorrer durante a representação: o ator pode não agir de acordo com o seu papel, seja no aspecto do figurino, seja com relação à escolha do cenário; ou mesmo pode aplicar repertório inconveniente, fazendo com que a platéia tenha uma reação desfavorável e, portanto, impactando na legitimação do ator. Para Berger e Luckmann (1966), os desviantes dessas condutas institucionalizadas e legitimadas são colocados como aqueles que se afastam da realidade, podendo ser designados como depravados morais, doentes mentais ou mesmo como extremamente ignorantes.

A legitimação se apresenta como um problema quando uma instituição deseja transmitir suas objetivações para uma nova geração. Esse desejo de legitimação se dá não apenas no âmbito dos valores, mas também no âmbito do conhecimento. Quando a instituição não está na memória desses indivíduos, que passam a ter um novo contato com essas objetivações, a legitimação passa a ser um processo de “explicação” e justificação desses

conhecimentos. Vale lembrar, que o conhecimento precede os “valores” na legitimação das instituições. Um primeiro nível de legitimação está nas crianças, que “aprendem” como verdade absoluta aquilo que é passado a elas.

Posteriormente, estão os esquemas com significações objetivas, tais como provérbios, máximas, etc. Um terceiro nível estaria nas teorias explícitas, através das quais, um setor institucional é legitimado em termos de um corpo diferenciado de conhecimento. Já o quarto nível estaria nos símbolos os quais são corpos de tradição teórica que integram diferentes áreas de significações e abrangem a ordem institucional em uma totalidade simbólica. O universo simbólico é concebido como a matriz de todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente reais (BERGER; LUCKMANN, 1966).

Ainda para os autores, a cristalização dos universos simbólicos segue os processos anteriormente descritos de objetivação, sedimentação e acumulação de conhecimento. Isto é, os universos simbólicos são produtos sociais que têm uma história. Se quisermos conhecer o seu significado, temos que conhecer a história de sua produção. Quanto mais importantes são esses produtos da consciência humana, por sua própria natureza, mais se mostram como plenamente desenvolvidos e inevitáveis.

Os símbolos, repassados através dos rituais, podem ordenar diferentes partes da história de um indivíduo. A identificação mitológica é um outro símbolo que pode ser utilizado no sentido de manter certas ações, uma vez que o indivíduo as ancora em um determinado “deus”. A mitologia, nesse sentido, se apresenta como uma concepção da realidade que postula a constante penetração da experiência cotidiana por forças sagradas. O desempenho de papéis rotineiros e já esperados coloca o ator de frente com uma situação de segurança. Aqueles que têm mais poder, possuem maior probabilidade de impor a sua realidade.

1.2 – O papel das organizações na sociedade contemporânea

Mudanças recentes nos âmbitos sociais, culturais e, principalmente, econômicos têm resultado em uma série de implicações para a vida das pessoas em suas relações com outros indivíduos e com as organizações. O movimento de globalização tem proporcionado uma grande interdependência das economias, sociedades e culturas. O fator econômico, com o auxílio do desenvolvimento tecnológico, tem ganhado destaque, exercido importante influência e provocado mudanças na sociedade, tais como o acirramento da competição entre as empresas e maior exigência dos consumidores que estão mais bem informados.

O que já foi um mercado local, hoje não pode mais ser analisado fora do contexto global. A integração vertical dos mercados ocorre através de movimentos de fusões e aquisições por todo o mundo, em que empresas grandes se transformam em gigantes e ganham ainda mais força na competição global. A produção também passa a ser integrada em todo o mundo: produtos são desenvolvidos em uma mesma plataforma e sob a responsabilidade de equipes globais, compostas de profissionais de vários países, sendo que esse desenvolvimento pode ou não se realizar em um mesmo “*site*”. Além dessa diversidade, os componentes das equipes de trabalho não precisam estar necessariamente no mesmo local para desenvolver produtos e serviços que irão ser comercializados pela sua organização. Não é raro encontrarmos pessoas trabalhando conectadas a pessoas em países do outro lado do mundo sem que haja respeito ao horário local das partes. Além disso, a produção, muitas vezes, é desmembrada em várias partes do mundo e o produto final é elaborado apenas no local de entrega ao consumidor final; isso já é realidade em indústrias automobilísticas, aeronáuticas, componentes eletrônicos, equipamentos industriais e muitos outros.

A grande mola mestra responsável por toda essa integração global seria o desenvolvimento tecnológico. Muito além da melhoria da qualidade de produtos e serviços, o desenvolvimento tecnológico tem um papel fundamental na questão do acesso à informação. A tecnologia tem quebrado barreiras impostas pelo tempo e espaço no acesso à informação, pois podemos ter

acesso ao que ocorre em qualquer lugar do mundo em alguns segundos após a acontecimento de determinados eventos ou mesmo podemos ter acesso, em tempo real, aos mais diversos bancos de dados mundiais, sem que seja necessário sairmos de nossas casas.

Freitas (2000) salienta que essa quebra das barreiras geográficas traz consigo uma série de novas implicações para a sociedade: elevação no nível mundial da educação, o que contribui significativamente para o avanço da ciência e impulsiona mais ainda o desenvolvimento tecnológico; elevação na velocidade de produção e transmissão das informações, o que tem contribuído para o fim das diferenças entre transporte e comunicação. Além disso, movimentos de privatização de empresas estatais e o financiamento de pesquisas pelo setor privado têm proporcionado às empresas, além de poderio econômico, influência política.

De acordo com Carrieri e Rodrigues (2001), a globalização é representada como uma força externa que pressiona os modos de pensar e agir das organizações em conformidade com padrões macroeconômicos determinados pelos países centrais. Freitas (2000) acrescenta que há tendência de rápida destruição dos padrões culturais tradicionais, integrados anteriormente, para justificar esta afirmação, a autora cita os seguintes aspectos: a redução do significado da religião e da moral; a significância reduzida dos papéis sexuais, mudando as atitudes em relação às autoridades, às figuras parentais, à moral sexual e aos atributos específicos de classes; e o declínio da ética do trabalho e a instituição de uma forma de vida consumista e hedonista. Para a autora, essa fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas começa a aparecer como problemática.

Nesse contexto, a instituição familiar, em seu sentido mais tradicional, marcada pela estabilidade e segurança, já não é mais tão segura e permanente. O casamento, um dos principais alicerces da instituição familiar, já não é mais uma certeza e sim uma opção. Ele tem adquirido as mais diversas formas, o “menu” é bem repleto nos mais diferentes aspectos, desde o tempo em que as pessoas permanecem casadas, o sexo dos parceiros, o número e origem dos

filhos, além do tipo e transitoriedade da moradia. Os pais vivem a confusão de lares e cônjuges, os filhos passam a ter sua educação “terceirizada” por outros parentes, novos companheiros de seus pais, e mesmo por escolas e creches que fazem a socialização secundária dessas crianças precocemente.

Giddens (2002) vem dizer que a “realidade” formada na mente das crianças, não pode ser entendida como um mundo objetivo dado, mas sim pelo conjunto de experiências desenvolvidas na relação mútua entre criança e quem cuida dela. Logo, a criança investe uma confiança nas pessoas que cuidam dela, que se configuram como um mecanismo de proteção contra ameaças e perigos futuros. A falta de estabilidade, na convivência com os pais e com as pessoas mais próximas, pode enfraquecer essa confiança estabelecida pelas crianças e também dificultar o desenvolvimento de valores pessoais sólidos. Essa confiança nos outros, assim como nas crianças e nos adultos, permite que estes dêem um sentido coerente de auto-identidade.

Freitas (2000) identifica ainda uma sociedade cada vez mais individualizada, onde o indivíduo estabelece relações cada vez mais virtuais, mediante todo aparato tecnológico que nos cerca. De acordo com Giddens (2002), a separação do tempo e do espaço se apresenta como um mecanismo de desencaixe, que produz no indivíduo uma constante reorganização psíquica diante do novo que se torna uma constante, sem que haja necessários rituais para isso. Ao referir ao “novo constante” estamos falando da volatilidade das relações, das informações, do conhecimento e até mesmo da própria auto-identidade, colocam o sujeito numa situação de risco constante, em uma “sociedade do risco”, em posição de constante cálculo com relação as nossas ações.

Essa sociedade de risco, segundo o autor, desperta nos indivíduos a necessidade de um aspecto abstrato denominado “confiança”. Se as instituições – as mais diversas como família, governos, sociedade civil e outras – não conseguem oferecer essa segurança psicológica, os indivíduos passam a viver crises de valores e identificação. Essa segurança passa a ser fornecida pelas organizações, especialmente as grandes organizações globais, que

apresentam maior capacidade de responder, mais rapidamente, com recortes, às necessidades da sociedade (FREITAS, 2000).

Essas empresas estabelecem padrões regulares de consumo, promovidos pela propaganda e outros métodos, que se tornam centrais para o crescimento econômico. Em todos esses sentidos, a mercantilização influencia o projeto do “eu” e o estabelecimento de estilos de vida, visto que a identidade das preferências individuais vai se tornando fundamental para a continuidade do sistema. A liberdade de escolha individual, governada pelo mercado, torna-se um quadro que envolve a auto-expressão individual. A própria “corrupção” do estilo de vida, traduzida pela propaganda, resume esses processos. Assim, as empresas sugerem a mercantilização, não apenas de estilos de vida, mas também da auto-realização e auto-identidade, quando não raro da elevação da auto-estima (GIDDENS, 2002).

Não é apenas o público externo que preocupa as organizações. O público interno é tão importante quanto o externo, pois é este o pessoal que irá fazer com que ela alcance seus objetivos mercadológicos e financeiros. Segundo Enriquez (2004, p.125), “as organizações atuais se preocupam com sua imagem, não somente para melhorar sua imagem exterior, mas principalmente para dar a seus membros o sentimento de serem nutridos, protegidos por ela”. O indivíduo deve, nesse sentido, se envolver cada vez mais emocionalmente com a empresa e com o seu trabalho e, mais do que isso, o ambiente passa a ser o local onde o indivíduo irá buscar um espaço próprio para encontrar a sua própria identidade, uma identidade perdida e totalmente fragmentada (FREITAS, 2000).

Para Freitas (1999), a organização moderna, ao oferecer ao indivíduo a ilusão de participar de um clube dos raros, o prende em seu próprio narcisismo. A organização propõe a abertura para o crescimento profissional do indivíduo, desde que ele se doe de alma e coração para a organização e faça por onde conseguir chegar a um topo que está sempre sendo estipulado pelos níveis mais altos. Assim, o sucesso da organização é o sucesso do indivíduo, este deve fazer juras de amor eterno à empresa e essa, por sua vez, faz juras

enquanto a relação durar. O “amor” termina quando esse empregado não lhe é mais conveniente, portanto trata-se de uma exigência de lealdade e fidelidade unilateral.

1.3 – Imaginário, Cultura e Simbolismo Organizacional

Tratamos de alguns aspectos da construção social da realidade, assim como atribuímos alguns significados aos mais diversos objetos e eventos ligados à nossa socialização. Analisamos brevemente o papel das empresas na vida dos indivíduos e como essas vêm ganhando terreno como instituições provedoras de identidade social. Agora, iremos apresentar o conceito de imaginário e como as organizações constroem esse imaginário buscando manter os indivíduos fiéis a ela, através de uma gestão afetiva bastante produtiva e convincente aos seus objetivos.

A sociedade não é um sistema natural e simplesmente um dado da realidade. Ela se constitui como instituição e, como tal, ela se refaz como um conjunto de significações que oferecem sentidos a essa sociedade e que são suas referências centrais (FREITAS, 1999). Citando Castoriadis (1975)¹, Freitas (1999) assume que o imaginário é o princípio fundador de uma sociedade. Dessa maneira, toda sociedade estabelece seu próprio mundo, a partir de um imaginário compartilhado – composto por sonhos, desejos, projetos e fantasias comuns. Todos esses são elementos que irão formar uma espécie de *frame* que irá balizar todas as ações subseqüentes com o objetivo de construir uma nova sociedade.

O imaginário é fruto de algo que existe apenas no plano simbólico e que não pode se exprimir de maneira concreta. Esse simbólico carece de uma capacidade de imaginação, ou seja, é preciso conseguir ver algo que não está presente, algo que ainda não foi concebido. Dessa maneira o imaginário é componente de todo símbolo e de toda representação.

¹ CASTORIADIS, C. *L'institution imaginaire de la société*. Paris, Seuil, 1975.

As sociedades estabelecem, através dos símbolos, sua rede de significações. A compreensão dessa rede dará acesso ao imaginário coletivo que está por trás daquela sociedade. Assim, Freitas (1999) conclui que não existe história, nem pensamento, nem sociedade, senão pela representação. Não pode existir sociedade sem mitos de criação, seita sem lendas, legendas e símbolos, organização sem uma saga de seu criador. Esses elementos “imaginários” que vão moldar a sociedade são direcionados pelas pulsões e desejos dos indivíduos e grupos (ENRIQUEZ, 1997). Para o autor, o imaginário pode ser dividido em dois tipos: o imaginário enganador e o imaginário motor.

O imaginário enganador é produzido pela organização quando esta deseja prender o indivíduo em suas próprias armadilhas narcisistas, de sua onipotência, ou na carência de amor. Para Freitas (1999), o imaginário é enganador na medida em que a organização reforça o ego ao considerar o empregado “prata da casa”, “velho da casa”, “homem de confiança”, expressões muito comuns que se observam em uma grande maioria das organizações.

Ao contrário, o imaginário motor é aquele que permite ao indivíduo viver uma experiência fantasmática comum e autoriza a experiência com os outros, que comporta a espontaneidade, novas vivências e o pensamento questionador, além de favorecer a criatividade. Por isso tudo, o imaginário promove o questionamento e desafia as regras impostas pela organização. Diante disso, o imaginário enganador surge como uma alternativa que facilita o domínio do grupo.

As empresas modernas são frutos da engenhosidade da sociedade em que vivemos. Elas têm ganhado espaço nas relações com os indivíduos e com a sociedade como um todo. Isso acontece, porque essas empresas enquanto instituições vêm encontrando públicos para o imaginário por elas criado e que acabam dando sustentação identitária para uma série de indivíduos.

As grandes empresas provêem, assim, todo um imaginário construído com base em alicerces mitológicos em que os deuses são aqueles que lhes convêm

e que farão com que os indivíduos busquem aderência com maior facilidade. Os mitos do progresso, do sucesso individual, do dinheiro, e da competitividade são apenas algumas das formas de apresentação desses deuses.

Para penetrar no imaginário e no sistema de valores dos indivíduos, em busca de sua identificação, as organizações devem se apresentar como algo ou alguém que, de alguma maneira, representa um determinado “estilo de vida” (GIDDENS, 2002). É através da filosofia proposta nesse “estilo de vida” que as pessoas estabelecem relações com as organizações. Goffman (1954) sugere que para a demonstração de um estilo de vida, é exigido algo como um teatro, ou seja, as organizações estabelecem todo um sistema de discurso, com repertórios, atores, palcos, públicos e bastidores determinados.

O processo de interação entre público e empresa, que se dá através da projeção de uma “identidade”, pode corresponder ou não com aquilo que a organização realmente é (ALVESSON, 1990). Isso significa que as empresas tentam penetrar na essência do indivíduo, se colocando como um modelo de apoio para as pessoas, dando significado aos seus produtos seja em relação aos indivíduos, seja em relação aos que vêem além daqueles significados práticos. Por exemplo, um carro é vendido não apenas como um objeto de transporte, mas sim como um objeto que confere *status* e *glamour* de seu dono. Além disso, o carro é um objeto que dirá para a sociedade quem é aquele indivíduo, qual é a sua identidade, qual é o seu estilo de vida, quão bem sucedido ele é. Dirá também ao indivíduo que ele é um vencedor.

Essa interação entre empresas e indivíduos é cíclica: a empresa vende o produto e o conceito. Esse conceito é recebido pelos seus públicos através de um sistema simbólico, que é interpretado positivamente ou negativamente. Conforme um determinado conceito é aceito e ao passo que ele é reforçado pela empresa, tem-se a construção de uma relação mais íntima entre empresa e público, que se caracteriza pela reputação desta determinada empresa frente ao seu público.

Freitas (2000) indica que, até pouco tempo, as grandes empresas deveriam cultivar uma imagem discreta, para evitar serem acusadas de fazer uso do poderio econômico em busca de vantagens políticas. Apesar de todo esse cuidado com a imagem, a palavra “*big business*” – ou multinacional – era carregada de uma conotação de má reputação, por essas empresas serem acusadas de sonegar impostos, influenciar governos, provocar desemprego, causar danos ecológicos, em suma, de ser imoral.

Porém, a autora coloca que nos dias atuais, a posição dessas empresas é oposta: quando o capitalismo aparece como “única” via capaz de promover o desenvolvimento econômico, e com a legitimidade da ideologia neoliberal, o econômico passa a assumir papel preponderante na sociedade. Esse aspecto se alia a uma crise de identidade vivida pelos indivíduos na sociedade ocidental quando instituições como família, religião, referências culturais, mostram-se frágeis e os discursos empresariais passam a ganhar força na mente das pessoas conferindo um sentido à vida.

Diante desse cenário, as organizações criam uma auto-imagem grandiosa que utiliza seu próprio imaginário com a finalidade de responder ao esfacelamento dos vínculos sociais e às questões identitárias apontadas. A autora apresenta cinco temas utilizados no imaginário das organizações modernas em todo o mundo ocidental e busca desmistificar essas mensagens discursivas já quase institucionalizadas:

a - A empresa cidadã: a autora afirma que o conceito de cidadania não pode se aplicar a organização, pois é um conceito de outra natureza e que implica, necessariamente, na superação de interesses particulares, na consciência do bem comum, a noção de igualdade e liberdade, e no respeito pelos direitos do outro. Sendo que a natureza da empresa é lutar contra seus concorrentes e obter o maior lucro possível proveniente de suas operações, a organização defende legitimamente os seus interesses e não o bem-comum.

b - Lugar de excelência: a busca pela excelência deve ser constante e incansável. As empresas vão cobrar para que cada um seja um herói

infatigável que busque ao máximo dar tudo de si. A identidade do indivíduo passa a se confundir com a identidade do profissional, pois a empresa o prende em seu próprio narcisismo quando exige que se doe por inteiro em troca da cadeira de “herói” que tem validade limitada e será superada no momento seguinte. A excelência foi transformada em escala de metas.

c - Lugar de juventude eterna: ao contrário do que ocorre com o homem ocidental, o envelhecer organizacional é sinal de dinamismo, de sucesso, de potência, de reversão das dificuldades a seu favor, de poder mergulhar na fonte da juventude, fazendo as cirurgias plásticas necessárias. A palavra “flexibilidade” se encaixa como uma luva nessa filosofia de juventude das empresas, pois ser flexível se tornou o sonho dourado das organizações modernas e conseguir essa flexibilidade se tornou o pesadelo de funcionários e executivos:

A palavra “flexibilidade” cai do céu como uma luva ou uma benção. Ela é a varinha mágica que renova estruturas, saberes, comportamentos, condutas, métodos, pensamentos, visão de mundo, representações, conceitos (FREITAS, 2000, p.12).

d - A empresa como restauradora da ética e da moralidade: diante de um ambiente de concorrência exacerbada, a imensa competição entre as empresas pode se tornar nociva a elas próprias. Obter ganhos a qualquer custo através de trapagens, espionagem, quebra de contratos, corrupção, entre outras atitudes, passa a ser prejudicial ao estabelecimento do mínimo de credibilidade necessária a qualquer ambiente de negócio. Assim, a ética organizacional e a postura de empresa, explorada em todos os seus discursos, são necessidades que ganham contornos de virtudes.

e - A empresa-comunidade: a empresa se apresenta muito mais do que o ambiente de trabalho do indivíduo. Eventos são realizados para a socialização dos funcionários: a academia, o lazer, e o embelezamento no local de trabalho o tornam “desejável” e simpático. A empresa se apresenta como o mundo que deverá ser habitado por esse indivíduo, no qual os rituais devem ser vividos com emoção, as aventuras devem ser compartilhadas pelos empregados, e os laços de fraternidade são exaltados entre os pares no trabalho até o momento em que a competição exige os resultados e coloca todos contra todos.

Os temas apresentados por Freitas (2000) são exemplos do imaginário criado pelas empresas, e oferecidos àqueles que a cercam. Os indivíduos recebem referências identitárias marcadas por contradições. A pessoa deve ser combativa, forte, agressiva, mas ao mesmo tempo deve fazer parte do grupo e colaborar com o trabalho de seus colegas. Deve ser diferente sem deixar de ser igual aos seus pares, deve amar sem que, necessariamente, seja amado.

Enriquez (1997) afirma que as organizações tentam prender os indivíduos em seus próprios desejos narcisistas, em seu fantasma de onipotência, e na carência de amor. Elas oferecem o pódio como recompensa pela sua dedicação e atribuem a culpa ao próprio indivíduo por seu fracasso (FREITAS, 2000).

Para melhor entender essa relação entre sujeito e indivíduo, Enriquez (1997) sugere sete instâncias para análise das organizações: mítica, social/histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. Cada uma dessas instâncias serve como uma espécie de “lente” para o pesquisador observar e analisar a organização estudada. Para este estudo, tomaremos emprestadas as instâncias social/histórica e a pulsional, a primeira por analisar como a organização constrói uma ideologia que será utilizada no cumprimento de seus objetivos, e a segunda por ser aquela que atravessa todas as demais e estar associada a um processo dinâmico.

A instância social/histórica tem como objetivo o controle e a direção dos processos históricos, com a finalidade de homogeneizar aqueles que pertencem àquela sociedade. A realidade é criada e transmitida aos públicos da organização de acordo com as necessidades desenvolvidas por esta, assim, a ideologia criada busca esconder conflitos e ocultar relações conflituosas ou de dominação, enfatizando a homogeneidade do grupo. A adesão à ideologia proposta depende da identificação do indivíduo, o que cria um mecanismo auto-ilusório de que o discurso apresentado é sinônimo da verdade absoluta e que irá lhes garantir segurança ao preencher um vazio ou sentimento de ser incompleto.

A instância pulsional leva em consideração a pulsão liberada por todo organismo vivo com objetivo de aliviar a tensão. Para Enriquez (1997), a pulsão pode ser de dois tipos: a pulsão de vida e a pulsão de morte. A pulsão de vida representa as exigências da libido. Ela desperta uma ligação que favorece o amor e a amizade sem que haja egoísmo nas relações estabelecidas. Ela ajuda as pessoas a estabelecerem relações afetivas, intelectuais e de trabalho que são essenciais para a perpetuação das instituições, através da construção de vínculos sociais. Ela também é a perturbação, o conflito, a transformação, o movimento e a diferença.

Por outro lado, a pulsão de morte está ancorada na repetição, como uma redução das tensões até que se chegue a um estado não orgânico. Ele é dissociado da biológica, adaptativa e natural. Atinge o próprio indivíduo através de um processo de fragmentação, desorganização, autodestruição, desinvestimento, e estímulo para que o desejo de viver seja apagado. Estando voltado para o exterior ou para o interior, a pulsão de morte visa desmoronar a organização social. A pulsão de morte se faz presente na crueldade com a qual o coletivo destrói o sujeito por meio da homogeneização, da uniformidade e do conformismo, inibindo ou eliminando qualquer possibilidade crítica e reconhecimento das diferenças.

1.3.1 – Cultura Organizacional

O veículo utilizado pelas organizações modernas para transmitir o imaginário que citamos anteriormente é a cultura organizacional. Freitas (2007) entende que os indivíduos têm papel ativo na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências. Portanto, o entendimento da cultura favorece a compreensão dos significados que regem a conduta de um grupo, no caso de uma organização.

Para Freitas (2007), a cultura é um excelente mecanismo que tem por finalidade conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar a imagem positiva da mesma onde todos são iguais,

escamoteando as diferenças e anulando a reflexão. A interiorização da cultura dispensa o controle externo dos comportamentos, dado que ela é aceita pública e coletivamente por termos, formas e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e eventos. Nesse sentido, a organização tem um passado, um presente, e um futuro em que o homem é cria e criador da cultura.

Cabe aqui um comentário sobre essa questão, pois autores como Carrieri (2001), assim como Meyerson e Matin (1987) alertam para a possibilidade de diversas culturas em uma mesma organização. Essas culturas podem variar de acordo com os grupos e locais de trabalho, sendo caracterizada pela diferenciação. A cultura pode ainda ter aspecto fragmentado, no qual se considera a ambigüidade oriunda das relações de interesses transitórias dos indivíduos dentro da organização, detentores de sua própria história, meio social, valores e visão.

Freitas (2007) indica que a descrição dos elementos da cultura organizacional, a maneira como eles funcionam, e as mudanças comportamentais que eles provocam, servem para dar um caráter mais concreto e permitir o seu reconhecimento com maior facilidade. Estes elementos fornecem aos membros das organizações uma sinalização do que ela considera importante e válido. Assim, a direção da empresa utiliza uma linguagem que procura transmitir os padrões esperados que devem ser adotados pelos seus membros. Os elementos que constituem a cultura organizacional, segundo a autora são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; histórias; tabus e normas.

De acordo com Deal e Kennedy (1982), os valores indicam quais são as questões prioritárias a serem observadas, que tipo de informação é mais relevante, em que áreas estão aqueles profissionais mais valorizados, quem ascende rapidamente na empresa, dentre outros. Os valores são definidos para resistir ao tempo e incorporar as mudanças que ocorrem no contexto, apesar de, muitas vezes, não ter a originalidade que a Alta Administração espera.

As crenças e pressupostos são os conceitos inquestionáveis, pois representam aquilo que é considerado verdade dentro das organizações. Eles ficam congeladas no tempo e no espaço, como se fossem absolutas e não relativas à época, ao contexto histórico e ao conhecimento. Essas crenças são aquelas que fazem parte da missão das grandes empresas.

Os ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que representam o lado concreto da cultura. Elas ocupam uma série de funções: comunicar a maneira como as pessoas devem se comportar; sinalizam padrões de intimidade; liberam tensões e ansiedade; dramatizam valores básicos; e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade. Também podem ser utilizadas para representar simbolicamente alguma mudança importante. Elas ainda fornecem experiências a serem lembradas pelos funcionários e propiciam um senso de segurança e identificação com o grupo.

As sagas são narrativas heróicas que louvam o caminho da organização com ênfase nos grandes obstáculos enfrentados e vencidos por ela. Ela tem como função despertar a admiração dos membros da organização e indicar o orgulho por fazer parte de algo tão especial. Elas simbolizam a orientação geral com o objetivo de manter a coesão entre os diversos indivíduos e seus grupos.

As histórias, por sua vez, são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam o comportamento que é esperado.

Os tabus também funcionam como orientadores de comportamento, pois sinalizam o que é proibido e deixam claro o que não é permitido. Ao contrário dos valores, que explicitam o que se espera do comportamento, o tabu é o mais escondido e silenciado possível. Finalmente, as normas, sejam elas explícitas ou tácitas, dizem respeito à padronização do comportamento e de procedimentos. Funcionam na impessoalidade, ou seja, devem ser seguidas por todos independente de cargo ou tempo na empresa. Através das normas as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas.

Freitas (2007) reconhece que desde que o tema "Cultura Organizacional" ganhou destaque, nos anos 1980, o campo de estudos se transformou bastante e novos temas têm sido incorporados à discussão. Segundo a autora, profundas mudanças nas esferas políticas e econômicas se complementaram com outras transformações sociais, culturais, educacionais e tecnológicas, dificilmente reconhecidas separadamente. O mundo se torna menor e mais complexo. Nesse contexto, os temas que podemos citar que ganham destaque, são: a questão intercultural; a violência no ambiente de trabalho; e a questão da sustentabilidade.

A questão intercultural ganha destaque num mundo em que se formam grupos econômicos constituídos por diferentes nações e culturas. O processo de globalização suscita, ainda, diferentes níveis de interdependência entre grupos, organizações, instituições e nações, que estimulam empresas de diferentes nacionalidades a se unir por meio de uma série de formas, a fim de aumentar as possibilidades de crescimento e expansão. Essa diversidade mundial pode ser apreendida, em parte, por meio da cultura da organização quando ela considera que o normal é ser diferente.

Com relação à questão da violência no ambiente de trabalho, a OMS (Organização Mundial de Saúde) já alerta para o vertiginoso crescimento dessa violência na última década, vindo a atrair a atenção de especialistas e convidando para uma maior reflexão sobre o tema. No contexto atual, a guerra é uma metáfora muito presente no mundo corporativo por ser altamente conveniente aos objetivos pragmáticos e simbólicos da elevação de competitividade imediata e de destruição de concorrentes internos e externos. Esse tema pode ser incluído nos elementos da cultura com a finalidade de alterar valores, reconstruir novas idéias, novos significados, de reduzir o nível de tolerância ao comportamento perverso, e de definir novas atitudes com o objetivo de conferir o devido valor ao ser humano no ambiente de trabalho. Vale chamar a atenção sobre a relação desse tema com o da "Reputação Corporativa", por se tratar de um aspecto que tem sido bastante considerado pelo público interno e externo no momento de conferir uma reputação a uma determinada organização.

Tratando do tema da sustentabilidade, como veremos a seguir, a sociedade tem desenvolvido uma consciência mais crítica em relação às atitudes das empresas e a um desenvolvimento economicamente viável, socialmente responsável e ecologicamente correto. A preocupação com a sustentabilidade se dá como a pulsão de vida, por ser incompatível com o efêmero, com o desrespeito ao diferente, com a ausência de crítica e transparência e com a impossibilidade de mudança ou ruptura. Em se tratando de uma reivindicação da sociedade, que é quem confere uma reputação à organização, a incorporação da sustentabilidade é fundamental para a cultura organizacional.

1.3.2 - A sociedade do espetáculo

A construção de um imaginário organizacional e de uma cultura organizacional, como descrito anteriormente, não é possível sem que haja um aparato simbólico para dar sustentação às ideologias e aos discursos organizacionais. Porém, conforme autores como Baudrillard (1991), Debord (1997) e Wood Jr. (1999), o simbolismo deixa o papel coadjuvante de oferecer sustentação aos discursos e ideologias e se torna ideologias e discursos de si mesmo. Os sistemas de signos operam no lugar dos objetos e progridem exponencialmente em representações cada vez mais complexas. O objeto se torna o discurso que promove intercâmbios virtuais incontáveis, para além do próprio objeto (BAUDRILLARD, 2004).

Debord (1997), cujas idéias foram publicadas originalmente em 1967, descreve a sociedade em que vivemos como condicionada às relações mediadas por imagens, pelos eventos não-espontâneos, pela imagem como um estágio máximo ao qual chegou a mercadoria, ou seja, a realidade é habitada por novidades artificiais. Rosa (2006) salienta que o nosso banco de imagens passou a ser composto por imagens que não existem objetivamente na realidade, mas influenciam decisivamente nossa forma de ver e de pensar. Para exemplificar esta idéia, o autor cita a apresentadora “Eva Byte” do telejornal semanal de maior audiência em seu horário no Brasil, que se trata

apenas um boneco virtual apresentando um programa de televisão, e que ganha *status* real, pois todos a conhecem, passando a aferir qualidades e mesmo a estabelecer relações emocionais com ela.

Seguindo esse raciocínio, podemos dar como exemplo o *software* “*Second Life*” em que as pessoas se encontram num espaço virtual para viver uma vida semelhante à vivida no mundo real. Nesse ambiente, as pessoas trabalham, constroem casas, viajam, fazem amigos e também participam de eventos de entretenimento. Já é possível encontrar pessoas que vivem mais nesse mundo virtual do que no mundo real (se é que podemos chamar de real) em que vivemos. Esses exemplos apenas corroboram com a idéia de Baudrillard (1981) de que ao invés da arte imitar a vida, a nossa vida tem cada vez mais imitado a arte.

Nessa quebra de barreiras entre o real e o irreal, Baudrillard (1981) desenvolve o conceito de hiper-realidade que não ocorre apenas no "mundo virtual". Essa hiper-realidade está presente também no real que passa a ser produzido a partir do modelo simulado. Ao utilizar esse conceito, o autor emprega a Disneylândia para exemplificar um modelo de fantasia que se torna um paradigma para a sociedade americana. Ou seja, o autor mostra que a sociedade americana quer se tornar uma grande Disneylândia. O simulacro mais uma vez se torna o modelo, ou seja, esse modelo se torna determinante do real de forma que as fronteiras entre cotidiano e hiper-realidade são apagadas.

Nesse mundo, em que o real se transforma em simples imagens, essas simples realidades se tornam motivações para um comportamento hipnótico. O espetáculo, que em outras épocas fora privilegiado pelo sentido do tato, serve-se agora da visão para privilegiar o sentido da pessoa humana. Assim, a sociedade e os eventos sociais são permeados pela **espetacularização**, isto é, criação de um mundo paralelo em que as relações pessoais são mediadas por imagens. Nesse contexto, vivemos a constante inversão de papéis: somos, ao mesmo tempo e continuamente, audiência e atores do espetáculo. Para Wood Jr. (1999), na sociedade do espetáculo, o *homo spectator* não vive, apenas

contempla. Ele é ator coadjuvante, pressionado a encontrar o seu papel e a desempenhá-lo. O espetáculo fornece o roteiro, o ato e a fala, e ainda avalia o desempenho. O espetáculo consegue reunir o separado, mas o reúne como “separado” (DEBORD, 1997).

O espetáculo significa a ocupação total da mercadoria na vida social, cada mercadoria considerada separadamente é justificada em nome da grandeza da produção. Afirmções inconciliáveis se chocam no palco do espetáculo unificado da economia. Desse modo, as mercadorias sustentam projetos contraditórios simultâneos de planificação da sociedade e de personificação do consumo, através do qual os indivíduos podem encontrar a sua própria “expressão”.

A mercadoria não tem o seu valor como mercadoria, mas no seu relacionamento com algum evento em que o entusiasmo pelo uso do produto, a representação de *status*, a identificação com uma personalidade, tornam o consumo do produto algo muito além do consumo em si. O produto passa a ser associado a um conceito, a uma idéia, a um momento e a um estilo de vida. “Um estilo de roupa surge de um filme, uma revista lança lugares de moda, que por sua vez lança as mais variadas promoções”. (DEBORD, 1997, p. 45).

