

**Vinicius Lordello
Cegalini**

Universidade Nove de
Julho (MPA-GE/UNI-
NOVE)

Ary Rocco Jr.

Universidade de São
Paulo (EEFE/USP).

**Comunicação corporativa e
gerenciamento de reputação
em organizações esportivas**

**Corporate Communication
and Reputation Management
in sports Organizations**

**Comunicación Corporativa
y Gestión de Reputación en
Organizaciones Deportivas**

RESUMO

Estabelecer um perfil comprometido com seus públicos deveria ser premissa de uma organização esportiva. A reputação consiste na elevação da imagem positiva à condição de aura. O clube e seus atletas deveriam, então, integrar uma comunidade de pessoas e entidades que partilham os mesmos propósitos. As entidades esportivas já vêm assimilando o que há de melhor em outras práticas de mercado, na maioria das vezes, diretamente ligadas a aspectos de gestão. Porém, é fundamental a compreensão, por parte dos gestores envolvidos em tais organizações, se os referidos conceitos estão sendo trabalhados adequadamente. Este artigo, por meio de levantamento bibliográfico nos principais jornais e revistas da área, busca entender a origem do constructo reputação e sua aplicação no universo corporativo, comparando-a com seu enlace nos tratamentos dentro do esporte. Para tanto, como metodologia, foi desenvolvido o mapeamento da produção já existente sobre o tema, elaborando assim um Estado da Arte da pesquisa sobre o termo reputação. Foi ainda possível perceber que os conceitos de reputação utilizados teoricamente de forma restrita ao ambiente corporativo já são uma realidade para as entidades esportivas.

Palavras-chave: Reputação; Imagem; Marca; Identidade; Gestão esportiva.

ABSTRACT

Establish a profile committed to its public should be the premise of a sports organization. Reputation is the elevation of positive image to aura status. The club and its athletes should then join a community of people and entities that share the same purposes. Sport organizations are already assimilating what is best in other market practices, most often directly related to management. However, it is essential to understand, by managers involved in such organizations, if those concepts are being worked properly. This article through literature in major newspapers and magazines of the area, seeks to understand the origin of the construct reputation and its application in the corporate world, comparing it to your link in treatments within the sport. Therefore, as a methodology was developed to map the existing literature on the subject developing a state of the art research on the term reputation. It was also observed that the reputation of concepts theoretically used restrictively to the corporate environment are already a reality for sports entities.

Keywords: Reputation; Image; Brand; Identity; Sports management.

RESUMEN

Establecer un perfil comprometido con su público debe ser la premisa de una organización deportiva. La reputación es la elevación de la imagen positiva a la condición de aura. El club y sus atletas deben luego unirse a una comunidad de personas y entidades que comparten los mismos fines. Las organizaciones deportivas ya están asimilando lo que es mejor en otras prácticas de mercado, lo más a menudo directamente relacionada con la gestión. Sin embargo, es esencial entender, por los administradores que participan en este tipo de organizaciones, si esos conceptos se está trabajando correctamente. Este artículo a través de la literatura en los principales periódicos y revistas de la área, busca comprender el origen de constructo reputación y su aplicación en el mundo empresarial, comparándolo con su enlace en los tratamientos dentro del deporte. Por lo tanto, se desarrolló una metodología para mapear la literatura existente sobre el tema, desarrollando así un estado actual de la investigación sobre la reputación. También se observó que la reputación en teoría restrictiva en el entorno corporativo ya es una realidad para las entidades deportivas.

Palabras clave: Reputación; Imagen; Marca; Identidad; Gestión deportiva.

Submissão: 26-5-2016

Decisão editorial: 8-4-2019

Introdução

A quantidade e diversidade de conhecimento a que temos acesso hoje, combinado com seu imediatismo, impressionam. A comunicação tem relação com o acesso ao conhecimento e, no âmbito das organizações, passa por um momento de delineamento de novas estratégias. Trata-se de um novo tempo para os profissionais de Comunicação. Uma organização que deseja evoluir precisa estar realmente atenta a seus clientes e, se está atenta a eles, a comunicação deve ser cada vez mais transparente, direta e objetiva. As redes sociais nos ensinam diariamente que é praticamente impossível não ter informação sobre as marcas circulando além dos domínios da organização. Assim, a “organização expressiva” (SCHULTZ et al., 2000), se destaca por fatores simbólicos e intangíveis de suas atividades (como a identidade, a imagem, a reputação, a marca ou a cultura).

A noção de expressividade da organização como um conceito indispensável ao sucesso das instituições pode e deve ser aplicada ao ambiente das entidades esportivas. Uma organização expressiva efetivamente apresenta ser “o que representa”. Trazer esta ênfase na expressividade pressupõe que a estratégia alcança todos seus *stakeholders*: funcionários, torcedores, investidores, patrocinadores, comuni-

dade (incluindo torcedores de outros clubes) e mídia. Ou seja, as organizações, assim como as instituições envolvidas com o esporte, devem expressar sua realidade, retratando assim sua verdadeira identidade.

Essa concepção de organização expressiva nos propicia, com maior nitidez, a ideia de transparência que potencializa o entendimento da instituição com seus *stakeholders*. Perceber essa faculdade facilita a gestão de seu posicionamento diante da sociedade. Dessa forma, não poderia desprezar o que acontece ao seu redor, assim como os interesses de seus grupos de interesse. Para isso, necessita esboçar uma identidade corporativa coerente, que envolva a representação da organização, o que passa diretamente por suas estratégias de comunicação (CORNELISSEN, 2004).

