

**Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Reputação corporativa e seus construtos formativos:**

**Implicações para a gestão e vantagem competitiva**

**José Carlos Thomaz**

**São Paulo  
2006**

**José Carlos Thomaz**

**Reputação corporativa e seus construtos formativos:**

**Implicações para a gestão e vantagem competitiva**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.**

**Orientadora: Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

**São Paulo  
2006**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manassés Claudino Fontelis**

**Coordenadora Geral da Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas  
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

### *Dedico*

*este trabalho àquelas pessoas que me deram suporte nesta longa mas gratificante jornada:*

- ao meu saudoso pai, José Thomaz (in memoriam), que de seu leito me assistiu por muitas e longas noites juntos passadas em claro e que me deu ânimo e coragem em vida, e assim continua mesmo depois da partida;*
- à minha esposa Hilda, pela espera, pela dedicação e pelo suporte;*
- à minha filha, Andréa, pelo encorajamento e conselhos médicos sobre saúde física e mental e pelo auxílio nas figuras, nas revisões, conferências, ...;*
- ao meu filho, José Carlos, pelo incentivo, pelos conselhos e pela contribuição na confecção de quadros, tabelas, figuras, ...;*
- à minha mãe, Lydiá, pelo interesse e apoio moral;*
- ao meu irmão, Ercio, pelo exemplo na academia;*
- à minha orientadora e amiga, Profa. Eliane Brito, pela confiança com que sempre me deferiu e pelo bom caminho que me conduziu.*

## **Agradeço**

**a todos que contribuíram para a consecução deste trabalho:**

- aos colaboradores das empresas pesquisadas, que, por compromisso assumido, não posso citá-los nominalmente;
- aos Profs. Diógenes Bido, Johan Poker e Adilson Aderito pela assistência no trato com a estatística;
- aos colegas de turma, Denis. Derly, Alexandre Nabil e Sílvia, pela profícua troca de informações e conhecimentos durante a jornada;
- ao colega que foi chamado antes, Prof. Carvalho (*in memoriam*), pelo compartilhamento das agruras acadêmicas de longa data e pelas lições deixadas;
- à Suelen, pela paciente e correta digitação dos dados;
- à Dagmar, pelo socorro sempre pronto;
- ao Prof. Nelson Fragoso, pelo importante apoio na condução dos grupos focais;
- ao Prof. Paulo Scarano, pela assistência na criação do formulário eletrônico da pesquisa;
- ao Prof. Sérgio Lex, pela assistência nas minhas ausências à coordenação;
- aos Profs. Paulo Leite, Ricardo Aguilar, Marcelo Neves, Claudia Nice, Maria de Lourdes Bacha, LÍlian Miguel e Claudia Forte, pelas portas abertas em várias empresas;
- à Profa. Claudia Nice e ao Prof. Marcelo Neves, pela condução pessoal de boa parte das pesquisas;
- a todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração, pelo irrestrito apoio recebido;
- a tantos outros que direta ou indiretamente contribuíram e que lapsos de memória me impedem de citar-lhes os nomes. A eles, apresento aqui as minhas desculpas pela omissão.

## SUMÁRIO

Resumo .....	11
Abstract .....	12
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 Identidade Corporativa.....	18
2.1.1 Identificação organizacional .....	23
2.1.2 Avaliação do grau de identificação organizacional.....	26
2.2 Comunicação corporativa.....	32
2.2.1 Avaliação da comunicação corporativa.....	36
2.3 Reputação corporativa.....	43
2.4 Imagem corporativa.....	46
2.5 Imagem e Reputação corporativas: Revisão Sistemática .....	48
2.6 Desempenho e sua mensuração.....	54
2.7 Modelo conceitual para a pesquisa de campo e análise dos dados .....	60
<b>3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>63</b>
3.1 Procedimentos metodológicos para a construção do instrumento .....	64
3.2 Desenvolvimento da escala.....	66
3.2.1 Especificação do conteúdo .....	68
3.2.2 Especificação dos indicadores.....	74
Tabela 3 Grau de associação dos atributos aos construtos.....	77
3.2.3 Seleção de indicadores.....	81
3.2.4 Avaliação da validade de construto .....	82
3.2.5 Avaliação da validade externa de construto ou validade de critério.....	101
3.2.6 Avaliação da colinearidade dos indicadores.....	103
3.2.7 Resultados do estudo para construção do instrumento de coleta de dados.....	105
<b>4 PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>107</b>
4.1 Procedimentos metodológicos para a pesquisa de campo.....	107
4.1.1 Plano amostral.....	107
4.1.2 Estratégia da coleta de dados.....	114
4.1.3 Estratégias para a análise dos dados .....	118
4.2 Análise e interpretação dos resultados .....	124
4.2.1 Análise dos hospitais .....	125
4.2.2 Análise da empresa de transporte aéreo.....	133
4.2.3 Análise da indústria alimentícia .....	140
4.2.4 Análise da indústria automobilística .....	146
4.2.5 Análise das faculdades .....	153
4.2.6 Análise do conjunto dos clientes .....	161
4.2.7 Análise do conjunto dos funcionários.....	164
4.2.8 Comparação entre clientes e funcionários.....	168
4.2.9 Estudo para eventual re-especificação do modelo.....	169
4.2.9.1 Avaliação do novo modelo de mensuração - funcionários .....	173
4.2.9.2 Avaliação do novo modelo estrutural - funcionários.....	175
<b>5 Confiabilidade da pesquisa .....</b>	<b>183</b>
5.1 Validade dos dados.....	183
5.2 Validade da pesquisa.....	184
5.3 Testes de confiabilidade da pesquisa .....	185
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>187</b>
<b>7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA OUTROS ESTUDOS .....</b>	<b>202</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>203</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>215</b>
<b>Apêndice A Variáveis de interesse associadas à imagem ou reputação .....</b>	<b>216</b>
<b>Apêndice C Roteiro para o trabalho nos grupos focais .....</b>	<b>231</b>
<b>Apêndice D Instrumento para associação dos atributos aos construtos .....</b>	<b>232</b>
<b>Apêndice E Instrumento de pesquisa - Funcionários .....</b>	<b>233</b>
<b>Apêndice F Instrumento de pesquisa - Clientes.....</b>	<b>234</b>
<b>Apêndice G Correlação entre variáveis - Clientes .....</b>	<b>235</b>
<b>Apêndice H Correlação entre variáveis - Funcionários.....</b>	<b>236</b>
<b>Apêndice I Correlação: indicadores e variáveis reflexivas da reputação - Clientes.....</b>	<b>237</b>
<b>Apêndice J Correlação: indicadores e variáveis reflexivas da reputação – Func.....</b>	<b>238</b>

## LISTA DAS FIGURAS

Figura 1	Modelo ROIT .....	27
Figura 2	CIMP, conexões e formas de comunicação corporativa .....	35
Figura 3	Modelo conceitual.....	62
Figura 4	Configuração da reputação - funcionários.....	84
Figura 5	Configuração da reputação - clientes .....	86
Figura 6	Modelo MIMIC .....	102
Figura 7	Relação nomológica aplicada no estudo .....	103
Figura 8	Modelo estrutural .....	105
Figura 9	Modelo estrutural (SEM).....	120
Figura 10	Modelo estrutural - <i>Stakeholders</i> cliente e funcionário .....	124
Figura 11	Modelos estruturais alternativos (a e b) .....	170
Figura 12	Modelo estrutural alternativo (c) - funcionários .....	171
Figura 13	Modelo estrutural alternativo (c) - clientes .....	172