Corroborando essa idéia, Wood Jr. (1999) salienta que o mundo dos negócios transformou o mundo das artes e do entretenimento – o teatro, cinema, música, pintura –, pois tudo passou a ser *business*. Por outro lado, o mundo das artes penetrou no cotidiano organizacional, tudo passou a ser espetáculo nas organizações: modismos gerenciais merecem enredos, gurus e gerentes são os personagens de sucesso, *best-sellers* oferecem os roteiros para o mundo empresarial.

Os gurus são aqueles que não irão trazer soluções para a empresa, mas garantirão o alívio definitivo de seu sofrimento. Apesar de não fazer parte do mundo artístico, têm sua *performance* no mundo organizacional calmamente preparada: utilizam símbolos, metáforas, imagens e comunicação dramática

para conseguir o apelo desejado de envolvimento das pessoas. Conforme a cita Debord (1997), suas apresentações são verdadeiros rituais de hipnose.

Para Wood Jr. (1999), os gurus podem se apresentar como curandeiros que irão garantir, através de fórmulas, técnicas e diagramas, o controle de todos os fenômenos como: controlar chuvas, garantir a colheita, e trazem a vitória. Eles podem garantir ainda o aumento dos lucros e a liderança de mercado. Porém, em tempos de incertezas e turbulências, suas manifestações são incapazes de resolver os problemas reais da organização. O que mais importa é manter a platéia entretida em um mundo onde a ordem surge do caos e a solução para problemas complexos é tão simples, que fica ao alcance das mãos.

Os líderes simbólicos, que segundo Wood Jr. (1999), são aqueles que entrevêm continuamente na rede de significados, através da manipulação de símbolos, metáforas, retórica e imagens, estão por toda a parte. Além disso, eles manipulam imagens de poder e *status* e tentam moldar os comportamentos dos seus liderados. Gostam de cultivar a imagem de empreendedores e costumam fazer *shows* pirotécnicos para exaltar os seus feitos sem que estes sejam tão grandiosos. O importante é manter a imagem de um grande líder. Por isso, permanecem cercados por assessores de imprensa, especialistas em relações públicas, e todo o tipo de pessoal com a função de gerar imagens e discursos (WOOD JR., 1999).

O palco para esses gurus, curandeiros e líderes simbólicos são as organizações contemporâneas que promovem rituais espetaculares de passagem, controle dos empregados através da cultura, profusão de signos e significados, valorização da imagem. A imagem grandiosa é a preocupação primordial em detrimento da substância.

1.3.3 - A Organização de Simbolismo Intensivo

Ao contrário do que acontecia no mundo pré-moderno, no qual o trabalho, o produto, e o trabalhador formavam um todo indivisível, nas organizações contemporâneas a produção é fragmentada e o produto está longe de quem o realiza. Esse ambiente é propício para o surgimento do que Wood Jr. (1999) chama de “Organizações de Simbolismo Intensivo” (OSI), ou seja, o local em que a substância e a imagem estão dissociados, favorecendo a manipulação de imagens, o surgimento de pseudo-ações (desenvolvidas apenas para afetar a percepção), de pseudo-culturas (projetada pela Alta Administração), e de pseudo-estruturas (para legitimar situações). Ora todos esses “pseudos” visam criar um “pseudomundo”.

Ao propor o construto de OSI, Wood Jr. (1999) relata que o cuidado com a estratégia é tarefa para alguns poucos que devem estar preocupados com a apreensão e interpretação do meio ambiente, e com a formulação das pequenas e grandes ações que irão direcionar a empresa. São empresas pouco hierarquizadas e marcadas pela informalidade. Ele indica quatro parâmetros para a análise dessas organizações:

Liderança simbólica: os líderes estão sempre preocupados com a imagem, além de apontar soluções simples para os problemas mais complexos da empresa. Empregam amplamente símbolos, metáforas e imagens em suas explicações. Compreendem rapidamente a dinâmica organizacional e aplicam diversas formas de comunicação para captar a atenção de sua platéia.

Gerenciamento da impressão: a arte de planejar e executar uma comunicação ou interação de maneira a garantir que a audiência chegue a conclusões esperadas e tenha comportamentos esperados. Essa comunicação pode ser direcionada tanto ao público externo quanto interno.

Inovações gerenciais tratadas como processos dramáticos: em todas as etapas dos processos de inovação acontecem eventos e ações simbólicas. A utilização de símbolos, imagens, metáforas é constante e quase sempre tem por objetivo exaltar o entusiasmo na inovação, reduzindo as brechas para incertezas e questionamentos.

Presença relevante de analistas simbólicos nos seus quadros: são profissionais que identificam e solucionam problemas pela identificação de símbolos. Eles são responsáveis por simplificar a realidade em imagens abstratas, que possam ser rearranjadas e comunicadas, tornadas objetos de experiência e transformadas novamente em realidade.

1.4 – Novas demandas da sociedade

As preocupações com as questões sociais e ambientais ocupam um lugar de destaque nos dias atuais. É visível a degradação das condições de vida nas cidades brasileiras e em uma série de outras cidades pelo mundo, refletindo a crise social e ambiental que estamos vivendo. De acordo com Jacobi (2003), isso nos remete a uma necessária reflexão sobre os desafios para mudar as formas de pensar e agir em torno da questão ambiental numa perspectiva da sociedade contemporânea que envolve as organizações.

A consciência ecológica da sociedade acerca do uso da biosfera e da necessidade de manutenção dos recursos, sejam eles materiais e humanos, tem pressionado as organizações para a incorporação da “responsabilidade social” ou da “responsabilidade sócio-ambiental” (SHIVASTAVA, 1994). A sociedade começa a ter consciência e a cobrar das empresas uma postura mais responsável com relação à utilização de recursos naturais e humanos. De acordo com Jacobi (2003), essa reflexão e conseqüente pressão por mudança de postura, ainda é incipiente em algumas sociedades que ainda aceitam práticas nocivas ao seu meio social e ao meio-ambiente. Com isso, o autor propõe práticas educativas para maior reflexão nessas sociedades.

Independente da maior ou menor consciência crítica nas diversas sociedades, o tema tem ganhado importância no universo das empresas que passam a conviver com diversas pressões, em maior ou menor grau, em todo o mundo. O maior exemplo disso é a proliferação de articulações da sociedade civil, ou de grupos corporativos, dando importância ao tema. Podemos citar o surgimento e o crescimento de uma grande quantidade de ONGs, como “*Greenpeace*”,

“WWF”, “GRI”, “*Transparency International*”, “RHW” e muitas outras que já têm presença em vários países e que estão preocupadas com o meio-ambiente, a corrupção, a pobreza, e os direitos humanos. Além disso, surgem inúmeras convenções e encontros com o objetivo de discutir os temas relacionados às questões ambientais, assim como questões relacionadas ao ambiente de trabalho e a melhoria da qualidade de vida no planeta como um todo, tais como: a Convenção Rio 92; o Protocolo de Kyoto; e a Convenção de Bali. Na mesma direção, cresce e se disseminam certificações como: ISO 9000; ISO 14000; AS 8000; AA1000; e uma série de outras certificações que visam atestar a adoção de práticas de responsabilidade sócio-ambiental. No mundo das artes, a indústria cinematográfica utiliza filmes como *The Corporation* e *Uma Verdade Inconveniente* para denunciar a postura predatória de algumas organizações e aumentar a sensibilização pública, refinando as suas reivindicações.

De acordo com Porter e Van der Linde (1995), quando as empresas lidam com as pressões ambientais de maneira criativa, elas adquirem vantagens competitivas, estando o custo de manter uma gestão ambiental inferior ao de lidar com resíduos produzidos por processos poluentes. Porém, a prática está muito além, pois ela recebe influências dos contextos políticos, sociais e econômicos. Kitamura (1994) mostra que quando é em países centrais, a proposta de sustentabilidade é voltada para a melhoria da qualidade de vida e proteção ambiental. Já nos países periféricos, a sustentabilidade envolve, além do bem estar social, a solução de problemas nos modos de produção, as desigualdades regionais, e os direitos humanos. Nesses casos, o embate entre os aspectos econômicos e as pressões ambientais é intenso, ou seja, ainda é avaliado o custo-benefício para a empresa na adoção de determinadas práticas.

De acordo com Viola (1996), no Brasil o movimento ambientalista é marcado pela atuação dos seguintes setores: A – ONGs e grupos comunitários; B – agências estatais; C – grupos e instituições de pesquisa; D - administradores e gerentes voltados para a eficiência no uso dos materiais e da energia; E - um mercado consumidor interessado em produtos que não prejudiquem a saúde

nem o meio ambiente; F - redes multissetoriais que estabelecem e certificam o caráter sustentável de processos produtivos e logísticos; e G - agências e tratados internacionais.

Essa pressão sobre as organizações em relação às questões ambientais pode se transformar em uma grande oportunidade para a diferenciação da empresa. As empresas podem adotar duas posturas diante dessas pressões: as primeiras decidem simplesmente atender aos requisitos regulatórios legais; já as segundas tendem a transformar essa demanda em motivo para diferenciação diante de seus concorrentes. A responsabilidade social se torna um motivo de vendas, de *marketing* institucional da firma e legitimação social (MAIMON,1992).

As principais reivindicações da sociedade nesse campo, de acordo com Jacobi (2003), são: o tratamento do lixo; a proteção ao verde; o uso e a degradação de mananciais; e as ações para conscientizar a população da poluição do ar. Especificamente sobre este aspecto, o autor salienta que as ações referentes à população vão além do mundo corporativo e se instalam em campanhas, voltadas para os habitantes do meio urbano, que tratam da poluição causada pelo intenso uso de automóveis, assim como para a reciclagem de lixo, dentre outras. Também aumenta a preocupação da sociedade com os direitos humanos, a saúde e bem-estar no trabalho, a corrupção nos universos público e privado, etc.

O *Global Report Initiative* – GRI (2007) indica que as preocupações relacionadas à responsabilidade sócio-ambiental devem permanecer em três esferas: econômica; ambiental e social.

- **Econômica:** preocupações com o desempenho da companhia e consequentemente, o ganho para os acionistas; criação de postos de trabalho; despesas em serviços externos; despesas com pesquisa e desenvolvimento; investimentos em educação e outras maneiras de formar pessoas. A disponibilidade e a idoneidade das informações financeiras também são consideradas nesta esfera.

- **Social:** tratamento dado aos grupos minoritários e mulheres; não envolver crianças e menores no trabalho da empresa; preocupar com a saúde e segurança dos empregados; estabilidade do empregado; direitos laborais; direitos humanos; salários e condições de trabalho nas relações externas.
- **Ambiental:** levar em consideração os impactos ambientais dos processos produtivos, dos produtos e serviços. A preocupação deve ser basicamente com relação a aspectos relacionado ao ar, água, solo, biodiversidade e saúde humana.

Essa preocupação da sociedade está diretamente relacionada a aspectos de manutenção das condições de sobrevivência do ser humano no planeta, pois fatores como o aquecimento global, a poluição, os eventos naturais catastróficos recentes (Furacão Katrina, Tsumani), a violência das mais diversas (guerras, violência urbana, atentados terroristas, etc), o desaparecimento de espécies, doenças humanas, movimentos migratórios desordenados, dentre outros, têm demonstrado que o modelo de ocupação humana no planeta está esgotado e deve ser mudado urgentemente. A sociedade se conscientiza cada vez mais e exerce pressões das mais diversas sobre as empresas e as autoridades, para que providências sejam tomadas. O relatório da ONU denunciando o aumento da pobreza mundial, o aumento do aquecimento global, a falta de água potável e o desaparecimento de uma grande quantidade de espécies, em conjunto com a conferência de Bali que discutiu o aquecimento global, são atitudes que têm sido tomadas em busca de transformação das atuais condições de vida impostas pelo capitalismo contemporâneo.

Mesmo não tendo a disposição de adotar algumas dessas práticas, é necessário que elas sejam adotadas, pois a concorrência já vem as adotando e isso deixa de ser fonte de diferenciação. Nesse sentido, ela se torna um pré-requisito para a competição num mercado global, em que os efeitos da poluição, da exclusão de pessoas, etc., são danosos a qualquer nação do mundo.

Portanto, conforme Kraemer (2006), o mercado está cada vez mais atento e não aceita mais o descaso com o tratamento dos recursos naturais, consumidores estão interessados em produtos limpos, a legislação tem se tornado mais rígida, e as punições cada vez mais severas. A adequação às pressões sociais, apesar de dispendiosa a princípio, traz lucros e promove a manutenção da empresa no mercado, em longo prazo. Muito mais do que um modismo, a responsabilidade social é uma necessidade latente em nossa sociedade, devendo guiar as atitudes das empresas nas relações com seus públicos, não simplesmente pelo gosto da empresa, mas por se caracterizar numa situação de permanência no mercado, ou seja, no longo prazo ela é condição de sobrevivência.

1.5 – O mercado consumidor

Todo esse contexto social que apresentamos anteriormente é fundamental para que o *marketing* desenvolva as suas estratégias a fim de conquistar a preferência dos consumidores e mantê-los consumindo determinados produtos ou serviços. Kotler e Armstrong (2003) define o marketing da seguinte maneira: "Um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros." (KOTLER; ARMSTRONG, 2003 p. 3).

Nesse sentido, o "composto de *marketing*", formado pelos famosos 4Ps (Preço, Praça, Promoção e Ponto) desenvolvido pelo Professor McCarthy (1978), é definido como o conjunto de ferramentas que uma organização pode utilizar para atingir o seu mercado-alvo e atender às expectativas de seus clientes. Ao definir um nicho a ser atingido, os profissionais de *marketing* irão fazer uma segmentação do mercado.

Apesar de cada indivíduo ser único em suas características, experiências e preferências, a segmentação de mercado leva em consideração aspectos comuns de cada um dos consumidores, com o objetivo de reconhecer aqueles que detêm algumas características semelhantes. Os seguintes aspectos são

ponderados: geográficos (que leva em consideração a região, a cidade, a área e a densidade populacional); demográficos (que levam em consideração: idade, sexo, estado civil, tamanho da família, ocupação, entre outros aspectos); psicográficos (estilo de vida e personalidade); e comportamentais (ocasiões, benefícios, usos e atitudes). Ao escolher um segmento, a empresa atuará nos 4Ps para melhor atender esses clientes. Ela irá desenvolver produtos que atendam determinados clientes, oferecendo produtos com o preço compatível com o seu perfil e que estejam disponíveis no local em que essas pessoas terão acesso e, logicamente, onde a comunicação poderá ser direcionada para elas (COBRA, 1998).

Ao definir um público-alvo, a companhia irá desenvolver uma estratégia de posicionamento e diferenciação para ser a preferida por seus consumidores. Segundo Al Ries e Trout (2002), o posicionamento seria a imagem que a organização deseja criar de si própria ou de seu produto na mente do consumidor. A abordagem básica do posicionamento não é criar algo de novo e diferente, mas manipular o que já está latente na mente das pessoas e realinhar as conexões que já existem. Estando o produto, serviço ou organização, devidamente posicionados, deve-se buscar desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para se distinguir dos concorrentes. Se o cliente não percebe a diferença, a empresa ou produto está fadado ao fracasso. A diferenciação poderá ser alcançada de cinco maneiras, a saber: 1 – preço ou vantagem de custo; 2 - atributos e benefícios de produto; 3 – serviços agregados; 4 – canal de distribuição; 5 – imagem de marca (LIMEIRA, 2001).

Para Kotler e Armstrong (2003), o grande objetivo de tudo isso, segundo a teoria do *marketing*, é criar valor para seus clientes e torná-los fiéis aos seus produtos e serviços. Porém, a criação de valor irá depender muito mais da percepção do indivíduo, do que simplesmente do que a empresa propõe entregar em termos de produto ou serviço. O valor é basicamente a diferença entre o benefício prático e emocional oriundo do consumo de um determinado produto ou serviço e o esforço despendido pelo consumidor para obter esse

benefício (sacrifícios, custo de tempo, custo de energia, custos monetários, custos psicológicos).

Holbrook (1999) vai além dessa definição e entende que o valor depende da percepção que deve levar em consideração uma experiência de preferência relativa e interativa, em que alguém faz alguma avaliação em determinado momento. Os quatro aspectos do valor percebido seriam: a interatividade, o relativismo, a afetividade, e a experiência de consumo.

Interatividade: o valor atribuído é resultado da interação do indivíduo com o produto ou serviço, o valor, assim, depende tanto das características do objeto quanto do envolvimento do sujeito que aprecia ou não essas características.

Relativismo: o valor poderia ser atribuído apenas a partir da comparação do objeto ou serviço com um outro semelhante. Além disso, o valor depende de pessoa para pessoa e, portanto a avaliação de valor se torna bastante particular. Finalmente, o valor pode ser percebido dependendo do contexto em que determinado produto ou serviço é analisado.

Afetividade: o valor percebido está relacionado às preferências pessoais que congregam noções de afeto, atitude, avaliação, predisposição, opinião, tendência de resposta e valência.

Experiência de Consumo: o valor decorre da experiência de consumo.

O relacionamento entre empresa e cliente acontece no momento da interação, seja ela direta ou virtual. A empresa preocupada com o relacionamento de longo prazo com seus clientes desenvolve ações voltadas ao bom atendimento, ao entendimento dos desejos e necessidades de seus clientes, bem como às expectativas que estes criam ao adquirir um produto ou serviço. Enquanto o dono da pequena mercearia de bairro conhece cada um de seus clientes e oferece produtos e até mesmo serviços sob medida para cada um desses clientes, uma grande empresa procura se apoiar na tecnologia da informação

para tentar atender seu cliente da maneira mais personalizada possível (GONÇALVES, 1997).

Muito além da relação baseada no produto, as organizações contemporâneas têm se preocupado em expandir sua ação mercadológica para o mercado simbólico, passando a desenvolver ações institucionais, voltadas para a fixação de uma boa imagem da organização junto aos diversos públicos do mercado (VAZ, 1995). Para Cobra (1999), o *marketing* institucional cria uma boa vontade nos consumidores, que associam a marca da empresa a causas nobres e como atuantes na melhoria da sociedade. Para Reichelt (2007), a reputação, a imagem e o *status* das instituições se constituem em importante antecedente do valor percebido pelos clientes, devendo ser cuidadosamente gerenciados.

Muito pouco discutida no *Marketing*, a satisfação com o relacionamento entre empresa e clientes aparece associada à qualidade da relação. Essa qualificação se dá através da melhoria da comunicação, envolvendo também a confiança, havendo uma comunicação aberta, valores compartilhados e o comprometimento, dentre outros aspectos. Quando a qualidade do relacionamento é alta, os clientes confiam mais na organização, reparam menos nos seus erros e criam expectativas de um desempenho futuro satisfatório (REICHELT, 2007). Segundo Prado (2004 *apud* REICHELT, 2007)², para estar satisfeito com o relacionamento, três aspectos devem ser considerados: resposta positiva afetiva ao relacionamento; a qualidade percebida dos serviços; e os benefícios do relacionamento.

Gonçalves (1997) acredita que um relacionamento duradouro pode levar à lealdade do consumidor. Um posicionamento adequado da empresa, de seus colaboradores, e seu produto na mente do consumidor, gerando um diálogo eficaz, determinará a fidelidade e, se possível, a “amizade” onde ambos confiam e acreditam uns nos outros.

² PRADO, P. H. M.. *A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo*. 2004. 480f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Neste capítulo procuramos traçar brevemente alguns pontos específicos relacionados com a vida organizacional, sua inserção na sociedade e na vida dos indivíduos. Não existem sociedades sem as organizações e as instituições que lhe dão corpo, muito menos sem os indivíduos e grupos. São todos partes indissociáveis. Aqui também buscamos pinçar alguns argumentos em favor da importância que as organizações assumem na vida contemporânea e nos imaginários que elas desenvolvem para estreitar seus laços de legitimação social e aceitação afetiva individual. O imaginário e o simbolismo irrigam o real e influenciam o mundo racional, como veremos mais adiante.

2 – Em busca de um conceito para “Reputação Corporativa”

A reputação é como fogo: uma vez aceso, conserva-se bem; mas se apaga, é difícil acendê-lo. – Plutarco

Etimologicamente, “Reputação” vem da palavra latina “*putus*”, que significa puro, sem mistura (SARAIVA, 1974). Cuidar de uma reputação, portanto, quer dizer se dedicar a algo ligado a pureza, segundo as origens da palavra. Os romanos chamavam as crianças desse jeito e até os dias atuais, os portugueses chamam os meninos de “putos”. No século XIV, os franceses criaram a palavra *reputer*, que significa merecer confiança (ROSA, 2006).

O curioso é que “*putus*” também deu origem a duas outras palavras: puta e deputado. A primeira era utilizada para chamar as meninas puras, ingênuas. Mas como é sabido, nos dias atuais é utilizada para chamar a mulher que exerce o ofício de prostituta. E o nome deputado surgiu quando, na hora de escolher alguém de confiança para negociar em nome do governo francês, o povo adotou a palavra *députer*. Esse *députer* é chamado por nós brasileiros de deputados (HOUAISS, 2007).

O tema “Reputação Corporativa” tem sua inauguração no meio acadêmico no início da década de 1990, com o artigo seminal de Fombrun e Shanley (1990). De acordo com Freitas (2007), a busca pela competitividade e a sobrevivência organizacional marcaram a década de 1980. Já na década de 1990, a autora enxerga reestruturações profundas e variadas no mundo organizacional, como a flexibilidade nos arranjos organizacionais, a incorporação de tecnologias, privatizações e reduções constantes de custos. Nesse momento, o universo das empresas, principalmente das grandes corporações, passa por um redesenho brutal.

Esse processo desencadeia uma grande descrença para com as empresas e estas passam a ter sua imagem arranhada após uma série de ações como reengenharias, privatizações, demissões em massa, etc. Isso provoca a necessidade de buscar “ferramentas” para melhorar a imagem dessas organizações. Surge então uma série de trabalhos acadêmicos como

Kornhauser (1983), Dobson (1989) e Diffenbach e Higgins (1987) que analisam o tema “reputação”. Seus trabalhos se alicerçam na teoria econômica, onde são tratados temas como contratos, fusões e aquisições, além do caráter ético. Sob um ponto de vista mais voltado para a comunicação e o *marketing*, encontramos artigos como os de Dreyfus (1970), Dunne (1974), Ackerman (1986) e Pritchitt (1992). Além disso, nesse momento é inaugurada a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), que será discutida mais adiante, e se iniciam as discussões sobre ética e ecologia no mundo corporativo.

Com toda essa efervescência, Fombrun e Shanley (1990) fazem uma análise sobre o tema levando em consideração seu caráter estratégico. Eles também estudam como os “sinais” que são emitidos pelos membros da organização podem influenciar os seus diversos *stakeholders*. Os julgamentos coletivos desses diversos públicos criam reputações que estratificam as empresas em seus ramos de atividade e conferem substancial vantagem competitiva para aquelas percebidas como aquelas de melhor reputação mais bem reputadas. O estudo procura demonstrar como a estratégia empresarial pode beneficiar aquelas firmas que buscam melhoria de sua reputação através de uma série de ações voltadas aos seus *stakeholders*.

Porém, o tema não se consolidou com uma unicidade conceitual e metodológica. Atualmente, o termo reputação é tratado sob diferentes perspectivas dependendo da formação e do interesse daqueles que trabalham com “reputação corporativa”. A falta de consenso não é apenas conceitual, existe divergência também em relação a diferentes abordagens teóricas e, conseqüentemente, existe o uso de metodologias para aferição desse atributo (FOMBRUN, 2001; BROMLEY, 2003; AQUEVEQUE; RAVASI, 2006; BARNETT *et al*, 2006). Fombrun e Van Riel (1998) indicam diversas visões acerca do tema, incluindo economia, estratégia, *marketing*, organizações, sociologia e ciências contábeis, cada uma com as suas próprias tradições de definição de conceito e condução de pesquisas. Assim, os pesquisadores, cada um de posse de sua lente para analisar esse mesmo fenômeno, não conseguem considerar as demais perspectivas e desenvolver um conceito integrado (BARNETT *et al*, 2006).

Berens e Van Riel (2004) indicam três principais correntes de estudos de reputação, sendo o primeiro ligado às expectativas sociais, o segundo relaciona a organização à personalidade pessoal para analisar a reputação organizacional, e a terceira se utiliza do conceito de confiança como ponto inicial. Aqueveque e Ravasi (2006) mencionam que as correntes de estudo sobre o tema devem ser divididas em: Desempenho, Confiança e Afeição. Já Machado Filho (2002), divide os conceitos sobre o tema em econômicos e baseados em expectativas dos *stakeholders*.

De maneira mais objetiva, Barnett *et al* (2006) oferecem um referencial que propõe a divisão dos conceitos de “Reputação Corporativa” em três diferentes abordagens: ativos (a reputação como ativo intangível que a organização detém); avaliação (reputação como produto da avaliação moral de seus diversos *stakeholders*); e percepção (a reputação seria como os públicos, mais especificamente os clientes, percebem a empresa). Os autores ainda discutem a diferença de conceitos para com os de identidade, imagem e “capital reputacional”, e propõem um conceito mais amplo para reputação corporativa.

Bromley (2003) e Chun (2005) fazem análises semelhantes às de Barnett *et al* (2006). O primeiro estabelece uma divisão entre abordagem psicológica e abordagem ética, ambas aderentes às divisões de Barnett *et al* (2006) relativas à percepção e avaliação respectivamente. Já o segundo, divide as abordagens em: a) “Escola da Avaliação”, focada apenas em um tipo de *stakeholder* (investidores e administradores); b) “Escola da Impressão”, preocupada com as esferas do *marketing*, comportamento organizacional, e cobertura da mídia; c) “Escola das Relações”, preocupada com os *gaps* entre as visões dos *stakeholders* internos e externos.

Adotamos a divisão feita Barnett *et al* (2006) para guiar este trabalho por entender que é a mais completa e atual, e por levar em consideração praticamente todos os trabalhos presentes nas principais bases de dados internacionais sob palavra-chave a titulação de “*Corporate Reputation*”, além de estabelecer limites entre os conceitos de imagem, identidade e “capital reputacional”. Ao mesmo tempo, utilizaremos a conceituação de reputação

desenvolvida por esses autores, levando em consideração os conceitos que abrangem as diferentes visões sobre o tema:

Coleção de julgamentos sobre uma empresa, baseados nas avaliações financeiras, sociais e dos impactos ambientais atribuídos a essa organização ao longo de sua história (BARNETT *et al*, 2006, p. 34 tradução nossa)

2.1 - Reputação como um Ativo

Nesta abordagem, o termo reputação está sempre associado ao valor e relevância deste atributo para a competição entre as firmas. Esse grupo inclui referências que usam termos relativos a recursos ou como um recurso intangível, financeiro e ativo econômico. Para autores como Fombrun (2001), Hall (1993), Riahi-Belkaoui e Pavlik (1991) e Brito *et al* (2005), a reputação pode influenciar diretamente no valor das ações da empresa, pode derrubar e nomear pessoas, alavancar novos negócios, facilitar a captação de recursos financeiros pela empresa, manter funcionários satisfeitos, aumentar vendas, melhorar o processo de compras, entre outros fatores que podem ter impacto direto no caixa.

A seguir, apresentamos um quadro de Barnett *et al* (2006) de algumas publicações em periódicos internacionais analisando o tema “reputação corporativa” sob o ponto de vista de ativos intangíveis. Podemos verificar que esses autores relacionam sempre a reputação ao resultado econômico-financeiro da organização, a visão preponderante nesta abordagem é a do acionista, caracterizando a reputação como algo lucrativo e capaz de gerar bons dividendos.

Abordagem	Citação	Termos
Ativos	1 - Golberg <i>et al</i> . (2003)	1 – Um recurso intangível.
	2 – Mahon (2002)	2 – Um recurso para a firma; Um ativo; Saúde financeira.
	3 – Miles e Covin (2000)	3 – Um valor, mas um ativo intangível frágil.
	4 – Fombrun (2001)	4 – Ativo econômico.
	5 – Drobis (2000)	5 – Ativo intangível.

	6 – Miles e Covin (2000)	6 – Ativo intangível.
	7 – Fortune AMAC: Fombrun <i>et al.</i> (1999)	7 – Sábio uso dos ativos corporativos; qualidade de gestão; qualidade de produtos e serviços; inovação; valor de investimento em longo prazo; solidez financeira; habilidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas; responsabilidade com a comunidade e com o ambiente.
	8 – Riachi-Belkaoui e Pavlik (1992)	8 – Importante ativo.
	9 – Spence (1974)	9 – Resultado do processo competitivo.

Fonte: Adaptado Barnett *et al* (2006)

As principais teorias utilizadas para trazer a reputação como uma “fonte de vantagem competitiva” se mostram pautadas em conceitos oriundos da economia. Entre elas, encontramos a “Teoria dos Custos de Transação” através de “Contratos” tácitos que a organização desenvolve com quem ela estabelece relações comerciais, e a RBV – *Resources Based View*, na qual a organização detentora de ativos raros e valiosos, como uma boa reputação, consegue uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e, conseqüentemente, maiores retornos de seus investimentos. Além disso, iremos apresentar como a cultura é entendida como um ativo intangível e qual a “leitura” que os acadêmicos dessa abordagem fazem da Teoria dos *Stakeholders*. Finalmente, apresentaremos como a “Reputação Corporativa” é mensurada.

2.1.1 - Teoria dos Custos de Transação

Baseando-se na “Teoria dos Custos de Transação” e na “Teoria dos Jogos”, Kreps (1990) entende que a reputação corporativa é fundamental para a manutenção das relações comerciais entre as empresas e seus clientes. Isso por que a falta de informações acerca dos eventos futuros faz com que o cliente, seja ele indivíduo ou empresa, estabeleça relações comerciais com aqueles que terão uma conduta aceitável, de acordo com a sua conduta em eventos passados, ou seja, a historicidade das relações passadas endossa o futuro. Assim, menor incerteza diminui os riscos inerentes da operação e, por conseguinte, os custos da mesma.

Dois agentes, A e B irão realizar uma negociação. Num primeiro momento, A deve confiar ou não em B, caso confie e B tenha um comportamento oportunista, maximizando os seus próprios ganhos, o jogo não se repete, pois A tende a não confiar mais em B.

Por outro lado, se as jogadas forem repetidas, ou seja, A e B realizarão negociações uma série de vezes, A continuará confiando em B, dado que B teve uma boa conduta nas jogadas anteriores. Porém, se em algum momento B não demonstrar uma boa conduta, A pára de confiar em B e o jogo termina por ai. Mas se B tiver consciência dessa situação e o jogo for repetitivo, B tende a honrar o acordado, pois ganhos imediatos serão inferiores a ganhos futuros.

Da mesma forma, quando alguns agentes “A” estabelecem uma relação com um mesmo B, eles tendem a se basear nas atitudes passadas de B, para definir se irão ou não confiar nesse B. E quando um mesmo A estabelece uma série de relações, com vários “B”, estes “B” irão tomar como padrão, as atitudes passadas desse “A” para definir se irão ou não confiar em “A”. Assim, ao longo de uma série de jogadas, ambos irão construindo uma reputação positiva ou negativa mediante a natureza (honrar ou desonrar) ações passadas dos agentes.

Segundo Williamson (1996 *apud* MACHADO FILHO, 2002)³, esse modelo tem uma série de restrições, como: i – não levar em consideração os aspectos e as informações dessas relações comerciais estabelecidas entre diferentes “A” e “B”; ii – as informações podem ser imperfeitamente percebidas por ambas as partes, o que pode gerar uma confusão na questão de uma parte ter ou não honrado o acordado com a outra parte; iii – a aquisição de muitas informações que permeiam tais relações podem ser muito dispendiosas ou mesmo difíceis de serem adquiridas.

³ WILLIAMSON, Oliver E. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

2.1.2 - Visão Baseada em Recursos

Esta abordagem se baseia fortemente nos conceitos da RBV – *Resources Based View* ou Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 2002), em que o desempenho superior de uma firma é sustentado quando seus recursos são capazes de lhe render resultados extraordinários e através de recursos raros. Também se baseia na teoria das “Competências Essenciais”, de Prahalad e Hamel (1994), segundo a qual a competitividade de uma empresa vem de sua capacidade de desenvolver competências únicas e essenciais, capazes de gerar produtos e serviços inesperados.

As estratégias empresariais buscam alcançar vantagens competitivas de longo prazo, ações que serão dificilmente copiadas por seus concorrentes. Ao implementar essas ações, os administradores buscam desenvolver competências ou capacidades que a colocarão em posição de destaque. Esses recursos intangíveis, juntamente com recursos tangíveis como bens e capital, podem favorecer muito a atuação no mercado em que essas organizações atuam (BARNEY, 2002).

Wernerfelt (1995) indica que uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável, quando ela cria valor através de uma estratégia de implementação de diferenciais que os concorrentes não implementaram ou quando estes competidores não conseguem copiar tais competências. Portanto, para Brito *et al* (2005) a reputação é vista como um recurso potencial de vantagem competitiva, já que gera valor a seus *stakeholders*, é rara e não pode ser copiada ou comprada (HALL, 1993; PORTER, 1980; DIERICKX; COOL, 1989). Carter e Ruefli (2006) confirmaram que existe uma alta co-relação entre uma boa reputação e uma vantagem competitiva sustentável, porém um *status* de reputação favorável não é uma herança durável, ou seja, apesar de ser construída ao longo de anos e com muita dificuldade, pode ser perdida muito rapidamente.

A reputação corporativa refere-se a um grupo de atributos associados às ações passadas de uma empresa. Esses atributos podem gerar maiores rendas,

atração dos melhores talentos, ganhos de mercado e uma série de outras vantagens competitivas em um mundo de informações incompletas ou assimetria de informações de acordo com Brito *et al* (2005). Num mundo onde todos são produtores de informações e a capacidade de pulverização dessas informações é cada vez maior, a reputação corporativa representa um importante ativo para as empresas permanecerem vivas (ROSA, 2006).

2.1.3 - Cultura como Ativo

Esta abordagem enxerga a cultura corporativa como um ativo inimitável e insubstituível, ou seja, um ativo que a firma detém que é fundamental para a sua boa reputação e, portanto, para um bom desempenho no mercado (DOWLING, 2001). A condição de inimitável acontece quando os recursos são construídos através de uma condição histórica única, assim sendo, a reputação permite que os concorrentes implementem estratégias parecidas, sem que tenham o mesmo sucesso daquela firma com boa reputação (BARNEY, 1991). Em Freitas (1991) encontramos os argumentos de Barney (1986)⁴ sobre a cultura como fonte de vantagem competitiva apenas se ela não for imitável.