Em paralelo a isso, muito tem se falado atualmente sobre o momento do Esporte no Brasil. As marcas que atuam fora do universo esportivo têm buscado se apropriar do tema, acumulando benefícios para sua imagem. Então, como trabalhar esse conceito construindo uma percepção positiva atrelada ao esporte? Como construir uma reputação, conceito mais percebido no ambiente corporativo, no universo do esporte? Justamente nesse estágio de desenvolvimento e consolidação, muitas entidades esportivas podem se perder. Outras tantas marcas envolvidas com o segmento também. Deveriam, de maneira estratégica, transformar o investimento efêmero em uma atitude consistente. Se a estratégia ou a comunicação falhar, pode gerar um abalo em sua reputação. Muitas empresas relacionadas ao esporte percebem o seu poder como plataforma de comunicação e marketing. No entanto, o indício de imaturidade de negócios nesse segmento do mercado acusa a falta

de informações confiáveis para se determinar o valor relativo para os potenciais investidores (PINHEIRO, 2012). Para esse cenário, os conceitos trabalhados de imagem e reputação permitem o desenvolvimento das entidades esportivas, porque estas valorizam fatores intangíveis e simbólicos em sua atividade.

Nesse contexto, é fundamental que as estratégias de comunicação sejam estabelecidas com propósitos de construção de uma boa imagem e reputação. Havendo escassez de investigação acadêmica sobre a gestão destes ativos intangíveis, o presente artigo propõe estudar a forma como as entidades esportivas se comunicam, porque o fazem (L'ETANG, 2006) entre si e como trabalham para construir sua reputação. Isso também, porque segundo Wolfe (2005), o esporte apresenta um terreno bastante farto e útil para a pesquisa organizacional, proporcionando abordagens inovadoras.

Ruão e Salgado (2008) também apontaram que as entidades esportivas tinham como caminho necessário reduzir o impacto dos resultados esportivos, apostando na criação de ligações comunicacionais fortes e permanentes, por meio da construção estratégica de marcas carregadas de emoção e sentimento. Assim, a comunicação organizacional deixou de ter funções estritamente informativas e organizativas, para se colocar ao serviço da construção das valiosas percepções de identidade, imagem e reputação no esporte.

Nesse sentido, a construção de marcas passa por atitudes consistentes, estratégicas e que falem, genuinamente, com seu público alvo. As bases para uma estratégia bem estruturada de atitude de marca focada em esporte passam, então, por importantes elementos norteadores, como consistência, con-

tinuidade e adequação da mensagem. Há ainda as marcas que já atuam no universo esportivo – ou que representam o próprio esporte em si –, como os clubes, federações e confederações. Nesse caso, o compromisso com o esporte é ainda maior e a comunicação precisa estar absolutamente adequada a essa necessidade.

Este estudo teórico tem como objetivo entender a pertinência da utilização dos atributos e conceitos utilizados da reputação trabalhada no âmbito corporativo no universo do esporte. Ainda, considerando tal utilização, como os clubes e entidades esportivas os desenvolvem (ou não) para a construção da sua reputação.

Para o desenvolvimento deste ensaio foi fundamental estudar os conceitos de reputação, entendendo como têm sido trabalhados no cenário corporativo. Há também a dificuldade de o esporte no Brasil ainda não tratar da Comunicação como uma estratégia prioritária para o sucesso das estratégias de comunicação de marca e do próprio clube.

Para isso, será apresentada uma exposição teórica e conceitual de reputação, independente do cenário aplicado, assim como será buscamos sua aplicação em áreas correlatas ao Esporte, como Cultura e Entretenimento, diante do ineditismo de análise em textos brasileiros se observada exclusivamente reputação no Esporte.

Este ensaio foi construído com base em uma extensa revisão teórica, sendo desenvolvida com indicadores de conceituação adequados à realidade brasileira. Assim, aponta aspectos de construção da reputação embasados em expectativas de experiências sociais encontradas no Brasil.

Diante desse contexto, para atingir o objetivo proposto, como metodologia, realizamos um levantamento bibliográfico desenvolvido para o adequado delineamento da produção já existente na área, com o objetivo de levantar o Estado da Arte da pesquisa científica sobre reputação envolvida no cenário corporativo e sua pertinente utilização no Esporte. Para tanto, buscamos identificar as definições teóricas dos principais conceitos relacionados à reputação, bem como as oportunidades de pesquisa sobre esse tema no segmento esportivo.

Foram analisados artigos sobre os atributos da reputação dentro do universo do Esporte publicados na *Sport Management Review*, importante periódico da área de Gestão do Esporte, que publicou trabalhos sobre o tema reputação e Esporte. Foram encontrados apenas três trabalhos dentro desse contexto – que serão citados adiante –, conforme pesquisa realizada no mês de dezembro de 2015.

Fundamentação teórica

Nenhuma outra forma de cultura popular motiva uma paixão tão ampla e participativa entre seus praticantes, torcedores e adeptos, como a que se tem pelo futebol. O esporte mais popular do mundo tem algumas características essenciais que contribuem para sua popularidade. Provavelmente, a mais importante é a relativa simplicidade de suas regras, dos equipamentos e das técnicas corporais do jogo.

A difusão do futebol de um lado a outro do mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem, como já mencionado, formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar (BARTHES, 2009). Essa diversidade está

sendo cada vez mais enfraquecida pela relação recíproca das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global. Giulianotti (1999), sociólogo e pesquisador do esporte, afirma que o futebol passou, até chegar a ser o que é hoje, “por estágios específicos, que podem ser caracterizados como ‘tradicional’, ‘moderno’ e ‘pós-moderno’”. Para o estudioso britânico, estamos vivendo hoje a etapa “pós-moderna” do esporte caracterizada por identidades sociais e culturais que se tornam cada vez mais fluidas e “neotribais” em suas tendências de lazer (GIULIANOTTI, 1999).

Dentro desse contexto, merece destaque a crescente participação de empresas, clubes esportivos, seus patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol, na construção de marcas cada vez mais fortes, relacionadas ao universo do esporte. Um grande número de empresas começou a enxergar nesse universo uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esporte como um dos principais vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

Para que a relação esporte-empresa funcione adequadamente, com a correta gestão das marcas e seu apropriado relacionamento com o evento esportivo, é necessária a construção de estratégias adequadas de comunicação que permitam, de forma concreta, a identificação plena de uma marca associada ao esporte. A implantação e desenvolvimento de uma filosofia de comunicação integrada aplicada às equipes esportivas é uma das estratégias mais adequadas para essa finalidade.