## LISTA DAS TABELAS

Tabela 1	Frequência de utilização dos atributos da imagem e da reputação.....	52
Tabela 2	Atributos selecionados.....	53
Tabela 3	Grau de associação dos atributos aos construtos.....	77
Tabela 4	Grau de associação exclusiva dos atributos aos construtos .....	80
Tabela 5	Importância dos atributos.....	83
Tabela 6	Cargas fatoriais entre as variáveis observáveis - consumidores .....	87
Tabela 7	Variâncias médias extraídas - consumidores .....	88
Tabela 8	Correlações entre as variáveis latentes - consumidores.....	89
Tabela 9	AVE - consumidores.....	89
Tabela 10	Novas correlações entre as variáveis latentes - consumidores.....	90
Tabela 11	Cargas fatoriais das variáveis observáveis - funcionários .....	91
Tabela 12	Variâncias médias extraídas – funcionários.....	92
Tabela 13	Correlações entre as variáveis latentes – funcionários .....	93
Tabela 14	AVE - funcionários.....	93
Tabela 15	Novas correlações entre as variáveis latentes - funcionários.....	94
Tabela 16	Cargas fatoriais entre as variáveis observáveis – consumidores (2ª.) .....	96
Tabela 17	Variâncias médias extraídas – consumidores (2ª.) .....	97
Tabela 18	Correlações entre as variáveis latentes – consumidores (2ª.).....	97
Tabela 19	Cargas fatoriais das variáveis observáveis – funcionários (2ª.) .....	98
Tabela 20	Variâncias médias extraídas – funcionários (2ª.) .....	99
Tabela 21	Correlações entre as variáveis latentes – funcionários (2ª.).....	100
Tabela 22	Teste de colinearidade dos indicadores .....	104
Tabela 23	Estimativas do tamanho da amostra .....	113
Tabela 24	Análise fatorial para apuração de escore .....	119
Tabela 25	H01 - Cargas fatoriais (pacientes).....	121
Tabela 26	H01 - Cargas cruzadas dos indicadores (pacientes) .....	121
Tabela 27	H01 - Colinearidade entre os indicadores da reputação (pacientes).....	122
Tabela 28	T01 - Coeficientes estruturais (funcionários).....	123
Tabela 29	Cargas fatoriais - Hospitais (pacientes) .....	126
Tabela 30	Colinearidade dos indicadores – Hospitais (pacientes) .....	126
Tabela 31	Coeficientes estruturais – Hospitais (pacientes).....	127
Tabela 32	Importância dos indicadores - Hospitais (pacientes).....	128
Tabela 33	Cargas fatoriais - Hospitais (funcionários) .....	129
Tabela 34	Colinearidade dos indicadores - Hospitais (funcionários).....	130
Tabela 35	Coeficientes estruturais - Hospitais (funcionários) .....	131
Tabela 36	Importância dos coeficientes -Hospitais (funcionários) .....	132
Tabela 37	Cargas fatoriais - Transporte aéreo (passageiros) .....	134
Tabela 38	Colinearidade dos indicadores - Transporte aéreo (passageiros).....	134
Tabela 39	Coeficientes estruturais - Transporte aéreo (passageiros) .....	135
Tabela 40	Importância dos indicadores - Transporte aéreo (passageiros).....	136
Tabela 41	Cargas fatoriais - Transporte aéreo (funcionários).....	137
Tabela 42	Colinearidade dos indicadores - Transporte aéreo (funcionários).....	138
Tabela 43	Coeficientes estruturais - Transporte aéreo (funcionários).....	138
Tabela 44	Importância dos coeficientes -Transporte aéreo (funcionários).....	139
Tabela 45	Cargas fatoriais - Indústria alimentícia (consumidores).....	140
Tabela 46	Colinearidade dos indicadores – Indústria alimentícia (consumidores).....	141
Tabela 47	Coeficientes estruturais – Indústria alimentícia (consumidores) .....	141
Tabela 48	Importância dos indicadores - Indústria alimentícia (consumidores).....	142

Tabela 49	Cargas fatoriais - Indústria alimentícia (funcionários).....	143
Tabela 50	Colinearidade dos indicadores - Indústria alimentícia (funcionários).....	144
Tabela 51	Coeficientes estruturais - Indústria alimentícia (funcionários).....	144
Tabela 52	Importância dos coeficientes - Indústria alimentícia (funcionários).....	145
Tabela 53	Cargas fatoriais - Indústria automobilística (proprietários).....	147
Tabela 54	Colinearidade dos indicadores - Indústria automobilística (proprietários).....	147
Tabela 55	Coeficientes estruturais - Indústria automobilística (proprietários).....	148
Tabela 56	Importância dos indicadores - Indústria automobilística (proprietários).....	149
Tabela 57	Cargas fatoriais - Indústria automobilística (funcionários).....	150
Tabela 58	Colinearidade dos indicadores - Indústria automobilística (funcionários).....	151
Tabela 59	Coeficientes estruturais - Indústria automobilística (funcionários).....	151
Tabela 60	Importância dos coeficientes - Indústria automobilística (funcionários).....	152
Tabela 61	Cargas fatoriais - Faculdades (alunos).....	154
Tabela 62	Colinearidade dos indicadores - Faculdades (alunos).....	154
Tabela 63	Coeficientes estruturais - Faculdades (alunos).....	155
Tabela 64	Importância dos indicadores - Faculdades (alunos).....	156
Tabela 65	Cargas fatoriais - Faculdades (funcionários).....	157
Tabela 66	Colinearidade dos indicadores - Faculdades (funcionários).....	158
Tabela 67	Coeficientes estruturais - Faculdades (funcionários).....	159
Tabela 68	Importância dos coeficientes - Faculdades (funcionários).....	160
Tabela 69	Cargas fatoriais - Clientes.....	161
Tabela 70	Colinearidade dos indicadores - Clientes.....	162
Tabela 71	Correlação entre os construtos - Clientes.....	162
Tabela 72	Importância dos indicadores - Clientes.....	163
Tabela 73	Coeficientes estruturais - Clientes.....	164
Tabela 74	Efeitos totais dos construtos - Clientes.....	164
Tabela 75	Cargas fatoriais - Funcionários.....	165
Tabela 76	Colinearidade dos indicadores - Funcionários.....	165
Tabela 77	Correlação entre os construtos - Funcionários.....	166
Tabela 78	Importância dos indicadores - Funcionários.....	167
Tabela 79	Coeficientes estruturais - Funcionários.....	168
Tabela 80	Efeitos totais dos construtos - Funcionários.....	168
Tabela 81	Cargas fatoriais.....	174
Tabela 82	Índices de comunalidade.....	174
Tabela 83	Importância dos indicadores.....	175
Tabela 84	Coeficientes estruturais.....	176
Tabela 85	Correlação entre as variáveis latentes.....	177
Tabela 86	Efeitos totais entre os construtos.....	178
Tabela 87	Correlação entre as variáveis da reputação e do desempenho - Clientes.....	179
Tabela 88	Correlação entre as variáveis da reputação e do desempenho - Funcionários.....	180
Tabela 89	Médias de reputação e desempenho.....	181
Tabela 90	Correlação entre reputação e desempenho por empresa.....	182
Tabela 91	Confiabilidade composta.....	183