O trabalho de Frombrun e Shanley (1990) indica que houve uma grande correlação entre desempenho financeiro e reputação da organização estudada. Frombrun e Van Riel (2004) ainda entendem que uma boa reputação afeta a decisão de compras, atração e manutenção de melhores funcionários, atração de investimentos e desempenhos em mercados de ações, maior cobertura da mídia – “se os *stakeholders* gostam do que vêem e escutam, eles darão suporte à organização e este suporte acontecerá em forma de espiral de tal maneira que irá atrair mais recursos para a empresa” (FROMBRUN; VAN RIEL, 2004).

Ao analisar o mercado de vinhos, Landon e Smith (1998) verificaram que os consumidores estão dispostos a gastar um pouco mais com os vinhos vindos de empresas com melhores reputações. Esse estudo revela que a reputação

⁴ Barney, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32: 1230-1241, 1986.

pode ter impacto superior à qualidade do produto no preço final ao consumidor. Segundo Fombrun (1996), quando se trata do setor de serviços, a reputação corporativa é ainda mais importante, por se tratar de um setor em que a qualidade muitas vezes é medida através de percepção, e a manutenção de uma boa reputação é fundamental para criar valor psicológico na avaliação do serviço.

2.1.4 - O Desempenho como mensuração da reputação

Para esses pesquisadores, a mensuração do desempenho está diretamente ligada à mensuração da reputação, ou seja, se a reputação é algo que está atrelado ao desempenho, e vice-versa, ela deve ser mensurada afim de melhor compreender o desempenho da empresa. Entre as medidas de reputação mais conhecidas está o *ranking* das empresas mais admiradas da revista *Fortune* (*The Most Admired Companies*). Desenvolvido e publicado anualmente, desde 1984, o *ranking* lida com empresas grandes e conhecidas, e utiliza uma análise com uma amostra heterogênea e ampla de respondentes.

Um outro instrumento utilizado para “medir” a reputação corporativa é o Quociente de Reputação. Desenvolvido através de um projeto chamado “Projeto Global de Quociente de Reputação”, os pesquisadores Fombrun e Van Riel (2004) desenvolveram o RQ – Quociente de Reputação. Esse projeto teve início em 1999, com várias pesquisas em mais de dez países, na Europa, África, América e Oceania. Os resultados foram apresentados em uma série de encontros de acadêmicos e vários ajustes foram feitos até que se chegasse a um modelo de “equivalência do construto” e a sua validação (ALMEIDA, 2005). Atualmente o *Reputation Intitute International*, associação de institutos de reputação presentes em mais de 20 países, publica o *ranking* das empresas “mais bem reputadas” do mundo e também dos setores econômicos. Entre as empresas mais bem colocadas nesse *ranking* estão a Lego (Dinamarquesa), IKEA (Suéca) e Barilla (Italiana). Entre os setores mais bem colocados estão os Produtos de Consumo, Produtos industriais e Bebidas, respectivamente. E os piores colocados ficaram os setores de Telecomunicações, Utilidades e Engenharia e Construção, respectivamente (GLOBAL REP TRAK, 2007).

Bromley (2003) estudou diferentes métodos de pesquisa, com destaque para os *rankings*, quocientes e estudos de caso que analisam o fenômeno da reputação corporativa. Considerando esses dois métodos (*Ranking da Fortune* e o Quociente de Reputação), o autor sugere que a reputação é um conjunto de impressões compartilhadas socialmente e não uma coleta de impressões de pessoas com perfis heterogêneos, ou seja, esses dois instrumentos não refletem a realidade da reputação das empresas pesquisadas.

Um outro modelo para mensuração da reputação corporativa, foi desenvolvido por Gary Davies *et al.* (2003) e utiliza traços de caráter para descrever uma personalidade corporativa. A identidade e imagem corporativa estão intimamente ligadas, assim o modo como os funcionários avaliam a organização está relacionado com o modo com que os clientes a avaliam. Esses dois *stakeholders* (clientes e funcionários) são os principais para o estudo da reputação. Para mensurar a reputação, esses pesquisadores utilizam metáforas do caráter humano que deverão ser associados à empresa, com base na análise das seguintes dimensões: agradabilidade; empreendedorismo; competência; elegância; simpatia; delicadeza; e informalidade. O importante nesta escala não são as dimensões analisadas separadamente, mas sim o resultado das dimensões analisadas em conjunto.

No Brasil também existem algumas pesquisas com o objetivo de mensurar a reputação e a imagem das empresas brasileiras. Desde 1998, a revista *Carta Capital* realiza uma pesquisa com executivos brasileiros, para levantar quais são “As empresas mais admiradas do Brasil”. Essa pesquisa utiliza uma metodologia parecida com a da revista *Fortune*: as entrevistas ocorrem por telefone e é pedido aos executivos que apontem aquelas empresas que eles mais e menos admiram. Os entrevistadores também pedem para que os executivos avaliem as empresas apontadas de acordo com 11 quesitos: ética; respeito pelo consumidor; qualidade de produtos e serviços; solidez financeira; qualidade de gestão; compromisso com RH; competir globalmente; compromisso com o país; responsabilidade social; inovação e notoriedade. Num segundo momento, as pessoas indicam aquelas mais e menos admiradas

dentro de cada setor mais especificamente. Lembrando que a pesquisa é realizada pela Consultoria Interscience (CARTA CAPITAL, 2005).

Uma outra pesquisa de grande impacto no Brasil é a “Melhores empresas para se trabalhar” das revistas Exame e Você S/A. Publicada desde 1997, o que já foi um guia com as 100 melhores empresas para se trabalhar, passou a contar com 150 empresas. O *ranking* contempla os seguintes critérios para avaliação das empresas: a empresa deve ter participado em outros três anos do *ranking*; fatores como número de funcionários, tempo médio de casa, percentual de homens e mulheres e idade dos diretores também é considerado; questionários respondidos por funcionários que leva em consideração satisfação, identificação com a empresa, reconhecimento de líderes; e, por fim, uma avaliação feita pela revista acerca das condições oferecidas pela empresa como estratégia, liderança, políticas e práticas (EXAME, 2007).

A revista Exame também publica o *ranking* das “Maiores e Melhores Empresas Brasileiras”. O *ranking* é elaborado levando em consideração os 20 setores principais da economia brasileira e as empresas que se destacaram nesses setores. O critério para avaliar o sucesso é basicamente uma comparação dos resultados obtidos em termos de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, investimentos, participação de mercado e produtividade por empregado. Além de levar em consideração esses resultados, a empresa listada no Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa e/ou no Guia das Melhores Empresas para Trabalhar, recebe um bônus que eleva a sua posição no *ranking* (EXAME, 2007).

Publicação semelhante é a realizada pela revista Época dos resultados da pesquisa do “*The great place to work Institute*”. A pesquisa levou em consideração as respostas de mais de 200 mil pessoas, representando um universo de um milhão de funcionários de companhias que atuam no Brasil. Seguindo uma metodologia aplicada em mais de 30 países, que foi a 11ª pesquisa do Instituto no Brasil, o questionário contempla quesitos relativos a orgulho, respeito e satisfação. Também são avaliadas as políticas de recursos humanos de cada uma das empresas (ÉPOCA, 2007).

Uma pesquisa mais específica sobre reputação corporativa é realizada pelo Instituto de Reputação no Brasil. Dirigido pela profa. Ana Luísa Almeida, o Instituto é filiado ao *Reputation Institute* internacional. Essa pesquisa utiliza os mesmos parâmetros definidos pelo Quociente de Reputação apresentado anteriormente, e coloca as empresas brasileiras dentro de um *ranking* internacional de reputação. Dentre as empresas brasileiras presentes nesse *ranking*, estão a Petrobrás que ocupa a 8ª colocação, a Companhia Vale do Rio Doce, que ocupa a 31º lugar, o Grupo Pão de Açúcar que ficou no 40º e a Gerdau ocupa o 46º lugar. As empresas de telefonia seguiram uma tendência mundial e se colocaram como aquelas com os Quocientes de Reputação mais baixos (GLOBAL REP TRAK, 2007).

2.1.5 - Crítica à abordagem de reputação como Ativo

A abordagem da Reputação como um Ativo, apesar de ser a mais difundida das abordagens entre acadêmicos e no mundo empresarial, apresenta limitações sérias. Por se basear em elementos da teoria econômica, como “Teoria dos Custos de Transação”, “RBV”, “Teoria dos Jogos” e por ter foco sempre nos resultados financeiros, essa abordagem deixa de contemplar aspectos relativos à percepção individual e coletiva acerca de uma série de atributos organizacionais, como imagem, identidade e julgamentos relativos às expectativas sociais como responsabilidade social, ambiental e ética. Também não considera as mudanças ocorridas nas empresas avaliadas no passado que possam significar novas estratégias e valores.

O relacionamento entre a companhia e os seus *stakeholders* não é levada em consideração, a cultura é vista apenas como um ativo que servirá para ter uma boa reputação, devendo esta ser gerenciada para que se alcance os resultados desejados. Teóricos como Freitas (2007), Alvesson (1993), Rodrigues (1991), Pépin (1994), Cavedon e Fachin (2000) não concordam que a cultura seja uma variável perfeitamente gerenciável no curto prazo. Se seguirmos esse

raciocínio, podemos inferir que a empresa tem várias reputações dependendo do ponto de vista que ela é analisada.

2.2 – Reputação como Avaliação

Indica que os observadores ou *stakeholders* estão envolvidos na avaliação do *status* da firma. Isso inclui referências para reputação corporativa como julgamento, estima, avaliação. Essa abordagem está associada à atratividade da firma. Os termos, opiniões, e crenças também se encaixam aqui, por que suas definições são de natureza de julgamento (BARNETT *et al.*, 2006). Reputação corporativa, assim como reputação pessoal, é basicamente coletiva (algumas vezes implícita) em julgamentos morais que servem de parâmetro para confiança nos estágios iniciais de um relacionamento (BENNETT; GABRIEL, 2001).

Logo abaixo pode ser visto um quadro de Barnett *et al* (2006) listando as principais publicações em periódicos internacionais que analisam o tema “reputação corporativa” do ponto de vista da avaliação realizada pelos *stakeholders* da empresa de acordo com sua conduta moral e ética. Apenas tomamos o cuidado de retirar algumas publicações que julgamos não pertencer a essa abordagem.

Abordagem	Citação	Termos
Avaliação	1 – Larkin (2003)	1 – Um julgamento de valor relativo à moral. Cita poder das ONGs e <i>Internet</i> .
	2 – Lewellyn (2002)	2 – Avaliação dos <i>stakeholders</i> de acordo com o seu conhecimento sobre a firma.
	3 – Mahon (2002)	3 – Estratégia para lidar com <i>Stakeholders</i> . Salienta a utilização de ações de Responsabilidade Social.
	4 – Fombrun (2001)	4 – Avaliação coletiva com caráter subjetivo; julgamento da efetividade da firma; agregação de julgamentos.
	5 – Fombrun e Rindova (2001)	5 – Avaliação da firma relativa à sua posição. Levam em consideração as ações da firma em prol da sociedade.
	6 – Gotsi e Wilson (2001)	6 – Toda avaliação da firma ao longo do tempo. Leva em consideração, vários <i>Stakeholders</i> .
	7 – Cable e Graham (2000)	7 – Como as pessoas que procuram emprego avaliam as ações de uma determinada organização.

8 – Fombrun e Rindova (2000)	8– Estima geral; Consideração obtida pelas firmas conferida pelos seus diversos públicos.
9 – Gioia <i>et al.</i> (2000)	9 – Avaliação durável, cumulativa e global.
10 – Schweizer e Wijnberg (1999)	10 – Avaliação de acordo com o “estoque” de informação sobre a firma.
11 – Fombrun (1998)	11 – Todos os atrativos da firma. Como eles são avaliados.
12 – Gray e Balmer (1998)	12 – Um julgamento de valor acerca dos atributos da firma.
13 – Rindova e Fombrun (1998)	13 – Agregado de avaliações de uma organização.
14 – Fombrun e Van Riel (1997)	14 - Agregado de avaliações do desempenho da firma; Avaliação coletiva com caráter subjetivo; Consideração obtida pelas firmas.
15 – Post e Griffin (1997)	15 – Síntese das percepções, opiniões e atitudes.
16 – Fombrun (1996)	16 – Toda a estimação da firma comparada com algum padrão.
17 – Herbig e Milewicz (1995)	17 – Uma estimação de consistência.
18 – Brown e Perry (1994)	18 – A avaliação da companhia.
19 – Dowling (1994)	19 – Uma avaliação (respeito, estima, avaliação).
20 – Dutton <i>et al</i> (1994)	20 - Crenças sobre o que distingue a firma.
21 – Fombrun e Shanley (1990)	21 – Julgamento público cumulativo.
22 – Bernstein (1984)	22 – Uma avaliação sobre o que a companhia faz.

Fonte: Adaptado Barnett *et al* (2006)

Atributos específicos são selecionados para garantir uma avaliação positiva. Várias atribuições corporativas, como traços de pessoas, carregam um explícito ou implícito, uma avaliação social desejável ou indesejável. Ações sociais desejáveis contam com um forte viés nos julgamentos humanos e quando tais atribuições são feitas num discurso coerente, o contexto ajuda a reforçar o significado empenhado naquela ação (BROMLEY, 2003). Enfatiza-se que a reputação corporativa inclui um julgamento moral, segundo o qual as responsabilidades de uma firma não se esgotam nas ações de seus donos ou acionistas.

As pessoas se mostram mais receptivas àqueles que cuidam dos interesses comuns, o que significa que as firmas estão sofrendo pressões de acordo com novos requerimentos éticos e legais. Os custos sociais de suas atividades, como poluição, desperdício e outros, se tornam foco de atenção e ação pública, assim como o bom cuidado com animais e produtos agrícolas geneticamente manipulados. Algumas ações, mensurações e divulgação dessas ações têm sido desenvolvidas no sentido de garantir uma boa reputação através de uma conduta ética explícita ou verificável. Não deve ser levado em consideração apenas a parte econômica de uma ação empresarial, mas também o contexto social em que a firma se insere e o seu relacionamento com esse contexto (BROMLEY, 2003).

2.2.1 - A Teoria dos *Stakeholders*

Apesar das distintas abordagens e definições para o tema, a preocupação com os diferentes *stakeholders* se faz presente em cada uma delas, ainda que cada visão entenda o papel e a importância dos *stakeholders* de maneira distinta. Ao apresentar cada uma das abordagens, falaremos como a Teoria dos *Stakeholders* tem sido utilizada por elas. Mas antes disso, é necessário indicar como a “Teoria dos *Stakeholders*” conceitua o termo “*stakeholders*” e qual a sua importância para as grandes empresas de maneira geral.

Para Freeman (1984), os *stakeholders* devem ser divididos entre primários e secundários, sendo que os primários representam os acionistas e os credores da organização e que têm que, prioritariamente, serem recompensados pelo capital investido naquela organização. Já os *stakeholders* secundários são aqueles que estão “envolvidos” com a atividade da organização – seriam eles os funcionários, a comunidade que cerca a organização, seus clientes e fornecedores. Para Machado Filho (2002), Freeman (1984) não inclui os competidores e o governo em seu modelo, o que deveria ser feito já que os interesses de competidores em uma determinada indústria podem não ser conflitantes, e governos têm grande poder de influenciar e serem influenciados por ações da empresa.

Por todos serem “interessados”, e muitas vezes envolvidos com o cotidiano da empresa, os *stakeholders* representam a razão de existir de uma empresa. Apesar de ter interesses e expectativas conflitantes, é necessário que a organização seja capaz de equilibrar diferentes pressões para obter legitimidade e conseqüente sucesso no mercado em que opera (FREEMAN, 1984). A importância de cada um dos *stakeholders* deve ser levada em consideração no momento de se determinar as ações estratégicas da empresa. De acordo com Frooman (1999), para se determinar a importância de cada um desses grupos é necessário entender as características da firma, a estratégia do negócio e as circunstâncias que estão presentes na relação.

Em um segundo passo para definir os graus de importância, segundo Frooman (1999), é preciso entender os *stakeholders* e sua relação com a organização, buscando responder as seguintes perguntas: quem eles são? O que eles querem? Como eles irão buscar o que desejam? Porém, conforme salientado por Almeida (2005), existe uma infinidade de grupos e pessoas que, de alguma maneira, são influenciados ou influenciadores de uma organização.

A autora sugere que seja feito um recorte para considerar apenas aqueles atores organizacionais que detêm um relacionamento mais significativo com a organização e, portanto, exercem certa influência sobre a sua identidade. Para priorizar grupos de relacionamento, Mitchell *et al* (1997) *apud* Almeida (2005)⁵ propõem que esses atores sejam identificados conforme quesitos de “poder”, “legitimidade” e “urgência”:

- A questão do “poder” refere-se à percepção de como um *stakeholder* pode afetar os seus negócios dependendo da ação tomada por ele.
- A legitimidade se caracteriza pelo grau de relevância de certas demandas feitas por determinados grupos.

⁵ MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. V.22, n4, p. 853-86,1997.

- A urgência está relacionada a como, e a que tempo, a organização dará atenção aos conflitos ou demandas apresentadas por esses *stakeholders*.

A literatura consultada sobre reputação, ao falar de *stakeholders*, geralmente menciona as distintas pressões sofridas pela organização e como que as ações, embasadas na ética e na responsabilidade social, podem satisfazer as expectativas dos diferentes *stakeholders* e facilitar um julgamento positivo, conseqüentemente, construindo uma boa reputação.

2.2.2 - Responsabilidade Social

Os diferentes públicos de uma organização irão julgá-la de acordo com as suas ações relativas às questões econômicas e “não-econômicas”. Percepções acerca das preocupações da organização podem influenciar esses julgamentos. Portanto, ações de Responsabilidade Social Corporativa – RSC – podem indicar uma boa relação da organização com os diversos grupos presentes em seu ambiente. Os gestores podem sinalizar essas preocupações sociais de suas organizações através da promoção de ações de caridade, oferecer oportunidades de emprego em igualdade de condições, criar fundações, colocar mulheres e representantes de minorias na alta administração, dentre outras ações (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

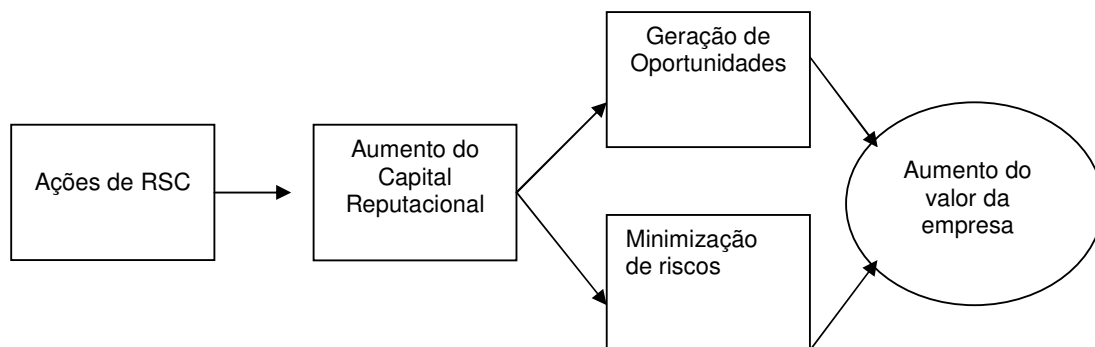
A RSC se apresenta como um importante instrumento para auxiliar a empresa na sua ligação com a comunidade em que ela se encontra inserida. A sua prática ajuda a organização a “construir um capital reputacional” que lhe ajudará a negociar contratos com fornecedores e governos, além de propiciar maiores retornos de capital, uma vez que ela consegue praticar preços mais elevados e comprar a preços mais baixos (FOMBRUN, 2000).

Fombrun (2000) identifica ainda outros *stakeholders* que podem influenciar as decisões da empresa, bem como a sua imagem e reputação em relação às oportunidades e minimização de riscos relativos a ações de Responsabilidade Social Corporativa. Essas informações estão destacadas na tabela abaixo:

Stakeholder Envolvido	Oportunidades	Minimização de riscos
Comunidade	Criação de Legitimidade	Minimizar riscos de má aceitação/conflitos
Mídia	Cobertura Favorável	Minimizar risco de cobertura desfavorável
Ativistas	-	Minimizar risco de boicote
Investidores	Geração de Valor	Minimizar risco de fuga de investidores
Funcionários	Aumento do Comprometimento	Minimizar riscos de comportamento
Consumidores	Fidelização	Minimizar riscos de má aceitação / desentendimentos
Agentes Reguladores	Ação Legal Favorável	Minimizar riscos de ação legal
Parceiros Comerciais	Colaboração	Minimizar riscos de defecção

Fonte: Adaptado Fombrun (2000)

Ainda pensando em ações socialmente responsáveis, a construção da reputação advinda dessas ações oferece à empresa a criação de vantagens competitivas e minimiza o risco de perdas de reputação. A seguir, apresentamos uma figura que o autor utiliza para expor a criação de valores intangíveis advindas de ações socialmente responsáveis.



Fonte: Adaptado Fombrun (2000)

A partir desse esquema, Fombrun (2000) sugere que as ações de responsabilidade social de uma organização irão causar impacto no julgamento dos seus diversos *stakeholders*. Estes, por sua vez, tenderão a ter maior boa vontade em relação à empresa e lhe atribuirão uma melhor reputação. Como explicitamos no tópico anterior (Reputação como um Ativo), uma boa reputação gera novas oportunidades de negócio, ajuda a negociar contratos com fornecedores e governos, além de propiciar maiores retornos de capital, uma vez que ela permite à empresa praticar preços mais elevados e comprar a preços mais baixos diminuindo os riscos. Isso tudo irá impactar em um maior valor da empresa e conseqüente retorno para os acionistas.

Seguindo a mesma linha, Machado Filho (2002) entende que a prática de ações socialmente corretas, dentro de parâmetros de ética e legais estabelecidos em uma sociedade, pode contribuir para a reputação organizacional:

Empresas que desenvolvem um comportamento socialmente questionável em seu meio, seja no sentido ético ou legal, intencionalmente ou não, podem atrair a atenção da mídia, que, por sua vez, pode causar danos irreversíveis à empresa, comprometendo a sua própria sobrevivência, como em alguns eventos ligados à espoliação ambiental, exposição a riscos da comunidade circunvizinha, práticas lesivas aos funcionários. Por outro lado, as práticas sociais positivas podem obter o efeito contrário, chamando a atenção da opinião pública, dos clientes, consumidores e governo de maneira positiva. (2002, p. 65).

2.2.3 - Ética

Ferrell *et al* (2001) chamam a atenção para a existência de várias definições para o termo “ética”. Essas definições variam de acordo com o campo em que se está. Ainda em áreas correlatas, as acepções podem sofrer grande variação. Esse é o caso das várias conceituações para “Ética nos Negócios”, que podem estar relacionadas aos princípios morais enquanto regras e padrões que balizam o que é o bom e o que ruim em determinadas situações no mundo corporativo. A definição de Ferrell *et al* (2001) seria: “Conjunto de princípios e padrões que guiarão o comportamento no mundo dos negócios”. (FERRELL *et al*, 2001, p.7). Se um comportamento específico é bom ou ruim, ético ou não-ético, é geralmente determinada por investidores, empregados,

clientes, grupos interessados, sistemas legais e a comunidade. Apesar desses grupos não estarem necessariamente “certos”, o julgamento da sociedade influencia a aceitação ou rejeição de um negócio e sua atividade.

Machado Filho (2002) entende que os conflitos éticos podem ser de dois tipos: problemas éticos e dilemas éticos. O problema ético é quando o indivíduo não faz aquilo que ele julga como correto, já o dilema ético é quando uma decisão tomada pelo indivíduo pode violar padrões éticos estabelecidos pela organização em que ele atua. Ferrel *et al* (2001) destacam que, para evitar conflitos éticos nos negócios, a empresa deve estar efetivamente preocupada com essas questões. Envolver a alta administração na preocupação ética, desenvolver e disseminar códigos de ética ou de conduta, auditar os empregados a fim de garantir padrões éticos de atuação, ou mesmo criar “uma cultura ética na organização”.

Ferrel *et al* (2001) enfatizam que a “cultura ética” é importante fonte de reputação positiva. Um código de ética ou um código de valores pode guiar os gestores de uma organização em suas transações e na sua relação com as pessoas envolvidas com a mesma, dando suporte para a construção de uma reputação positiva, através da confiança desenvolvida nos *stakeholders* externos. Essas ferramentas são úteis para limitar comportamentos oportunistas dentro da organização e também para parametrizar as suas ações. A organização deve se preocupar em se auditar para garantir que a sua conduta e a de seus funcionários estejam de acordo com os requisitos estabelecidos anteriormente. Essa auditoria deve levar em consideração as necessidades e prioridades de cada um de seus *stakeholders*, por que assim ela consegue se preparar para exigir diferentes padrões de conduta, princípios e posturas para se posicionar de maneira ética frente a esses diferentes *stakeholders*. É o que Freitas (2005) chama de saúde moral, ou seja, uma atitude crítica permanente de avaliação do campo organizacional interno e externo.

Ainda Zylbersztajn (2002), aponta que essa preocupação com a ética permite que as organizações evitem perdas de reputação, sejam elas causadas por

escândalos, ações judiciais ou mesmo por algum *stakeholder* que se sentiu lesado por alguma prática da organização. Além disso, cresce a preocupação no meio empresarial, de que empresas competidoras possam ser prejudicadas por outras menos escrupulosas. Para Machado Filho (2002), a ação da mídia e os riscos de ações judiciais têm levado as organizações a adotarem códigos de conduta, a fim de evitar eventuais perdas de valor reputacional, causadas por escândalos ou ações judiciais. Muitas empresas parecem mais preocupadas com a divulgação de ações nocivas do que com a sua real ocorrência.

2.2.4 - Medindo a reputação pelo Avaliação

Uma série de padrões de conduta foi desenvolvida, nos últimos anos, para induzir as empresas a adotar práticas mais sistemáticas, progressivas e visíveis de responsabilidade social. Algumas delas são derivadas de regulamentações governamentais que exigem um padrão de conduta das empresas presentes naquelas regiões. Outros padrões emergiram de uma série de grupos não-governamentais que descrevem como as empresas devem lidar com seus empregados e com as comunidades. Muitas organizações, entendendo esse movimento, colocam em prática estratégias de gestão socialmente responsáveis como forma de construir uma boa reputação (FOMBRUN, 2005).

As empresas estão freqüentemente procurando aplicar práticas socialmente responsáveis e éticas em seu dia-a-dia e buscando certificação ou acreditação junto a órgãos que endossem as suas práticas como benéficas para a sociedade. Quanto mais legítimo é o selo que ela carrega associado ao seu nome, menos a organização está exposta a riscos de reputação ou ataques de grupos ativistas (FOMBRUN, 2005). Entre as principais certificações atuais, podemos citar:

- AS 8000 Local de trabalho/Relações com os empregados;
- ISO 9000 – Organização e Governança;
- ISO 14001/14004 – Meio-ambiente;
- OHSAS 18001:1999 – Segurança no Trabalho;

- ISO 26000 – Responsabilidade Social (Em processo de formulação).

Uma outra forma de legitimação ocorre com a atribuição de prêmios às organizações que estabelecem condutas socialmente responsáveis. Muitos desses prêmios, especialmente os que atraem a atenção de centenas de pessoas, rendem milhares de publicações e um belo retorno financeiro aos organizadores. As empresas premiadas ganham a atenção da mídia, além de um destaque na mente das pessoas que a julgam com olhares mais receptivos.

No Brasil, tivemos premiações como o Guia da Boa Cidadania Corporativa, realizado pela Revista Exame de 2002 a 2006. No ano de 2007, a revista lançou o Guia Exame de Sustentabilidade, que veio para substituir o antigo Guia. O objetivo até 2006 era mostrar casos de companhias que tinham boas práticas de relacionamento com seus diversos públicos - os chamados *stakeholders*. As empresas deveriam indicar as práticas de gestão ligadas aos sete temas dos Indicadores Ethos: Valores; Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade, Governo e Sociedade (GUIA DE SUSTENTABILIDADE EXAME, 2007).

Em 2007, o Guia de Sustentabilidade da revista premiou 20 empresas levando em consideração três aspectos: econômico-financeiro, ambiental e social. Para esse prêmio, a Exame firmou uma parceria com o Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (GVces) e definiu uma nova metodologia. Ao todo, foram realizadas 206 inscrições de companhias de diferentes portes, setores e regiões do Brasil. A análise para a escolha das melhores é feita em duas etapas. Na primeira, elas respondem a um extenso questionário desenvolvido pela FGV. Na segunda, as 32 empresas com melhor pontuação nos questionários são analisadas por um conselho formado por oito especialistas, sob a coordenação de Mario Monzoni, do GVces (GUIA DE SUSTENTABILIDADE EXAME, 2007)

O Instituto Ethos também oferece três prêmios de caráter ético/sócio responsável: a) Prêmio Ethos-Valor, lançado em 2000, premia os melhores

trabalhos de graduação e pós-graduação sobre responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável; b) Prêmio Ethos de Jornalismo, dirigido a jornalistas visando estimular a reflexão sobre sustentabilidade e gestão dos negócios, tratando dos campos temáticos de Inovação e Reposicionamento, Custo e Redução de Custo, Caminho de Crescimento e Trajetória, assim como Reputação e Legitimidade; c) Prêmio Balanço Social, realizado entre os parceiros: Aberje, Apimec, Ethos, Fides, Ibase. As empresas são premiadas com base nos seus balanços publicados e as ações de responsabilidade social que constam nestes balanços (ETHOS, 2007).

A implementação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa tem ocorrido em todo o mundo por meio de bases voluntárias, em sua grande parte. Não há dúvidas de que essa implementação confere o respeito dos mais diversos *stakeholders* a essas firmas. Baseados em prêmios informais, guias voluntários, acreditação, ou certificação formal, as empresas se envolvem em uma sofisticada seleção e implementação dessas práticas. As empresas que já estão envolvidas com a RSC podem construir vantagem reputacional internacional, pois se torna uma tendência mundial, dado aspectos como aquecimento global, degradação ambiental, etc. (FOMBRUN, 2005).

2.2.5 - Crítica à abordagem de reputação como Avaliação

Sob o ponto de vista dessa abordagem, expectativas sociais e individuais são levadas em consideração para entender o fenômeno da reputação. Além disso, o julgamento é, em grande parte, associado ao desempenho econômico-financeiro da firma, enquanto detentora de uma avaliação positiva dos seus *stakeholders*. Apesar disso, não há clareza na preocupação em priorizar alguns *stakeholders* em detrimento de outros, como se faz na escola focada em ativos.

A abordagem falha em não tratar da questão da percepção da imagem, da identidade, e da cultura das organizações. Assim como também não considera o envolvimento emocional dos indivíduos com determinadas empresas, conforme ressaltamos no capítulo um, em que as organizações criam imaginários capazes de dar sentido e de influenciar a identidade dos seus

públicos, se colocando como uma referência de conduta, de estilo de vida, e de segurança.

2.3 – Reputação como Percepção

Esta abordagem considera a percepção dos observadores ou *stakeholders* em relação a uma determinada empresa, ou seja, como esses tomam consciência da firma, mas sem que se faça, necessariamente, julgamentos morais sobre ela. A reputação corporativa foi definida como uma agregação de percepções: percepções latentes; percepções globais; percepções de representações; Também pode estar incluída na abordagem a reputação corporativa como representações de conhecimento e de emoção, desde que estas contemplem uma consciência sobre a firma (BARNETT *et al*, 2006).

A seguir, apresentamos um quadro de Barnett *et al* (2006) de algumas publicações em periódicos internacionais analisando o tema “reputação corporativa” sob o ponto de vista da percepção. Fica claro que uma série de autores descrevem a reputação como um conjunto de percepções acerca de aspectos intangíveis, como imagem e identidade que irão formar uma reputação baseada em aspectos subjetivos:

Abordagem	Citação	Termos
Percepção	1 - Larkin (2003)	1 – Reflexão ao nome da firma.
	2 – Pharoah (2003)	2 – Existência de um olhar de contemplação; existe em milhões de mentes diferentes.
	3 – Einwiller e Will (2002)	3 – Rede de percepções.
	4 – Mahon (2002)	4 – Inclui a noção de responsabilidade social.
	5 – Roberts e Dowling (2002)	5 – A percepção do que a companhia representa em termos de suas ações no passado e seus prospectos futuros; Percepção Global.
	6 – Balmer (2001)	6 – Percepção latente da organização.
	7 – Fombrun (2001)	7 - Coletiva percepção do que a companhia representa em termos de suas ações no passado e seus prospectos futuros; percepções e interpretações individuais.
	8 – Fombrun e Rindova (2001)	8 - Coletiva percepção do que a companhia representa em termos de suas ações no passado e seus resultados.

9 – Hanson e Stuart (2001)	9 – A imagem corporativa ao longo do tempo.
10 – Zyglidopoulos (2001)	10 – Conjunto de conhecimento e emoções.
11 – Bennett e Kottasz (2000)	11 – Percepções que uma organização desenvolve ao longo do tempo.
12 – Fergunson <i>et al</i> (2000)	12 – O que os <i>stakeholders</i> pensam e sentem por uma firma.
13 – Miles e Covin (2000)	13 – Conjunto de percepções.
14 – Stuart (2000)	14 – Uma junção ambígua de desconfianças.
15 – Balmer (1998)	15 – A percepção do que é uma firma.
16 – Fombrun (1998)	16 – Representação coletiva das ações passadas.
17 – Fombrun e van Riel (1997)	17 – Uma representação coletiva.
18 – Post e Griffin (1997)	18 - Coletiva percepção do que a companhia representa em termos de suas ações no passado e seus resultados; Uma síntese de opiniões.
19 – Fombrun (1996)	19 – Uma fotografia instantânea levando em consideração múltiplas imagens; Coletiva percepção do que a companhia representa em termos de suas ações no passado; Rede ou agregação de percepções; “Rede” afetiva ou reação emocional.
20 – Yoon <i>et al.</i> (1993)	20 – Reflexo do histórico de ações.
21 – Andersen e Sorensen (1999, 1992)	21 – Um pacote compartilhado de atributos.
22 – Smythe <i>et al</i> (1992)	22 – Os valores corporativos.
23 – Weigelt e Camerer (1988)	23 – Um conjunto de atributos econômicos e não-econômicos.
24 – Levitt (1965)	24 – A percepção do comprador de como bem conhecida, boa ou ruim, confiável, reputada e acreditável uma firma é.