Comunicação e reputação no esporte

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da comunicação integrada. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer os valores da agremiação para todos os *stakeholders* de uma entidade esportiva, certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube que a implantar. A comunicação integrada encontra, então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas.

No atual estágio de desenvolvimento do futebol, as principais agremiações esportivas do mundo, em especial da Europa, são comparadas às grandes organizações multinacionais. A modernização da gestão é, assim, vista como uma necessidade imediata para o crescimento e desenvolvimento dessas instituições. Um dos aspectos, em geral, negligenciado pelos clubes esportivos, especialmente no Brasil, é a construção ou valorização de um processo de comunicação organizacional que possa identificar a agremiação com seus jogadores, colaboradores e torcedores, criando uma identidade clara e definida.

É por meio do compartilhar a realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional (DIAS, 2012; FREITAS, 2007). Ao definir a identidade

social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. Ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à comunicação integrada.

O desenvolvimento correto e adequado do gerenciamento das comunicações interna e externa, dentro do conceito de comunicação integrada, desenvolvido pela Professora Margarida Kunsch (2003) (Figura 1), traz excelentes reflexos nos resultados econômico e financeiro das organizações empresariais.

Figura 1 – Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Margarida Kunsch.

Fonte: KUNSCH, 2003, p. 151.

A gestão estratégica da comunicação integrada em organizações empresariais é fundamental para o processo de identificação das empresas com seus diversos grupos de interesses. Processo de identificação

que será, ou não, melhor construído a partir da estruturação, por parte das organizações empresariais, de uma adequada filosofia de comunicação integrada que transmita, em um só sentido, as diversas facetas das relações que a entidade mantém com seus mais variados *stakeholders*.

Do ponto de vista teórico, a comunicação integrada deve ser vista como um processo relacionado diretamente à gestão estratégica das organizações (KUNSCH, 2003; 2006). Como disciplina, a comunicação integrada estuda a comunicação das organizações, inclusive dentro do esporte, no âmbito da sociedade global. Trata-se de um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, permitindo a construção de uma visão abrangente dos processos comunicativos nas e das organizações.

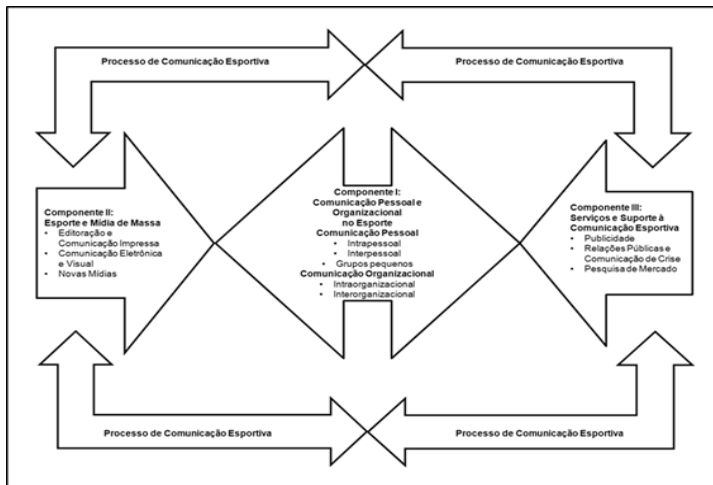
No mesmo sentido do conceito de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003; 2006), Pedersen, Miloch e Laucella (2007), no livro *Strategic Sport Communication*, apresentam um interessante modelo estratégico para a comunicação no esporte que integra todas as vertentes da comunicação propostas pela pesquisadora brasileira (KUNSCH, 2003) (Figura 2).

O modelo proposto pelos pesquisadores norte-americanos (PEDERSEN et al, 2007) envolve a organização esportiva em seu relacionamento com o mercado, com seus torcedores e fãs, com seus colaboradores e com diversos outros grupos de interesses que orbitam em torno das organizações esportivas. Trata-se de um modelo para a gestão estratégica da comunicação específica para as organizações esportivas. Os autores dividem a comunicação nas entidades que trabalham com o esporte, conforme

Figura 2, em três componentes: Comunicação Pessoal e Organizacional no Esporte, Esporte e Mídia de Massa e Serviços e Suporte à Comunicação Esportiva (PEDERSEN et al, 2007).

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da comunicação integrada. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer os valores da agremiação para todos os *stakeholders* de uma entidade esportiva; certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube, a federação ou a confederação que a implantar.

Figura 2 – Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (The Strategic Sport Communication Model)



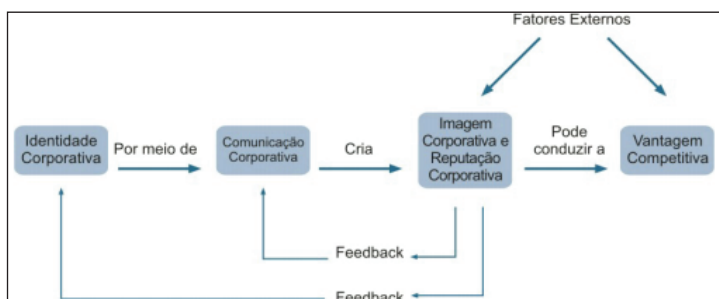
Fonte: Adaptado pelo autor de Pedersen et al. (2007).

O esporte e suas organizações apresentam, assim, um vasto universo para o estudo da comunicação organizacional e a construção e desenvolvimento

de uma cultura própria para cada entidade esportiva, de acordo com suas características e com as diversas identidades dos seus *stakeholders*.

Diversos estudos (HALL, 1993; YANG; GRUNIG, 2005; DOLPHIN, 2004) evidenciam a necessidade de uma gestão estratégica dos relacionamentos com os *stakeholders* por parte da organização, para atingir, manter e fortalecer uma reputação corporativa positiva. Confirmando o papel da comunicação na constituição e fortalecimento da reputação corporativa, os estudos de Gray e Balmer (1998), reforçam esse processo através do modelo proposto como “Modelo Operacional de Gerenciamento de Reputação e Imagem Corporativa”, que abrange as variáveis: identidade, comunicação, imagem, reputação e vantagem competitiva, com o objetivo principal de construir uma reputação positiva perante seus públicos de interesse.