## LISTA DOS QUADROS

Quadro 1	Composição do OIQ .....	29
Quadro 2	Itens da Escala de Brown, Condor, Mathews, Wade e Williams.....	30
Quadro 3	Itens da escala de van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ.....	31
Quadro 4	Identificação – itens para composição da escala.....	32
Quadro 5	Itens do OCQ.....	39
Quadro 6	Dimensões do OCA.....	41
Quadro 7	Itens da comunicação para composição da escala.....	43
Quadro 8	Indicadores de desempenho usuais.....	57
Quadro 9	Itens subjetivos de mensuração do desempenho .....	59
Quadro 10	Composição dos grupos focais.....	69
Quadro 11	Lista dos atributos relacionados à reputação.....	73
Quadro 12	Composição da amostra .....	110
Quadro 13	Característica dos sujeitos de pesquisa .....	111

## Resumo

A reputação corporativa tem sido considerada um recurso que pode ser uma fonte de valor para as empresas. Como defini-la e como caracterizá-la tem merecido a atenção de vários autores ao longo dos últimos anos. Sua mensuração não tem encontrado um denominador comum e os atributos que têm servido às mensurações nem sempre são objetivos e úteis aos administradores das organizações, no sentido de gerenciar este recurso citado como valioso. Defini-la e entender como se compõe, para, em seguida, estudar sua relação com o desempenho das organizações foi a proposta deste estudo. A partir da revisão da teoria optou-se pela definição para o conceito baseado na corrente teórica de expectativas sociais, que usa indicadores formativos para a sua mensuração. Esta escolha está baseada, entre outras razões, na possibilidade de se poder mais diretamente gerenciar as variáveis que representam o conceito e, podendo assim, potencializar a realização do desempenho derivado da reputação como é apontado na teoria de estratégia e finanças, entre outras. O desenvolvimento do estudo passou por uma fase crucial que foi o desenvolvimento de uma escala de mensuração do construto, que se ajustasse à realidade cultural brasileira, pois pesquisa anterior do autor mostrou que escalas desenvolvidas em outros países apresentam dificuldade de entendimento para os respondentes além de apresentar indicadores que se distanciam da realidade sócio-cultural brasileira. Para isso, utilizou-se os seguintes métodos: revisão sistemática da literatura, levantamentos de dados qualitativos em quatro grupos focais, pesquisas de campo envolvendo coleta de dados em três amostragens sucessivas com 379 sujeitos e tratamento estatístico dos dados coletados na pesquisa de campo. A segunda etapa do estudo contou com respostas obtidas de 1.025 funcionários de 12 empresas e de 1.114 “clientes” dessas empresas. As empresas são indústrias alimentícias, montadoras de automóveis, hospitais, faculdades e de transporte aéreo de passageiros. Os dados foram tratados estatisticamente com o *software* SPSS, com o qual se fizeram análises de correlação e fatorial. Os dados foram tratados também com a aplicação das técnicas da modelagem de equações estruturais, sob o método dos mínimos quadrados parciais (PLS), dado que se trabalhou com indicadores formativos. Para esse tratamento foi utilizado o *software* SmartPLS. Nesta fase do estudo, pôde-se obter um modelo estrutural considerado adequado, composto por indicadores formativos. Concluiu-se que a escala desenvolvida é uma alternativa viável às escalas atualmente disponíveis, com a vantagem de ser constituída por indicadores formativos da reputação corporativa, úteis aos gestores por indicarem os pontos estratégicos de sua atuação para construção e manutenção da reputação da organização. Concluiu-se que a comunicação corporativa e a identificação organizacional são fatores críticos para a formação da reputação corporativa, a qual é um recurso que pode influenciar o desempenho das organizações. Verificou-se também que a reputação corporativa medida pelos indicadores formativos tem forte correlação positiva com o desempenho medido por indicadores subjetivos reflexivos.

**Palavras-chave:** reputação corporativa, identificação organizacional, comunicação corporativa, desempenho organizacional

## Abstract

Corporate reputation has been considered as a resource that can represent a source of value for corporations, given the resources based view perspective. How to define and how to characterize corporate reputation have deserved attention from several authors throughout the last years. It's measurement hasn't been reaching a common-sense and the attributes that have been used for measuring are not always straightforward and useful to the managerial head of corporations in the light of managing this valuable resource. The proposal of this study was to define corporate reputation and to understand how it is built and further study its relation to the performance of corporations. Through theory revision it was decided to use the concept definition based on the theoretical approach of social expectation that uses formative indicators for its measurement. This choice is based, among other reasons, on the possibility to more directly manage variables that represent the concept and hence assist with the achievement of performance derived from reputation, as it is pointed out on the theory of strategy and finance, among others. The development of the study went through a deciding phase, when a scale for construct measuring was created that would fit to the Brazilian cultural reality. Previous research from the author showed that scales developed in other countries present difficulties for the interviewed understanding. Further, these scales present indicators that are distant from the Brazilian sociocultural reality. For this, the following methods were used: systematic revision of the literature, research of qualitative data in four focal groups, field surveys involving 3 successive samples with 379 subjects, and statistics treatment of data collected by the field survey. The second step of the study counted with 1,025 answers from employees from 12 surveyed companies and counted with 1,114 answers from "clients" from these companies. The surveyed companies are the food companies, the automobile assembler companies, hospitals, colleges and passenger airliner. Data was statistically treated by using the software SPSS. With this software factorial and correlation analysis were performed. Data was also treated by applying structural equations modeling techniques under the method of the partial least squared (PLS), as formative indicators have been used. For this latter treatment the software SmartPLS was used. In this phase of the study an adequate structural model built on formative indicators was obtained. It is concluded that the developed scale is a feasible alternative to the currently available scale. Further, its advantage is that it is built on formative indicators of the corporate reputation. These formative indicators are useful for the managerial head, as they indicate the strategic points of their actuation for construction and maintenance of the corporate reputation. It could be concluded that corporate communication and organizational identification are critical factors for the formation of corporate reputation. It could be also concluded that corporate reputation is a resource, which the corporate performance can take advantage from.

**Key words:** corporate reputation, organizational identification, corporate communication, organizational performance.

## 1 INTRODUÇÃO

Inúmeros autores têm se pronunciado sobre as conseqüências da reputação corporativa, deixando explícito que as empresas de boa reputação podem ter vantagens que melhoram seus desempenhos. Vale ressaltar que o contrário também é possível ocorrer, ou seja, uma reputação ruim pode afetar negativamente o desempenho da organização.

A reputação corporativa pode ser entendida como um recurso fonte de valor ou de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Ela pode ser analisada sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), que define “recursos” como os ativos tangíveis e intangíveis da empresa, utilizados para conceber e implementar suas estratégias (BARNEY; ARIKAN, 2001) e a reputação corporativa é mais um recurso dentre os que compõem os "estoques de fatores disponíveis [...] controlados pela empresa" (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, p. 35, tradução nossa) e que contribuem para o seu desempenho. Alguns fatores podem contribuir positivamente para o desempenho, outros podem ter efeito negativo e outros podem ser necessários para a operação da empresa, mas não a distingue de suas concorrentes.

A reputação corporativa tem as características definidoras de um recurso fonte de vantagem (ou desvantagem) competitiva. Assim se afirma por ser um recurso que pode alterar o valor aos *stakeholders* da empresa, é raro, dado que nenhuma outra empresa o tem, é de difícil imitação e transferência e está engendrado na operação da empresa que o define, ou seja, a empresa sabe como explorá-lo na sua operação ao mesmo tempo em que o reforça (BARNEY, 1991; SCHOEMAKER, 1990; WHETTEN; GODFREY, 1998). Considera-se *stakeholder* todo indivíduo ou grupo de indivíduos que é afetado pelas ações de uma organização ou que, por outro lado, com suas ações pode afetar a organização, segundo conceitua Freeman (1984).