Fonte: Adaptado Barnett *et al* (2006)

Bromley (2003) denomina essa perspectiva de Abordagem Psicológica, pois ela está preocupada com as representações mentais individuais como, por exemplo: impressões pessoais, crenças e sentimentos, que estão conectados com sentimentos de outras pessoas através das representações coletivas como “acordos sociais” acerca de diversos aspectos sobre o mundo. Nós formamos impressões individuais em relação ao mundo em que vivemos e, essas impressões são formadas por nossas características psicológicas e também pelo grupo de referência a que estamos expostos: amigos, parentes, professores, parceiros entre outros.

Reputação corporativa e imagem de marca têm existência como uma “representação mental” coletiva na mente de membros de vários “grupos de interesse” que desenvolvem algum tipo de relação com a organização. Na relação entre a empresa e cada um desses *stakeholders*, é levado em consideração o custo/benefício proveniente da relação com cada um desses grupos. Naturalmente, organizações comerciais estão mais preocupadas com alguns *stakeholders* “regulares” e maiores, como os consumidores, fornecedores e competidores (BROMLEY, 2003).

Bromley (2003) reforça que não é suficiente apenas entender cada um dos *stakeholders*, avaliar a sua legitimidade, o seu poder e, principalmente, os seus interesses levando em consideração o custo/benefício de cada um. O autor chama a atenção para o foco na perspectiva social e psicológica para entender a reputação, pois a reputação de uma organização está baseada em expectativas sociais e individuais, e estas expectativas sofrem mudanças ao longo do tempo. Portanto, os atributos considerados para a reputação de uma firma atualmente podem não ser os mesmos de um futuro próximo.

Os autores dessa linha, dentre eles Einwiller e Will (2002), Balmer e Gray (2003), Herbig e Milewicz (1997) trabalham sob a perspectiva do *Branding* ou da construção de marca junto a um determinado mercado. Todas as suas ações são no sentido de divulgar a marca e posicioná-la no mercado. O posicionamento de uma marca é o mesmo que indicar associações que as pessoas devem fazer com aquilo que se propõe com determinada marca. Assim, ao perguntar a uma pessoa o que uma marca significa para ela, podemos obter várias associações por meio de palavras, interpretação de figuras, associações com animais e pessoas, reflexão sobre a experiência de uso, ou sobre o processo de decisão (SPERS, 2006).

O processo de decisão dos consumidores é baseado tanto no processamento de informações, fundamentado tanto na personalidade do indivíduo quanto na influência da mídia e propagandas. Por não conseguir 100% das informações necessárias para a tomada da decisão, os consumidores se baseiam na

percepção para decidir suas compras (GUILHOTO, 2001). A percepção é o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos que recebe apoiado em seus conhecimentos, crenças e valores (SHIFFMAN e KANUK, 1994). Por falta de informações e impossibilidade dos clientes verificarem a real qualidade do que estão consumindo, aspectos como tamanho, cor, *design*, preço, imagem da marca são utilizados na escolha de um produto (GUILHOTO, 2001).

Através de uma série de pesquisas, as empresas buscam maneiras para entender quais são os consumidores, como eles se encontram inseridos na sociedade, e como eles decidem e consomem. Isso tudo para criar produtos e serviços e comunicá-los de maneira que seja possível estabelecer vínculos entre a empresa e seus consumidores (SILVA, 2006).

O interesse é descobrir como inculcar, melhor e recorrentemente, a preferência por um determinado produto. Desse modo, ao passo que as pesquisas descobrem novos modos de criar vínculos entre produtos e consumidores, o que elas fazem como ação prática é trabalhar as percepções em busca do estabelecimento de gostos, valores, hábitos e preferências, para que se consiga tornar cativo o consumidor. (SILVA, 2006, p. 309)

O objetivo desse tipo de comunicação vai muito além de especificar os atributos de um determinado produto. Ela pretende mostrar ao consumidor quais são os conceitos que estão por trás daquele produto e no que esse consumidor irá se transformar no momento em que ele consumir o produto. De acordo com Fontenelle (2001), a marca utiliza elementos da realidade para construir a sua imagem na mente de seu público e, num segundo momento, a realidade social se refere à marca para se definir.

A reputação corporativa é influenciada pela qualidade de seus produtos e serviços. Porém, muito mais do que isso, ela é influenciada pela maneira com que a empresa se apresenta para a sociedade (através de propagandas, relações públicas, relações com investidores, entre outros), independente de outras atividades, pelo menos por um tempo. Em alguns casos, reputação e realidade podem estar muito distantes. Por exemplo, uma empresa pode desenvolver uma boa reputação na área educacional, porém ela pode se dedicar a essa atividade motivada pela lavagem de dinheiro ilegal, que não é

de conhecimento público. Uma avaliação objetiva ou subjetiva da reputação de uma empresa necessita ser construída de acordo com princípios psicológicos ou baseada em dados como relatórios de mídia, comentários de clientes, e atendimento aos requisitos legais. Avaliar os princípios psicológicos é uma tarefa complicada e isso requer que se utilize, com maior frequência, dados objetivos (EINWILLER; WILL, 2002)

2.3.1 Mensuração da reputação como *Brand Equity*

Essa expressão em inglês, utilizada no Brasil desde 1996, refere-se a tudo aquilo que uma marca possui de tangível e intangível e que contribui para o crescimento sustentado dos seus lucros. Os valores tangíveis são: seu logotipo, símbolo, embalagem e comunicação. Os intangíveis são: sua experimentação, reputação, crença, confiança e história. *Brand Equity* é um conjunto de informações que se utiliza em pesquisa de mercado para investigar, conhecer e avaliar os recursos objetivos e subjetivos da marca. Ele serve também como suporte aos serviços de avaliação de marcas (AAKER, 1991; KELLER, 1993).

Aaker (1991) e Keller (1993) estabeleceram uma metodologia para mensuração da eficácia da força da credibilidade corporativa através das seguintes dimensões: *expertise* da empresa; confiabilidade e a sua qualidade para estabelecer um *link* com marcas de sucesso. Nesse sentido, a credibilidade corporativa está ligada à imagem da firma que pode afetar o reconhecimento da marca e a reputação corporativa (KELLER, 2000). Caruana e Chicorp (2000) dizem que a reputação corporativa é um conceito bastante próximo do conceito de *Branding*. Os autores ainda desenvolveram uma escala para a mensuração da reputação, baseada em doze itens provenientes da escala de David Aaker (1991) para “*Brand Equity*”. Os 12 itens são os seguintes: (1) qualidade do produto; (2) graus de publicidade; (3) atividades que patrocina; (4) condução de visitas às instalações; (5) tradições estabelecidas há um bom tempo; (6) elevado respeito pelos empregados; (7) empregados bem treinados; (8) produtos bastante conhecidos; (9) força da

gerência; (10) custos de publicidade; (11) solidez da companhia; (12) lucratividade.

Outro estudo de *Brandy Equity* reconhecido internacionalmente é desenvolvido pela consultoria Yanckelovich Partners associado à revista *Fortune*. Esse *ranking* leva em consideração os seguintes aspectos: consciência; familiaridade; impressão geral (positiva ou negativa); percepções (relacionados à qualidade dos produtos e serviços; valores atribuídos pelos clientes; Alta Administração; confiança; prosperidade); e comportamento (recomendação; investimento na companhia; bom lugar para trabalhar; força para encarar possíveis ataques da mídia). Assim, como a pesquisa da revista *Fortune*, das empresas mais admiradas, esta pesquisa também leva em consideração a resposta de CEOs (CHUN, 2005).

No Brasil esse tipo de pesquisa ou *ranking* não é tão comum ou conhecido como os citados anteriormente. O IBOPE realiza pesquisa de *Brandy Equity*, mas para fins particulares (IBOPE, 2007). O mais comum em nosso país são os prêmios “*Top of mind*” que são realizados nos mais diversos locais do Brasil e pelos mais diversos órgãos, como o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Informações Comerciais, Instituto Datafolha e muitos outros.

De acordo com Chun (2005), existem limitações em utilizar pesquisa de *Brand Equity* para mensuração da reputação. A primeira limitação é que não há clareza para a ligação dos dois construtos: assim como Reputação Corporativa, *Brand Equity* também possui várias definições distintas. A segunda limitação permanece no foco, nesse tipo de estudo, apenas em um dos *stakeholders*, que seriam os clientes da firma.

2.3.2 – Críticas à reputação como Percepção

A crítica a esta abordagem se concentra em utilizar a percepção da marca como um parâmetro para medir a reputação. Segundo Chun (2005), a percepção da marca não é suficiente para essa medição, pois não são

considerados todos os *stakeholders*, e a pesquisa de *Branding* permanece orientada para aspectos comerciais da organização.

Não apenas na medição, mas também na conceituação, o foco é fortemente voltado à percepção do cliente que não reflete fielmente a reputação da empresa como um todo. Assim como na abordagem de Reputação como Ativo, não se leva em consideração as várias reputações da companhia.

2.4 – Relação entre crises e reputação

De acordo com o *Institute of Crisis Management* (2007), crise é todo evento negativo relacionado a uma organização e que recebe cobertura intensa da mídia. Esses eventos podem ser os mais diversos, como catástrofes, acidentes, acontecimentos envolvendo o meio-ambiente, defeitos técnicos em produtos ou serviços, problemas financeiros, assédio sexual, assédio moral, violência física no local de trabalho, entre muitos outros.

Uma crise, dependendo de sua intensidade, da cobertura da mídia, e de como é encarada pela organização, pode comprometer toda uma reputação que levou anos para ser construída. Isso porque é um evento que coloca em prova a maneira como a organização lida com os seus públicos, com problemas, ou mesmo é negligente em relação aos seus produtos e serviços. Durante uma crise, a empresa deve manter os colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, imprensa, grupos de pressão, sociedade e governo informados sobre o problema ocorrido e as ações que estão sendo tomadas para solucioná-lo. Qualquer falha nessa comunicação pode gerar novas crises ou destruir a imagem da corporação (RODRIGUES, 2007).

Toda grande empresa, por mais organizada que seja, não está livre de enfrentar crises ao longo de sua história. O que permite a manutenção ou não de uma boa reputação não chega a ser a crise, mas a maneira como ela lida com a crise. A maneira de enfrentar a crise poderá proporcionar cobertura positiva da mídia, gerando boa vontade dos diversos *stakeholders* em relação

às atitudes da empresa, podendo a empresa sair ainda mais fortalecida de uma crise (LYON; CAMERON, 2004).

Este foi o caso de *Tylenol*, medicamento da Johnson & Johnson, que em 1982 teve sete consumidores mortos ao ingerir o produto. Isso aconteceu, por que esses exemplares do remédio tiveram sua fórmula adulterada por um sabotador que introduziu veneno, motivo que causou a morte dessas pessoas. A postura tomada pela empresa foi de assumir o problema publicamente e cooperar com todos os meios de comunicação interessados no assunto, mantendo-se inteiramente transparente em todas as suas ações (MORAES, 2001). Além disso, a Johnson & Johnson:

- Solicitou à população que o uso do *Tylenol* em versão cápsulas fosse suspenso;
- Recolheu todo o estoque do medicamento dos hospitais, farmácias e demais pontos de venda;
- Deu subsídio aos hospitais caso algum caso de envenenamento fosse registrado;
- Ofereceu aos consumidores a opção de trocar o medicamento em cápsulas que tivessem em casa pela versão em tabletes, que não podia sofrer sabotagem;
- Ofereceu prêmio em dinheiro a quem pudesse dar informações sobre o adulterador.

Estas ações surtiram um efeito positivo na imprensa, que recebeu ampla cobertura favorável à empresa no caso. Por consequência, os diversos públicos também reagiram bem às atitudes tomadas pela empresa, que saiu com a imagem fortalecida da crise. Apesar de o episódio ter custado cerca de 50 milhões de dólares, a empresa conseguiu ganhos incalculáveis em imagem.

Porém, podemos citar uma série de crises sofridas por outras companhias e que lhe causaram perdas incalculáveis de imagem. Casos que envolveram gigantes norte-americanos como a Enron e a Worldcom, que publicaram balanços financeiros falsos, e a empresa de consultoria e auditoria Arthur

Andersen, não sobreviveram à crise de 2002. Elas desapareceram e ainda tiveram seus principais executivos presos. A Enron era uma empresa de prestação de serviços públicos nos Estados Unidos (usinas hidrelétricas, companhias de água e saneamento, e unidades de distribuição de gás). Tornou-se conhecida quando passou a negociar no setor de energia comprando, vendendo e fazendo apostas financeiras muito maiores do que os negócios diretamente realizados pela companhia. Com a ajuda de bancos e de outras empresas (como a Arthur Andersen) conseguiu maquiar os balanços de 2000 e 2001, escondendo cerca de 25 bilhões em débitos. A farra financeira acabou quando a empresa foi à falência e deixou milhares de pessoas com um imenso prejuízo.

Além de ter membros da diretoria e responsáveis pelas finanças presos, o escândalo causou a dissolução da Arthur Andersen e o surgimento de uma série de medidas regulatórias ao longo de 2002, tanto nos Estados Unidos quanto no mundo, inclusive no Brasil. Dentre essas medidas, destaca-se a Lei Sarbanes-Oxley, de 30 de julho de 2002, cujo objetivo é manter a confiabilidade das informações divulgadas por meio de balanços, atribuindo à Alta Administração a responsabilidade pelas informações financeiras fornecidas ao mercado. Os princípios dessa lei passaram a vigorar nos principais mercados internacionais, também interessados em manter a confiabilidade dos balanços divulgados por suas empresas.

Para O'Rourke (1997)⁶, citado por Almeida (2005), existem algumas circunstâncias que deixam a crise mais séria e ainda mais difícil de ser controlada. A primeira delas seria a surpresa. Muitas vezes acontecem eventos que não foram previstos de maneira alguma, e a organização tem certas dificuldades de elaborar uma resposta rápida e eficaz para a situação. A Nike surpreendeu a população norte-americana com a utilização de trabalho infantil na produção de vários de seus artigos na Ásia. A mobilização de ONGs e ativistas divulgando imagens e informações sobre esse acontecimento rapidamente se espalharam por todo os Estados Unidos e pelo mundo, nos

⁶ O'ROUKE, R. Managing in Time of Crisis. *Corporate Reputation Review*, London, v1, n.1 e 2, p. 120-125, 1997.

anos 1980 e 1990. Esse evento causou forte impacto na reputação da empresa, o que manchou a sua imagem e causou reveses financeiros à companhia nos anos de 1993 a 1995 (SPAR, 2002).

A segunda situação é a falta de informação confiável disponível aos afetados momentos após o acontecimento de um evento como um acidente. A empresa não sabe muito bem o que dizer e isso deixa o processo de comunicação lento e a opinião pública sem uma resposta oficial. Esse foi o caso ocorrido com o acidente aéreo da TAM ocorrido em 2007, em que 199 pessoas morreram após a colisão de um avião com um prédio da própria companhia em São Paulo. A falta de informações confiáveis fez com que muitas informações chegassem até o público através de fontes não-oficiais como rádios, emissoras de televisão e jornais. A primeira lista com as vítimas do acidente, por exemplo, foi divulgada por uma rádio e não pela própria empresa.

A terceira situação existe quando o aumento progressivo de eventos deixa a situação extremamente grave. Uma progressão de falhas das mais diversas, que vão transformando uma situação inicialmente controlável em um evento incontrolável. Almeida (2005) cita como exemplo o episódio do transatlântico Valdez, da Exxon, em que ativistas e agências não-governamentais estavam presentes no local do acidente antes mesmo da empresa, dando declarações à mídia, o que pioravam ainda mais a situação da empresa. No caso brasileiro, o caos aéreo e a omissão da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), da Infraero (Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária), e das companhias aéreas nacionais geraram problemas de reputação irreparáveis para o setor.

A quarta situação é quando o público externo aponta as ações que devem ser tomadas sem que haja um posicionamento da empresa. Nesses eventos, a companhia deve ser rápida, assumir o problema, e propor uma série de ações que serão tomadas diante da crise. Essa velocidade na comunicação conforta seu público, que enxerga a preocupação da empresa com o evento possibilitando a comunicação de medidas corretas antes mesmo de uma pressão pública por medidas que talvez não sejam as mais aconselháveis.

Para Orduña (2004), as empresas devem desenvolver uma postura pró-ativa em relação às crises: criar um manual interno contando um plano de crises; treinar profissionais aptos a gerenciar crises; treinar pessoas nos mais diversos níveis (operacionais e estratégicos) para que a informação siga um fluxo veloz e confiável. A informação é um fator-chave no momento de crise, e a maneira como ela é gerenciada pode definir o sucesso ou fracasso da empresa num momento como esse.

2.5 – Identidade corporativa

O plano simbólico das percepções, significações, idéias, e entendimentos acerca do funcionamento da organização – seus valores, crenças, hábitos, práticas do dia-a-dia – definem e sustentam o indivíduo ou o grupo de pessoas. São, também, fontes de estudo da Cultura Organizacional, com a finalidade de entender melhor o sistema social (ALMEIDA, 2005). Para Nogueira e Machado-da-Silva (2003), a relação entre valores e crenças é interativa, uma vez que as crenças sustentam os valores. Desse modo, aquilo que as pessoas assumem como verdade influencia aquilo que elas valorizam.

Por outro lado, os valores podem dar origem a crenças, na medida em que eles são reafirmados em comportamentos eficazes. Nesse sentido, a identidade e a cultura estão inter-relacionadas e interdependentes, já que um necessita do outro como fonte de significados. Pelos estudos da identidade, enriquece-se o entendimento das culturas e, pelo estudo da cultura, as identidades são compreendidas (RODRIGUES, 1996; MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000; CARRIERI 2001).

Portanto, entender identidade pode ser uma maneira de construir sentido sobre o que constitui a cultura nas organizações, uma vez que a identidade reflete como a organização constrói significado sobre si mesma, o que representa manifestações visíveis da própria cultura (SCHULTZ; HATCH, 2000). A cultura por meio dos mitos, ritos, histórias e visões de mundo, proporciona as bases para a construção das identidades (CARRIERI, 2001).

Na interação social, os indivíduos internalizam regras e interpretam procedimentos que os capacitam para viver as estruturas de significados, os quais são apropriados ou rejeitados como valores. A construção da “identidade” se estabelece nesse processo de aproximação e afastamento de valores pelos indivíduos. Ela se origina do “eu” enquanto experiência pessoal e é vivenciada objetivamente como experiência coletiva (ALMEIDA, 2005).

2.6 - Imagem

Compreende-se imagem como conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e do qual o indivíduo se utiliza para descrevê-lo, lembrá-lo e se relacionar com ele. É o resultado da interação com as crenças, idéias, sentimentos e impressões do indivíduo sobre o objeto, o qual pode ser substituído por uma marca ou organização. Ressalta-se que as pessoas diferentes, podem ter imagens diferentes de um mesmo objeto. (DOWNLING, 1986⁷ *apud* ALMEIDA, 2005).

Imagem é o que vem a cabeça quando você ouve o nome ou vê a logo de uma firma em particular. A transição de identidade para imagem é a função das relações públicas, do *marketing*, e de outros processos organizacionais que tentam moldar a impressão das pessoas sobre a firma. A imagem pode ser moldada, mas não controlada pela organização por causa de fatores como a mídia, regulação governamental e vigilância, dinâmica industrial e outras forças (BARNETT *et al*, 2006).

A formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais. Nesse sentido, pode ser resultado de uma determinada impressão que um emissor tenta, deliberadamente, projetar em uma audiência. Ou seja, há duas dimensões de imagem: uma como retrato interno (sensação e percepção); e outra fabricada

⁷ DOWNLING, G. R. Managing your corporate image. *Industrial Marketing Management*. V.15, p.109-115, 1986.

(construída pela comunicação). Ela pode ser mais ou menos verdadeira, mais ou menos precisa, mais ou menos saliente, mais ou menos significativa (ALMEIDA, 2005).

A imagem pode ser definida como “uma interpretação que confere sentido a uma experiência que não é diretamente copiada da experiência atual, mas que tem sido “projetada”, no processo de cópia, numa nova dimensão, mais ou menos estável que nós chamamos de fotografia”. (LANGER, 1957⁸ *apud* ALVESSON, 1990).

No segundo sentido, a imagem se apóia nas impressões daquele que as envia, tentando projetar uma certa impressão para a sua audiência. Uma imagem é, então, o resultado de uma projeção em duas direções. As imagens de interesse da Alta Administração não são aquelas que emergem na ausência de esforços particulares para a produção de uma impressão. Isso significa que a fabricação de uma imagem pública é criada para uma audiência muito mais do que para reproduzir a realidade (ALVESSON, 1990)

A imagem de uma empresa refere-se a uma impressão desenvolvida e vivenciada por um determinado público que constrói sentido a partir das ações advindas dessa organização, e de acordo com o referencial que esses públicos têm. A comunicação, seja ela formal ou informal, com maior ou menor controle, sistematizada ou não, bem ou mal gerenciada, também será um componente para que cada um dos seus públicos forme uma imagem da firma com que estão estabelecendo um processo de comunicação. Dessa maneira, entendemos que a imagem é sempre algo em construção, dependente do receptor, podendo sofrer mutações durante todo o processo, uma vez que podem surgir novas informações, ruídos e mesmo interpretações, capazes de alterar o significado simbólico, estando sujeito à forma como são emitidas e percebidas. Portanto, a imagem é construída a partir de um movimento racional em um universo simbólico, ou seja, ela se estabelece num processo cognitivo que utiliza a razão e a imaginação através de formas lógicas e intuitivas. A imagem é ambígua, flutua entre a imaginação e o sentido, entre expectativa e realidade (ALVESSON, 1990).

⁸ Langer, S.K. *Philosophy in a New Key*. Harvard University Press: Cambridge, 1957.

2.7 - Identidade projetada e reputação

Para Almeida (2005), o conceito de identidade organizacional projetada inclui a identidade corporativa, considerada como a tradução visual do que é a organização, mas também incorpora todo o discurso da Alta Gerência, sobre o que é a organização. Esse discurso pode ser expresso através de folhetos institucionais, *CD-ROM*, *homepage*, jornais e/ou revistas internos, palestras, *intranet*, matérias veiculadas na imprensa, anúncios, campanhas promocionais e institucionais, dentre os vários meios e ações de comunicação adotados pela organização como forma de se posicionar interna e externamente. A partir dessa definição, é possível notar a grande influência da formação ideológica da Alta Gerência na construção da identidade projetada, através do uso de diferentes mecanismos de comunicação. Contudo, observa-se nas últimas décadas uma crescente facilidade no intercâmbio de informações e de símbolos entre os públicos externos e internos das organizações. Diante disso, constata-se uma relativa perda de controle, por parte da Alta Administração, sobre as informações que circulam a respeito da organização e de suas representações.

Nesse sentido, a identidade projetada da organização é construída através do que é dito oficialmente pela empresa, mas também através do que é dito no cotidiano, pela voz sindical e pela mídia. Dessa forma, enquanto o discurso da empresa tentaria, na maior parte do tempo, projetar uma identidade considerada adequada, os outros discursos apontariam para a identidade organizacional construída através das práticas cotidianas. A mídia atuaria como um agente externo que pode interferir na concepção da identidade organizacional, tanto por parte dos membros internos quanto do público em geral.

A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização através de suas ações ao longo dos anos, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. Uma reputação negativa pode significar crédito limitado ou até mesmo nenhum crédito nas relações com *stakeholders* e, mais do que uma

ameaça, pode representar uma real ruptura entre empresa e ambiente. Pesquisas têm demonstrado que uma reputação positiva atua como um ímã, atraindo investidores, diminuindo custos do capital, trazendo novos consumidores, retendo atuais compradores, motivando empregados, gerando cobertura favorável da imprensa, afetando favoravelmente o conteúdo de análises financeiras (ALMEIDA, 2005; VAN RIEL, 2003).

2.8 - O estudo da reputação corporativa no Brasil

No Brasil ainda são poucos os trabalhos acadêmicos que tratam do tema "reputação organizacional". Uma das primeiras pesquisas realizadas acerca do tema, por Machado Filho (2002), é o estudo intitulado "Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos". Nesse trabalho, o autor pesquisa o tema reputação sob a perspectiva da "Responsabilidade Social Corporativa" e da "Ética Corporativa" através do estudo de vários casos de empresas brasileiras. Machado Filho (2002) também estuda como as ações de RSC dessas empresas impactam em sua reputação junto aos seus mercados.

O enfoque desse trabalho é no papel do ambiente institucional de induzir ações de ética e responsabilidade social nas empresas. O estudo se concentrou no setor da agroindústria, com a análise de multicasos, que avalia o propósito destas empresas na adoção dessas práticas. O resultado da pesquisa mostra que, apesar das motivações distintas, as empresas estudadas percebem retornos positivos à imagem e reputação corporativa, mediante ações de responsabilidade social.

Uma outra pesquisa acerca do tema reputação organizacional foi desenvolvida por Almeida (2005). Realizada junto à Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, buscou evidenciar a influência da identidade projetada na reputação organizacional. Nessa pesquisa a autora avaliou os impactos da identidade projetada sobre a percepção de públicos internos e externos. Esse foi o primeiro estudo realizado no Brasil utilizando a relação entre os conceitos de identidade projetada e reputação. Além dos dois conceitos, a autora lançou

mão da técnica de Quociente de Reputação para mensuração de reputação da organização estudada. Entre os achados da pesquisa, a autora pôde confirmar a alta relação entre a identidade projetada e a reputação, de acordo com o que diz a literatura já consolidada sobre o tema.

Além desse trabalho, Almeida criou o “Instituto de Reputação”, que é associado à rede de “Institutos de Reputação” pelo mundo. Essa rede de “Institutos de Reputação”, criada pelos professores Charles Fombrun e Cees Van Riel, já conta com afiliações por todo o mundo. Tem como missão “Avançar o conhecimento acerca reputação corporativa e ajudar empresas a construir estratégias para a construção de uma reputação coerente”. No Brasil, o Instituto de Reputação conta com algumas grandes empresas associadas como Petrobrás, Gerdau, Cemig, Votorantim, Companhia Vale do Rio Doce, entre outras (REPUTATION INSTITUTE, 2007).

Brito (2005) publicou alguns trabalhos analisando a reputação organizacional a partir do conceito de personalidade da organização, que seriam os traços de personalidade de uma pessoa atribuídos a uma empresa. Sob esta perspectiva, a autora trata a “Reputação Organizacional” como um ativo intangível, fonte de vantagem competitiva, visão compartilhada corrente da RBV – *Resources Based View*.

Sob o ponto de vista dos recursos humanos, encontramos o trabalho de Lício (2004). O trabalho aborda o aspecto do “gerenciamento da reputação” de seu público interno através da utilização de ações de *endomarketing*, gestão de marcas e imagens da empresa, além de aspectos relacionados à cultura e identidade corporativa. O autor utilizou o construto da “Personalidade Corporativa” para analisar o tema “Reputação”.

Por fim, encontramos o trabalho de Oliveira (2006) que analisa o tema reputação utilizando os conceitos da área de *marketing*. A autora utilizou uma empresa do setor automotivo para buscar a relação entre o valor da marca e a reputação dessa organização. Os conceitos de *Branding* descritos anteriormente, como a mensuração da reputação através da percepção, foram

amplamente utilizados pela pesquisadora a fim de medir a relação proposta pelo seu trabalho.

O Brasil, como se vê, ainda se encontra em fase inicial de trabalhos que analisam a temática da “Reputação Corporativa”. Além de poucos trabalhos e pesquisadores preocupados com tema, sentimos falta de estudos em áreas como finanças, buscando estabelecer relação entre os conceitos de reputação e os resultados financeiros, maior atração de investidores, facilidade em obter financiamentos, entre outros. Muitas pesquisas brasileiras, que relacionam a Governança Corporativa aos resultados financeiros, foram encontradas. Entendemos assim que academia brasileira ainda esta em estágios embrionários de desenvolvimento acerca do tema reputação corporativa, ao contrário do que acontece na Europa e nos Estados Unidos, onde tema vem sendo trabalhado há quase 20 anos.

3 – Metodologia

Pesquisa é curiosidade formalizada. Estar mexendo e estar procurando com um propósito. – Zora Neale Hurston

No primeiro capítulo deste trabalho analisamos a relação entre sociedade, organizações e indivíduos. Sob essa perspectiva, discutimos brevemente como a sociedade ocidental contemporânea tem atribuído um papel de destaque às organizações e sobre como estas buscam criar fontes para referências identitárias nos indivíduos. Além disso, identificamos como os símbolos, as imagens e as metáforas permeiam a relação entre indivíduo e empresa.

No nosso segundo capítulo, analisamos as diferentes correntes de estudo sobre o tema reputação, a contribuição que cada uma das lentes teóricas, permitindo visões distintas e desenvolvendo construtos de pesquisa e mensuração da reputação muito particulares.

Este terceiro capítulo tem por objetivo apresentar a abordagem metodológica utilizada para responder aos objetivos da pesquisa. Para isso, iremos discutir rapidamente o panorama da pesquisa em Administração no Brasil e como esta pesquisa se insere nesse panorama.

De acordo com Bertero, Caldas e Wood Jr. (1998), a produção de conhecimento na área de Administração ainda é bastante incipiente em todo o mundo, principalmente se comparado com as ciências “*hard*” que gozam de considerável avanço em suas teorias. Apesar disso, há outras ciências que também são consideradas “*soft science*”, como a Psicologia, desfrutando de avanço muito mais significativo quando comparado à Administração.

Nesse contexto, os autores ainda entendem que o Brasil se apresenta como um país periférico, com mínima ou nenhuma influência na produção de conhecimento em Administração no mundo, na qual os autores têm dificuldade de publicar ou mesmo de atuar como *referee* nos principais periódicos e eventos internacionais. Também existe pouco contato com pesquisadores

internacionais, no sentido de compartilhar experiências, bibliografia, ou mesmo realizar pesquisas em parceria. Além disso, os estudos realizados no país se configuram no que os autores denominam por “imitação opaca do que é produzido no exterior”, e que ainda se utilizam de autores considerados “leitura de aeroporto”.

Martins (1996) e Bertero *et al* (1998) salientam que as pesquisas de base, utilizando abordagens positivistas e quantitativas, têm prevalecido no estudo das organizações. Porém, vem crescendo o número de propostas de outros métodos de investigação. Nesse sentido, Ichikawa e Santos (2001) indicam que ainda há um grande campo para exploração de pesquisas “não-tradicionais” no Brasil e sugerem alguns trabalhos resultados da aplicação de metodologias qualitativas, com abordagens que vão desde as fenomenológicas até as crítico-dialéticas. Diante desse cenário, neste trabalho realizamos uma pesquisa qualitativa na modalidade da *Grounded Theory* com o objetivo de contribuir para a construção e o avanço da teoria acerca do tema “Reputação Corporativa”.

3.1 - Pesquisa qualitativa

Para contribuir com a teoria ainda não consolidada, utilizamos a pesquisa empírica qualitativa. A pesquisa qualitativa ganhou maior espaço na Sociologia e na Antropologia nas décadas passadas, quando o observador se dirigia ao local desconhecido com o objetivo bastante claro de conhecer o “outro”. Esse “outro” era visto como um ser proveniente de uma cultura inferior e deseja-se entendê-lo melhor até mesmo por uma perspectiva de facilitação da dominação. (DENZIN; LINCOLN, 2000).

A pesquisa qualitativa é um campo de investigação que, com toda a sua peculiaridade, cruza disciplinas, campos e temas. Ela permite uma complexa inter-relação de termos, conceitos e hipóteses. Isso inclui tradições associadas como positivismo, pós-positivismo, pós-estruturalismo e inúmeras outras perspectivas de investigação em Ciências Humanas. Várias formas de pesquisa são classificadas como qualitativa: estudo de caso, política e ética,

observação participante, entrevistas, métodos visuais e análises interpretativas (DENZIN; LINCOLN, 2000).

As pesquisas qualitativas buscam responder inquietudes de como a experiência social é criada e qual o seu significado. Já as pesquisas quantitativas, dão ênfase na mensuração e análise causal entre variáveis. Enquanto a primeira abordagem tem por objetivo descrever fenômenos, sem que haja uma necessária relação de causa e efeito em suas variáveis, a segunda busca explicar os fenômenos através de relações ou de modelos (WOOD JR., 1999).

O pesquisador com viés qualitativo atua como um editor de filmes. Ele é responsável por juntar uma série de “retalhos” que darão forma a um todo maior responsável, neste caso, por contribuir com o avanço da teoria. Esses “retalhos” são os diversos dados coletados, das mais diversas maneiras. O todo seriam os resultados apresentados pela pesquisa. Portanto, a escolha da coleta desses “retalhos”, o que seria o(s) método(s) e as estratégias de pesquisa, vai depender da pergunta que o pesquisador pretende responder (DENZIN; LINCOLN, 2000).

3.2 - *Grounded Research*

Esta pesquisa se enquadra na perspectiva da “*Grounded Research*”, ou “*Grounded Theory*”, por utilizar levantamento empírico de dados com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da teoria acerca do conceito de “Reputação Organizacional” (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Ichikawa e Santos (2001) mencionam que a *Grounded Theory* (GT) surgiu nos Estados Unidos na década de 60. Concebida por Barney Glaser e Anselm Strauss, foi divulgada por esses dois autores, pela primeira vez, em “*The Discovery of Grounded Theory*”, de 1967, como uma alternativa aos métodos tradicionais, baseadas nos testes de hipóteses e ferramentas quantitativas de análise. De acordo com Charmaz (2000), esse livro foi a obra que introduziu uma ruptura com a pesquisa qualitativa que vinha sendo realizada até o

momento. No livro esses autores defenderam que a pesquisa qualitativa seria a única maneira pela qual se poderia desenvolver uma investigação no campo das Ciências Sociais.

O método proposto por esses autores consiste em guias sistemáticos de coleta e análise de dados para a construção de esquemas teóricos que visam explicar os dados coletados. A idéia é que o pesquisador saia a campo sem uma necessária teoria prévia, ou mesmo uma hipótese, que se deseja confirmar ou rejeitar. Através de processos de pesquisa, o pesquisador desenvolve interpretações analíticas de seus dados, focando em futuras coletas de dados. Nesse sentido, ela funciona de maneira bastante exploratória, pois a idéia é que o pesquisador vá a campo completamente “desarmado”, para ver o que ele pode encontrar.