Figura 3 – Modelo Operacional de Gerenciamento de Reputação e Imagem Corporativa



Fonte: GRAY; BALMER, 1998, p. 696.

A comunicação corporativa, de acordo com o modelo proposto na figura 3, representa todas as mensagens formais e informais, emitidas pela organização para seus públicos de interesse, é possível

traçar a partir desse modelo de Gray e Balmer (1998), uma relação direta entre comunicação e reputação corporativa. Os autores do modelo reforçam, que a comunicação deve transparecer o que a organização é, sua cultura e princípios organizacionais. Assim a comunicação corporativa adquire potencial para consolidar e propagar uma reputação positiva, mas, para tanto, o gerenciamento da reputação corporativa deve ser compreendido como um recurso estratégico vital. (GRAY; BALMER, 1998).

Estudos sobre reputação corporativa são relativamente recentes (THOMAZ, 2011). Em termos históricos, a revisão da literatura efetuada por Gotsi e Wilson (2001) apontam a obra do economista Stigler, ainda em 1962. Já Berens e van Riel (2004) citam estudo de 1958, de Martineau, como o primeiro na área da administração que diferenciou os componentes funcionais e emocionais da reputação no universo corporativo.

As revisões da literatura elaboradas por Gotsi e Wilson (2001) e por Berens e van Riel (2004) ajudam a entender as origens e a evolução do pensamento. Gotsi e Wilson (2001), com o objetivo de encontrar uma definição para reputação corporativa, depa-raram-se com duas escolas distintas relacionadas à visão de vários autores sobre imagem e reputação, enquanto Berens e van Riel (2004) destacaram três estruturas distintas, mas em relação aos tipos de associação da reputação com as corporações.

Assim, para Gotsi e Wilson (2001), dependendo do ponto de vista do autor, os conceitos reputação e imagem são tratados de formas idêntica ou diferenciada. Se diferentes, podem ser subdivididos em os que consideram que a reputação e a imagem

como conceitos separados, e os que consideram os conceitos inter-relacionados. Em alguns dos trabalhos mais recentes, alguns autores utilizam de forma distinta os conceitos de reputação de imagem. Marcwick e Fill (1997) fazem esta distinção ao conceituar imagem como aquilo que os *stakeholders* percebem na organização, ao passo que a reputação é o reflexo dos impactos acumulados de sinais observados previamente e de possíveis experiências com a marca. Para Saxton (1998), a reputação é o reflexo de uma organização sendo vista ao longo do tempo por cada um de seus *stakeholders*.

Comportamentos reiterados de uma organização, na percepção dos *stakeholders*, traduzem sua conduta e modelam sua reputação (positiva ou não), definindo a expectativa de comportamento futuro da organização pelos *stakeholders*. Desse modo, imagens positivas de uma organização geram reputação favorável que provoca nos *stakeholders* uma expectativa de continuidade de cumprimento de seus compromissos para com a sociedade (THOMAZ, 2010). A escolha do *stakeholder* é baseada, entre outros atributos, na reputação favorável ou desfavorável da organização, sendo mais atraente aquela organização que desfruta de melhor reputação (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Reputação Corporativa

A comunicação ocupa, além do centro da atividade produtiva, papel fundamental na vida social atual, porque trafega entre os lares do mundo pelas redes digitais e em altíssima velocidade. Com isso, a comunicação digital torna-se importante plataforma de um novo paradigma no relacionamento entre as

pessoas e as organizações. O conhecimento alcança o patamar de novo principal insumo para a construção de riquezas na atual sociedade pós-capitalista e sociedade do conhecimento (DRUCKER, 2002).

Nesse sentido, há também uma nova economia funcionando em uma sociedade, estruturada em uma nova dimensão de tempo e espaço (CASTELLS, 2004), e, conseqüentemente, também com um novo sistema de criação de valor. A produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia, conseqüentemente, passam a depender, basicamente, de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos (MELLO, 2012).

Essa nova economia baseada em informações interconectadas, portanto global, passa a identificar entre seus participantes, pessoas físicas e jurídicas, características peculiares e, possivelmente, únicas. Então, as organizações estão diante de grupos sociais mais informados, socialmente estabelecidos e conscientes de seus direitos e deveres. Tal consciência, por conseguinte, propicia maior clareza de papéis e responsabilidades, permitindo uma participação mais ativa (BERENS; VAN RIEL, 2004).

Com esse intercâmbio de informações sobre características alheias, há também um aumento nas pressões geradas sobre as organizações, que a todo instante são monitoradas por seus consumidores, investidores, imprensa, órgãos reguladores e sociedade. Nesse cenário, as organizações necessitam estabelecer relações com diferentes grupos. Tais relações, contudo, exigem estudos e análises, para que haja uma compreensão maior acerca dos espaços sociais em que se entrelaçam interesses e expectativas, sejam convergentes ou divergentes.

O comportamento das organizações, tanto o atual como o seu histórico, é levado em consideração

pelos *stakeholders* para decisões sobre quais produtos comprar, onde investir, que local escolher para trabalhar, ou ainda o que recomendar ou criticar (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Vivemos uma época em que os processos de produção, assim como a oferta de serviços, não encontram extremas dificuldades para que sejam quase que publicamente copiados. Assim, o caminho para a diferenciação passa a ser também o da gestão simbólica. Cuidar estrategicamente de sua identidade para então apresentá-la ao público é um caminho necessário. Tão forte e importante quanto o ser, é o que parece ser: sua reputação.

Com isso, as empresas ressignificam seus objetivos para com a sociedade, ampliando investimentos em processos que permitam a melhor projeção de sua imagem e melhor alcance de sua boa reputação, diferenciando-as no mercado e criando vantagens competitivas.

Gotsi e Wilson (2001, p. 27, tradução e grifo nossos) definem que:

[...] reputação corporativa é a avaliação geral que os *stakeholders* fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas dos *stakeholders* com a organização, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que fornece informação sobre as ações da organização e/ou comparação com as ações de outras organizações rivais.