Alguns estudos avaliaram o impacto da reputação corporativa no desempenho organizacional (DUNBAR; SCHWALBACH, 2000; ROBERTS; DOWLING, 1997; DAVIES et al., 2003; RIAHI-BELKAOUI; PAVLIK, 1992; BLACK; CARNES; RICHARDSON, 2000; DEEPHOUSE, 1997; SRIVASTAVA et al., 1997). No entanto, questiona-se aqui a adequação da forma como os construtos foram mensurados.

Os modelos de avaliação de reputação revistos para este estudo diferem quanto aos atributos que definem este construto. Alguns se apóiam nos oito atributos levantados pela Fortune (DUNBAR; SCHWALBACH, 2000; ROBERTS; DOWLING, 1997; SRIVASTAVA et al., 1997), enquanto o desenvolvido por Davies et al. (2003) aplica a metáfora do caráter humano. A existência de formas concorrentes para medir o construto não caracterizaria um problema, não existissem críticas constantes que estas propostas sofrem e o questionamento que emerge da comparação da literatura em reputação, imagem e identidade. Não existe uma clara distinção entre estes construtos e alguns autores (BROWN; COX, 1999; ABRATT, 1989; ALVESSON, 1990; DOWLING, 1986; IND, 1997), inclusive, usam imagem e reputação como se representassem a mesma idéia.

Um outro aspecto importante nos estudos do tema está relacionado à diferença de avaliação da reputação corporativa pelos diferentes grupos de *stakeholders*. Fombrun (1996), por exemplo, argumenta que a reputação resulta da avaliação pela percepção de múltiplos grupos de *stakeholders*. Mas cada um desses poderá ter uma percepção diferente de uma mesma organização, visto que têm seus próprios interesses. Alsop (2001) e Bromley (2002b) empregam o termo no plural, o que reforça a tese de que poderá mesmo haver mais de uma reputação para cada organização. Davies et al. (2003), em suas pesquisas, medem mais de um grupo de *stakeholders* e correlacionam os resultados dos vários grupos para uma mesma organização. Enfim, existe uma tendência, ao menos teórica, para considerar que a avaliação

da reputação de uma organização tem que considerar os diferentes grupos interessados em suas atividades.

No entanto, os estudos não avaliam, em geral, mais de um grupo e em alguns casos o grupo avaliado apresenta um viés, como é o caso dos analistas financeiros ou investidores, público alvo da Fortune, um dos instrumentos mais comuns de avaliação da reputação. Neste sentido, sugere-se, então, que a reputação corporativa seja avaliada por mais de um grupo de *stakeholders*. Porém, ressalta-se a provável necessidade da construção de instrumentos diferentes de mensuração da reputação corporativa para cada grupo de *stakeholders*, de modo a não comprometer a validade da medida.

Com relação às medidas de desempenho, tem-se usado, em geral, medidas financeiras, apesar do esforço de alguns autores (KAPLAN; NORTON, 2000; BRAILSFORD, 1995; GAINES-ROSS, 1997) em recomendar a utilização conjunta de medidas financeiras e não-financeiras. Entende-se que medidas financeiras, por si só, podem não refletir o sucesso da estratégia de uma organização em dada conjuntura, considerando-se a época dos investimentos, as sazonalidades, a maturidade da indústria e outras variáveis comuns do mercado. Além disso, a tolerância a disfunções comportamentais sugere um crescente questionamento da confiança em medidas financeiras (CLIVE, 2002). Estas observações sobre os estudos relacionados à reputação corporativa levaram ao questionamento que guiou este estudo. São eles:

- Como definir reputação corporativa com atributos que possam ser gerenciados pela empresa, com o objetivo de alcançar uma boa reputação?
- A reputação corporativa está relacionada positivamente com o desempenho organizacional?



Destes derivou-se o objetivo deste estudo, que foi analisar a relação da reputação corporativa e desempenho organizacional na avaliação de dois de seus principais grupos de *stakeholders*.

Para que se atingisse esse objetivo, foram perseguidos os seguintes objetivos específicos:

- (1) entender como a reputação vem sendo definida e avaliada;
- (2) entender como a imagem vem sendo definida e avaliada;
- (3) verificar se a avaliação da imagem pode ser *proxy* da avaliação da reputação;
- (4) especificar um modelo de referência para o estudo da reputação corporativa, com base na literatura;
- (5) construir um instrumento de avaliação da reputação para o *stakeholder* funcionário e para o *stakeholder* cliente;
- (6) verificar as relações envolvidas no modelo de referência;
- (7) verificar a influência da reputação sobre o desempenho, utilizando as avaliações dos *stakeholders* para a reputação e para o desempenho operacional.

Para os entendimentos indicados em 1, 2 e 3, examinou-se a literatura sobre os temas “imagem corporativa” e “reputação corporativa”. O levantamento e análise realizados mostram que vários autores (van RIEL, 1995; FOMBRUN, 1996; GAINES-ROSS, 1997; BROWN; COX, 1999; DOWLING, 1986; IND, 1997) definem e avaliam da mesma maneira os construtos imagem e reputação, ressaltando-se a questão temporal da definição e da medida. Como e o que definir e medir foi um dos grandes desafios deste estudo, pois, como apresentado acima, os objetivos específicos têm a intenção de mostrar a proximidade dos conceitos de imagem e reputação e propor uma forma adequada de medir a reputação, considerando a característica de temporalidade que diferencia imagem e reputação. Quanto ao

construto “desempenho”, seus indicadores foram alguns atributos avaliados pela percepção de *stakeholders* internos e externos.

Convém destacar que, neste estudo, o termo “percepção” significa “um fenômeno complexo que resulta de um conjunto de processamentos psicológicos humanos que envolvem tanto as sensações como pelo repertório do indivíduo presente na memória ou ainda associações e comparações” (BACHA; STREHLAU; ROMANO, 2006, p. 6).

Esta tese está estruturada em capítulos. No capítulo 2, faz-se a revisão da literatura que trata dos construtos que se relacionam à identidade, comunicação, reputação e imagem corporativas, à visão baseada em recurso, à vantagem competitiva e ao desempenho. Esse capítulo inclui uma seção específica para a análise conjunta da imagem e da reputação corporativas, por meio da técnica de revisão sistemática. No capítulo 3 discorre-se sobre o desenvolvimento do instrumento para coleta de dados, cuja origem fundamentou-se nos resultados da revisão sistemática. A pesquisa de campo, bem como suas análises e interpretação dos resultados encontram-se no capítulo 4. No capítulo 5 discorre-se complementarmente sobre a confiabilidade da pesquisa, concluindo-se o estudo no capítulo 6. Limitações deste e sugestões para próximos estudos compõem o capítulo 7 e finalizam este estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A reputação corporativa é um conceito complexo que vem merecendo a atenção de várias áreas do conhecimento. Sociólogos, psicólogos, economistas, contabilistas, estrategistas, pessoal de *marketing*, de comportamento organizacional e de comunicação têm se debruçado sobre o tema, cada um agregando informações segundo o modo de ver de suas especialidades. Isso enriquece os estudos sobre o tema, mas, ao mesmo tempo, contribui para a falta de consenso sobre seus componentes, atributos e características gerais. Além desta questão, as relações que se colocam entre imagem e reputação acrescentam mais complexidade aos estudos.

Em trabalho anterior (THOMAZ, 2003), verificou-se que a cultura, a identidade e a comunicação corporativas são componentes elementares da imagem e da reputação, como se percebe em trabalhos de Balmer e Wilson (1998), Hatch e Schultz (1997), Moingeon e Ramanantsoa (1997), DAVIES et. al (2003), Lewis (2001), van Riel (1995) e Balmer e Gray (2000). Torna-se necessário, portanto, estudar cada um desses componentes. Saliente-se que, durante o desenvolvimento do referencial, as hipóteses foram lançadas e as variáveis foram conceituadas e operacionalizadas.