Foi utilizada durante muito tempo em pesquisas nas áreas de Saúde. Ultimamente, sua possibilidade de utilização foi ampliada para áreas das Ciências Humanas, tais como a Sociologia das Organizações, a Psicologia, a Ergonomia, entre outras (ICHIKAWA; SANTOS, 2001). A GT se propunha ser uma estratégia de pesquisa indutiva, permitindo o desenvolvimento de teoria na medida em que as pesquisas de campo avançavam. A teoria que surge indica os próximos campos a serem pesquisados:

O pesquisador deve começar a pesquisa apenas com um modelo parcial de conceitos “locais”, ou seja, conceitos que indicam alguns aspectos principais da estrutura e processos da situação que será estudada. Portanto, ele não deve ir a campo com um modelo teórico acabado (ISHIKAWA; SANTOS, 2001, P.6).

O foco desse tipo de pesquisa é decifrar elementos da experiência, e de suas inter-relações, para o desenvolvimento de uma teoria. As seguintes características devem ser observadas nesse tipo de pesquisa: esse modelo não é estático, os processos para a condução da pesquisa são abertos; o pesquisador deve reconhecer a importância do contexto e da estrutura social; as teorias e idéias prévias devem ser colocadas “de lado” no momento em que se vai a campo (CHARMAZ, 2000).

Charmaz (2000) indica que a “*Grounded Theory*” deve respeitar algumas premissas: (a) não pode ser um estratégia rígida ou prescritiva; (b) foca no significado, sem limites para se chegar ao entendimento interpretativo; (c) não precisamos utilizar a *Grounded Theory*, sem necessariamente utilizar o ponto de vista (pós-)positivista; (d) apesar de ser utilizada tanto por pesquisadores qualitativos quanto por quantitativos, ela é tipicamente associada à pesquisa qualitativa.

De acordo com Strauss e Corbin (1990 *apud* ISHIKAWA; SANTOS, 2001)⁹, após a coleta dos dados das mais diversas fontes, eles devem ser analisados para que haja necessariamente algum avanço na teoria proposta. Essa análise envolve três processos: (i) **codificação aberta**, na qual os dados são quebrados para identificar categorias de análise relevantes; (ii) **codificação axial**, em que as categorias devem ser refinadas, desenvolvidas e relacionadas; (iii) **codificação seletiva**, onde há identificação de uma categoria principal e um relacionamento de todas as demais com esta categoria. Todo esse processo de identificação e relacionamento das categorias é necessário para o refinamento dos dados encontrados em campo.

De acordo com a principal característica da *Grounded Research*, em que o pesquisador vai a campo “despojado” de levantamentos teóricos preliminares, todas as entrevistas irão se basear em apenas duas perguntas: “O que é reputação?” e “Como se constrói uma reputação?”

3.3 – Sujeitos Entrevistados

Com a finalidade de contribuir com o avanço da teoria sobre “Reputação Corporativa”, escolhemos representantes de diversas posições no mundo empresarial e de analistas sociais. Optamos por esse recorte, por entender que o tema ainda é muito recente e pelo fato de possuímos poucas referências, especificamente brasileiras, nos âmbitos acadêmicos e corporativos. Existe,

⁹ STRAUSS, A L.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1990.

ainda, a possibilidade de encontrarmos diferentes visões ou percepções acerca do tema que possam subsidiar pesquisas futuras mais amplas. Definimos os tipos de profissionais que pudessem nos auxiliar na compreensão teórica dos elementos constitutivos da “reputação corporativa” e seu olhar individual e coletivo. Determinamos as posições dos informantes subjetivamente, com base no julgamento da importância de sua atuação para a imagem e a identidade corporativa. Além disso, os entrevistados foram escolhidos intencionalmente, de acordo com a conveniência da profissão e pelo acesso.

Para entender diferentes níveis de análises, foram entrevistadas 14 pessoas divididas em duas categorias: A – “Analistas Sociais”; B – “Profissionais de Mercado”. As entrevistas ocorreram entre os meses de agosto e outubro de 2007, na cidade de São Paulo, com profissionais que atuam nessa cidade. Apenas a presidente do Instituto de Reputação atua em Belo Horizonte, onde é a sede da instituição. Na primeira categoria, nos referimos aos analistas capazes de apresentar uma análise do indivíduo e da organização. O objetivo foi buscar pessoas “fora do processo” de interação com as empresas, mesmo sabendo que isso é algo impossível, já que todos nós interagimos o tempo todo com as empresas.

A categoria que identificamos por “Profissionais de Mercado” refere-se àqueles profissionais notáveis que ocupam diferentes cargos e que podem nos oferecer diversas visões acerca do tema. Entrevistamos profissionais de diferentes posições administrativas: financeira, mercadológica, relações públicas, entre outras, com a finalidade de compreender as distintas percepções acerca do tema. Portanto, para as categorias apresentadas abaixo, procuramos as seguintes pessoas:

A – Analistas Sociais

* Sociólogo – buscamos esse profissional por entender que ele poderia trazer uma importante contribuição de como a sociedade se depara com questões relacionadas a valores, comportamentos, imagens, símbolos, e como ela responde a todos esses estímulos, conferindo ou não créditos às

organizações. O entrevistado atuou, durante mais de 30 anos, fazendo pesquisas de mercado para grandes empresas brasileiras. Mostrou-se uma pessoa notável por ter grande experiência no assunto (analisando a relação existente entre indivíduos e organizações) e por ter participado de pesquisas pioneiras no mundo corporativo brasileiro.

* Psicólogo – por entender que esse profissional é capaz apresentar uma visão centrada no indivíduo e no próprio inconsciente coletivo. A grande contribuição buscada foi o entendimento do processo de identificação do indivíduo com a organização, levando esse indivíduo a desenvolver sentimentos de confiança, afeto, pertencimento, entre outros. O profissional entrevistado foi um professor de psicologia organizacional de duas renomadas instituições de ensino de São Paulo. Professor considerado no meio acadêmico uma referência incontestável no assunto.

* Filósofo – por ser considerado um profissional que pode auxiliar o desenvolvimento de uma visão mais abrangente sobre o tema, capaz de oferecer *insights* à análise das empresas. É um profissional capaz de acrescentar valiosas contribuições, seja do ponto de vista do indivíduo ou da sociedade, utilizando questões relacionadas à ética, por exemplo. O filósofo entrevistado também é professor em sua área e atualmente leciona em escolas famosas na cidade de São Paulo.

B – “Profissionais de Mercado”

* Profissional do Mercado Financeiro – que lida constantemente com questões relacionadas a resultados financeiros de empresas, e avalia qual será o impacto desses resultados sob o ponto de vista dos acionistas e do mercado como um todo. Entrevistamos um consultor de empresas, focado principalmente no mercado bancário brasileiro, onde tem atuado no desenvolvimento consultorias para as principais instituições financeiras do país.

* Profissional de *Marketing* – que atua direta ou indiretamente na construção das marcas, imagens, campanhas promocionais, etc. Com a principal finalidade de auxiliar as empresas a obterem melhores resultados mercadológicos e, portanto, melhor desempenho nos mercados que atuam. O profissional de *marketing* entrevistado foi um dos diretores de uma empresa de pesquisas de mercado que tem em seu *portfólio* algumas das maiores empresas brasileiras nos seus respectivos ramos de atuação.

* Profissional da Economia (Economista) – por estar a todo o momento lidando com questões relacionadas com o desempenho das empresas brasileiras e as transações que estas realizam com seus pares brasileiros e estrangeiros. Sob essa óptica, desejamos ter a percepção de quais os elementos eles julgam ser responsáveis pelos bons resultados econômicos e financeiros, dada a complexidade do cenário econômico que podem ser vislumbrados. Foi entrevistado um professor de economia de uma das principais escolas de negócio do país, autor de vários livros, como um dicionário de economia e artigos no Brasil e exterior.

- Profissional de Consultoria em Recursos Humanos – por conhecer quais são os atributos que os funcionários valorizam em uma organização, quais são as políticas de RH que podem manter o funcionário comprometido com o seu trabalho. Foi entrevistado o presidente de uma consultoria notável na área, responsável por um *ranking* das “Melhores Empresas para se Trabalhar”. Além de consultoria, o entrevistado leciona na área de recursos humanos em importantes instituições de ensino brasileiras.

- Profissional Responsável por ONG – que lida com opinião pública. No caso desta pesquisa, a entrevista foi com o presidente da Transparência Brasil, órgão até então filiado ao “*Transparency International*”. O objetivo dessa entrevista foi procurar entender ações que são requeridas pela opinião pública a fim de se construir a boa reputação de uma empresa.

- Analista de Investimentos – por ser considerado um profissional capaz de fazer uma leitura dos atributos que o mercado financeiro considera na hora

de conferir uma boa reputação a uma empresa. Optou-se por entrevistar o Economista-chefe da Associação de Bancos, por ser um profissional que acompanha de perto o mercado financeiro e tem um amplo acesso a informações nesse mercado.

- Profissional de Relações com Investidores – capaz de entender quais são os principais atributos que os investidores levam em consideração na escolha de um investimento. Além disso, por ser um profissional capaz de fazer uma análise acerca de quais são os requisitos importantes na construção de uma boa reputação, sob o ponto de vista dos investidores. Foi entrevistado um diretor de relações com investidores, de uma empresa listada na Bovespa.

- Profissional de Comunicação – capaz de dar contribuição para se compreender como a comunicação institucional pode ajudar as empresas a moldarem uma boa imagem junto de seus públicos e como ela pode cooperar para o desenvolvimento de uma reputação positiva. Foi entrevistado o diretor de comunicação de uma grande empresa multinacional do ramo alimentício. A empresa desse representante tem seus produtos presentes em mais de 90% dos lares brasileiros, o que torna a questão da comunicação algo muito importante para uma organização de tamanha abrangência nacional.

- Presidente do Instituto de Reputação – que seria uma pessoa mais próxima das empresas e que poderá dar um panorama mais amplo de todas as questões ligadas à reputação corporativa. Além disso, essa proximidade oferece boas informações acerca da realidade, em termos de preocupação com a reputação, das empresas brasileiras.

- Profissional de Consultoria em Sustentabilidade – por ser considerada uma área em que há uma grande demanda das empresas, proveniente, principalmente, de uma demanda da sociedade, conforme salientamos no primeiro capítulo desta dissertação. O profissional entrevistado trabalha há mais de dez anos nessa área e, curiosamente, está ligado a uma empresa

de consultoria em comunicação.

- Profissional de Desenvolvimento de Produtos – por ser alguém que deve estar preocupado com as necessidades e desejos dos clientes e procurar desenvolver produtos e serviços que irão atender o seu público. A questão reputação se faz presente na medida em que ela está presente em como as pessoas irão perceber um novo produto. Foi entrevistado um profissional de um grande banco brasileiro responsável por alguns projetos de desenvolvimento de produtos.

Realizamos todas as entrevistas nos respectivos locais de trabalho dos entrevistados e fizemos a imediata transcrição das mesmas logo após a sua realização. Ao fazer a transcrição, entendemos que o pesquisador consegue “voltar” ao ambiente em que a pesquisa foi realizada e perceber algumas falas ou não-falas importantes para as análises, assim como conclusões finais.

3.4 – Entrevistas

A entrevista em profundidade, como foi adotada neste trabalho, é um instrumento capaz de obter dados de maneira direta e pessoal, sem que haja uma necessária estrutura das informações coletadas, que devem ser exaustivamente trabalhadas pelo pesquisador. As entrevistas se iniciaram com perguntas de caráter mais amplo como citamos anteriormente. Porém, ao desenrolar da entrevista, o pesquisador deve procurar encorajar o seu informante a falar livremente sobre o tema pesquisado (SELLTIZ *et al*, 1974).

As palavras ditas e escritas sempre têm algum resquício de ambigüidade, independente de como as perguntas são feitas. Contudo, mesmo com essa complexidade, ou a partir dela, a entrevista é uma das ferramentas mais poderosas que se têm para entender a existência humana (FONTANA; FREY, 2000).

A maneira mais comum de se realizar essa tarefa é através de uma abordagem individual, “cara-a-cara”, com interação verbal entre entrevistador e respondente. No entanto, tal modalidade de pesquisa pode ainda designar um grupo de pessoas com determinadas características. Também podem ser utilizados o telefone, o correio, ou a *internet* na realização da entrevista. Independente da abordagem, as entrevistas podem ser estruturadas, semi-estruturadas ou sem nenhuma estruturação prévia. Entre seus principais objetivos estão: a simples mensuração de algumas variáveis em uma determinada população; ou a descrição mais detalhada de um determinado evento ou população (FONTANA; FREY, 2000).

As entrevistas estruturadas têm as seguintes características: perguntas previamente formuladas, que dão origem a uma variedade limitada de respostas; portanto, pouca flexibilidade nas questões elaboradas e claro objetivo, pelo menos para o pesquisador, do que se deseja conhecer. Os autores ainda colocam algumas instruções para a postura do entrevistador: não dar longas explicações, elas devem ser padronizadas, simples e rápidas; nunca desviar do foco durante a pesquisa; nunca concordar ou discordar com a resposta do entrevistado; nunca improvisar colocando uma questão fora do planejado. Essa estratégia se configura em um modelo bastante inflexível. Vale ressaltar que ele impossibilita o aparecimento de novas questões que podem ser exploradas durante o processo da pesquisa (FONTANA; FREY, 2000).

Já a modalidade de entrevista não-estruturada ou semi-estruturada, é utilizada pelo pesquisador que não conhece o campo ou que tem muito a explorar. É, principalmente, utilizado em pesquisas exploratórias, em *Grounded theory*, ou mesmo quando se deseja testar algumas hipóteses e formular outras. Nessa modalidade, mas também nas demais, alguns cuidados devem ser observados: acesso ao local; entender a cultura e a língua dos respondentes; decidir a maneira como se apresentar; localizar informantes; ganhar a confiança desses informantes e do “objeto” pesquisado; estabelecimento de concordância; e determinar os recursos utilizados para “colher” o material empírico (FONTANA; FREY, 2000).

A questão ética e também o rigor na pesquisa devem ser respeitados, uma vez que as entrevistas são feitas com seres humanos os quais detêm valores, crenças e características pessoais, podendo influenciar na interpretação dos pesquisadores (CHRISTIANS, 2000).

3.5 – Análise das entrevistas

Após a conclusão das entrevistas, os depoimentos foram transcritos e comparados aos nossos manuscritos para ter a certeza de que nenhuma informação havia sido perdida. Verificamos também a clareza das respostas e se não ficou nenhuma questão necessitando ser levantada novamente com algum entrevistado. Após esse trabalho, realizamos as inúmeras leituras das entrevistas e ouvimos as mesmas, ainda por mais algumas vezes, antes de definir as categorias para análise.

Ao definir as categorias, utilizamos a técnica da análise de conteúdo para agrupar as falas de cada um dos entrevistados. Conforme Bardin (1977), essa abordagem se caracteriza pela utilização de falas que expressam determinados significados em recortes baseados no referencial teórico. A análise de conteúdo consiste em uma alternativa voltada para o estudo de “motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências” (BARDIN, 1977, p.106), alinhada com o objetivo proposto aqui.

Portanto, os temas que surgiram foram: 1 – Conceitos de reputação; 2 – Atributos de Reputação; 3 – Reputação como um ativo; 4 – Olhar Interno sobre Reputação; 5 – Fatores Desestabilizadores da Reputação; 6 – Reputação e Comportamento em Crise; 7 – Má Reputação; e 8 – Reputação no Setor Bancário:

1 – Conceitos de Reputação: iremos discutir como cada um dos entrevistados enxerga e conceitua o tema, buscaremos identificar a diversidade e a amplitude dos conceitos apresentados.

2 - Atributos de Reputação: vamos apontar aqueles atributos que os

entrevistados informaram como capazes de conferir uma boa reputação a uma determinada empresa.

3 – Reputação como um Ativo: apresentaremos as vantagens econômico-financeiras que uma organização tem quando consegue desenvolver uma boa reputação.

4 – Olhar Interno sobre Reputação: indicaremos como, na visão de nossos entrevistados, a empresa constrói uma boa reputação internamente e qual a importância disso num contexto de reputação mais amplo.

5 – Fatores Desestabilizadores da Reputação: citaremos aqueles aspectos que foram apontados como possíveis desestabilizadores de reputação e como eles podem afetar a reputação de uma corporação.

6 – Reputação e Comportamento em Crise: identificamos, nas falas das entrevistas, quais são as indicações para comportamento em períodos de crise e a relação desse comportamento com a reputação empresarial.

7 – Má Reputação: como se comporta uma empresa que tem uma reputação ruim e quais as consequências de se construir uma má reputação.

8 – Reputação no setor Bancário Brasileiro: este último será apenas ilustrativo, devido à sua grande incidência de menções nas entrevistas.

Com as categorias definidas, buscamos as falas de cada um dos entrevistados que se encaixavam em cada um dos temas. Optamos por montar uma planilha em *Excel* para colocar, lado a lado, as falas de cada entrevistado para cada categoria. Após a confecção dessa planilha, desenvolvemos uma segunda idêntica à primeira, mas que contemplava os principais temas presentes nas falas dos entrevistados. Esse trabalho permitiu a facilitação da comparação entre as falas dos informantes, o que possibilitou o agrupamento dos temas mais recorrentes, ou seja, que foram mais frequentes entre os entrevistados.

A partir da construção dessas tabelas, organizamos as informações para mostrar as categorias que já mencionamos e que iremos apresentar no próximo capítulo deste trabalho. As tabelas também foram importantes na construção da análise relativa à confrontação das falas com a teoria já existente, como fizemos no capítulo 5 desta dissertação.

4 – Apresentação dos resultados

*Aprendemos quando compartilhamos
experiências. - John Dewey*

Ao responder as duas questões centrais desta pesquisa: “O que é reputação corporativa e como ela se constrói?”, os entrevistados apresentaram as repostas que estão sendo contempladas nas análises seguintes, conforme as categorias que apresentamos anteriormente:

4.1 – Conceitos de reputação

A grande maioria dos entrevistados concordou que “reputação corporativa” é algo que depende do tempo, ou seja, a reputação de uma empresa é algo que ela constrói ao longo das ações que ela no decorrer de sua história.

Então a reputação é alguma coisa que é do tempo. Ela vai se sedimentando ao longo do tempo, mas isso é efetivamente do tempo também. (Sociólogo)

Ela vai sendo construída ao longo da sua história, você tem uma série de atributos que vão sendo associados à sua história. Se a empresa quiser mudar a imagem desesperadamente do dia para a noite, ela está em risco. (Consultor de Sustentabilidade)

Construção eu acho que é um trabalho lento e demorado e muito no dia-a-dia, ele parte da cultura da empresa. (Profissional de desenvolvimento de Produtos)

Ela é desenvolvida, modelada em longo prazo. (Profissional de Relação com Investidores)

Essas ações tomadas pela empresa irão refletir em seu público e este, por sua vez, com base nas referências individuais, irá construir uma determinada imagem da organização em suas mentes:

As pessoas têm percepções diferentes porque elas utilizam referenciais diferentes. (Psicólogo)

A percepção é isso. Ela nem sempre (...) deverá nascer da realidade, é melhor quando acontece assim. E quanto mais ela pode ir e voltar pra origem melhor (...) Às vezes acontece, às vezes tem um fator, sabe, que aquilo ganha ênfase, sei lá, você associa com alguma coisa que aconteceu com você. (Profissional de Comunicação)

Tecnicamente você tem o que é uma imagem de marca. (Profissional de *Marketing*)

Uma vez estando com a imagem formada em suas mentes, as pessoas receberão informações acerca de determinada firma, que irão confirmar ou refutar a imagem que o seu público já construiu em sua mente.

Quanto maior for o alinhamento entre aquilo que se espera da empresa e aquilo que ela oferece, da realidade e da percepção. É o gerenciamento do alinhamento, entre realidade e percepção, esse é o desafio da construção de uma reputação. (Presidente do Instituto de Reputação)

A aderência dessas ações com os valores pessoais e, também, a coerência dessas ações, que um dos entrevistados chamou de “essência da organização”, é que vão fazer com que as pessoas formem opiniões sobre essa companhia e disseminem essas opiniões para as pessoas ao seu redor.

A empresa pode construir uma imagem, mas a reputação não depende só dela, a reputação está na mão de terceiros. Então você tem que fazer todo um esforço para que os terceiros percebam aquela imagem que você está construindo e como esses diversos *stakeholders* vão “fazer a sua reputação”. Eles que vão disseminar, eles que vão mandar *emails*, fazer boca-a-boca, e aí as pessoas vão dizer: aquela empresa é boa, tem bons produtos, e etc. (Consultor de Sustentabilidade)

(...) porque percepção é um fenômeno que tem refração, igual quando à luz entra na água, ela ziguezagueia. (Profissional de Comunicação)

Assim, como apresentamos no primeiro capítulo desta dissertação, a sociedade está mudando constantemente e a cada vez mais ela demanda novas posturas das empresas com as quais estabelece relações. Essas novas demandas podem ser as mais diversas, conforme salientaremos no próximo tópico, que trata dos “Atributos da Reputação”. Porém, encontramos nas entrevistas, muitas falas tratando da necessidade de entendimento da sociedade:

Ela é resultado de como a empresa se relaciona com seus segmentos, com os *stakeholders*. (Presidente do Instituto de Reputação).

É tudo aquilo que o mercado pensa da empresa, como é que o mercado vê a empresa, como é que o mercado sejam eles, seja uma entidade composta por clientes e fornecedores concorrentes. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Era como se a reputação do produto, da empresa, dependesse do mercado ou das condições e da época em que você estava fazendo o trabalho. Essa reputação poderia variar de um período para o outro se tivesse feito o mesmo estudo períodos depois. Poderia-se dizer: mudou para pior aqui, mas esses fatores já não são tão importantes. (Sociólogo)

Qual é a recepção, qual é percepção das pessoas? Ao mesmo tempo é uma exigência do mercado, de um certo mercado. No momento em que há muita pirataria, pirataria de tudo, na área artística, some o autor no sentido de reconhecimento e autoria, etc. Há uma sofisticação e exigência no momento em que o capitalismo está mais (...) do ponto de vista da representação, há uma sofisticação. (Filósofo)

É tudo aquilo que o mercado pensa da empresa, como é que o mercado vê a empresa, como é que o mercado sejam eles, seja uma entidade composta por clientes e fornecedores concorrentes. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Uma coisa é que reputação (...) também vai mudando ao longo do tempo, às vezes é em um curto prazo. (Analista de Mercado)

Se a empresa não entender a sociedade em que ela está trabalhando, ela terá muitas dificuldades. Eu costumo dizer que a arte é um excelente reflexo da sociedade. (Consultor de Sustentabilidade)

Você tem que estar em sintonia com os valores que vão sendo assumidos a cada época. Os valores vão mudando. (Economista)

Um outro aspecto, apontado por muitos dos entrevistados, está na ligação entre a reputação e credibilidade da corporação. A credibilidade é apresentada como um fator indispensável para o sucesso de uma empresa e para a construção de uma boa reputação:

Você tem a relação de confiança, porque o resto é decorrência disso; a confiança de novo e a credibilidade que você possa ter construído ao longo de sua história. (Profissional de Recursos Humanos)

Nós fomos eleitos a empresa mais confiável do Brasil, mais que os Correios, mais que a Petrobrás. (Profissional de Comunicação ao se referir a reputação da empresa em que atua)

Um fator fundamental, para que os empreendimentos sejam bem sucedidos, é que a população tenha confiança em suas ações. (Presidente da Transparência Brasil)

Mais do que nunca, a confiança é o capital importante, por causa disso todo o problema é na hora do erro. Na hora do acerto não tem problema, mas na hora do erro se você diz: "Eu não tive intenção". E você precisa que as pessoas acreditem no que você está dizendo. (Profissional de Comunicação)

Credibilidade: imagem de garantia de serviço. (Profissional de Marketing)

De maneira mais específica, tivemos algumas definições do conceito de reputação, diretamente ligadas ao tipo de trabalho desenvolvido por cada um dos informantes:

A percepção que se dá de marca, ou de empresa, é muito mais uma percepção de intangíveis do que coisas tangíveis. A imagem é até mais importante que no mercado que a qualidade do produto. (Profissional de *Marketing*)

Habilidade dela de gerar valor para os diversos *stakeholders*. (Presidente do Instituto de Reputação)

Eu tenho um conceito ligado para risco. Uma deterioração na sua reputação pode diminuir o valor presente na empresa. (Analista de Investimentos)

Deriva de como você faz, tudo o que você faz, como você compra, como você vende, como você distribui, qual é o seu endereço, qual é o nome da sua marca de fantasia se você tiver uma. Você não gerenciava, (...) não dependia de você, mas hoje a gente começa a acreditar que não é assim não. (Profissional de Comunicação)

A reputação (...) é a identificação de predicados na identidade em confronto com o referencial. Por exemplo, uma pessoa para mim pode ter reputação imoral. A reputação é de indivíduo imoral, mas para o grupo dele é um herói. (Psicólogo)

4.2 – Atributos da reputação

Os atributos da reputação são aqueles apontados como fatores que levam uma companhia a ter uma boa reputação junto aos públicos que ela mantém contato. Esses atributos estão ligados às demandas da sociedade como um todo e podem variar de acordo com o ramo de atividade de uma determinada organização:

Os atributos dependem da empresa, talvez a palavra inovação para um banco não tenha tanto peso como tem para a 3M. Um atributo segurança pode ser muito importante para a Comgás, credibilidade talvez seja importante para qualquer empresa, mas para uma auditoria é ainda mais importante. Companhia aérea, o atendimento é fundamental. Não que o atributo tenha que ser específico de um setor, mas cada setor tem suas especificidades e um atributo é preferível em relação aos demais. (Consultor de Sustentabilidade)

Um dos entrevistados entende que a qualidade do produto deixa de ser um requisito para a sua reputação e passa a ser um pressuposto, ou seja, a qualidade de produtos e serviços é um atributo considerado mínimo para a sobrevivência da firma:

A gente nem fala mais em qualidade do produto, como aconteceu muito na década de 80. Atualmente, fazer o seu produto bem feito é um pré-requisito, qualidade hoje principalmente no mundo institucional, entregar seu *delivery* também é um pré-requisito, então o que eu vejo (...) [são] empresas realmente aumentar[em] sua força de marca, sua força de reputação (...) associando sua marca a coisas construtivas no cenário nacional ou internacional. (Profissional de *Marketing*)

Apenas dois entrevistados colocaram a Qualidade de Produtos e Serviços como um “Atributo para uma boa Reputação”. O silêncio dos demais acerca desse atributo, faz com que consideremos a fala do profissional de *Marketing* que afirma que a qualidade não é mais um diferencial e sim requisito.

Para descrever os atributos necessários para a construção de uma boa reputação, iremos apresentar um quadro que contempla todas as falas dos entrevistados referentes a esse assunto. Isso por que a quantidade e a variedade das falas tomariam um grande espaço deste trabalho.

Entrevistado	Atributos Apontados
Sociólogo	Preocupação social e ambiental; condições internas de trabalho; ética; criar uma fundação pode ser bom para as empresas.
Filósofo	Preocupação com segurança, com saúde; ética; questão ambiental; oferecer a experiência como Mercadoria; Apelo Emocional.
Psicólogo	Assumir a diversidade.
Presidente do Instituto de Reputação	Comprometimento com os <i>stakeholders</i> ; inovação; empresa se mostrar moderna; cumprir obrigações legais; respeitar o meio-ambiente; desenvolver práticas éticas; respeitar o consumidor; primar pela segurança; desenvolver um bom ambiente de trabalho; ter uma liderança confiável, segura e profissional; investir em cultura, e no social; contribuir com o país; ter bom relacionamento com clientes e fornecedores.

Profissional de <i>Marketing</i>	Alta capacitação; desenvolvimento de ponta; inovação; transparência; comunicação consistente; marca construtiva.
Profissional de Recursos Humanos	Responsabilidade social; qualidade no ambiente de trabalho; trabalhar a questão do valor em suas atitudes; história da empresa.
Profissional de Mercado Financeiro	Ter ações de responsabilidade social e se mostrar muito colaborativa com a sociedade.
Analista de Investimentos	<i>Disclose</i> ¹⁰ de informações; preocupação com a mídia, com clientes, com governos. ter a imagem de uma empresa lucrativa.
Profissional de Desenvolvimento de Produtos	Desempenho; transparência; ética; desenvolver ações de sustentabilidade, de governança corporativa, bem-estar social; bom desempenho financeiro.
Profissional de Comunicação	Ter um bom lugar para trabalhar; cumprir leis; não poluir; empregar deficientes; ter bons produtos; ter produtos acessíveis; ter boas embalagens; comunicação comercial verdadeira; a organização deve ter um “histórico do bem”; precisa ser rápido, corajoso para assumir erros; ser transparente; histórico da organização.
Profissional de Relações com Investidores	Sustentabilidade; equilíbrio no relacionamento entre <i>stakeholder</i> ; disciplina e foco no negócio; comprometimento, missão em agregar valor; tempo de mercado; tamanho; tecnologia; excelência de produtos e serviços; transparência; boa relação com investidores.
Consultor de Sustentabilidade	Se mostrar ágil e moderno – ter logotipo, infraestrutura e embalagem que confirmem isso; ter valores em consonância com seus públicos; prestação de contas; ser brasileira; criar relacionamentos, ter diálogo; respeitar as regras de convívio em sociedade.
Economista	Contração de celebridades; preocupação com causas ambientais; constante exposição.

Fonte: Desenvolvido pelo autor conforme as falas dos entrevistados.

¹⁰ Ao se referir ao “*Disclose* de Informações”, o entrevistado se refere à divulgação de Informações Financeiras como Balanços e Demonstrativos de Resultados para os diversos públicos das empresas listadas em Bolsas de Valores.

O único entrevistado que não apontou nenhum atributo que deve ser considerado para a construção de uma boa reputação, foi o Presidente da Transparência Brasil. Ele entende que é muito difícil determinar quais são os fatores que irão influenciar uma boa reputação:

É uma coisa muito difícil de averiguar: quais são os fatores que determinam uma reputação, que constroem uma reputação. Isso aí é muito difícil de responder e ninguém apareceu com nenhum tipo de resposta. A percepção não vale nada, não explica nada sobre o mundo, trata-se de uma aproximação subjetiva do indivíduo sobre algo. O problema é tentar identificar de onde é que as opiniões das pessoas são formadas, de onde elas retiram a informação para formar aquele julgamento. Uma das respostas que se usa é a propaganda, mas propaganda é enganação, não serve para nada, ou seja, não é a realidade, diz respeito a uma projeção deliberada de imagem. (Presidente da Transparência Brasil)

Apesar de ter apontado uma série de fatores que contribuem para uma boa reputação, um de nossos entrevistados entende que muitas empresas brasileiras ainda têm dificuldade para compreender as demandas sociais, assim como colocar em prática ações que buscarão atender essas demandas:

Se você for ver o que as empresas brasileiras fazem para melhorar a sua reputação, você verá que há um amadorismo muito grande em nosso país. As empresas investem em ações sociais e ambientais, por exemplo, sem que haja o mínimo de planejamento e clareza dos objetivos dessas ações. (Presidente do Instituto de Reputação)

Apesar de serem muitos e diversos os fatores observados pelos nossos informantes, sendo que um deles considera bastante difícil determinar quais são os fatores responsáveis por uma boa reputação, podemos concluir que alguns temas tiveram maior recorrência nas entrevistas:

- Responsabilidade Social;
- Responsabilidade Ambiental;
- Ética;
- Condições de Trabalho;
- Histórico Favorável;
- Comunicação Consistente e Verdadeira;
- Transparência.

4.3 – Reputação como um ativo

Assim como encontramos na literatura que uma boa “Reputação Corporativa” é algo capaz de conferir vantagens competitivas às firmas que a possuem, muitos dos nossos entrevistados afirmaram espontaneamente que a reputação é um aspecto que pode conferir maior rentabilidade para as empresas:

Vocês pagaram seis bilhões nessa companhia e não acho que valia isso, mas a marca valia isso. (Profissional de *Marketing* se referindo ao Valor de uma Empresa)

Agora, porque os holandeses [diretoria do Banco ABN na Holanda] me [diretoria do Banco Real no Brasil] toleram aqui, fazendo coisas desse tipo [ações de sustentabilidade]? Por que no fundo dá lucro. (Profissional de Recursos Humanos)

Se for um banco com ações em bolsa, as ações caem. (Analista Financeiro)

O intangível descola do tangível e passa a ser o maior patrimônio, o ativo de uma empresa. (Economista)

Fazer esse pacote direito dá lucro, a sociedade começa a cobrar isso. Já existe em algumas bolsas do mundo o índice de Responsabilidade Social, e as empresa que ganham esse índice têm suas as ações muito mais valorizadas do que aquelas que não têm. (Profissional de Comunicação)

Nível de confiança que a organização tem, a gente sabe. Quando esse índice é alto as empresas (...) são melhores, são mais rentáveis. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Resultado financeiro, quando a empresa é vista como (...) de bom desempenho, as pessoas vêem perspectivas de crescimento nessa empresa, vêem uma boa administração, então quando eles vêem um resultado positivo. (Presidente do Instituto de Reputação)

O *disclose* de informações (...) vai trazer ou diminuir o custo capital dos bancos. (Analista Financeiro)

Considerando a relação existente entre uma Boa Reputação e os Resultados Financeiros, um dos entrevistados afirma que o resultado financeiro não está diretamente atrelado a uma boa reputação. Organizações de ramos de atividades consideradas predatórias ou usurárias, como é o caso da Indústria Tabagista, do Setor de Mineração, do Ramo Bancário, entre outros, conseguem resultados financeiros muito expressivos:

Teoricamente eles deveriam andar casados, teoricamente. Eu digo teoricamente porque é uma tendência andarem casados, mas não! Isso não acontece em muitos casos. Ainda tem muitos negócios de

altíssimos resultados e de nem tão boa reputação. (Profissional de *Marketing*)

É mais fácil você ganhar dinheiro quando você tem dinheiro. O Bradesco pode ocupar todos os espaços de mídia que ele quiser, porque ele tem quatro bilhões de lucro no primeiro semestre. (Profissional do Mercado Financeiro)

Nesse caso, uma má reputação não irá, necessariamente, interferir nos resultados financeiros da companhia, ao contrário disso, resultados financeiros ruins irão causar um impacto negativo na reputação de uma organização. De acordo com os entrevistados uma empresa deficitária pode ser um lugar mal gerenciado, perigoso para se fazer negócios, e arriscado de se trabalhar:

Resultado negativo, se a empresa tem resultado negativo, vamos dizer, simultâneos não, um após o outro, sucessivos, o que vai acontecer isso também afeta a reputação dela, ela fragiliza. (Presidente do Instituto de Reputação)

A Presidente do Instituto de Reputação no Brasil, afirma que apesar de haver uma relação direta entre o desempenho financeiro e a reputação, as empresas brasileiras ainda trabalham “na urgência”, ou seja, elas procuram dar mais atenção para aqueles envolvidos que poderão lhe render lucros ou facilitar os seus resultados apenas numa perspectiva de curto prazo:

A organização (...) trabalha muito voltada em curto prazo, sem essas perspectivas de sustentabilidade (...) de longo prazo. Ela está cuidando do investidor porque ela precisa desse investidor a curtíssimo prazo. (Presidente do Instituto de Reputação)

4.4 – Olhar interno

A “Reputação Corporativa” também é algo que pode ser explorado através de um olhar interno, ou seja, dos membros da empresa, que é o público capaz de garantir o sucesso da organização. Confirmando essa importância, muitos entrevistados comentaram a reputação através do ponto de vista interno. De nada adianta a empresa ter um pacote de ações para o seu público externo e deixar de tratar bem os seus funcionários:

A responsabilidade social no meu ponto de vista, não só no meu, pelo menos no meu ponto de vista, começa em cuidar adequadamente dos seus recursos humanos, como é que você cuida das pessoas. Existem empresas que faz[em] muita coisa na sociedade, cuida da escola. E os funcionários? Os funcionários ela não trata muito bem, tem uma disfunção nisso. (Profissional de Recursos Humanos)

Três aspectos foram considerados pela grande maioria dos entrevistados que falaram sobre esse tópico:

- Uma boa reputação ajuda a empresa a manter bons talentos em sua equipe:

É mais fácil reter o pessoal bem preparado quando se tem uma relação de confiança. (Profissional de Mercado Financeiro)

Você percebe que enquanto puder, ele continua ali. Que tem outra implicação, a gente sabe isso a gente tem medido, a gente vê nessas empresas, ou mesmo nos outros setores, que varia muito de setor para setor, mas dentro do mesmo setor, as melhores têm menos *turn-over*. Então você consegue ter uma continuidade maior. (Profissional de Recursos Humanos)

- Ajuda na atração de pessoas bem qualificadas:

(...) se você é uma pessoa desejada, quanto melhor for a pessoa, mais ela escolhe, obviamente. (Profissional de Recursos Humanos).