A reputação corporativa se desenvolve, de forma constante, ao longo do tempo; sendo resultado de experiências acumuladas e interações repetidas nas oportunidades de aproximação com a organização. Tal característica faz com que inexista um ponto final, isto porque é determinada pelas percepções geradas

por uma empresa, fruto de sua comunicação com diversos públicos (CARUANA; CHIRCOP, 2000). Assim, a reputação atribuída a uma organização não tem uma origem única, mas sim resulta de vários julgamentos pessoais, obviamente que nem sempre imparciais, sobre sua credibilidade, confiabilidade e responsabilidade. Representa o resultado das percepções sobre ações passadas de uma determinada instituição, aliada à expectativa sobre suas futuras visões e decisões sobre todas as suas possibilidades de escolha, inclusive quando comparada com as organizações rivais (FOMBRUN, 1990).

Nesse sentido, é fundamental elucidar, diante da confusão ainda existente, nosso entendimento acerca de dois termos semelhantes: imagem e reputação. Ruão e Salgado (2008) dedicaram-se a entender o contexto histórico desta construção. Apuraram que o termo imagem organizacional surgiu no período dos *business studies*, no século XX (literatura de Marketing, Economia ou Estratégia). Sem consenso, a pesquisa aponta dois nomes como os responsáveis por sua introdução: Kenneth Boulding (com a obra *The Image*, de 1956) e Pierre Martineau (artigo, na *Harvard Business Review*, intitulado *The personality of the retail store* em 1958). Desde então, ainda que com notável aceitação do conceito, a definição de imagem organizacional enfrentou inúmeras discussões, incluindo algumas rejeições, como Grunig (1993), ainda segundo Ruão e Salgado (2008). Todavia, o termo *imagem organizacional* manteve-se como prioritário para o assunto ora abordado até o fim do último século.

Começou a ser estudado então, de forma paralela, o conceito de reputação corporativa. A revisão da literatura liderada por Gotsi e Wilson (2001) aponta uma obra ainda de 1962, do economista Stigler, como a mais antiga, seguida por outra de 1977, dos

estrategistas Caves e Porter. Berens e van Riel (2004) citam estudo de 1958, de Martineau, como o primeiro a diferenciar os componentes funcionais e emocionais da reputação corporativa na área da administração.

Ainda na revisão da literatura liderada por Gotsi e Wilson (2001), acerca do entendimento das origens e a evolução do pensamento para os dois conceitos, buscou-se uma definição para reputação corporativa, sendo que encontraram escolas distintas relacionadas por autores sobre imagem e reputação. Identificaram que imagem e reputação corporativas normalmente aparecem na literatura ora como conceitos idênticos, ora totalmente separados, ou ainda como fenômenos inter-relacionados. Ao identificarem tais definições de reputação corporativa, as classificaram em duas escolas de pensamento (esquematisadas no Quadro 1 a seguir):

Quadro 1 – Definições de reputação corporativa

	SIMILAR	RELACIONADOS	RELACIONADOS	DISTINTOS
O QUÊ	Imagem e Reputação são o mesmo fenômeno (Sinônimos)	Imagem e reputação são fenômenos diferentes, porém, inter-relacionados. A reputação é uma das dimensões com que se constrói a imagem.	Imagem e reputação são fenômenos diferentes, porém, inter-relacionados. A reputação é influenciada pelas múltiplas imagens das várias audiências.	Imagem e reputação são fenômenos diferentes e separados (não relacionados).
QUEM	Dowling; Abratt; Alvesson; Ind; Dutton, Dukerich e Harquail; Dichter	Barich e Kotler; Normann; Mason	Balmer; Gray e Balmer; Rindova; Bromley; Davies, Chun, Silva e Roper; Markwick e Fill; Fombrun	Brown e Cox; Brown e Dacin; Grunig

Fonte: autores mencionados, com base em Gotsi e Wilson (2001).

Com base nos dados obtidos, pudemos perceber que a primeira escola considera imagem e reputação como conceitos similares. Já a segunda considera que os termos diferem entre si. Contudo, nessa segunda escola, há três possibilidades, quais sejam: imagem e reputação corporativas como conceitos absolutamente distintos; conceitos inter-relacionados, sendo a reputação corporativa uma dimensão sobre a construção da imagem corporativa e, por fim, a terceira, explicitando que reputação é consideravelmente influenciada pelas múltiplas imagens que seus diversos *stakeholders* formam todos constantemente sobre a organização (GOTSI; WILSON, 2001), ideia última compartilhada e adotada no presente artigo.

Nesse sentido, a reputação é entendida como um vínculo emocional, composto e esclarecido por dimensões racionais, sendo que empresas que apresentam desempenho favorável nesse quesito, de forma equilibrada, constroem uma reputação forte e consistente. Justamente nessa busca pelo desempenho favorável as organizações são desafiadas pelos constantes riscos reputacionais que encaram, a todo tempo, em função das decisões tomadas, também pelas não tomadas e, inclusive, gerados pelo cenário que envolve sua imagem.

Se para uma instituição é preciso ter clareza sobre quem quer ser, seu papel na sociedade, seu posicionamento diante dos temas que alimentam a economia do conhecimento, como trabalhar as distâncias existentes entre sua imagem projetada e as percepções geradas, como imaginar que o esporte, inclusivo e com capilaridade que tem, não passa pelos mesmos questionamentos?

É imprescindível o entendimento de que, nos dias atuais, todos os segmentos precisam estar atentos com as percepções que seus *stakeholders* têm de si. Sandra Bressa (2009) sugere que a reputação é trabalhada além do mundo corporativo: dentro de um hospital. Nesse ambiente, onde o que está em jogo diariamente é a solução de questões que influenciam, de fato, a vida de um ser humano, torna-se evidente o quão crucial é a percepção do doente e sua família de que aquela unidade de atendimento será capaz de curá-lo. Ainda que o desempenho real e efetivo daquela unidade não sejam referências, se a percepção que os *stakeholders* têm desta for de que existe um esforço para resolver a situação (o que gera confiança), provavelmente a pressão sobre a administração será menor. Ainda, se o hospital for avaliado, esses mesmos *stakeholders* serão mais benevolentes com a instituição. Esta situação (BESSA, 2009) certamente alcança níveis emocionais, de percepção e, conseqüentemente, alcançam o universo da reputação.