### **2.1 Identidade Corporativa**

A identidade corporativa pode ser entendida como o conjunto de características únicas da organização, proveniente de sua cultura e do comportamento de seus membros, como resultante da história da organização, de seus hábitos e de seus costumes, comunicados

internamente no dia a dia e externamente nos contatos com seus *stakeholders* (THOMAZ, 2003).

Identidade é mais comportamento do que aparência e é mais realidade do que simbolismo, referindo-se a como o comportamento e a aparência simbolizam e ao mesmo tempo refletem e enfatizam a realidade (OLINS, 1979). Desse modo, a identidade corporativa é fundamentalmente conectada à realidade e ao que a organização é, ou seja, sua estratégia, filosofia, história, escopo de negócios, linha e tipo de produtos e serviços e sua comunicação, sendo, portanto, de caráter multidisciplinar (BALMER, 1998).

A importância da identidade corporativa para este estudo deriva da associação que há entre identidade, imagem, comunicação e reputação apontada por muitos autores (DAVIES et al., 2001, 2003; DOWLING, 2001; van RIEL; BALMER, 1997; MARKWICK; FILL, 1997; MELEWAR; JENKINS, 2002; BALMER; GRAY, 2000; GIOIA; THOMAS, 1996; HATCH; SCHULTZ, 1997; CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001; DUTTON; DUKERICH, 1991; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; RINDOVA; FOMBRUN, 1998). Deriva também da relação entre identidade e estratégia e vantagem competitiva (STIMPERT; GUSTAFSON; SARASON, 1998; GIOIA; THOMAS, 1996), pois, como explicam Stimpert, Gustafson e Sarason (1998), uma identidade que cria uma imagem atrativa na mente dos *stakeholders* pode ter significantes e positivos impactos reputacionais que podem ser fontes de vantagem competitiva.

Assim se justifica porque a identidade corporativa é a realidade e a raridade de uma organização que está integralmente relacionada à sua imagem e à sua reputação por meio da comunicação corporativa, constituindo-se no meio pelo qual se autodistingue das demais organizações (BALMER; GRAY, 2000; MARKWICK; FILL, 1997). Além disso, a identidade corporativa articula o que a organização é, o que faz e como faz e está ligada ao modo com que a organização toca seus negócios e suas estratégias (van REKOM, 1997;

OLINS, 1994; TOPALIAN, 1984; DUTTON; DUKERICH, 1991; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). A identidade ainda influencia os processos estratégicos de alocação de recursos e de ativos fixos, os processos organizacionais e os procedimentos operacionais (STIMPERT; GUSTAFSON; SARASON, 1998).

A identidade acaba sendo a auto-apresentação da organização, arraigada no comportamento individual de seus membros e expressa a continuidade, a distinção e a centralidade da organização (ALBERT; WHETTEN, 1985). A distinção compreende os aspectos que diferenciam uma organização das outras, e a centralidade consiste em aspectos que são percebidos como a essência da organização (van RIEL, 1997), na mesma linha da escola francesa (MOINGEON; RAMANANTSOA, 1997), que entende identidade corporativa como o conjunto das características interdependentes da organização que lhe dá especificidade (distinção), estabilidade (continuidade) e coerência (centralidade). Contudo, não há pleno consenso sobre a propalada continuidade. Gioia, Schultz e Corley (2000), por exemplo, acreditam que a identidade corporativa é relativamente fluida e instável em função de sua inter-relação com a imagem corporativa. Torna-se então dinâmica e mutável, mas traz benefícios ao permitir que a organização melhor se adapte às demandas do ambiente, processo que denominam de “instabilidade adaptativa” (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 74-5).

A identidade corporativa tem sido considerada sob três visões distintas: identificação visual, comunicação corporativa integrada e abordagem multidisciplinar relacionada ao comportamento organizacional. Essas visões, porém, têm levado cada vez mais autores a adotarem abordagens multidisciplinares, como observaram van Riel e Balmer (1997). Como consequência dessa distinção, pode-se perceber que os estudos sobre a identidade bifurcam para dois conceitos distintos: identidade corporativa e identidade organizacional.

Como premissa para se criar uma imagem positiva e uma reputação duradoura, a organização deve comunicar e gerenciar o modo como quer ser vista pelos seus *stakeholders*.

Neste caso, o foco é externo, o mecanismo é a comunicação corporativa integrada, e a identidade é tida como o meio que a companhia escolhe para se identificar junto a seus públicos (BALMER; GREYSER, 2003). Caracteriza-se, portanto, o foco externo como o alvo da identidade corporativa. Por outro lado, Hatch e Schultz (1997) discriminam os conceitos sobre identidade corporativa contidos na literatura organizacional (identidade organizacional) dos conceitos contidos na literatura de *marketing* (identidade corporativa). Conceituam, então, identidade organizacional como aquilo que os membros percebem, sentem e pensam sobre sua organização, num entendimento coletivo, comumente compartilhado, sobre os valores e características distintivos da organização. Identidade corporativa difere de identidade organizacional no grau em que é concebida como uma função de liderança de seu mais alto executivo e pelo seu foco no visual (HATCH, SCHULTZ, 1997, p.357-8), no sentido de externalizar a organização.

Neste trabalho, adotou-se o termo identidade corporativa em seu sentido mais amplo, incorporando-se os conceitos de identidade corporativa como explicados pelo *marketing* e, principalmente, conceitos de identidade organizacional ditados por estudos organizacionais. Seguiu-se a sugestão de Rindova e Schultz (1998) de entender a identidade como uma combinação das duas definições, mais ampla e capaz de melhor explicar as tensões entre o interno e o externo, identificação e diferenciação, manifestação e expressão e entre identidade real e desejada.

Embora ambos os conceitos de identidade corporativa e identidade organizacional fundamentem-se na idéia sobre o que a organização é, na formulação da identidade corporativa fortes conexões com a visão e a estratégia da organização enfatizam o papel explícito da alta gerência. A abordagem do *marketing* (OLINS, 1994) tem especificado os modos como o gerenciamento expressa as idéias-chave para as audiências externas: produtos, comunicação, comportamento e ambiente. A literatura organizacional (ASHFORTH; MAEL,

1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; HATCH; SCHULTZ, 1997), por sua vez, tem estado mais interessada nos relacionamentos entre os empregados e sua organização – comprometimento e identificação.

Contudo, essas duas abordagens são mutuamente dependentes, pois, enquanto a identidade organizacional cria um senso de identificação entre os membros da organização e reforçam o comprometimento e a consistência das ações, a identidade corporativa cria envolvimento emocional dos membros com a organização no mercado, reforçando o processo de diferenciá-la dos concorrentes e assim estimulando a lealdade dos consumidores (RINDOVA; SCHULTZ, 1998).

Ao se referirem à identidade real, Rindova e Schultz (1998) estão de fato falando da identidade percebida pelos *stakeholders*. A identidade percebida é “a coleção de atributos vistos como típicos pelos membros da organização” (ALMEIDA, 2005a, p. 44), ou, como mencionam Dutton, Dukerich e Harquail (1994), refere-se às crenças de um membro da organização em particular e pode fortalecer a identificação desse membro com a organização. Difere da identidade desejada porque esta diz respeito à visão e às aspirações dos dirigentes de uma empresa (BALMER; GREYSER, 2002), sendo, portanto, algo como uma imagem almejada, mas ainda não necessariamente realizada (ELSTAK; van RIEL, 2005). Neste estudo, a identidade percebida foi o foco porque se pretendeu tratar com a realidade atual das empresas, e não com suas aspirações.