Melhor serviço possível, sendo capaz de atrair bons profissionais. (Profissional de Relação com Investidores)

O número de currículos recebidos espontaneamente multiplica por dois, por três, significa que no próximo mês atinge um pico assim [quando a firma aparece em publicações das melhores empresas para se trabalhar]. (Profissional de Recursos Humanos).

- Pode aumentar o comprometimento das pessoas, por despertar sentimentos de orgulho, confiança e pertencimento:

Se eu cuido bem das minhas pessoas, é que essas pessoas vão fazer um produto melhor, vão ser mais criativas, mais inovadoras, com serviços melhores e, portanto, sou uma empresa melhor. (Profissional de Recursos Humanos)

Porque as pessoas estão mais engajadas, trabalham com mais dedicação, as pessoas trabalham com menos preocupação, quer dizer, onde eu tenho uma empresa com baixo nível de confiança eu gasto boa parte da minha energia defendendo dos outros e às vezes até do próprio chefe. (Profissional de Recursos Humanos)

Ao elaborar um *ranking* com as melhores empresas para se trabalhar, o profissional de recursos humanos que nós entrevistamos nesta pesquisa, indica que foram utilizados os seguintes critérios para a escolha dessas empresas:

Têm confiança, orgulho e camaradagem. Então, o que é confiança? Confiança é a relação chefe e o subordinado, a gente mede de três formas: que é credibilidade, como o funcionário vê o chefe, respeito, como ele se sente tratado pelo chefe, e imparcialidade. Só que as

regras da organização, se eu concordo, se as acho justas, se existe discriminação. Depois o orgulho, que é doação do trabalho da empresa, eu gostar do que a empresa [faz] e a camaradagem, que é a doação dos empregados. (Profissional de Recursos Humanos)

O público interno também é visto um dos principais disseminadores da reputação de uma empresa. Essa disseminação pode ser espontânea, ou seja, os seus membros comentam com as pessoas que a organização em que trabalham é muito boa por vários motivos:

(...) é uma empresa que tem (...) preocupação, você sente as pessoas falando da empresa de maneira positiva e, às vezes, sem citar a lista, aí você faz uma pergunta assim “como é que funciona isso”, e eles quando falam, falam um monte de coisas assim construtivas. (Profissional de Recursos Humanos)

Por outro lado, se a empresa tem um discurso desconectado com a sua prática interna, muitas vezes é desmentido pelos próprios funcionários que, quando estão insatisfeitos, fazem questão de comentar o que acontece dentro da organização em que trabalham:

Essa reputação se constrói internamente, até porque, boa parte dos divulgadores da reputação são seus funcionários. É ele que, quando alguém está falando alguma coisa da empresa: “Eu estou lá dentro da empresa, eu vou lá e defendo”. Se for uma empresa que eu já estou pensando em sair: “É isso mesmo, os caras são muito ruins mesmo”, inclusive acrescenta outras coisas que o outro não sabia. (Profissional de Recursos Humanos)

Começa dentro de casa, ou seja, se os empregados vêem a empresa tendo um discurso desconectado da prática, são os primeiros a perceber que não há uma coerência naquilo que a empresa fala e faz. (Presidente do Instituto de Reputação)

O profissional de comunicação entrevistado acredita que a empresa pode treinar os seus colaboradores para transmitir, aos mais diversos públicos que elas estão em contato, a “essência” da organização disseminando uma imagem positiva da sua companhia:

Você pode treinar pessoas que são “portadoras da sua mensagem”. [Fazer] todo o seu corpo de colaboradores, todos os seus representantes, (...) entregarem essa missão essencial (...) Nós chamamos aqui (...) na companhia de essência da marca. Eles devem zelar pela reputação da empresa, de uma marca, isso deve ser tarefa de todos os colaboradores daquela marca. (Profissional de Comunicação)

Finalmente, colocamos o papel da liderança na construção de uma “Reputação Corporativa” junto aos públicos interno e externo da firma. Alguns desses líderes são capazes de influenciar a percepção das pessoas, que passam a atribuir uma reputação boa ou ruim à organização de acordo com as atitudes desses líderes.

Pega uma Votorantim, por exemplo, você vai ver que a gente associa muito a Votorantim ao estilo Antônio Ermírio. Não tem jeito de eu olhar pra Votorantim e não ver o Antônio Ermírio, e aí, vai depender muito de como eu o vejo. Eu acho que ele é um líder carismático, que ele é uma pessoa extremamente confiável, seguro, responsável. De certa forma, eu transfiro isso, porque são características dele enquanto líder, para a empresa. (Presidente do Instituto de Reputação)

Você pega o Dr. Jorge Gerdau, ele é o nome da empresa, o nome dele é o nome da empresa. Você pega o Antônio Ermírio, ele é o dono da empresa, ele representa a empresa. (Presidente do Instituto de Reputação)

Eu só acho que o Rolim tinha algo que é difícil de (...) ter, o que ele representava para a população e, no caso, é uma população de executivos, de formadores de opinião, de usuários mesmos da TAM. (Presidente do Instituto de Reputação)

As donas de casa adoram o Abílio Diniz, eu nunca vi uma fixação tão grande. Elas suspiravam pelo Abílio Diniz. Mas ao mesmo tempo, elas não gostavam dele, por uma série de razões: um exemplo é uma ocasião em que a empresa (...) escondia alguns produtos para ver se o preço subia. Mas esses fatos são folclóricos e servem para mostrar como os consumidores são carentes, como o consumidor projeta a sua relação com o dono da empresa, na sua relação com essa organização. (Sociólogo)

4.5 - Fatores desestabilizadores da reputação

Conforme observamos no primeiro tópico deste capítulo, a reputação é algo que é construído ao longo do tempo e de acordo com as ações da empresa que vão sendo assimiladas pelos seus públicos. Quando ocorrem eventos que não são coerentes com o discurso da organização, ou mesmo com o seu histórico de atitudes, sua reputação pode ser fortemente abalada:

Você tem uma empresa, e essa empresa é ética e transparente. (...) de repente algum funcionário fala alguma coisa que não seja nem ética e nem transparente, e isso vaza para o mercado, seja a mídia, através do cliente, fornecedores e os concorrentes. Isso danifica a reputação da empresa. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Porque você precisa manter a coerência, a consistência. Eu não posso dar bom dia pra você e aí bater a porta na sua cara. As coisas todas têm que fazer sentido. Então eu acho que é mesmo isso, é uma coisa cotidiana, e é no pequenininho, porque no grande todo mundo toma conta, é no pequenininho, em cada colaborador, é aí que faz a diferença, e isso é complicado de obter. (Profissional de Comunicação)

Na verdade é quando você quebra algumas expectativas que muda a percepção sobre a reputação. (Profissional de Recursos Humanos)

Ao fazer um posicionamento mercadológico de um produto ou serviço, espera-se que um determinado público entenda um conceito que está por detrás do produto. Quando isso não acontece ou a empresa comunica mal os atributos desse produto, o posiciona na mente das pessoas de maneira errada, a empresa pode ter problemas irreversíveis de reputação. Um exemplo é a organização fabricar um produto tido como de qualidade em um local em que a qualidade de produção é reconhecida como inferior,

O mau posicionamento de um produto, onde públicos dispares o utilizam, pode arranhar a imagem desse produto e até da empresa. A Laika, empresa de máquinas fotográficas perdeu muito quando foi para a China, a empresa tinha uma reputação, o sonho de qualquer fotógrafo era ter uma. Nada contra uma fábrica na China, mas ela tem que criar procedimentos para garantir o mesmo produto que ela tinha na Alemanha, hoje as pessoas falam que não tem mais a número 1. (Consultor de Sustentabilidade)

Processos de fusões e aquisições também foram muito apontados como potenciais desestabilizadores de reputações. Isso por que pode haver um choque de valores das empresas que participam desse processo e os seus públicos não entenderem ou não se identificarem com nenhum dos novos valores que surgem.

Incorporações são fatos que alteram a reputação da empresa e refletem nos valores de suas ações. (Sociólogo)

Eu vejo também que nessas fusões, nesses programas de *merger* de empresa muitas vezes um comprador grande compra uma bela de uma instituição e não aproveita a marca. (Profissional de *Marketing*)

As ações da concorrência também foram apresentadas como possíveis causadores de desestabilizadores de uma reputação. Se algumas empresas em um determinado setor passam a ter problemas de reputação, sejam eles os mais diversos, os públicos podem enxergar todo o setor como problemático. Ou mesmo se sua empresa tem uma reputação reconhecida como inovadora e o

seu concorrente lança produtos na sua frente, isso pode afetar a sua reputação.

O setor em que você atua, pode influenciar a sua reputação, positivamente ou negativamente. (Profissional de *Marketing*)

A ação da concorrência pode afetar a sua reputação, se uma outra lança um produto melhor antes, o concorrente que teria uma reputação como pioneiro, tem sua reputação afetada. (Sociólogo)

Uma interpretação equivocada ou mesmo uma informação que não procede também pode desestabilizar uma boa reputação. Essas informações podem se espalhar como se fossem verdades, e causar problemas à imagem da organização:

Percepções que são construídas em cima ou de desinformações sobre a empresa, ou de percepções que sejam, vamos dizer assim, não tem um termo pra te dizer assim, infladas, o que seria[m] aquelas percepções que se constroem do ponto de vista de comunicações e não tem sustentação na realidade. (Presidente do Instituto de Reputação)

Vocês repararam que o McDonalds passaram a colocar "carne 100% bovina"? Por que tinha o boato de que a carne era feita daquele frango que não tinha bico nem pé. (Filósofo)

Tem que ser um relacionamento aberto, sempre no *disclose* de informações. Tentar, por que as informações chegam com ruídos. (Analista Financeiro)

Não apenas a falta de coerência, mas também o erro, seja ele qual for, a empresa sendo culpada ou não, pode trazer problemas para a reputação de uma organização. Conforme salientado por alguns de nossos entrevistados, o risco do erro é muito grande, ainda mais em grandes organizações onde o controle sobre todas as atividades é cada vez mais difícil.

É fácil diluir uma imagem até mesmo por um acidente. O risco no mundo dos negócios, no mundo institucional e corporativo é altíssimo. (Profissional de *Marketing*)

Erros. Então você vai encontrar um monte de reclamações no PROCON, esse tipo de coisa nos jornais você também é. A perda de reputação é muito falada, quando você tem essa reportagem nos jornais. (Profissional do Mercado Financeiro)

O risco é uma coisa que pode manchar a reputação de uma empresa de maneira muito forte: risco a saúde, risco ao meio ambiente. Qualquer empresa que apresenta risco pega muito mal eu acho. (Filósofo)

(...) se acontecer uma calamidade, por exemplo, eu acho que a TAM está com a sua reputação arranhada. (Sociólogo)

As coisas acontecem, acontecem fatalidades, erros, essas coisas acontecem. (Profissional de Comunicação)

Alguns entrevistados salientaram que na época em que vivemos, com o avanço tecnológico e com a facilidade de transmissão de informações para qualquer lugar do mundo em tempo real, há o aumento do poder de fiscalização dos indivíduos sobre as organizações e a sua vulnerabilidade em relação ao vazamento de informações confidenciais. Assim, práticas eticamente condenadas, danosas à sociedade e ao meio-ambiente podem se tornar públicas rapidamente e causar problemas para a reputação dessa companhia:

Mais fácil alguém botar a boca no trombone. (Profissional de *Marketing*)

A empresa não faria mais coisa errada lá longe, por que a *internet* realmente é um meio extraordinário de controle. (Sociólogo)

Qualquer indivíduo com sua maquininha pode virar um repórter e assim aumentamos o nível de fiscalização sobre as empresas. (Sociólogo)

No tópico anterior, levantamos as falas dos entrevistados relativas à liderança nas companhias e como esses líderes têm a capacidade de influenciar a percepção das pessoas e, conseqüentemente, a reputação das empresas que dirigem. Os entrevistados comentaram também a má conduta desses líderes, seja no envolvimento em escândalos, no não cumprimento de leis, em declarações infelizes e, até mesmo, em más práticas de gestão. Todas essas ações podem causar problemas de reputação de suas organizações:

A liderança envolvida em escândalos, você viu ali o risco do não cumprimento das obrigações regulatórias de uma prática antiética da empresa. (Presidente do Instituto de Reputação)

O presidente da Phillips acabou com a reputação da Phillips. “A gente não quer que o Brasil vire um Piauí, se acabar não vai fazer a menor falta”, quer dizer, piorou. Em termos de reputação, a Phillips foi horrível. Não falar bobagem. Pode falar bobagem, mas que seja técnica, não política (...) (Analista Financeiro)

Existem alguns CEOs que para onde eles vão, eles levam a patotinha deles e colocam em prática os valores deles. (Consultor de Sustentabilidade)

Um outro aspecto que pode contemplar ou não a liderança, seria o envolvimento da empresa em esquemas de corrupção. Quando os escândalos

vêm à tona, as organizações sofrem uma perda significativa em termos de reputação e podem até ter seu negócio muito prejudicado em termos financeiros, ou serem obrigadas a fechar as portas:

O Banco Rural, no caso Marcos Valério, em função dessas mexidas financeiras que ele fez, o que ele ganhou com isso é muito menor do que ele perdeu pelo desprestígio que agora ele causa em todo mundo. (...) a raiz das falcaturas feitas pelas Enron, pela Worldcom. (Economista)

A corrupção é algo complicado, o caso da Enron, a corrupção da empresa, a compra de políticos. (Sociólogo)

4.6 – Reputação e comportamento em crise

No tópico anterior deste capítulo, os nossos informantes disseram que o risco da ocorrência de um evento que possa desestabilizar, ou até mesmo causar, danos à reputação de uma empresa são grandes. Os eventos podem causar os problemas de reputação, mas muito além da ocorrência desses eventos, a maneira como a organização vai lidar com eles é fundamental para o comprometimento ou não de sua reputação. Casos como o do Tylenol são referência de como uma boa conduta diante de uma situação de crise, pode proteger a reputação e também oferecer ganhos em termos de imagem para a organização.

A Johnson e Johnson do Tylenol, e como (...) passou uma imagem de responsável e aí se percebeu com isso que a ética é *business*. Esse caso da Mattel é interessante (dos brinquedos) por que nenhum cliente tinha reclamado, tenho a impressão que essa firma terá que fazer uma lista de ações. A Parmalat distribuiu folhetos dizendo que seu leite poderia ser consumido nessa crise toda. (Filósofo)

Os nossos especialistas alertam que as grandes empresas devem ter um comitê de treinamento para se responsabilizar por toda a conduta da empresa em períodos de crise. Além disso, deve procurar uma postura transparente, ágil, e disponibilizar todas as informações necessárias para que não fique nenhuma dúvida com relação ao acontecido. A postura não pode ser defensiva, e deve ser de assumir a responsabilidade pela ocorrência da crise:

Mas eles têm um gabinete de crise que gerencia bem, mas eu não lembro de outra. (Profissional do Mercado Financeiro)

A questão é: como é que você lida com elas quando (...) acontecem? Então você precisa demonstrar solidariedade, responsabilidade,

transparência, simplicidade, humildade, presteza, tem que estar lá na hora, coragem, você tem que dizer que você errou, não importa quem errou na organização. A organização é responsável, você tem que tentar ressarcir o prejuízo, você tem que pedir desculpas pras pessoas. Primeiro, reconhecer que você tem um problema, que isso é injusto para com você, você tem que olhar para mim e eu tenho que falar, puxa vida, que chato, desculpa. A segunda coisa, que eu tenho que tentar resolver, (...) “te dar uma lata nova”. A terceira coisa, eu tenho que explicar para você o que foi que aconteceu, para restabelecer a confiança, está certo, mas tem que ser nessa ordem, senão você pode achar que eu, ao me explicar, estou me defendendo e aí eu desqualifico o que eu estou tentando fazer. (Profissional de Comunicação)

A Gol, quando o avião caiu ano passado, lá no meio da selva, (...) teve uma conduta certa para aquilo, para essa crise, o presidente foi rapidamente à mídia esclarecer. Colocou tudo o que poderia, sabe, tem uma transparência muito maior para as famílias, para a sociedade, do que eu acho que a TAM fez. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

O que aconteceu esses dias com o leite, com mistura de soda cáustica, de água oxigenada, etc. A direção da Nestlé foi até a televisão lembrando dos 50 anos ou mais da empresa no Brasil e mostrando que há uma coerência, que [há] uma confiança. Talvez isso seja um ajuste fino, na linha do reforço da marca, marcas mais tradicionais. (Filósofo)

As empresas aéreas, como é que elas lidam com acidentes, qualquer deslize numa hora dessas, mesmo se o acidente for voluntário ou involuntário, culpa das empresas ou não culpa das empresas, mas como elas lidam com a crise, acho que [é] uma coisa que tem influenciado muito na opinião das pessoas sobre a reputação da empresa. (Profissional de Recursos Humanos)

Deve ter treinamento específico para o pessoal que se comunica, de como gerenciar crises e como agir em uma situação dessas. Qualquer coisa que você fizer errado você piora a situação. Você fez uma bobagem e tenta explicar, mas só vai piorando. (Profissional de Recursos Humanos)

A postura contrária a essa, em que a empresa foge a sua responsabilidade, tenta se defender e não tem uma postura clara de resolução do problema, gera uma grande punição em termos de perda de imagem. Essa perda, às vezes, é muito maior até do que os possíveis prejuízos do evento que provocou toda a crise.

Através das calamidades é que as empresas têm que ter maior transparência. Um fato que ela poderia ter sido controlar se fosse pequeno, ela acabou sendo punida. (Sociólogo)

A companhia não deve estar apenas preocupada com a questão da comunicação em momentos de crise. Sua equipe operacional deve também

estar preparada para alterar os processos, mudar rotinas, e mesmo utilizar sua estrutura nesses momentos.

A empresa tem que ter planos para gestão de crise, independente da comunicação você tem que ter um plano para lidar operacionalmente com a crise. Você pode ter que alterar o seu processo produtivo por causa disso, não é só a comunicação não, é prática de gestão. (Consultor de Sustentabilidade)

Quando a firma tem um bom histórico, de boas ações, de práticas éticas e socialmente responsáveis, os seus públicos tendem a conferir maior crédito às suas declarações e os eventos calamitosos não são tão devastadores para a sua reputação. Porém, a cada evento ruim que a empresa tem, seu “estoque” de boa reputação vai se esgotando e ela o vai perdendo. Entretanto, do contrário, quando a organização é reconhecida por práticas danosas e lesivas, os seus públicos tendem a não dar crédito ao seu discurso:

(...) se ela fizer coisas que são socialmente boas, ela pode ter a calamidade minimizada. (Sociólogo)

Uma metáfora: a boa reputação é como uma conta corrente bem robusta que você teria, e isso aqui é como [se] você fosse gastando, gastando e não fosse repondo nessa conta, a crise ela vem e tira um pedaço e você depois consegue repor. (Presidente do Instituto de Reputação)

Será que eu posso confiar nele? Naquela situação ele não foi legal. (Profissional de Comunicação)

Quando a empresa não tem a competência necessária para lidar com situações de crise ou mesmo como uma crise já atingiu bastante a sua reputação, ela pode buscar auxílio de uma organização especializada nesse tipo de trabalho. Apesar de, em alguns casos, a crise acabar definitivamente com a reputação, encontramos episódios como o da Nike, que teve que fazer um trabalho de recuperação de imagem na década de 1990.

Existem empresas que se especializaram em recuperar uma imagem perdida. Quando se perde a sua imagem ou a sua reputação, isso pode ser definitivo, pode quebrar, pode sair do mercado, ou então, você pode fazer um trabalho de recuperação. (Economista)

Primeiro a sociedade Norte-Americana, e depois todo o mundo ficou sabendo que a Nike atuava na Ásia utilizando mão-de-obra infantil para a confecção de alguns dos seus artigos esportivos. Várias fotos e vídeos circularam por todo o mundo denunciando essa prática, ativistas denunciavam essas ações. A Nike

chegou a ter perdas financeiras durante o período de ocorrência desses eventos, porém a empresa realizou um intenso de trabalho para a recuperação de sua imagem. Além de mudar o processo produtivo, com a retirada de crianças de seus postos de trabalho, a empresa fez uma série de ações para mostrar que não mais atuava dessa maneira:

O mundo inteiro se revoltou com o que ficou conhecido da produção da Nike. Isso fez com que ela vendesse menos. (...) Eles redesenharam seus modelos, tentando impor uma nova marca e se associando aos esportes muito fortemente, à saúde, para ver se liquida aquele passado ingrato. (Profissional de *Marketing*)

A Nike passou por uma crise mundial, mas conseguiu se recuperar. A crise, se ela for bem administrada, a empresa recupera. (Presidente do Instituto de Reputação)

4.7 – Má reputação

Independente de eventos calamitosos, de crises, de envolvimento com corrupção ou qualquer outra atividade ilícita que seja, existem alguns ramos de atividade no Brasil que são marcados por não ter uma boa reputação, pelo menos junto à opinião pública. Geralmente, esses ramos de atividade se referem às empresas cujo processo produtivo é, de alguma maneira, maléfico à sociedade. Segundo os nossos entrevistados, a indústria tabagista, a indústria de bebidas, as mineradoras, as energéticas, o setor bancário, entre outros, não têm uma boa reputação na sociedade brasileira:

Cigarros, jogos, drogas, bebidas. (Profissional de *Marketing*)

Há alguns setores que por si só (...) já tem um ônus, vamos dizer assim, o setor de tabaco, setor de energia, setor de banco, o setor de mineração, ramo de telecomunicações (...) (Presidente do Instituto de Reputação)

Outro aspecto que coloca as empresas como mal reputadas é a quantidade de reclamações com os seus serviços. No Brasil, as empresas telefônicas são campeãs de reclamação no PROCON (Órgão de Defesa do consumidor):

Procura muito grande de Procon. (Presidente do Instituto de Reputação)

As pessoas reclamam. A Telefônica está encabeçando aí as listas de reclamações. Então eu acho que a Telefônica acabou ficando. (Profissional de Recursos Humanos)

Empresas de telefonia que não atendem a sua solicitação: tentem cancelar, é uma coisa enlouquecedora. (Filósofo)

Empresas que atuam através de práticas antiéticas deliberadamente, não conseguem construir uma boa reputação. A venda de um produto a qualquer custo, seja ela venda casada, promoções enganosas, e o apelo sexual excessivo, são muito criticados pela opinião pública.

Empresa financeira do ramo financeiro que durante certo tempo recrutou garotas de programa para vender[em] seguros. (Psicólogo)

A Imprensa Brasileira também é um exemplo de má reputação. Segundo alguns de nossos entrevistados, ela não consegue manter a parcialidade e perde credibilidade nos seus mais diversos públicos.

A imprensa tem vestido uma roupa de investigação, mas no fundo ela está defendendo interesses (...) (Sociólogo)

É terrível. E de certa forma está perdendo espaço, porque agora com a *internet* você acessa opiniões independentes, além da sua própria, você compara. Se ela não se tocar ela vai perder espaço. (Analista de Mercado)

Entre as possíveis causas para uma má reputação, além da questão do processo produtivo estar ligado a aspectos danosos à população, as reclamações no PROCON, as práticas antiéticas e a parcialidade jornalística, os nossos entrevistados identificaram: a influência política; falta de transparência; despreparo operacional; falta de valores e histórico nebuloso; e mau gerenciamento. Todas essas seriam, segundo eles, possíveis causas de má reputação.

A influência política nela, eu acho que isso traz danos, para mim compromete, não é transparente. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Falta de preparo, amadorismo, falta de preparo em achar que não vai acontecer com você. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Expansão além daquilo que elas tinham capacidade, baixa regulação, visão de que o direito no Brasil ainda não chegou. (Filósofo)

A falta de valores da empresa, história nebulosa. (Consultor de Sustentabilidade)

Eu acho que, inevitavelmente, decorre de problemas de gerência, porque as ocorrências, elas acontecem por mais que você tente evitar, elas acontecem. (Profissional de Comunicação)

4.8 – Reputação no setor bancário brasileiro

De maneira espontânea, os bancos estiveram presentes em grande parte das conversas com nossos entrevistados. De acordo com as falas de nossos próprios informantes, algumas podem ser as causas de tamanha citação em nossas entrevistas: poder dessas organizações em nosso país, o aspecto contraditório da imagem que tentam construir, a questão da credibilidade e da reputação como fundamental para o negócio bancário.

Até mesmo pelo histórico brasileiro de muita instabilidade financeira, com períodos de inflação elevadíssima, de grande recessão e até mesmo de “milagre” de crescimento, os bancos sempre tiveram um papel muito importante em nosso país e sempre conseguiram grandes lucros, independente da conjuntura econômica nacional. Todo esse processo histórico os colocou em posição privilegiada em nossa sociedade. Eles se tornaram organizações muito fortes, do ponto de vista econômico, e muito influentes na sociedade.

O Itaú tem procurado trabalhar com uma comunicação muito forte do ponto de vista de inovação de produtos e serviços, de uma empresa moderna, de ser inovador. (Presidente do Instituto de Reputação)

Poucas organizações são tão fortes quanto os bancos no Brasil. (Profissional de *Marketing*)

O Bradesco pode ocupar todos os espaços de mídia que ele quiser, porque ele tem quatro bilhões de lucro no primeiro semestre. (Profissional de Mercado Financeiro)

Não é uma coisa simples, ela é contraditória, é cheia de antíteses e por isso mesmo (...) eles trabalham tão bem no ponto de vista de falar com o cliente de uma maneira que o tranquilize. (Profissional de *Marketing*)

Por oferecer um serviço delicado que é lidar com o dinheiro das pessoas, realizar aplicações, empréstimos, seguros e várias outras atividades financeiras, os bancos são instituições que dependem muito da confiança. Confiança que o seu dinheiro estará lá no dia seguinte, que a instituição não irá falir e te deixar num grande prejuízo, que seus investimentos são bons, etc. Por não ter nenhum produto físico e apenas por prestar um serviço, essas instituições têm muita preocupação em zelar pela sua reputação.

Credibilidade, um negócio bancário, por exemplo. (Profissional de *Marketing*)

Por exemplo, uma notícia ruim de um banco envolvido num escândalo ou alguma coisa, não sei o quê. Se for um banco com ações em bolsa, as ações caem. (Analista Financeiro)

Historicamente, os bancos não são instituições com uma boa imagem junto à sociedade brasileira. Vivemos em uma sociedade católica, em que a questão de ganhar dinheiro através de juros não é algo bem visto pela sociedade. Ainda mais quando se trata de algumas das instituições que conseguem os maiores lucros no país e utilizam o dinheiro de seus clientes para conseguir lucro maior. Eles são vistos como instituições que não contribuem para a sociedade, que são os principais responsáveis pelas recessões e os problemas econômicos enfrentados pelo país.

Ainda mais bancos que sempre tem a fama de vilão, você tem que estar sempre preocupado; coisa católica. Que lucro é pecado. Pode criar um efeito negativo. (Analista Financeiro)

Os bancos, historicamente, são visto[s] como um vilão na economia, isso, acho que o principal fator que vai influenciar na imagem corporativa é um primeiro lugar. De banqueiros exploradores, essa é a imagem que a cristandade tem dos banqueiros, não se esqueça que a usura é proibida pela igreja Católica, e quem as praticava no passado eram os mulçumanos e judeus. (Profissional de Mercado Financeiro)

Tem esse dado da percepção, a gente sabe o que representa o banco. (Filósofo)

O banco também trabalha com um recurso que não agrega nada, que é o dinheiro, não produz nada. Como é que pode um artifício humano gerar valor. (Filósofo)

Do péssimo serviço que ele presta, das taxas lá em cima. Os bancos justificam, em função dos riscos, a cobrança de taxas altíssimas. (Filósofo)

Para tentar atenuar essa idéia ruim que se tem dos bancos, essas instituições investem verdadeiras fortunas na idealização de ações que possam, de alguma maneira, contribuir para a sociedade. Também gastam uma fortuna para comunicar à sociedade que estão realizando essas ações e que estão “pagando os seus pecados” e devolvendo alguma coisa a essa sociedade.

Os grandes bancos têm investido (...) muito dinheiro em cima disso para trabalhar a reputação. Tanto é que se pode entrar nos balanços, e todos têm balanço social. (Analista Financeiro)

É um setor complicado, é muito criticado e acho que todos estão preocupados muito com isso. Então você pega só para falar do Itaú e do Bradesco, você olha tudo que eles fazem, talvez seja até pouco

pelo o tamanho do lucro, mas, que absolutamente é muito. O Itaú é muito do lado cultural e o Bradesco é muito do lado assistencial. O Bradesco tem hoje uma das maiores redes escolares do Brasil. (Profissional de Recursos Humanos)

Os bancos também representam instituições com grande influência em nosso país. Com a expansão do crédito, eles se tornaram grandes facilitadores de realização de sonhos de brasileiros. O sonho do carro novo, das férias, da casa nova e de tudo mais que se possa imaginar em relação ao consumo. O que já foi monopólio das mais diversas lojas tem se migrado para os bancos. De intermediário, ele passa a ganhar papel de destaque no consumo.

Consumo, hoje principalmente o pessoal, [re]quer crédito. Então, você está vendendo o sonho de consumo o dia inteiro para as pessoas. As propagandas são maravilhosas, a casa numa praia, de férias, com cartão da Caixa. (Profissional de Mercado Financeiro)

Com o crédito, a possibilidade de realização dos mais diversos sonhos particulares, os bancos ganham ainda mais poder e ganham um papel de mais influência e controle sobre a sociedade. Com as pessoas endividadas, dependentes da instituição, ela tem maior controle das atividades desses indivíduos podendo sugerir como deve ser seu comportamento enquanto consumidor.

Outra coisa, você vive um processo de endividamento crescente da população, que é uma forma de controle social. (Filósofo)

As oito categorias apresentadas neste capítulo representam os temas mais abordados por nossos entrevistados durante as entrevistas em profundidade.

Em conceito de reputação, encontramos definições mais específicas (mais próximas da realidade de cada profissional) e também conceitos mais amplos relacionados ao tempo e à percepção, por exemplo. Os atributos de reputação foram muito comentados, mas não podemos dizer que houve um consenso em relação aos atributos, apenas uma indicação daqueles mais mencionados. Todos os entrevistados salientaram que a boa reputação é um ativo valioso e que pode oferecer vantagens competitivas às organizações. Apesar de comentado apenas por alguns entrevistados, o olhar interno mostrou a importância de se ter uma boa reputação internamente também.

Com relação aos problemas na reputação, como os fatores desestabilizadores, comportamento em crise, e a má reputação, foram citados acidentes, escândalos, problemas éticos, corrupção, entre outros. Mostramos como a postura das empresas diante desses fatos é importante para a construção/manutenção de uma boa reputação. Finalmente, enfatizamos a questão da reputação no setor bancário, que foi muito citado em grande parte das entrevistas.

A seguir, iremos confrontar os nossos achados com a teoria que vem se consolidando sobre o assunto, levantaremos aspectos que reforçam a teoria, alguns que a refutam e outros que a teoria não aborda. Também traremos alguns aspectos próprios do contexto brasileiro, que não foi encontrado na literatura basicamente estrangeira que trata do tema.

5 – Confrontação dos resultados com a teoria

Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender. - Alvin Toffler

O objetivo deste capítulo é resgatar o referencial teórico utilizado neste trabalho e encontrar aspectos convergentes e divergentes em relação aos achados de nossa pesquisa, assim como aspectos que não se mostraram presentes na teoria apresentada. Para isso, iremos trazer o referencial do nosso primeiro capítulo em que fizemos uma breve contextualização da sociedade atual. Depois iremos apontar como o tema reputação, de acordo com os nossos entrevistados, se relaciona com essa sociedade. Discutiremos então: a reputação como uma construção social; o papel das organizações na sociedade contemporânea e como as demandas da sociedade afetam a reputação de uma empresa; o exagero na utilização de símbolos para a construção de uma reputação; e, finalmente, a questão do mercado consumidor.