Reputação corporativa no esporte

Encontrar estudos sobre reputação corporativa na literatura de gestão do esporte, infelizmente, é incomum. Em 2014, contudo, a *Sport Management Review* trouxe artigo justamente ponderando sobre tal cuidado para escândalos vindos da *National Basketball Association*, a NBA, liga profissional do basquete norte-americano (AGYEMANG, 2014). O artigo explicita que uma das maiores Ligas Esportivas do mundo tem se dedicado a manter sua reputação ilibada, viabilizando o aumento do valor de sua marca. O que constrói e sedimenta a identidade de uma marca são seus diversos relacionamentos e interações existentes

com seus consumidores na troca de sentidos humanos mediado pelo ambiente digital. (FAIRLEY, 2015).

Antes disso, a publicação trouxe artigo (KELLISON; MONDELLO, 2012) apontando que para as organizações esportivas que buscam angariar apoio financeiro para suas instalações, a gestão de sua imagem, reputação e identidade é crítica. Outra publicação do periódico a citar a reputação pela ótica do Esporte (FAIRLEY, 2015) aponta que estratégias de gestão de imagem e recuperação pós- crise têm importância significativa para a reputação de cidades que recebem eventos esportivos.

Assim, diante da introdução – atualmente já estabelecida – de conceitos macros empresariais no universo esportivo, cabe igualmente a utilização dos conceitos de reputação corporativa no esporte. Breitbart e Harris (2008) destacam o amadurecimento e profissionalização do setor. No mesmo sentido, Brown (2006) aponta que se trata de uma das mais valiosas indústrias do mercado, e que, como tanto, deve ser gerida com as melhores práticas já encontradas.

As formas de organização empresarial invadem o esporte, profissionalizando-o e alterando sua realidade. Considerando que a lógica de mercado passou a nortear as decisões de clubes, atletas e até mesmo as maiores competições entre países do planeta, seria um desfavor ao esporte não absorver práticas que atualmente são a vanguarda institucional do mundo corporativo.

Isso porque, o valor ou benefício percebido do produto esportivo também é uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis que são interpretados das mais variadas formas pelos consumidores do esporte (ROCCO JÚNIOR, 2012).

Esse aspecto de intangibilidade do esporte passa, evidentemente, pela experiência direta proporcionada, mas o que é conquistado pela comunicação nestas instituições faz emergir também um novo perfil de interesse.

Assim, a adoção da lógica de negócio no esporte implicou na efetivação da gestão de marketing, preocupada com o mercado, a concorrência e com a relação com o consumidor. Nesse passo, acompanhamos o desenvolvimento de estruturas próprias com essa incumbência. Se em um primeiro instante não pensa de forma apartada em relação à comunicação, estas estruturas e seus profissionais pareciam, igualmente, estar mais atentos à relevância da imagem e da reputação das instituições para o sucesso do esporte, buscando além dos resultados esportivos.

Há uma busca natural por um esforço e investimento maior na comunicação, pensada estrategicamente para atingir objetivos de gestão. Enfim, os clubes absorvem tendências empresariais para o aspecto institucional.

A comunicação institucional (que eventualmente funcionava até então como Relações Públicas) constituía a forma de raciocínio limitando-se ao funcionamento de assessoria de imprensa. Torna-se fundamental a necessidade de interligação de comunicação e marketing, apesar de terem perfis distintos de atuação. Afinal, segundo Baleizão (2013), o impacto da comunicação no Esporte pode estar relacionado com a percepção que o público cria sobre ela. Faz-se fundamental entender melhor o processo de comunicação no esporte.

Para Pedersen, Miloch & Laucella (2007), as organizações esportivas têm vivido um enorme cresci-

mento no nível da popularidade, em muito devido à cobertura mediática possibilitada pelos diferentes meios, fundamentalmente a internet. Nesse cenário, é reconhecido o valor da comunicação na gestão do esporte como vital. Camargo (2001) esclarece que nos processos de comunicação nas entidades esportivas, em termos organizacionais, são dois tipos de ocorrências: a comunicação primária e a secundária.

A primeira refere-se à comunicação interpessoal e direta entre os envolvidos; já a segunda mira o efeito dos meios de comunicação de massa, gerando impacto e mudança em âmbito social, alcançando diversas entidades, como governo, entidades públicas e privadas. Pinasa (2008) ressalta que a comunicação adequadamente trabalhada amplia o valor percebido ao esporte, igualmente destacando a interação verbal e não-verbal, além de apontar os mesmos meios que Camargo. Também Billings, Butterworth & Turman (2012) se referem à Comunicação no Esporte em três vertentes: comunicação no esporte, em contexto esportivo e por meio do esporte. Para eles, no processo de comunicação, o esporte pode ser o tema principal, cenário ou plataforma de entendimento. Em raciocínio de complementariedade, Stoldt, Dittmore e Branvold (2012) definem o conceito de Comunicação para o Esporte com base em três fatores: função de gestão, de ação ou sistemática na relação com os públicos.

Hopwood, Skinner & Kitchin, (2010) adotam um conceito estruturado na ideia de uma estratégia de comunicação interativa que trabalha com a mídia para obter aceitação, atenção e apoio para os valores e objetivos da organização esportiva junto ao seu público-alvo. Hopwood (2005), em trabalho indi-

vidual, destaca ainda que as organizações esportivas já compreendem que podem e devem se diferenciar umas das outras, buscando vantagens competitivas no mercado e isso passa pelo desenvolvimento de estratégias de comunicação.

Fica nítida a importância dos objetivos de imagem e de reputação nos propósitos futuros do esporte. Tais assuntos contam, inclusive, com tal interligação viabilizada pela comunicação. A transformação dos clubes em organizações empresariais os implica em atender uma imagem positiva, que faça sentido não apenas para seus fãs e associados, como também para o mercado. E com ele se comunicar passa a ser essencial.