Em vista da co-existência de uma linha apoiada no *marketing* e outra em estudos organizacionais, há consenso sobre a necessidade de abordagens multidisciplinares para estudos sobre identidade corporativa. Abordagens de profissionais, como Olins (1979) e Markwick e Fill (1997), adotam uma linha orientada aos processos, enquanto de acadêmicos, como Moingeon e Ramanantsoa (1997) e van Riel (1997), focam os aspectos mais intangíveis e difíceis e estão mais interessados na estrutura, embora entre eles seja grande a diversidade

devido à natureza interdisciplinar da matéria (BALMER; SOENEN, 1999). Mesmo assim, nota-se consenso em três características da identidade corporativa. A primeira é que identidade corporativa é fundamentalmente conectada à realidade e ao que a organização é, ou seja, sua estratégia, filosofia, história, escopo de negócios, linha e tipo de produtos e serviços e sua comunicação. A segunda refere-se à multidisciplinaridade do assunto, e a terceira vê identidade corporativa contendo sua base no caráter da organização (BALMER, 1998).

Particularmente para van Riel (1997), o esforço de autores como Albert e Whetten (1985) e van Rekom (1992) contribuiu para se definir identidade corporativa como a auto-apresentação da organização, arraigada no comportamento individual de seus membros, expressando a continuidade, a distinção e a centralidade da organização. Enquanto a distinção compreende os aspectos que diferenciam uma organização das outras, a centralidade consiste em aspectos que são percebidos como a essência da organização e que são difundidos por todas as suas unidades (van RIEL, 1997).

Porém, muita atenção tem sido dedicada à identificação dos membros com a organização por um complexo conjunto de atributos, uma vez que, conforme van Rekom (1997), o foco do interesse mudou do símbolo para o conteúdo do símbolo, ou seja, o que importa é “o que a organização é”, na mesma linha da primeira característica de consenso explanada por Balmer (1998). Assim, não basta que se estude somente a identidade corporativa, tornando-se importante o estudo da identificação organizacional.

### **2.1.1 Identificação organizacional**

Estudos sobre identificação organizacional guardam coerência e têm origens na teoria da identidade social, que oferece uma perspectiva sócio-psicológica e foi desenvolvida



principalmente por Tajfel a partir de 1978 e por Turner a partir de 1975 (ASHFORTH; MAEL, 1989). Tajfel buscou em Festinger (1954) os primeiros elementos para desenvolver seus estudos comparativos entre a categorização social e a identidade social (TAJFEL, 1978), partindo da negação da premissa de que havia dificuldades em se conceber que comparações sociais tinham lugar somente porque não se dispunha de formas não-sociais objetivas.

Sobre a categorização social dentro de grupos em relação à sua função como um sistema de orientação que cria e define o espaço do indivíduo na sociedade, Tajfel (1978) explica que a objetividade real diz respeito a comparações que focam o indivíduo como um indivíduo e comparações baseadas no indivíduo como membro de um grupo social particular. Assim, a identidade social de um indivíduo, concebida como seu conhecimento de que pertence a certo grupo social junto com algum significado emocional de valores para si, pode ser definida por meio dos efeitos da categorização social que segmenta o ambiente social do indivíduo em seu grupo e em outros grupos.

Como as pessoas tendem a se classificar e a classificar as outras em categorias sociais, tais como membros de uma organização, afiliação religiosa e gênero (TAJFEL; TURNER, 1986), categorias essas definidas por características abstraídas dos membros desses grupos (TURNER, 1985), a classificação social acaba por servir a dois propósitos: cognitivamente segmentar e ordenar o ambiente social, e habilitar o indivíduo a se situar ou a se definir no ambiente social. Decorre, então, que a identificação social é a percepção da união do indivíduo a um grupo ou percepção de pertencer a determinado grupo (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Há até três componentes no processo de identificação com um grupo, conforme Tajfel (1981, p. 229):

- cognitivo, no sentido do conhecimento de alguém sobre pertencer a um grupo e refere-se, portanto, à autoclassificação ou autocategorização do próprio indivíduo;

- avaliativo, no sentido de que o grupo ou alguém do grupo pode ter uma conotação positiva ou negativa;
- emocional ou afetivo, no sentido de que os aspectos cognitivos e avaliativos podem ser acompanhados por emoções.

A esses três componentes, van Dick (2001) acrescenta um quarto, que denomina de conativo, associando-o ao comportamento do indivíduo em ações relevantes para o grupo. Por facilitar o entendimento, no restante deste estudo este componente será chamado de comportamental.

No ambiente empresarial, em particular, à proporção em que os funcionários se identificam com a organização, mais bem suportada será a continuidade da empresa e melhor se expressará sua distinção e sua centralidade. Isto porque empregados que se identificam fortemente com suas organizações estão mais propensos a adotarem atitudes de apoio à empresa e a tomarem decisões consistentes com os objetivos da organização, mesmo na ausência de supervisão (MILLER et al., 2000; SMIDTS; PRUYN; van RIEL, 2001; RINDOVA; SCHULTZ, 1998). Pode-se então definir identificação organizacional como a união percebida de um indivíduo com uma organização e a experiência do sucesso da organização como o próprio sucesso pessoal (MAEL; ASHFORTH, 1992). É, portanto, um ativo processo pelo qual os indivíduos se ligam a elementos da cena social (CHENEY, 1983) e que ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre sua organização se tornam uma autoreferência (PRATT, 1998).

Os membros de uma organização se tornam vinculados a ela quando incorporam em seus autoconceitos as características que atribuem à sua organização. Um autoconceito é uma estrutura interpretativa que media como as pessoas se comportam e sentem num contexto social. Quando a identificação é forte, o autoconceito de um membro tem incorporado no que

acredita ser distintivo, central e duradouro sobre ele mesmo uma grande parte do que ele acredita ser distintivo, central e duradouro sobre a organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). Desse modo, pode-se dizer que as organizações têm identidades coletivas que consistem em credos compartilhados pelos membros como distintivos, centrais e duradouros (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). A forma como estes laços que unem os empregados às empresas vêm sendo aquilatados.

Rindova e Fombrum (1998) afirmam que a identidade e a reputação são inerentemente relacionadas, porque a identidade se realimenta da reputação. Portanto, conhecer o grau em que se dá a identificação dos funcionários com os valores e objetivos da organização se torna de vital importância para o posicionamento estratégico do negócio e construção de sua reputação. Buscando suportar a relação proposta por estes autores, propõe-se a primeira hipótese da pesquisa.

H1. a identificação organizacional e a reputação corporativa são positivamente correlacionadas.

### **2.1.2 Avaliação do grau de identificação organizacional**

Várias escalas foram desenvolvidas com a finalidade de aferirem o grau de identificação dos membros de uma organização e algumas estão apresentadas a seguir.

#### **Rotterdam Organizational Identification Test - ROIT**

A visão de que o comportamento do pessoal tem um efeito direto sobre a identidade e sobre a imagem corporativas pode claramente sugerir que o pessoal pode se identificar com os ideais e com as metas da organização (van RIEL; BALMER, 1997). Enquanto a efetiva comunicação

com os empregados é um método de atingir esse objetivo, outros elementos são, no mínimo, de igual importância, tais como a satisfação com o trabalho, o estilo gerencial, a cultura corporativa e o prestígio percebido da organização junto a seu público. O impacto destas variáveis sobre a identificação dos empregados com a empresa pode ser medido com o auxílio da Rotterdam Organizational Identification Scale, ou escala ROIT, e seu modelo pode ser visto na Figura 1.