A seguir, iremos relacionar os nossos achados à teoria que vem sendo consolidada especificamente sobre o tema. Iremos verificar se as falas dos entrevistados contemplam a divisão de abordagens que utilizamos (Ativo, Julgamento e Percepção), e identificar como elas foram contempladas, quais são os aspectos que foram reforçados e os aspectos que foram negados. Além disso, assinalaremos quais são os aspectos não a teoria simplesmente não contempla.

5.1 - A Reputação como uma construção social

Conforme as falas da maioria dos nossos entrevistados, a reputação é uma construção social. O processo de socialização dos indivíduos vai contribuindo para que, ao longo de uma série de experiências que ele tenha, construa significados acerca daquilo que está a sua volta. No momento em que ele está

em contato com uma empresa e várias mensagens são trocadas ao longo desse contato, ele irá classificando e rotulando essa empresa de acordo com o seu referencial e as mensagens trocadas.

Ela vai sendo construída ao longo da sua história, você tem uma série de atributos que vão sendo associados à sua história. Se a empresa quiser mudar a imagem desesperadamente do dia para a noite, ela está em risco. (Consultor de Sustentabilidade)

Quando os nossos entrevistados dizem que a reputação é algo que, dependendo do tempo, vai se sedimentando ao longo da história – em confronto com a teoria da construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1966) – podemos concluir que a reputação é fruto de uma imagem transmitida pela empresa através de suas ações ao longo de vários anos. Essa imagem vai sendo interpretada pelos seus públicos que irão determinar como será a sua reputação, qual o “rótulo” que essa empresa irá ganhar.

Então a reputação é alguma coisa que é do tempo. Ela vai se sedimentando ao longo do tempo, mas isso é efetivamente do tempo também. (Sociólogo)

Quando a empresa emite uma mensagem que não tem coerência com as demais emitidas anteriormente, em que o “figuro”, o “repertório”, e mesmo o conteúdo (GOFFMAN, 1954) não está de acordo com o que o público já está acostumado e espera ver, ocorre um problema com a legitimação dessa organização que terá grandes impactos na sua reputação.

Porque você precisa manter a coerência, a consistência. Eu não posso dar bom dia pra você e aí bater a porta na sua cara. As coisas todas têm que fazer sentido. Então eu acho que é mesmo isso, é uma coisa cotidiana, e é no pequenininho, porque no grande todo mundo toma conta, é no pequenininho, em cada colaborador, é aí que faz a diferença, e isso é complicado de obter. (Profissional de Comunicação)

Na verdade é quando você quebra algumas expectativas que mudam a percepção sobre a reputação. (Profissional de Recursos Humanos)

Quando uma empresa consegue construir uma boa reputação junto aos seus públicos, estes passam a atribuir uma legitimidade a essa organização e a confiança se apresenta como símbolo de tal legitimação.

Você tem a relação de confiança, por que o resto é decorrência disso. A confiança de novo e a credibilidade que você possa ter construído ao longo de sua história. (Profissional de Recursos Humanos)

5.2 – O papel das organizações e a reputação corporativa

Retomando ao referencial que apresentamos sobre o papel das organizações na sociedade moderna, entendemos que o processo de globalização, a velocidade do desenvolvimento tecnológico, a velocidade na transmissão de informações, e o aumento do poderio econômico e político das grandes corporações têm influenciado a sociedade e os indivíduos, no sentido de provocar uma fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas. Conforme salientamos no início dessa dissertação, essa fragmentação surge juntamente com a fragilidade de instituições tradicionais como família, escola, religião, como instituições capazes de prover valores aos indivíduos e a sociedade.

(...) hoje você tem um meio de comunicações, como você pode estar ligado a qualquer parte do mundo, a qualquer hora, então a idéia é que, se você é uma empresa global, você tem exatamente vinte e quatro horas por dia para chamar à atenção do seu cliente. (Economista)

Nesse contexto, as grandes corporações passam a ganhar uma imensa visibilidade. São elas que, de alguma maneira, irão prover os indivíduos de uma segurança psicológica não mais oferecida pelas instituições tradicionais citadas. Essa segurança acontece por uma relação afetiva que se cria entre a empresa e os seus públicos (interno e externo). O público externo é influenciado no estabelecimento de seu estilo de vida e na sua construção identitária. O público interno, que são os funcionários, é nutrido por um sentimento de segurança e pela relação de “amor eterno enquanto dure” e que dure até quando o funcionário lhe parecer conveniente.

As pessoas nos escrevem fora da situação de consumo, contam histórias, pessoas nos mandam presentes, bordam paninhos, e eles mandam esse presente para uma pessoa chamada Empresa¹¹, às vezes eles dizem: “Oi turma da Empresa”; ou “Oi vocês aí da Empresa”. (Profissional de Comunicação)

Se eu acredito que vai sair bem lá na frente, e a gente já encontrou isso em várias empresas, que às vezes fazem restrições sérias. Mas até elas acreditam que elas serão recompensadas de alguma forma, em algum momento. (Profissional de Recursos Humanos)

(...) se a empresa é aberta, informal, uma empresa formada por jovens, ela tem uma característica por si só das pessoas terem uma

¹¹ A fim de preservar a empresa citada pelo entrevistado, optamos por chamá-la apenas de “Empresa”.

afetividade muito grande com essa empresa (...) (Presidente do Instituto de Reputação)

(...) você vende uma narrativa emocional de como a pessoa tem que se comportar ali e aí você vincula a emoção à sua marca. Esse apelo emocional que redunde em estilo de vida, em comportamento social, no limite até em educação sentimental que a mídia faz demais que é criar modelos de relacionamento amoroso. (Filósofo)

(...) a minha experiência indica claramente que ela só tem um objetivo final e ela pode vestir roupagens diferentes conforme a ocasião, por que o seu objetivo final é fazer com que o consumidor compre um produto ou serviço através do qual ela ganha dinheiro. (Sociólogo)

Porém, a criação do que chamamos no capítulo 1 de imaginário das organizações é que permite que se crie essa relação estreita entre indivíduos e organizações. Para conquistar essa atenção dos indivíduos, esse sentimento de segurança, de pertencimento, e até “amor” entre indivíduo e empresas, é fundamental que estas criem o que podemos chamar de “imaginário”. Esse imaginário é toda a estrutura de significações que irá balizar as ações de uma sociedade, então ele envolve todo o simbólico e a representação presente na sociedade. Então, quando buscamos consumir um produto fabricado por uma organização considerada “ética”:

(...) também tem a coisa da construção da identidade pelo consumo, você constrói a sua identidade. Se você consome uma marca ética, você está mostrando pros outros que a sua identidade está ligada à ética. (Filósofo)

O produto já não é mais tão importante, mas o conceito que está por detrás do produto é o que as pessoas buscam consumir. Assim, surge o que tem ganhado grande destaque que é o “consumo por experiência”, ou seja, quando uma pessoa compra um carro, ela não compra apenas um veículo, mas ela compra todo um conceito desse veículo. Isso acontece também nas propagandas de automóveis, em que o veículo quase não é mostrado;

(...) um mercado que promove, principalmente, a experiência como mercadoria, você cria uma certa conexão emocional entre marca e consumidor. (Filósofo)

Assim, dos temas citados por Freitas (2000), dois deles apareceram como presentes no imaginário das organizações contemporâneas aparecem nas falas dos nossos entrevistados:

A empresa cidadã: preocupada com o bem comum, com a noção de igualdade e liberdade. Nesse contexto, encontramos falas que mencionam a preocupação da empresa com o bem comum e do país em que ela se encontra:

Um dos nossos estudos de reputação mostra que no Brasil as pessoas valorizam muito a empresa que contribui para o desenvolvimento do País. (Presidente do Instituto de Reputação)

A empresa restauradora da ética e da moralidade: a ética passa a ser explorada nos discursos. São necessidades que ganham contornos de virtudes e ajudam na construção da reputação:

Os grandes bancos têm investido (...) muito dinheiro em cima disso para trabalhar a reputação. Tanto é que se pode entrar nos balanços, e todos têm balanço social. (Analista Financeiro)

Obviamente as empresas são todas, muito, muito espertas, e certamente naquela época foi quando algumas delas sabiamente ou inteligentemente, no sentido de esperteza, começaram a lançar produtos ecológicos. (Sociólogo)

A Johnson e Johnson, no caso do Tylenol, (...) passou uma imagem de responsável e aí se percebeu com isso que a ética é *business*. (Filósofo)

Estes aspectos relacionados ao imaginário, certamente são convergentes com aquilo que apresentamos como “novas demandas sociais”. As empresas criam todo esse imaginário por meio da “leitura” que fazem das demandas sociais.

Se a empresa não entender a sociedade em que ela está trabalhando, ela terá muitas dificuldades. Eu costumo dizer que a arte é um excelente reflexo da sociedade. (Consultor de Sustentabilidade)

Você tem que estar em sintonia com os valores que vão sendo assumidos a cada época. Os valores vão mudando. (Economista)

Freitas (2007) aponta a questão da sustentabilidade, da violência no ambiente do trabalho, e da questão intercultural, como temas que têm recebido destaque no contexto organizacional. O GRI (2007) indica que as preocupações atuais

da sociedade permanecem em três esferas: econômica, social e ambiental. Encontramos algumas dessas preocupações expressas em nossas entrevistas, conforme apresentamos os temas que mais estiveram presentes como “Atributos para Reputação”:

- Responsabilidade Social;
- Responsabilidade Ambiental;
- Ética;
- Condições de Trabalho;
- Histórico Favorável;
- Comunicação Consistente e Verdadeira;
- Transparência.

Sendo esses atributos expressos em falas como:

O não cumprimento de obrigações regulatórias, destruição de meio ambiente, práticas antiéticas, desrespeito ao consumidor, falhas de segurança, ambiente de trabalho ruim, negativo comportamento dos executivos, isso tudo eu acho que de certa forma, também interfere na reputação. (Presidente do Instituto de Reputação)

Uma companhia que hoje se preocupa com o social e o ambiental, também isso pode ser um fato importante na reputação. (Sociólogo)

(...) precisa ter uma comunicação bem consistente com o mercado; cada vez mais transparente [n]as atitudes. (Profissional de *Marketing*)

Suas atitudes, com respeito a assuntos diversos. Seja desde sustentabilidade, de governança corporativa, bem estar social, em tudo. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

5.3 – Um exagero de símbolos

O aspecto simbólico também foi muito salientado nas entrevistas através de diferentes aspectos. Inicialmente, podemos afirmar que o caráter simbólico é algo que ganha uma grande importância no mundo corporativo.

O intangível descola do tangível e passa a ser o maior patrimônio, o ativo de uma empresa. (Economista)

Conforme o recorte que apresentamos sobre a “Sociedade de Espetáculo”, em que há a “mercadorização” do mundo e das relações, onde a mercadoria não tem valor como mercadoria, mas sim enquanto o seu relacionamento com um espetáculo ou evento em que a representação de um conceito se torna mais importante que a própria mercadoria. Nesse sentido, os produtos se mostram

sempre associados a celebridades, shows grandiosos e experiências consideradas transcendentais.

Você tem que contratar pessoas que são celebridades, se você quiser chamar a atenção para o seu produto. (Economista)

Às vezes eu trabalhava com produtos enquanto conceito, você discutia o conceito antes mesmo do produto estar feito, você ainda estava desenvolvendo esse produto. (Sociólogo)

Num mercado que promove (...) a experiência como mercadoria, você cria uma certa conexão emocional entre marca e consumidor. Você vende uma narrativa emocional de como a pessoa tem que se comportar ali e aí você vincula a emoção a sua marca. Esse apelo emocional que redonda em estilo de vida, em comportamento social, no limite até em educação sentimental, que a mídia faz demais que é criar modelos de relacionamento amoroso. (Filósofo)

Consumo hoje, principalmente o pessoal, quer crédito. Então, você está vendendo o sonho de consumo o dia inteiro para as pessoas. As propagandas são maravilhosas, a casa numa praia, de férias, com cartão da Caixa. (Profissional de Mercado Financeiro)

Por ser o setor mais citado nas entrevistas e pelo conteúdo das citações, podemos acreditar que os bancos são organizações que trabalham o aspecto simbólico como componente para a manutenção de organizações com papel de destaque em nosso país.

O Itaú tem procurado trabalhar com uma comunicação muito forte do ponto de vista de inovação de produtos e serviços, de uma empresa moderna, de ser inovador. (Presidente do Instituto de Reputação)

Poucas organizações são tão fortes quanto os bancos no Brasil. (Profissional de *Marketing*)

O espetáculo permeia a todo o momento as ações de comunicações dos bancos e das grandes empresas brasileiras, freqüentemente encontramos essas instituições patrocinando eventos culturais como: peças teatrais, filmes, espetáculos circenses, concertos, exposições de arte. Confirmando a idéia de Wood Jr. (1999) o mundo dos negócios transformou o universo das artes e do entretenimento.

O Bradesco que agora está patrocinando o “ALEGRIA” do *Cirque Du Soleil*, que é uma coisa maravilhosa, que o espetáculo é belíssimo, maravilhoso. (Profissional de *Marketing*)

Ela é realmente reconhecida como empresa que investe em cultura e/ou ação social. O que há de gente que fala, ela patrocina filme, ela

patrocina teatro, é cultura, a Petrobrás contribui pra cultura desse país. (Presidente do Instituto de Reputação)

Mas não é apenas nas ações de comunicação institucional que permanecem todo esse exagero de símbolos. A liderança ganha um papel fundamental para a construção da reputação entre os seus públicos interno e externo.

(...) e acho que uma coisa que interfere muito é o estilo do principal líder, o principal líder define muito essa relação que a gente acaba tendo, que a gente acaba gostando mais ou menos da empresa. Entendeu? Você tem líderes carismáticos que são mais afetivos, que transmitem confiabilidade. (Presidente do Instituto de Reputação)

Os líderes de algumas das principais empresas brasileiras são muito mais do que simples donos dessas empresas. Eles são pessoas capazes de influenciar a opinião pública, simbolizam o sucesso de suas organizações, utilizam metáforas, imagens e símbolos para influenciar a percepção das pessoas que estão em contato com essas organizações. Assim, todas as suas características, percebidas pelos seus públicos, são prontamente transferidas para a organização que lideram.

Eu só acho que o Rolim tinha algo que é difícil de se ter, o que ele representava para a população e, no caso, é uma população de executivos, de formadores de opinião, de usuários mesmos da TAM. (Presidente do Instituto de Reputação)

Pega uma Votorantim, por exemplo, você vai ver que a gente associa muito a Votorantim ao estilo Antônio Ermírio. Não tem jeito de eu olhar pra Votorantim e não ver o Antônio Ermírio, e aí, vai depender muito de como eu o vejo. Eu acho que ele é um líder carismático, que ele é uma pessoa extremamente confiável, segura, responsável. De certa forma, eu transfiro isso, por que são características dele enquanto líder, para a empresa. (Presidente do Instituto de Reputação)

Você pega o Dr. Jorge Gerdau, ele é o nome da empresa, o nome dele é o nome da empresa. Você pega o Antônio Ermírio, ele é o dono da empresa, ele representa a empresa. (Presidente do Instituto de Reputação)

5.4 – O mercado consumidor

Esse simbolismo organizacional a que nos referimos no tópico anterior, todo esse espetáculo, as ações para entender e atender as demandas da sociedade, não tem nenhum objetivo senão o de obter a atenção do seu

público consumidor e fazer com que o mesmo compre os seus produtos e serviços.

(...) a minha experiência indica claramente que ela só tem um objetivo final e ela pode vestir roupagens diferentes conforme a ocasião, por que o seu objetivo final é fazer como que o consumidor compre um produto ou serviço através do qual ela ganha dinheiro. (Sociólogo)

Portanto, seguindo as demandas da sociedade, as empresas não fazem mais propaganda de seus produtos e serviços, mas, além disso, fazer propagandas de si próprias como instituições envolvidas em causas nobres, confiáveis, honestas, que tomam ações construtivas, responsáveis, conscientes com o planeta e a sociedade que nele habita. Seus públicos tendem a receber bem essas ações e dar uma resposta positiva através de uma “boa vontade” em relação a essas companhias, conferindo-lhes uma boa reputação.

Acho que, cada vez mais, as organizações têm investido (...) na formação de sua marca institucional recheando-a de atributos que a própria empresa quer que essa organização seja vista, principalmente as empresas que pelos meus estudos, as empresas que são mais, como posso falar de maneira delicada, as empresas que são mais usurárias ou mais extrativistas, ou mais predadoras, são as que mais investem na imagem da corporação. (Profissional de *Marketing*)

Os grandes bancos têm investido (...) muito dinheiro em cima disso para trabalhar a reputação. Tanto é que se pode entrar nos balanços, e todos têm balanço social (...) (Analista Financeiro)

Para isso, as empresas têm investido muito na comunicação institucional, através de campanhas muito bem elaboradas e que contemplam as demandas da sociedade que referimos anteriormente:

Precisa ter uma comunicação bem consistente com o mercado. (Profissional de *Marketing*)

(...) O Itaú tem procurado trabalhar com uma comunicação muito forte do ponto de vista de inovação de produtos e serviços, de uma empresa moderna, de ser inovador. (Presidente do Instituto de Reputação)

Do ponto de vista do *marketing* institucional, a empresa não apenas deve carregar os atributos desejados pelos seus públicos. O produto também deve conter esses atributos e serem comunicados. Um produto que não carregue

esses atributos ou que não seja percebido como tal, pode causar problemas à reputação da companhia.

O mau posicionamento de um produto, onde públicos díspares o utilizam, pode arranhar a imagem desse produto e até a da empresa. A Laika, empresa de máquinas fotográficas, perdeu muito quando foi para a China, a empresa tinha uma reputação, o sonho de qualquer fotógrafo era ter uma, nada contra uma fábrica na China, mas ela tem que criar procedimentos para garantir o mesmo produto que ela tinha na Alemanha, hoje as pessoas falam, que não tem mais a número 1. (Consultor de Sustentabilidade)

5.5 – Um ativo chamado “reputação”

Esse aspecto da reputação esteve presente em praticamente todas as entrevistas, tanto que ganhou uma categoria quando apresentamos os resultados da pesquisa. Conforme diz a literatura, nossos entrevistados confirmaram que uma boa “Reputação Corporativa” pode proporcionar vantagens competitivas. Nesse sentido, ela pode proporcionar maiores lucros para as empresas que a detém.

Agora por que os holandeses [diretoria do Banco ABN na Holanda] me [diretoria do Banco Real no Brasil] toleram aqui, fazendo coisas desse tipo [ações de sustentabilidade], porque no fundo dá lucro. (Profissional de Recursos Humanos)

Fazer esse pacote direito dá lucro, a sociedade começa a cobrar isso. Já existe em algumas bolsas do mundo, o índice de Responsabilidade Social, e as empresa que ganham esse índice, têm suas (...) ações muito mais valorizadas do que aquelas que não têm. (Profissional de Comunicação)

Com relação à “Teoria dos Custos de Transação”, Kreps (1990) entende a reputação corporativa como uma resultante da boa conduta entre empresas e seus clientes em sucessivas relações comerciais. Isso germina o sentimento de confiança entre esses dois atores. Confiança que surge devida à necessidade de continuidade dessas relações, podendo diminuir o custo das transações, já que não é necessário escolher um novo parceiro sempre no momento em que se vai realizar uma nova transação comercial.

Nível de confiança que a organização tem, a gente sabe, quando esse índice é alto, as empresas (...) são melhores, são mais rentáveis. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

O *disclose* de informações (...) vai trazer ou diminuir o custo capital dos bancos. (Analista Financeiro)

Sob o olhar da Visão Baseada em Recursos (RBV), a reputação é um ativo intangível que a companhia detém e que pode lhe render vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Ela é um recurso difícil de ser imitado e é proveniente das competências e capacidades presentes na organização.

Vocês pagaram seis bilhões nessa companhia e não acho que valia isso, mas a marca valia isso. (Profissional de *Marketing* se referindo ao Valor de uma Empresa)

O intangível descola do tangível e passa a ser o maior patrimônio, o ativo de uma empresa. (Economista)

Apesar de chamar a cultura como um ativo, o profissional de Desenvolvimento de Produtos, foi o único a apontar a cultura organizacional como um aspecto que terá impacto na construção de uma reputação.

Construção eu acho que é um trabalho lento e demorado e muito no dia-a-dia, ele parte da cultura da empresa. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Ao relacionar a reputação à teoria dos *stakeholders*, nossos entrevistados foram categóricos em afirmar que ela é formada quando a empresa é capaz de gerar valor para cada um desses *stakeholders*, ou seja, a visão de valor, e mesmo financeira, prevalece.

Habilidade dela de gerar valor para os diversos *stakeholders*. (Presidente do Instituto de Reputação)

Equilíbrio no relacionamento com os *stakeholders*. (Profissional de Relações com Investidores)

Especificamente no Brasil, os entrevistados se referiram à mensuração da reputação através da presença ou não nos principais *rankings* de admiração, confiança e local de trabalho, publicados no país por algumas revistas como Exame, Época, Carta Capital, Seleções. O *ranking* internacional de reputação

(GOLBAL REP TRAK 2007) foi citado apenas pela presidente do Instituto de Reputação, responsável pela pesquisa em nosso país.

Nós fomos eleitos a empresa mais confiável do Brasil, mais que os Correios, mais que a Petrobrás. (Profissional de Comunicação ao se referir a reputação da empresa em que atua)

(...) depois que sai cada publicação, o número de currículos recebidos espontaneamente multiplica por dois, por três, significa que no próximo mês atinge um pico assim. (Profissional de Recursos Humanos ao se referir à publicação das “Melhores Empresas para se Trabalhar”)

Não varia muito, sem dúvida alguma a Petrobrás. Não teria como eu fugir do estudo. Eu acho que a Petrobrás está trabalhando muito bem, a Vale e a Gerdau, as três empresas estão. (Presidente do Instituto de Reputação ao se referir às empresas brasileiras presentes nas primeiras posições do GLOBAL REP TRAK 2007)

Tanto que, normalmente, essas edições, tanto a nossa, como a da Exame, são sempre *best seller*, por que o pessoal compra na banca para saber. (Profissional de Recursos Humanos)

Então, alguma coisa que poderia ser sem pé, não tem nada a ver, tem tanto que quando você pega a lista das mais admiradas, que é uma avaliação externa, vendo o que os consumidores dizem, elas têm muito mais coincidências com as melhores para dentro. (Profissional de Recursos Humanos)

5.6 – Ética, responsabilidade social e reputação

Conforme apresentamos nos resultados de nossa pesquisa, quando os nossos entrevistados apontam os atributos responsáveis por uma boa reputação, os fatores mais citados foram:

- Responsabilidade Social;
- Responsabilidade Ambiental;
- Ética;
- Condições de Trabalho;
- Histórico Favorável;
- Comunicação Consistente e Verdadeira;
- Transparência.

A maioria das falas apresentadas confirma a teoria de que ações relacionadas à ética e responsabilidade social irão influenciar um julgamento positivo de determinada empresa por seus públicos:

O não cumprimento de obrigações regulatórias, destruição de meio ambiente, práticas antiéticas, desrespeito ao consumidor, falhas de segurança, ambiente de trabalho ruim, negativo comportamento dos

executivos, isso tudo eu acho que, de certa forma, também interfere na reputação. (Presidente do Instituto de Reputação)

(...) associando sua marca a coisas construtivas. (Profissional de *Marketing*)

Desempenho, transparência, ética, suas atitudes com respeito a assuntos diversos. Seja desde sustentabilidade, de governança corporativa, bem estar social, em tudo. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Mas indo um pouco além da teoria que relaciona as ações éticas e de responsabilidade social à “Reputação Corporativa”, temos a consideração do Filósofo de nossa pesquisa, relacionando a busca por consumir produtos de empresas consideradas “éticas” ou “socialmente responsáveis” com a construção da identidade do indivíduo, ou seja, se ele consome uma marca ética, isso quer dizer que ele quer ser reconhecido como tal:

Também tem a coisa da construção da identidade pelo consumo, você constrói a sua identidade: se você consome uma marca ética, você está mostrando pros outros que a sua identidade está ligada à ética. (Filósofo)

Outro aspecto interessante, que aparece em nossas entrevistas, e que a teoria apresentada não tem contemplado, é a questão de fazer parte de um ramo de atividades “usurárias” ou “predatórias”. Isso significa que a empresa deve desenvolver ações de responsabilidade social, para “compensar” algo não desejado que ela provoca na sociedade:

(...) as empresas que são mais usurárias, ou mais extrativistas, ou mais predadoras, são as que mais investem na imagem da corporação. Quanto mais predadora, mais investe. (Profissional de *Marketing*)

Há alguns setores que por si só (...) já tem um ônus, vamos dizer assim, o setor de tabaco, setor de energia, setor de banco, o setor de mineração, ramo de telecomunicações (...) O que eles têm que fazer, o que eles fazem nesse sentido é mostrar o outro lado da empresa. O que nós fazemos é que, de certa forma, compensa aquilo que nós somos, como se fosse compensatório. (Presidente do Instituto de Reputação)

Fazer uma fundação seria interessante para as empresas. (Sociólogo)

Isso! É essa a idéia. Mas ele tem que fazer isso bem feito e aparentar ser uma empresa muito colaborativa com a sociedade, e eles fazem as propagandas, são bem sérias, de patrocínios, desde o *Cirque du Soleil*, hoje eu estava ouvindo o Itaú patrocinando música clássica. Quer dizer, eles têm toda uma atitude ativa no sentido de melhorar a sua imagem. (Profissional de Mercado Financeiro)

Ela é resultado de como a empresa se relaciona com seus segmentos, com os *stakeholders*. (Presidente do Instituto de Reputação).

É tudo aquilo que o mercado pensa da empresa, como é que o mercado vê a empresa, como é que o mercado (...) seja uma entidade composta por clientes e fornecedores concorrentes. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Era como se a reputação do produto, da empresa, dependesse do mercado ou das condições e da época em que você estava fazendo o trabalho. Essa reputação poderia variar de um período (...) [para outro] se tivesse feito o mesmo estudo períodos depois. Poderia (...) dizer: mudou para pior aqui, mas esses fatores já não são tão importantes. (Sociólogo)

5.7 – A percepção da marca

Ao falar de reputação, muitos de nossos entrevistados enfatizaram a importância de se levar em consideração a percepção dos públicos de uma empresa na construção de uma reputação. A percepção das ações da empresa são provenientes das expectativas sociais e individuais, expectativas estas que vão se alterando ao longo do tempo (BROMLEY, 2003):

As pessoas têm percepções diferentes porque elas utilizam referenciais diferentes. (Psicólogo)

A percepção é isso, ela nem sempre (...) deverá nascer da realidade, é melhor quando acontece assim e quanto mais ela pode ir e voltar pra origem melhor (...). Às vezes acontece, às vezes tem um fator sabe, que aquilo ganha ênfase, sei lá, você associa com alguma coisa que aconteceu com você. (Profissional de Comunicação)

Tecnicamente você tem o que é uma imagem de marca. (Profissional de *Marketing*)

A reputação ela é a identificação de predicados na identidade em confronto com o referencial. Por exemplo, uma pessoa para mim pode ter reputação imoral. A reputação é de indivíduo imoral, mas para o grupo dele é um herói. (Psicólogo)

Bromley (2003) explica ainda que essas expectativas podem mudar ao longo do tempo, conforme descrito por muitos de nossos entrevistados:

É tudo aquilo que o mercado pensa da empresa, como é que o mercado vê a empresa, (...) seja uma entidade composta por clientes e fornecedores concorrentes. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Uma coisa é que [a] reputação (...) também vai mudando ao longo do tempo, às vezes é em um curto prazo. (Analista de Mercado)

Se a empresa não entender a sociedade em que ela está trabalhando, ela terá muitas dificuldades. Eu costumo dizer que a arte é um excelente reflexo da sociedade. (Consultor de Sustentabilidade)

Você tem que estar em sintonia com os valores que vão sendo assumidos a cada época. Os valores vão mudando. (Economista)

Conforme Einwiller e Will (2002), Balmer e Gray (2003), Herbig e Milewicz (1997), que trabalham o tema “Reputação Corporativa” sob a perspectiva do *Branding*, a divulgação e o posicionamento da marca são muito importantes para se entender a reputação de uma determinada firma. Entre os nossos entrevistados, o Consultor de Sustentabilidade confirma essa afirmação dizendo que um posicionamento inadequado pode ser prejudicial à reputação de uma organização:

O mau posicionamento de um produto, onde públicos dispares o utilizam, pode arranhar a imagem desse produto e até da empresa. A Laika, empresa de máquinas fotográficas perdeu muito quando foi para a China, a empresa tinha uma reputação, o sonho de qualquer fotógrafo era ter uma. Nada contra uma fábrica na China, mas ela tem que criar procedimentos para garantir o mesmo produto que ela tinha na Alemanha, hoje as pessoas falam que não tem mais a número 1. (Consultor de Sustentabilidade)

A literatura utilizada por essa abordagem apresenta a afirmação de que é possível influenciar a percepção dos seus diversos públicos. Essa influência se daria através da forma com a qual a empresa se apresenta à sociedade, independente da realidade condizer com o discurso apresentado, mesmo que seja por um tempo (EINWILLER e WILL, 2002), ou seja, a reputação e a realidade podem estar dissociadas. Por exemplo, uma empresa pode ser reconhecida como ética sem necessariamente desenvolver ações que seguem os padrões éticos de um determinado local. Porém, nossos entrevistados

disseram que isso é algo muito difícil, que a separação entre discurso e realidade é algo muito complicado:

Quanto maior for o alinhamento entre aquilo que se espera da empresa e aquilo que ela oferece, da realidade e da percepção (...) É o gerenciamento do alinhamento entre realidade e percepção, esse é o desafio da construção de uma reputação. (Presidente do Instituto de Reputação)

Eu acho que é um trabalho extremamente difícil, porque você precisa enganar muita gente por muito tempo, e eu acho isso difícilíssimo, você ter uma reputação de algo que você não é. Isso é insustentável. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

5.8 – A crise como fator destabilizador de uma reputação

O assunto “crise” se mostra como essencial na discussão do tema “Reputação Corporativa”, uma vez que se mostrou presente nas falas de quase todos os nossos entrevistados. Segundo os nossos entrevistados, a crise em si pode não causar problemas à reputação, mas sim à maneira como está se colocando frente à crise:

(...) porque a crise, se ela for bem administrada, a empresa recupera, e isso aqui vai minando e eu acho que a empresa não vai percebendo. (Presidente do Instituto de Reputação)

Eu nem diria que isso seja a crise, é a resposta à crise. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

Isso porque, segundo Lyon e Cameron (2004), nenhuma empresa, por mais organizada que esteja, não está livre de sofrer uma crise. Esta afirmativa está de acordo com as falas de nossos entrevistados:

(...) como eu falei, as coisas acontecem, acontecem fatalidades, erros, essas coisas acontecem. A questão é como é que você lida com elas, quando elas acontecem. (Profissional de Comunicação)

Casos famosos, como do medicamento Tylenol da Johnson e Johnson, o caso do trabalho infantil na Ásia relacionado à Nike, dos escândalos em que participaram empresas como a Enron, Worldcom e Arthur Andersen, além dos acidentes aéreos brasileiros, foram amplamente citados e simbolizam a importância do tema podendo culminar no fim de uma empresa.

A Johnson e Johnson do Tylenol, e como (...) passou uma imagem de responsável e aí se percebeu com isso que a ética é *business*. Esse caso da Mattel é interessante (dos brinquedos) por que nenhum cliente tinha reclamado, tenho a impressão que essa firma terá que fazer uma lista de ações. A Parmalat distribuiu folhetos dizendo que seu leite poderia ser consumido nessa crise toda. (Filósofo)

(...) a raiz das falcatuas feitas pelas Enro, pela Wordcom, os senadores criaram uma lei que pune severamente quem comete transgressões, especialmente no caso de contabilidade. (Economista)

Se acontecer uma calamidade, por exemplo, eu acho que a TAM está com a sua reputação arranhada, independente da causa do acidente, mas sem dúvida alguma não é apenas a TAM que está arranhada não, no Brasil outras instituições estão arranhadas. (Sociólogo)

De acordo com O'Rourke (1997) existem algumas circunstâncias que deixam a crise mais séria, ainda mais difícil de ser controlada, afetando fortemente a reputação de uma empresa. A primeira delas é a surpresa que elimina qualquer possibilidade de antecipação.

Falta de preparo, amadorismo, falta de preparo em achar que não vai acontecer com você. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos, se referindo ao acidente da TAM em 2007)

O segundo aspecto é a falta de informação disponível no momento do evento:

A Gol, quando o avião caiu ano passado, lá no meio da selva, (...) teve uma conduta certa para aquilo, para essa crise, o presidente foi rapidamente à mídia esclarecer. Colocou tudo o que poderia, sabe, tem uma transparência muito maior para as famílias, para a sociedade, do que eu acho que a TAM fez. (Profissional de Desenvolvimento de Produtos)

A terceira situação se refere ao aumento progressivo do problema, que deixa o evento extremamente grave:

Tem que ser tratado da mesma forma, com a mesma presteza, com a mesma rapidez, com a mesma atenção por que você evita que os mesmos acidentes virem crise, e tratando de grande acidente você evita que eles cresçam (*sic*) ainda mais e destrua a sua companhia e leve você para o buraco. (Profissional de Comunicação)

A quarta situação seria justamente o posicionamento rápido e transparente diante da crise:

A questão é: como é que você lida com elas quando (...) acontecem? Então você precisa demonstrar solidariedade, responsabilidade, transparência, simplicidade, humildade, presteza, tem que estar lá na hora, coragem, você tem que dizer que você errou, não importa quem errou na organização. A organização é responsável, você tem que tentar ressarcir o prejuízo, você tem que pedir desculpas pras pessoas. Primeiro, reconhecer que você tem um problema, que isso é injusto para com você, você tem que olhar para mim e eu tenho que falar, puxa vida, que chato, desculpa. A segunda coisa, que eu tenho que tentar resolver, (...) “te dar uma lata nova”. A terceira coisa, eu tenho que explicar para você o que foi que aconteceu, para restabelecer a confiança, está certo, mas tem que ser nessa ordem, senão você pode achar que eu, ao me explicar, estou me defendendo e aí eu desqualifico o que eu estou tentando fazer. (Profissional de Comunicação)

Finalmente, outro aspecto interessante apresentado pelos nossos entrevistados é a importância da reputação no momento de crise, ou seja, se você é detentor de uma boa reputação, isso significa que os seus públicos tendem a confiar mais nas suas mensagens no momento de crise:

(...) se ela fizer coisas que são socialmente boas, ela pode ter a calamidade minimizada. (Sociólogo)

Uma metáfora: a boa reputação é como uma conta corrente bem robusta que você teria, e isso aqui é como [se] você fosse gastando, gastando e não fosse repondo nessa conta, a crise ela vem e tira um pedaço e você depois consegue repor. (Presidente do Instituto de Reputação)

Será que eu posso confiar nele? Naquela situação ele não foi legal. (Profissional de Comunicação)

5.9 – Considerações sobre as falas dos nossos entrevistados

A busca por profissionais com diversas formações e também com perfis diferentes, foi muito valiosa para o nosso estudo. Inicialmente, os “Analistas Sociais” (Sociólogo, Psicólogo e Filósofo) nos deram uma importante contribuição acerca da questão da reputação, sob o ponto de vista da sociedade (Sociólogo e Filósofo) e dos indivíduos (Psicólogo).