Como claro exemplo desta proposição de comunicação e reputação, temos a The European Club Association (ECA) – Associação Europeia de Clubes –, uma organização de futebol independente reconhecida pela União Europeia de Futebol (UEFA) e pela Federação de Futebol Associado (FIFA), que procura representar os interesses dos clubes que participam das principais competições profissionais da Europa. Tal associação publicou o Guia de Gestão de Clubes da ECA (2015), que compreende um conjunto de experiências práticas dos representantes dos clubes, no que diz respeito à gestão de clubes de futebol e inclui numerosos estudos. A referida publicação analisou diferentes aspectos de gestão de clubes, tendo sempre como referência suas atividades esportivas, empresariais e comunitárias, assim como os contextos internos e externos e a estratégia de desenvolvimento. Atuar com estes públicos, segundo a ECA, é fundamental para que os clubes possam ser entendidos pelo público como parte da sociedade em que vivem.

Em lado oposto, o futebol brasileiro, por exemplo, tem encarado nas últimas duas décadas fortes crises de imagem/reputação, de forma sucessiva (“virada de mesa”, arquibancadas que cedem, mortos dentro do estádio, dirigentes comprovadamente corruptos...). Ou seja, os problemas para a reputação têm sua origem no ambiente esportivo, político, financeira, judicial, social, entre outros. É justamente essa demanda negativa que faz com que o esporte comece a usar lógicas de gestão de marca, com planejamento para a comunicação externa, se aproximando ainda mais dos modelos empresariais.

Ainda que visualmente o valor destes ativos intangíveis no sucesso das organizações não fique claro, é possível perceber o trabalho alinhado de comunicação e marketing. Confere-se ao esporte características relativamente distantes do mundo corporativo, tais como imprevisibilidade, instantaneidade e emotividade, o que obriga também a gestão das percepções externas no planejamento de longo prazo. As estruturas esportivas manifestam preocupação em cuidar de sua imagem – procurando agir sobre a “imagem sensível” na afirmação da “imagem comunicada” (ALVESSON, 1990) –, demonstrando menor eficácia para atuar sobre a reputação – a representação coletiva construída num espaço de tempo mais amplo.

Os propósitos de construção de imagem são considerados pelas instituições, focadas na promoção de visibilidade externa, credibilidade, inovação e excelência. Sobre as formas de “organização da comunicação” (VAN RIEL, 2004) constata-se que a evolução do sistema esportivo de comunicação precisa mudar, seguindo tendências do mundo corporativo. Estando tal mudança conectada à adoção do

que é praticado no universo empresarial, resulta-se a afirmação de uma visão de comunicação realmente interligada ao marketing, entendendo imagem e reputação como fenômenos passíveis de construção estratégica.

Destarte, se a imagem e a reputação, ainda que não estejam assim conceituadas, passam a estar comunicativamente emaranhadas no centro das preocupações do esporte, as organizações esportivas passam a trabalhar para criar ligações fortes e permanentes, ultrapassando o resultado meramente esportivo, através de conteúdo emocional.

Considerações Finais

Se as boas práticas de governança corporativa já se mostram respostas adequadas para o esporte que busca uma gestão mais efetiva diante do complexo cenário, cuja competitividade e mudanças constantes são alimentadas por paixões de fãs e torcedores, outras características do planejamento empresarial devem ser incorporadas, justamente ao se verificar que na teoria já o são, sem apenas conceitua-las adequadamente.

Nesse sentido, aspectos típicos do mundo corporativo, como a legitimidade da gestão, a responsabilidade, as políticas de engajamento com *stakeholders* e imagem ganham equiparação no esporte (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Percebe-se, igualmente, que se o fator reputação já é conceitualmente trabalhado no mundo corporativo e seu significado também já o é no universo esportivo. Ou seja, a reputação já está presente no cotidiano dos esportes.

Se sua aplicação, na prática, já existe, é fundamental que seja estudada profissionalmente e, inclusi-

ve, academicamente, como o presente artigo busca fazer. É imperativo que práticas de sucesso adotadas em ambientes equivalentes sejam incorporadas, resguardando a peculiaridade de cada setor e mercado. Se uma organização esportiva se estrutura visando criar um ciclo virtuoso de resultados (administrativos e esportivos) e o retorno emocional por eles produzido, será fundamental estar atenta à sua reputação.

Após examinar cada citação que o presente repertório acadêmico nos propiciou, fica evidente que o esporte tem fatores suficientes para trabalhar os conceitos de reputação assim como é retratado no mundo corporativo.

Cabe a qualquer segmento observar os assuntos e metodologias empregados em outras áreas, analisando se são compatíveis ou não com suas necessidades e, só então, assimilar o que for benéfico. Nesse caso, contudo, não se trata mais da decisão inicial. Resta nítida, para este estudo, que a decisão não está mais em assumir os conceitos de reputação utilizados no universo corporativo no esporte. A decisão é apenas assumir conceitualmente que, o que vem sendo trabalhado, com mais ou menos poder aquisitivo, com mais ou menos capacidade estratégica, com mais ou menos prazo para obtenção de melhores resultados, já é reputação.

Há, evidentemente, critérios que devem ser estudados futuramente, como se a mensuração da reputação no esporte é distinta da que é aplicada ao universo corporativo. Mas a forma de calcular, ainda que distinta, não elimina o essencial: a reputação e seus conceitos já estão no esporte.

Referências

AGYEMANG, Kwame JA; WILLIAMS, Antonio S.; KIM, Dae Yeon. "Scandalous!": Reputation, impression management, and employee assistance programs (EAPs) in the NBA. **Sport Management Review**, v. 18, n. 4, p. 609-617, 2015.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. In: **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. Atlas, 2004.

BALEIZÃO, Ana Filipa Caseiro. **Comunicação no desporto: estratégia de relações públicas para a divulgação da natação sincronizada em Portugal**. 2013. Tese de Doutorado.