O ponto central da escala ROIT é estimar o quanto o empregado se identifica com sua organização (van RIEL; BALMER, 1997, p. 347). Para determinar a força individual de identificação com a organização, é necessário estabelecer, baseado num questionário contendo uma escala de 15 medidas, se há:

- um sentimento de pertencer;
- congruência entre metas e valores organizacionais;
- atmosfera organizacional positiva para os seus membros;
- suporte organizacional;
- reconhecimento de contribuição distintiva;
- um sentimento de aceitação;
- segurança.

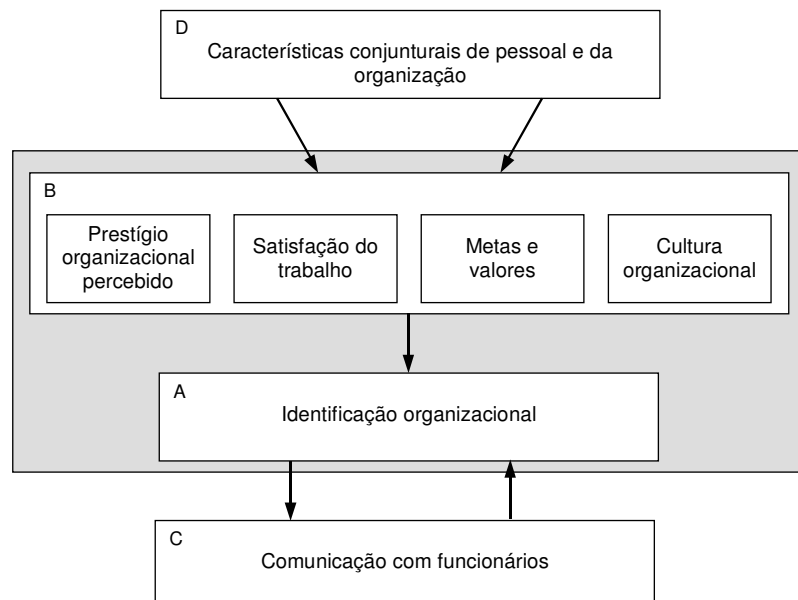


Figura 1 Modelo ROIT  
Fonte: van Riel e Balmer (1997, p. 347)

#### Escala de Smidts, Pruyn e van Riel

O instrumento consiste em cinco itens mensurados em escalas de cinco pontos (discorda – concorda) e foi baseada no conceito de identidade social de Tajfel (1978) e em escalas existentes na literatura. Inclui itens cognitivos e afetivos, assim distribuídos (SMIDTS; PRUYN; van RIEL, 2001, p. 1054):

- Sinto fortes laços com ...
- Experimento uma forte sensação de pertencer a ...
- Sinto-me orgulhoso de trabalhar para ...
- Sou suficientemente reconhecido na ...
- Estou satisfeito por ser um membro da ...

#### Escala de Mael e Ashforth

Desenvolveram uma escala composta por seis itens, sendo quatro avaliativos e dois afetivos, avaliados numa escala de cinco pontos (concorda fortemente – discorda fortemente). A escala foi desenvolvida especificamente para organizações educacionais, mas as variáveis podem ser modificadas para aplicação em outros tipos de organizações (MAEL; ASHFORTH, 1992, p. 122). Os seis itens são:

- Quando alguém critica (nome da escola), sinto como se fosse um insulto pessoal.
- Estou muito interessado no que os outros pensam sobre (nome da escola).
- Quando falo sobre esta escola, usualmente digo “nós” em vez de “eles”.
- O sucesso desta escola é o meu sucesso.
- Quando alguém elogia esta escola, sinto como se fosse um cumprimento pessoal.
- Se uma estória na mídia critica a escola, sinto perturbado.

#### Questionário de Identificação Organizacional (OIQ)

Cheney (1983) desenvolveu uma escala, denominada “Questionário de Identificação Organizacional”, que continha 25 itens. Esses itens foram baseados na sugestão contida no trabalho de Patchen (1970), que indicava uma composição da identificação por três fenômenos inter-relacionados: “(1) sentimentos de solidariedade com a organização; (2)

amparo à organização; e (3) percepções de características compartilhadas com outros membros da organização” (PATCHEN, 1970).

Essa escala foi utilizada parcialmente por diversos autores, mas apenas testes de confiabilidade interna foram por eles feitos, pecando por não apresentarem avaliação de validade (MILLER et al., 2000). Estes autores puseram em suspeição a conclusão de Cheney (1983) sobre a unidimensionalidade da escala, porque apenas 24% dos itens carregaram o primeiro fator, os resultados da análise fatorial apresentaram diversos fatores e muitos dos fatores não se apresentaram altamente intercorrelacionados (MILLER et al., 2000).

Em pesquisa anterior, Miller, Johnson e Grau (1994) aplicaram 12 dos 25 itens da escala original e chegaram a bons resultados (MILLER et al., 2000). Na tentativa de validar definitivamente a escala, Miller et al. (2000) realizaram novos testes e concluíram que “reduzindo o número para 12 melhorou a qualidade do instrumento” (MILLER et al. 2000, p. 643), obtendo-se validade de conteúdo, de construto e de critério (MILLER et al. 2000, p. 645-6). Os 12 itens considerados nesses estudos são mostrados no Quadro 1.

**Quadro 1 Composição do OIQ**

Fatores	Itens
Qualidade do membro	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sou orgulhoso por ser empregado da empresa</li> <li>● Falo para meus amigos que esta é uma boa empresa para se trabalhar.</li> <li>● Realmente preocupo-me com o destino da empresa</li> </ul>
Lealdade	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tenho bons sentimentos sobre a empresa como um lugar para se trabalhar.</li> <li>● Pretendo permanecer na empresa pelo resto de minha carreira.</li> <li>● A memória da empresa é um exemplo do que pessoas dedicadas podem encontrar.</li> <li>● Posso descrever a empresa como uma grande família em que muitos se sentem pertencentes a ela.</li> <li>● Sou feliz por ter escolhido trabalhar para esta empresa e não para outra.</li> <li>● Sinto que a empresa se preocupa comigo.</li> </ul>
Similaridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A imagem da empresa na comunidade me representa bem.</li> <li>● É fácil me identificar com a empresa.</li> <li>● Acho que os meus valores e os valores da empresa são muito similares.</li> </ul>

Fonte: o autor, baseado em MILLER et al. (2000)

### Escala de Brown, Condor, Mathews, Wade e Williams

Estudando as relações intergrupos numa fábrica de papel inglesa, Brown, Condor, Mathews, Wade e Williams (1986) utilizaram os conceitos sócio-psicológicos oferecidos pela teoria da identidade social para desenvolver um novo instrumento de pesquisa baseado em numa escala da identidade étnica. Tal instrumento era constituído por dez itens distribuídos entre os três componentes propostos por Tajfel (1978): cognitivo, afetivo e avaliativo. A avaliação de cada afirmação se dava respondendo com um dos seguintes termos: nunca, raramente, algumas vezes, freqüentemente e muito freqüentemente. Os itens são mostrados no Quadro 2.