O Filósofo que entrevistamos manteve sua linha de pensamento na maneira como as empresas podem influenciar a sociedade, na maneira como elas

forneem imaginários para essa sociedade, podendo influenciar os indivíduos na construção de sua identidade.

O Sociólogo entrevistado atuou durante muitos anos em empresas brasileiras de pesquisa de mercado e publicidade, portanto, apesar de estar fora desse mercado há mais de 15 anos, mostrou uma visão bastante prática de como as firmas procuram entender a sociedade e se relacionar com a mesma. Sua entrevista foi recheada de exemplos práticos e casos que ilustraram as suas idéias.

Por sua vez, o Psicólogo entrevistado trouxe uma forte contribuição sobre como os indivíduos constroem a reputação das organizações em suas mentes e sobre como se dá esse processo. Ele chamou a atenção para a questão da diversidade (citada apenas por ele), enquanto um atributo importante para a construção de uma boa reputação.

Entre os “Profissionais de Mercado”, destacamos algumas das idéias de cada um dos entrevistados segundo o quadro abaixo:

Entrevistado	Caracterização das falas
Presidente da Transparência Brasil	Mostrou-se pouco interessado no universo corporativo. Acredita ser difícil definir os atributos para a construção de uma boa reputação. Ceticismo sobre a validade deste tipo de estudo.
Presidente do Instituto de Reputação	Trabalha com o tema há alguns anos. Possui elevado conhecimento prático e teórico.
Profissional de Marketing	Entende reputação como um conceito relacionado à marca e à percepção. Segue a idéia da abordagem de “Reputação como Percepção”.
Profissional de Recursos Humanos	Trouxe uma valiosa visão acerca da reputação sob o ponto de vista interno. Grande contribuição ao trabalho nesse sentido.
Profissional de Mercado Financeiro	Utilizou muitos exemplos de bancos e falou basicamente da questão da reputação no setor bancário.

Analista Investimentos	de	Apresentou grande viés de reputação como algo relacionado a risco e ao mercado financeiro.
Profissional Desenvolvimento Produtos	de de	Destacou o papel dos clientes, fornecedores e concorrentes como <i>stakeholders</i> que devem ser levados em consideração. Deu opiniões valiosas sobre a gestão de crises.
Profissional Comunicação	de	Indicou a importância de a companhia agir sempre de maneira ética, correta, justa, para construir uma boa reputação junto aos seus públicos. Importância da “essência” da organização, do seu histórico.
Profissional Relações Investidores	de com	Salientou a questão do equilíbrio na relação com os diversos <i>stakeholders</i> e a importância da disciplina e foco no negócio.
Consultor Sustentabilidade	de	Apresentou a importância do entendimento da sociedade, também a importância da identidade e do aspecto histórico da empresa para a sua reputação.
Economista		Discutiu a importância do tema para o mundo corporativo, em que a reputação passa a ser algo de grande valor (principal ativo da empresa).

Fonte: Quadro desenvolvido pelo autor com base na análise das entrevistas.

Considerações Finais

Podemos concluir que a Reputação Corporativa é sim uma construção social, ela é algo que vai se sedimentando ao longo do tempo e depende da coerência, da consistência do discurso organizacional (BERGER; LUCKMANN, 1966).

Como dissemos ao longo do primeiro capítulo, as empresas têm ganhado grande destaque na sociedade, em detrimento de instituições já tradicionais. Isso lhes confere uma capacidade de estabelecer relações com seus públicos que vai além da esfera comercial. Seria uma relação marcada pela afetividade, segurança psicológica e até mesmo referências identitárias, que irão redundar num estilo de vida, ou numa educação sentimental conforme, cita um dos entrevistados.

Essa relação desenvolvida pelas empresas e seus públicos é permeada por símbolos, em que segundo Debord (1997), a mercadoria não tem valor enquanto mercadoria, mas muito mais enquanto um evento, um conceito, uma metáfora, algum muito além de simplesmente um objeto. Surgem muitos shows, grandes eventos e celebridades apenas para endossar um determinado produto, criando uma relação entre público e empresa mediada por um vínculo emocional.

Como foi citada por um dos entrevistados, a qualidade do produto é um pré-requisito para que ele tenha sucesso no mercado. Muito além da sua qualidade, a relação emocional estabelecida entre público e empresa ganha evidência. Entendendo essa questão, as empresas passam a investir fortemente em *marketing* institucional e em ações que a sociedade demanda como responsabilidade social, ambiental, ética, transparência e etc. Como a empresa faz essas ações e como elas são recebidas pelos seus diversos públicos, é que irá definir a reputação desta companhia.

Assim, conforme a referência apresentado acerca das diferentes abordagens utilizadas para conceituar e pesquisar o tema “Reputação Corporativa”, entendemos que enquanto construções sociais, todas elas são válidas e trazem uma contribuição para melhor entender este tema. Isso foi o que nos apontou as falas de nossos entrevistados, que comentaram aspectos relativos a cada uma dessas perspectivas. Acreditamos que isso está se tornando evidente na academia, uma vez que verificamos trabalhos mais recentes bastante preocupados com uma conceituação mais ampla do tema.

Além disso, por se tratar de um tema muito incipiente nos meios acadêmicos brasileiros de acordo com a falta de pesquisas brasileiras sobre o tema, o trabalho também procura auxiliar na busca de uma visão brasileira, utilizando a opinião dos nossos entrevistados, como ponto de partida para esta “visão brasileira”.

Um outro aspecto relevante a ser citado, é questão das crises e como elas podem afetar a reputação das instituições nelas envolvidas. Nossos entrevistados indicaram uma série de exemplos de crises e como estas crises impactaram na reputação das respectivas companhias, mediante a postura adotada. Mais recentemente, observamos um início de crise nos mercados financeiros mundiais causada pela “Bolha do Mercado Imobiliário” dos Estados Unidos. A questão é como instituições como bancos, imobiliárias entre outras irão se comportar e quais serão as saídas buscadas para esta crise. Nessa situação, muitas instituições saíram com suas reputações enfraquecidas e outras poderão ter suas posições ainda mais fortalecidas, conforme o sucesso de suas atitudes.

Em suma, o objetivo deste trabalho não foi fornecer respostas definitivas acerca do que vem a ser “Reputação Corporativa” ou mesmo como se constrói essa reputação, mas também levantar questionamentos e hipóteses para futuras pesquisas sobre o tema. Entre os nossos achados nessa pesquisa, cabe alguns destaques:

Entre os destaques dos nossos achados, a diversidade conceitual que apresentamos no tópico 4.1 (Conceito de Reputação), no qual os profissionais de diferentes áreas falaram o que eles entendem por “Reputação Corporativa”. Consideramos que não há uma afirmativa que pode ser vista como um “conceito definitivo” acerca do tema. Além disso, o conceito de reputação deve ser considerado a soma de todas essas e mais algumas definições que não puderam ser apresentadas por nossa amostra limitada.

Quando os entrevistados indicaram os “Atributos de Reputação” e confirmamos que não houve consenso algum acerca dos principais atributos, podemos concluir que a determinação desses atributos vai depender muito da percepção e das expectativas de cada envolvido com uma empresa. Além disso, o setor em que a organização se encontra pode ser considerado um fator importante ao se definir os atributos, pois as pessoas esperam descobrir determinados atributos em determinadas empresas. Apesar disso, os atributos mais citados se mostraram convergentes com as novas demandas da sociedade, que apresentamos no primeiro capítulo deste trabalho.

Sem dúvida alguma, a reputação é um ativo valioso de uma empresa. Porém, ela não deve ser vista e pesquisada apenas como um ativo capaz de lhe conferir diferenciais competitivos. O tema deve ser entendido também como um conjunto de julgamentos, de percepções e de expectativas dos diferentes *stakeholders*. Essas Três abordagens se mostraram presentes em nossa pesquisa, o que nos faz concluir que o tema deve ser pesquisado, levando-se em consideração as três abordagens.

Um aspecto muito importante para a pesquisa do tema seria a questão das crises como algo que pode abalar uma boa reputação. Em muitos dos trabalhos que encontramos sobre o tema, pouco ou nada se fala sobre esse tema, ou seja, a literatura de reputação e gerenciamento de crises deve se “conversar” um pouco mais. Segundo os nossos especialistas, as crises estão para a reputação, assim como a reputação está para a crise, ou seja, crises podem destruir boas reputações ou mesmo reforçar uma reputação, assim como uma má reputação pode agravar uma crise ou atenuá-la.

Alguns questionamentos florescem desta pesquisa: se há um grande distanciamento entre substância e imagem, conforme trouxemos na literatura das “Organizações de Simbolismo Intensivo”, é possível construir uma boa reputação apenas com imagens? Ou seja, com discursos desconectados da prática? Os nossos entrevistados dizem que isso não é possível, pois quando discurso está desconectado da prática, a empresa tem perdas de reputação, mas como será isso na realidade?

Além disso, foi apontado por um de nossos entrevistados o “fazer algo em benefício do país” como um atributo que os brasileiros levam em consideração quando vão atribuir uma reputação a uma determinada empresa. Será mesmo que este pode ser considerado um atributo? Será que ele é válido para todo o país e para organizações de todos os setores? Será que no Brasil teríamos mais atributos a serem considerados? Ou seja, qual o peso da cultura na definição de reputação? Ainda podemos nos perguntar sobre a influência da moral em diferentes épocas sobre o sentido da reputação, visto que também é um julgamento de valor.

Entre os atributos citados, a “qualidade do produto e/ou serviço” não foi citado como um atributo pelos nossos entrevistados, sendo que um deles falou que isso não é mais um atributo e sim o pré-requisito. Será que a qualidade deixou de ser um atributo? Como fica então a reputação da China, como um país reconhecido por fabricar produtos de baixa qualidade?

Agenda de Pesquisa Futura

Esperamos que este trabalho, contribua para uma agenda de pesquisa, na qual cremos que alguns questionamentos merecem atenção:

- Uma empresa com discurso desconectado da prática pode construir uma boa reputação?
- Existe algum(uns) atributo(s) tipicamente brasileiro para a construção de uma boa reputação? Quais? “Fazer algo em benefício do país” seria realmente um atributo importante em nosso país?

- Qualidade de produto é mesmo um pré-requisito? Não seria um fator importante para a construção de uma reputação?
- Seria possível desenvolver um construto para analisar a reputação de uma empresa sob as três abordagens que apresentamos (ativo, avaliação e percepção)?
- Quais são os motivos para uma empresa de má reputação, muitas vezes com práticas predatórias, ter resultados financeiros expressivamente positivos?
- Empresas com boa reputação junto aos seus públicos, têm maior facilidade para enfrentar crises?
- O que novas gerações considerariam como reputação é muito diferente das anteriores? Em que sentido?

Limitações do estudo

Pelo fato de trabalharmos com uma pesquisa qualitativa, não podemos generalizar. As limitações aparecem ainda na amostra que utilizamos: os entrevistados foram determinados conforme a conveniência (contatos e indicações) e os seus cargos. Eles foram definidos de maneira subjetiva, com base na nossa percepção de cargos em que as pessoas lidam com o tema abordado no seu cotidiano de trabalho. Isso inviabiliza ainda mais as generalizações.

Em relação ao método que utilizamos para coletar os dados dessa pesquisa – que foram as entrevistas em profundidade a partir de apenas duas perguntas “O que é reputação corporativa?” e “Como se constrói uma reputação?” – entendemos que existem várias limitações: dificuldade de contextualização; impossibilidade de registrar as reações dos entrevistados ao falar dos diferentes assuntos que apresentamos; e a necessidade de buscar classificar os discursos de nossos entrevistados de acordo com categorias.

Não realizamos a análise do discurso nesta dissertação, assim a análise de conteúdo utilizada, se mostra limitada em não levar em consideração o contexto dos diferentes discursos, tendendo a buscar sempre uma “rotulação” para esses discursos e uma maneira de “encaixá-los” em uma estrutura que se aproxima das demais falas de nossos entrevistados. Além disso, a interpretação de cada um dessas falas e categorização das mesmas, feitas subjetivamente, pode sofrer interferência de nossa percepção equivocada com aquilo que o entrevistado realmente quis pronunciar sobre o tema. Conforme nossos entrevistados salientaram, a questão da percepção individual é importante para a construção de uma reputação.

Nesta pesquisa, a percepção também deve ser considerada, já que podemos ter referências diferentes a partir de nossos entrevistados. Como disse um deles ao se referir à mudança de sentido que uma mensagem pode ter quando é passada do emissor para o receptor: “a percepção é um fenômeno de refração”.

Bibliografia

AAKER, D.A. **Managing Brand Equity**: Capitalising on the Value of a Corporate Brand Name, New York: The Free Press, 1991.

ACKERMAN, L. D. Optimizing Identity: a Marketing Imperative for Health Care Management. **Journal of Health Care Marketing**. v. 6, n. 2, p.49-56, jun, 1986.

AQUEVEQUE, C.; RAVASI, D. Corporate Reputation, Affect and Trustworthiness. In: **10th International Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness**, 2006, New York. Disponível em <<http://www.reputationinstitute.com>> Acesso em 18 mai 2006.

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

ALVESSON, M. Organization: from substance to image. **Organization Studies**. v.11, n3, p. 373-394, 1990.

_____, M. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

BALMER, J.M.T., GRAY, E.R. **Corporate brands**: what are they? What of them? **European Journal of Marketing**: v. 37 n.7/8, p.972-97, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNETT, M.L.; JERMIER J.M.; LAFFERTY B.A.. "Corporate Reputation: The Definitional Landscape". **Corporate Reputation Review**, forthcoming, 2006.

BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

BAUDRILLARD, J. **Simulacros e simulação**. Lisboa: Relógio d'Água, 1991.

BENNETT, R.; GABRIEL, H. "Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations", **The Journal of Business and Industrial Marketing**: Vol. 16 No.6/7, p.424-38, 2001.

BERENS, G. A. J. M.; VAN RIEL, C.B.M. 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.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1966.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD Jr., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

BROMLEY, D. An Examination of Issues That Complicate the Concept of Reputation in Business Studies. **International Studies of Management & Organization**. v. 32, n.3, 65 –81, 2003.

BRITO, E. P. Z.; CAMPOS, L. A.; BRITO, L. A. L.; THOMAZ, J. C. Reputação Corporativa e desempenho: uma análise empírica no setor bancário. In: XXIX Enanpad, 2005, Brasília. **Anais do XXIX Enanpad**. Brasília : Anpad, 2005.

CARRIERI, A. P. **O Fim do “Mundo Telemig”**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

_____, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Anpad, 2001. (CD-ROM).

CARTA CAPITAL. **As empresas mais admiradas no Brasil**. Carta Capital Edição Especial, set, 2005.

CARTER, S.M.; RUEFLI, T.W. Intra-Industry Reputation Dynamics Under a Resource-Based Framework: Assessing the Durability Factor. **Corporate Reputation Review**: v. 9, n. 1, p. 3–25, 2006.

CARUANA, A.; CHIRCOP, S. Measuring corporate reputation: a case example. **Corporate Reputation Review**. v. 3 n. 1, p. 43–57, 2000.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em Universidade Pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000. (CD-ROM).

_____, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CHARMAZ, K. Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. In: DENZIN, N. K.; Y. S. LINCOLN. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2000.

CHUN, R. Corporate reputation: Meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, v.7, p. 91-109, 2005.

- COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHRISTIANS, C.G. Ethics and politics in qualitative research. . In: DENZIN, N. K.; Y. S. LINCOLN. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2000.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R.V.; ROPER, S.. **Corporate reputation and competitiveness**. London: Routeledge, 2003.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**: comentários sobre a sociedade do espetáculo. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DENZIN, N. K.; Y. S. LINCOLN. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2000.
- DIERICKX, I.; COOL, K.. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. Vol..35, No.12, p. 1504-1511, dec. 1989.
- DIFFENBACH, J.; HIGGINS, R.B. Strategic credibility can make a difference. **Business Horizons**. v.30, n.3, p.13–18, 1987.
- DOBSON, J. Corporate reputation: A free-market solution to unethical behavior. **Business and Society**, v.28, p.1-5, 1989.
- DOWLING, G.R. **Creating corporate reputations**: identity, image and performance. New York: Oxford University Press, 2001.
- DREYFUS, P.A. Corporate Identity: a critical assessment. **Management Review**. feb, 1970.
- DUNNE, E. How to discover your company's reputation. **Management Review**. feb, 1974.
- EINWILLER, S.; WILLI, M. Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. **Corporate Communications: An International Journal**. v. 7 n.2, p.100-9, 2002.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- REVISTA ÉPOCA. As 100 melhores empresas para se trabalhar: O guia essencial para a sua carreira. **Revista Época**: n 484, agosto, 2007.
- ETHOS. **Prêmios Instituto Ethos**. Disponível em<
<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3343&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>> Acesso em 30 nov 2007.

EXAME. **Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar em 2007.** Disponível em< <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/>> Acesso em 15 dez 2007.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial:** dilemas, tomadas de decisões e casos (tradução). Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal.**, v. 33, n. 2, p. 233-58, jun. 1990.

_____, C. J. **Reputation:** realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____, C. J.; VAN RIEL, C.B.M. The Reputational Landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 1, pp. 5 – 14, 1998.

_____, C.J. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. **Business and Society Review**, Malden, MA: Blackwell Publishers, v.105, n.1 p. 85-106, 2000.

_____, C.J. Corporate Reputation – Its Measurement and Management. **Thesis:** v.4, p. 23–26, 2001.

_____, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. **Fame e Fortune:** how sucesseful companies build winning reputations. USA: Prentice Hall, 2004.

_____, C.J. A world of reputation, research, analysis and thinking - building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards, **Corporate Reputation Review**, v.8, n.1, p. 7-12, 2005.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. . In: DENZIN, N. K.; Y. S. LINCOLN. **Handbook of Qualitative Research.** London, Sage Publications, 2000.

FONTENELLE, I.A. **O nome da marca:** McDonald's, fetichismo e cultura descartável. São Paulo: Boitempo Editorial / FAPESP, 2002.

FREEMAN, R.E. **Strategic management:** a stakeholder approach. Boston: Pitman Publishing, 1984.

FREITAS, M.E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas.** v.31, n.3, p.73-82, 1991.

_____, M.E. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma? São Paulo: FGV, 1999.

_____, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, p. 6-15, 2000.

_____, M. E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2007.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategy. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p.191-205, 1999.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2002.

GLOBAL REPORT INICIATIVE. **G3 Guidelines**. Disponível em< <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>> Acesso em 30 Nov 2007.

GLOBAL REP TRAK PULSE. **Measuring The Reputations of the World's Largest Companies**. Disponível em< http://www.reputationinstitute.com/res/pulse_purchase> Acesso em 30 Nov 2007.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1954.

GONÇALVES, C.A.; Marketing de Relacionamento e tecnologias de informação: análise em instituições bancárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais....** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

GUIA DE SUSTENTABILIDADE EXAME. **Guia Exame de Sustentabilidade 2007**. Disponível em< <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/>> Acesso em 15 dez 2007.

GUILHOTO, L.F. M. A influência do país de origem na percepção do consumidor sobre a qualidade dos produtos. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.8, n. 4, out/dez, 2001.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**. v.14, p. 607–618, 1993.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Scalling the tower of babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M.H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. United Kingdom: Oxford University Press, 2000.

HERBIG, P.; MILEWICZ, J. The relationship of reputation and credibility to brand success. **Pricing Strategy and Practice**: v.5, n.1, p.9-25, 1997.

HOLBROOK, M. B. **Consumer Value: a framework for analysis and research**. New York: Routledge, 1999.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Disponível em< <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm> > Acesso em 30 abr 2007.

IBOPE. **Pesquisas de Marcas**. Disponível em< <http://www.ibope.com.br> > Acesso em 30 Nov 2007.

ICHIKAWA, E.; SANTOS, L. Apresentando a *Grounded Theory*. In: ENANPAD, 25.2003, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

INSTITUTE OF CRISIS MANAGEMENT. **Business Crisis Trend Reports**. Disponível em< <http://www.crisisexperts.com/pub.htm>> Acesso em 30 Nov 2007.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: Autores Associados, n. 118, p. 189-205, 2003.

KELLER, K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer – based brand equity. **Journal of Marketing**: v. 57, p. 1-22, 1993.

KELLER, K.L. The brand report card. **Harvard Business Review**, Jan./Feb., vol. 78, nº 1, p. 147-157, 2000.

KORNHAUSER, L.A. Reliance, reputation and breach of contract. **Journal of Law and Economics**: vol 26, p. 691-706, 1983.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KITAMURA, P. C. **A Amazônia e o desenvolvimento sustentável**. Brasília: Embrapa, 1994.

KREPS, D.M. Corporate Culture e Economic Theory. In: ALT, James E & KENNETH A. Shepsle, eds. **Perspectives on Positive Political Economy**. Cambridge: Cambridge University Press, p.90-143, 1990.

LANDON, S.; SMITH, C. E. Quality expectations, reputation, and price. **Southern Economic Journal**. v. 64, n. 3, p. 628-647, 1998.

LÍCIO, F.G. Porque as organizações devem gerenciar a sua reputação junto ao seu público interno? In: VII SEMEAD - Seminários em Administração - FEA/USP, 2004, São Paulo. **VII SEMEAD** - Seminários em Administração - FEA/USP. São Paulo: FEA USP, 2004.

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, v. 1, p. 1-15, 2003.

LYON, L.; CAMERON, G. T. A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. **Journal of Public Relations Research**. v.16, n.3, p. 213-241, 2004.

MACHADO FILHO, C.A.P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações**: um estudo multicase. 2002. 204f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2002.

MAIMON, D. Empresa e meio ambiente. **Tempo e Presença**. v. 14, n. 261, p. 49-51, 1992.

MARTINS, G. Epistemologia da pesquisa em administração. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996 : Angra dos Reis). **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1996.

McCARTHY, E. J. **Basic Marketing**: a managerial approach. 6. ed. Richard D. Irwin: Homewood, 1978.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p.223-245, 1987.

MORAES, M. **Caso Tylenol**: Um (bom) Exemplo de RP. Disponível em< <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecri ses/0089.htm>> Acesso em 16 Nov 2007.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

NOGUEIRA, E. E. S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Identidade Organizacional – a importância dos valores e crenças: estudo em uma extinta por incorporação. In: ENANPAD, 27.2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. (CD-ROM)

OLIVEIRA, D.F. **Mensurando o valor da marca, a reputação e a identidade no setor automotivo**. 2006. 156f. Tese (Dissertação em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ORDUNÃ, O.I.R. **A comunicação em momentos de crises**. Disponível em< <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecri ses/0225.pdf>> Acesso em 30 nov 2007.

PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico**: Revista de Ciências Sociais, Vitória, v.1, n.1, p. 267-293, 1998.

PORTER, M. E. **Competitive strategy** : techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. 'Strategy As a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?' **Strategic Management Journal**. v.15, pp. 5-16, 1994.

PORTER, M. E. & VAN DER LINDE, C. Verde e Competitivo: Acabando com o Impasse. In: PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 371-397, 1999.

PRITCHITT, J. If image is linked to reputation and reputation to increased used, shouldn't we do something about ours? **Public Relations Quarterly**. v.37, n.3, 1992.

REPUTATION INSTITUTE. **Corporate Members in Brazil**. Disponível em< <http://www.reputationinstitute.com/main/index.php?pg=network&box=international&cid=20> > Acesso em 30 abr 2007.

REICHELT, V. P. **Valor Percebido pelo Cliente**: Um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos. 2007. 372f. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP/FGV, São Paulo, 2007.

RIAH-BELKAOU, A.; Pavlik, E. Asset management performance and reputation building for large US firms. **British Journal of Management**: v. 2, p.231-38, 1991.

RIES, AL; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. 20.ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

RODRIGUES, C. **Administração de Crises**: A importância da Comunicação. Disponível em<www.comtexto.com.br/convicom> Acesso em 15 Nov 2007.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. 416 f. Tese (Obtenção do título de professora titular) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

RODRIGUES, S. B.; Fronteiras Invisíveis e Modernização - Formas de Ocupação do Espaço Simbólico: Implicações Para A Gerência. In: ENANPAD, 1996, Angra dos Reis. **Anais....**Angra dos Reis : ENANPAD, 1996. p. 241-260.

ROSA, M. A **Reputação na Velocidade do Pensamento**: imagem e ética na era digital. São Paulo: Geração Editora, 2006.

SARAIVA, F. R. S. **Novíssimo Dicionário Latino-Português**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 1974.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Herder, 1974.

SHRIVASTAVA, P. Castrated environment: greening organizational studies. **Organization Studies**, vol. 15, n. 5, p. 705-726, 1994.

SCHIFFMAN, L.G. e KANUK, L.L. **Consumer Behavior**. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice- Hall, 1994.

SPAR, D. L. Hitting the Wall: Nike and International Labor Practices. **Harvard Business School**: sep, 2002.

SILVA, M.T. Gestão de identidades de marca: apontamentos sobre propaganda, cultura jovem e imaginário. **Imaginario**. [online]. jun. 2006, vol.12, no.12 [citado 08 Outubro 2007], p.307-326. Disponível na World Wide Web: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-666X2006000100017&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1413-666X.

SPERS, E. E. **Mecanismos de regulação da qualidade e segurança em alimentos**. 2003. 136 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2003.

VAN RIEL, C. B. M. **Essentials of corporate communication**: building and implementing corporate stories using reputation management. London: Routledge, 2003.

VAZ, G.N. **Marketing Institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

VIOLA, E. .A multidimensionalidade da globalização, as novas forças sociais transnacionais e seu impacto na política ambiental no Brasil, 1989-1995.. In: FERREIRA, L.C. & VIOLA, E. (orgs.) **Incertezas de sustentabilidade na globalização**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1996, pp.15-65.

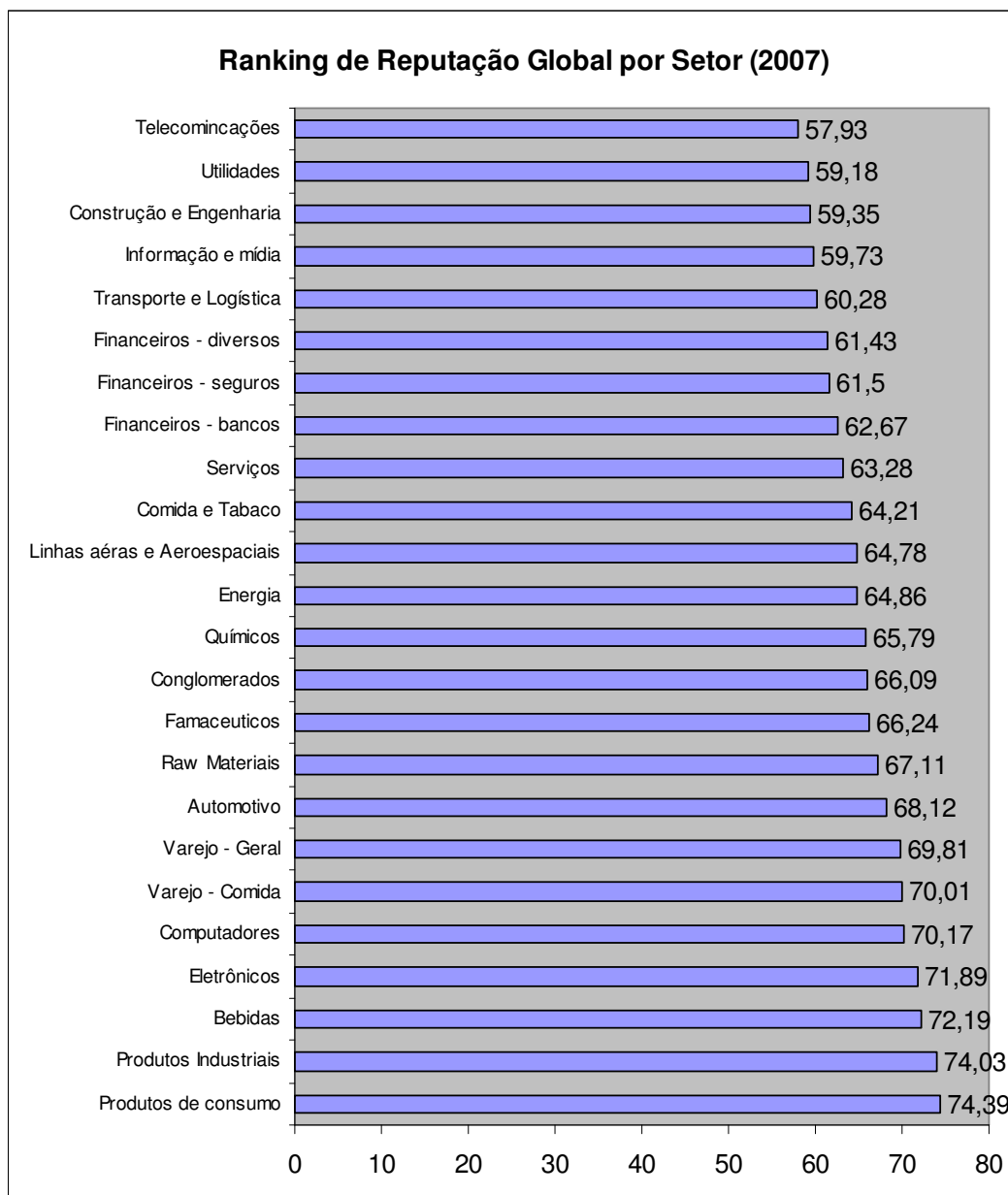
WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: Ten years after. **Strategic Management Journal**. vol. 16, Issue 3, p. 171-174, 1995.

WOOD JR, T. **Pesquisa exploratória empírica sobre o fenômeno das “Organizações de Simbolismo Intensivo”**. São Paulo: Relatório de Pesquisa, NPP/EAESP/FGV, 1999.

_____, T. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 1, jan/mar, p. 20-28, 2000.

ZYLBERSTAJN, D. A Organização Ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 2, maio/ago, p.123-143, 2002.

ANEXOS



Fonte: GLOBAL REP TRAK (2007)

Ranking das Empresas mais Bem Reputadas do Mundo	
1	Lego (Dinamarca)
2	IKEA (suécia)
3	Barilla (Itália)
4	Mercadona (Espanha)
5	AP Moller (Dinamarca)
6	Toyota (Japão)
7	Ferrero (Itália)
8	Petrobrás (Brasil)
9	Sberbank da Rússia (Rússia)
10	Michelin (França)
11	Rockwool (Dinamarca)
12	Danfoss (Dinamarca)
13	Grupo Swatch (Suíça)
14	Magnitogorsk Iron and Steel Works (Rússia)
15	Kraft Foods (Estados Unidos)
16	Canon (Japão)
17	Vestas (Dinamarca)
18	Danone (França)
19	El Corte Inglés (Espanha)
20	Honda (Japão)
21	Matsushita (Japão)
22	McCain Foods (Canadá)
23	Marks & Spencer (Inglaterra)
24	Grundfos (Dinamarca)
25	UPS (Estados Unidos)
26	Jean Coutu Group (Canadá)
27	Philips (Holanda)
28	Gazprom-neft (Rússia)
29	FedEx (Estados Unidos)
30	Lukoil (Rússia)
31	Vale do Rio Doce (Brasil)
32	Novo Nordisk (Dinamarca)
33	Velux (Dinamarca)
34	BMW (Alemanha)
35	Johnson & Johnson (Estados Unidos)
36	Lufthansa (Alemanha)
37	L'oreal (França)
38	Walt Disney (Estados Unidos)
39	Raiffeisen (suíça)
40	Grupo Pão de Açúcar (Brasil)
41	Gazprom (Rússia)
42	Bosch (Alemanha)
43	Bridgestone (Japão)
44	Nokia (Finlândia)
45	Aldi (Alemanha)
46	Gerdau (Brasil)
47	Canadian Tire (Canadá)
48	Henkel (Alemanha)
49	Rosneft (Rússia)
50	Luxottica (Itália)

Fonte: GLOBAL REP TRAK 2007

Perfil dos Nossos Entrevistados				
Entrevistado	Idade	Formação	Cargo	Tempo de atuação
Sociólogo	78 anos	Bacharel em Sociologia	Direção	30 anos
Psicólogo	65 anos	PhD em Psicologia	Professor Associado	23 anos
Filósofo	57 anos	Doutor em Filosofia e Educação	Professor titular	30 anos
Presidente da Transparência Brasil	s/d	Mestre em Lógica e Filosofia da Ciência	Presidente	s/d
Presidente do Instituto de Reputação	50 anos	Doutora em Administração	Presidente	3 anos
Profissional de Marketing	56 anos	Ciências Sociais e políticas; especialista em marketing.	Diretora Geral	16 anos
Profissional de Recursos Humanos	61 anos	Engenheiro e doutor em gestão	Presidente	11 anos
Profissional de Mercado Financeiro	s/d	s/d	s/d	s/d
Analista de Investimentos	s/d	s/d	s/d	s/d
Profissional de Desenvolvimento de Produtos	s/d	s/d	s/d	s/d
Profissional de Comunicação	s/d	Bacharel em Direito	Diretor de Comunicação	30 anos
Profissional de Relações com Investidores	46 anos	Bacharel em economia e pós-graduado em administração	Diretor de Controladoria e Relações com Investidores	2 anos
Consultor de Sustentabilidade	38 anos	Administração com pós-graduação em mercado capitais	Diretor de Estratégia de Sustentabilidade	4 anos
Economista	s/d	PhD em Economia	Professor Titular	s/d

Fonte: Nossos próprios entrevistados