BARTHES, Roland. O que é o Esporte? In: **Revista Serrote**, no 3, São Paulo: Instituto Moreira Sales, p. 97-105, novembro de 2009.

BENKLER, Yochai. **The Wealth of Networks Yale University Press**. New Haven CT, 2006.

BENOIT, William L. Image Repair Theory and corporate reputation. **The handbook of communication and corporate reputation**, p. 213-221, 2013.

BERENS, Guido; VAN RIEL, Cees. 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.

BESSA, Sandra Cristina de Almeida. **A comunicação nos Hospitais Públicos Portugueses: uma questão de excelência**. 2009. Tese de Doutorado.

BILLINGS, Andrew C.; BUTTERWORTH, Michael L.; TURMAN, Paul D. **Communication and Sport: Surveying the Field: Surveying the Field**. Sage Publications, 2014.

BLACK, Ervin L.; CARNES, Thomas A.; RICHARDSON, Vernon J. The market valuation of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 1, p. 31-42, 2000.

BREITBARTH, Tim; HARRIS, Phil. The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. **European Sport Management Quarterly**, v. 8, n. 2, p. 179-206, 2008.

BROWN, Tom J. et al. Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 99-106, 2006.

CAMARGO, Vera Regina Toledo. COMUNICAÇÃO ESPORTIVA: Fluxos Convergentes entre as Ciências da Comunicação e o Esporte. **Motrivivência**, n. 17, 2001.

CARUANA, Albert; CHIRCOP, Saviour. Measuring corporate reputation: A case example. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 1, p. 43-57, 2000.

CASTELLS, Manuel. **Internet e sociedade em rede**. Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Record, 2004.

CIAN, Luca; CERVAI, Sara. Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 19, n. 2, p. 182-199, 2014.

CORADINI, Cristiane; SABINO, Michelle de Stefano; COSTA, Benny Kramer. Teoria dos stakeholders: estado da arte produzido no Brasil. **XIII SEMEAD-Seminários em Administração FEA/USP**. São Paulo: SEMEAD, 2010.

CORNELISSEN, Joep; BEKKUM, Tibor van; RULER, Betteke van. Corporate communications: A practice-based theoretical conceptualization. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 2, p. 114-133, 2004.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2012.

DOLPHIN, Richard R. Corporate reputation – a value creating strategy. Corporate Governance. **Emerald Group Publishing Limited**, v.4, n. 3, 2004, p. 77 - 92

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

ECA, The European Club Association. **ECA Club Management Guide**. Nion: ECA. 2015

FAIRLEY, Sheranne et al. Image recovery from negative media coverage of a sport event: Destination, venue, and event considerations. **Sport Management Review**, 2015.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional – evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol – dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 1999.

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

GRAY, Edmund R.; BALMER, John M. T. Managing corporate image and corporate reputation. **Long Range Planning, Great Britain**, v.31, n.5, 1998, p. 695-702

HALL, Richard. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, 1993, p. 607 – 618.

HOPWOOD, Maria K. Applying the public relations function to the business of sport. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 6, n. 3, p. 30-44, 2005.

HOPWOOD, Maria; SKINNER, James; KITCHIN, Paul. **Sport public relations and communication**. Routledge, 2012.

KELLISON, Timothy B.; MONDELLO, Michael J. Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. **Sport Management Review**, v. 15, n. 4, p. 500-512, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 167-190, 2006.

L'ETANG, Jacquie. Public relations and sport in promotional culture. **Public Relations Review**, v. 32, n. 4, p. 386-394, 2006.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2014.

MELLO, Selma Ferraz Motta. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PEDERSEN, Paul Mark; MILOCH, Kimberly S.; LAUCELLA, Pamela **C.Strategic sport communication**. Human Kinetics, 2007.

PINASA, Vicente. Deporte y Comunicación. **Introducción al libro de actas**. IX Congreso AEISAD 2006: Comunicación y Deporte 2008.

PINHEIRO DA COSTA, Christian; SARMENTO REBOCHO LOPES, José Pedro. O MARKETING COMO UM RECURSO AUXILIAR PARA O SUCESSO PROFISSIONAL NA GESTÃO DESPORTIVA. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 2, n. 2, 2012.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. As relações públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte. **Revista Organicom**, v. 8, n. 15, 2012.

ROSA, Mario. A reputação sob a lógica do tempo real. **Revista Organicom**, v. 4, n. 7, 2011.

RUÃO, Teresa; SALGADO, Paulo. Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. In: **Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM**. 2008. p. 328-340.

SALGADO, Paulo Jorge Castro Faria; RUÃO, Teresa. **FC Porto: a reputational perspective on corporate football**. 2013.

SAXTON, M. Kim. Where do reputations come from?. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 4, p. 393-399, 1998.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens Holten (Ed.). The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand: Linking identity, reputation, and the corporate brand. **OUP Oxford**, 2000.

STOLDT, G. Clayton; DITTMORE, Stephen; BRANVOLD, Scott. Sport Public Relations: Managing Stakeholder Communication. **Human kinetics**, 2012.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão/ Corporate Reputation: Formative Constructs and Implications for Management. **Revista de Administração contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 229, 2010.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Revista Organicom**, v. 4, n. 7, 2011.

WOLFE, Richard A. et al. Sport and organizational studies exploring synergy. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 2, p. 182-210, 2005.

YANG, Sung-Un; GRUNIG, James E. Decomposing organizational reputation: the effects of organizationpublic relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance. **Journal of Communication Management**. Reino Unido. v. 9, n.4, 2005, p. 305-325.

VINICIUS LORDELLO CEGALINI

Mestre em comunicação em entidades esportivas; professor, palestrante e consultor sobre comunicação no esporte. Escreve a coluna Esporte Executivo no portal Exame.com. Executivo de Comunicação e Reputação do Santos FC em 2018
E-mail para contato: vinicius.lordello@esporteexecutivo.com.br

ARY ROCCO JR.

Professor e Pesquisador da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EAFE/USP). Presidente da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP). Doutor em Comunicação e Semiótica (PUC/SP). Administrador público e jornalista.
E-mail para contato: aryrocco@usp.br