**Quadro 2 Itens da Escala de Brown, Condor, Mathews, Wade e Williams**

Tipo de codificação	Itens
Direta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sou uma pessoa que considera o grupo importante.</li> <li>• Sou uma pessoa que se identifica com o grupo.</li> <li>• Sou uma pessoa que sente fortes laços com o grupo.</li> <li>• Sou uma pessoa que é feliz por pertencer ao grupo.</li> <li>• Sou uma pessoa que se vê como pertencente ao grupo.</li> </ul>
Reverso codificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sou uma pessoa que se desculpa por pertencer ao grupo.</li> <li>• Sou uma pessoa que tenta esconder que pertence ao grupo.</li> <li>• Sou uma pessoa que se sente renegada pelo grupo.</li> <li>• Sou uma pessoa que se sente prejudicada ao dizer que é membro do grupo.</li> <li>• Sou uma pessoa que critica o grupo.</li> </ul>

Fonte: o autor, baseado em BROWN et al. (1986)

### Escala de van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ

Realizando estudos sobre a identificação de professores de escolas alemãs, van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004) aplicaram uma escala composta pelos quatro componentes da identificação, avaliados numa escala de 1 (não totalmente) até 6 (totalmente), para conhecerem o grau de identificação dos professores à carreira, ao time, à escola e à ocupação.

As 28 declarações continham uma combinação dos itens mostrados no Quadro 3:

**Quadro 3 Itens da escala de van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ**

Categories	Items
Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifico-me como uma pessoa orientada para a carreira ou como membro do time/escola/ocupação, respectivamente.</li> <li>• Ser orientado para a carreira ou membro do time/escola/ocupação reflete bem minha personalidade.</li> </ul>
Afetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto de trabalhar para minha carreira, respectivamente para o time/escola/ocupação.</li> <li>• Penso relutantemente em minha carreira/time/escola/ocupação.</li> </ul>
Avaliativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algumas vezes não sei bem se sou orientado para a carreira ou membro do time/escola/ocupação.</li> <li>• Minha carreira/time/escola/ocupação é positivamente julgada pelos outros.</li> </ul>
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho para minha carreira/time/escola/ocupação acima do que é absolutamente necessário.</li> </ul>

Fonte: o autor, baseado em van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004)

#### Definições de identidade corporativa e identificação organizacional

Conceitua-se, neste estudo, que a identidade corporativa é aquilo que os membros de uma organização percebem, sentem e pensam sobre ela, seguindo-se a linha de Hatch e Schultz (1997). Conceitua-se, ainda, que a identificação organizacional é a união percebida de um indivíduo com uma organização (MAEL; ASHFORTH, 1992) e que ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre sua organização se tornam uma autoreferência (PRATT, 1998).

Operacionalmente, a identificação organizacional foi observada e medida por meio da avaliação de alguns indicadores a ela relacionados, obtidos das escalas anteriormente mencionadas. Seguiram-se as linhas de Tajfel (1981), de van Dick (2001) e de van Dick et al. (2004), classificando-se os itens como cognitivos, afetivos, avaliativos e comportamentais, conforme pode ser visto no Quadro 4. A opção por essa linha se deve ao fato de ser abrangente e incorporar os conceitos de praticamente todas as demais escalas analisadas.

A avaliação foi efetuada ao se indicar o grau de concordância para cada item, numa escala de seis pontos que variava de discordo totalmente a concordo totalmente.



**Quadro 4 Identificação – itens para composição da escala**

<b>Categorias</b>	<b>Itens</b>
Cognitivos	Reconhecido como membro da organização. Satisfação como membro da organização. Sensação de estar em família.
Afetivos	União à empresa. Sensação de pertencer a empresa. Orgulhoso por trabalhar para a empresa.
Avaliativos	Empresa como bom local de trabalho. Valores da empresa. Sucesso da empresa.
Comportamentais	Defender a empresa. Interesse pela empresa. Continuar na empresa.

Fonte: o autor

## 2.2 Comunicação corporativa

Comunicação corporativa é o instrumento de gerenciamento por meio do qual todas as formas de comunicação interna e externa conscientemente usadas são harmonizadas tão eficiente e eficazmente possível, de modo a criar uma favorável base de relacionamento com grupos dos quais a companhia é dependente (van RIEL, 1995, p. 26, tradução nossa).

A comunicação corporativa é o processo por meio do qual os *stakeholders* percebem a identidade, a imagem e a reputação da empresa (BALMER; GRAY, 2000). Esse processo, como descrito por Markwick e Fill (1997), traduz a identidade corporativa em imagem corporativa e enfatiza o modo que a empresa utiliza para se apresentar aos seus *stakeholders*.

Tem sido objeto de estudo de administradores e economistas desde 1970 e “a cada dia vem ocupando mais espaço, maior escopo e intensidade, prevalecendo em quase todos os aspectos das relações da organização com o ambiente” (ALMEIDA, 2005b, p. 122-3).

Inicialmente tarefa dos economistas e mais tarde ocupação de administradores, a comunicação corporativa, com a evolução de estudos sobre identidade e reputação, tem sido alvo de uma abordagem mais integrada (van RIEL, 2003). Tanto que van Riel (2003, p. 163) a descreve como a “orquestração de todos os instrumentos no campo da identidade da organização (comunicação, símbolos e comportamento dos membros da organização)”, cujo objetivo é criar ou manter a reputação e posição competitiva da empresa. Afinal, as habilidades, competências e conhecimentos de uma organização que lhe conferem uma posição diferenciada são demonstrados por meio do seu processo de comunicação (ALMEIDA, 2005b).

Como decorrência dessa orquestração, a comunicação com o mercado realça e modela a imagem da empresa. Torna-se um compartilhamento de conhecimentos e um processo de interação de imagens, visto que, desde que o conhecimento é composto por imagens, o compartilhamento do conhecimento é alcançado ao se unirem as imagens (ENIS, 1967).

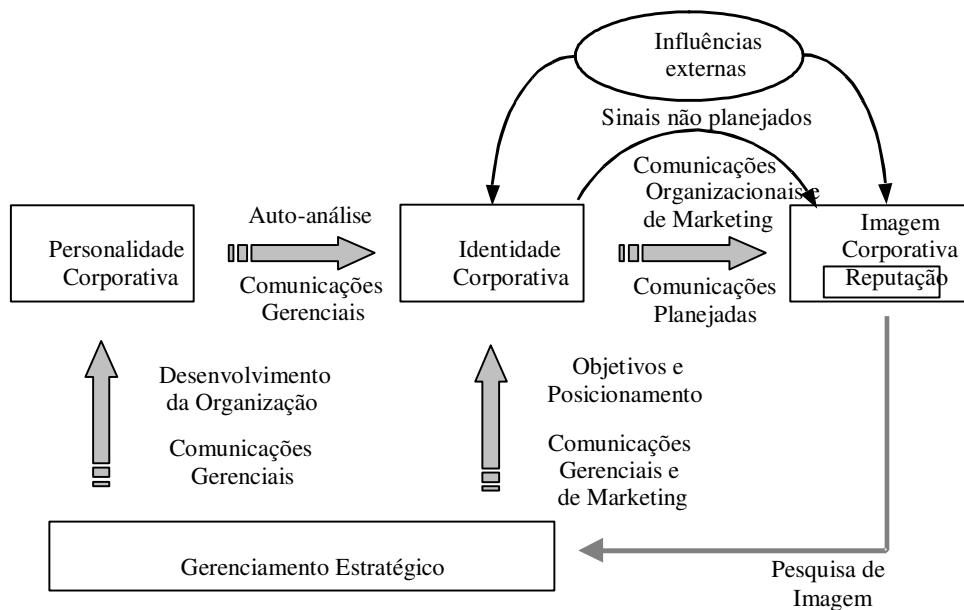
Mas a comunicação corporativa deveria ser algo integrado e consistente, que percorre toda a empresa e seus contornos (GRONROOS, 1993). A esse respeito, van Riel (1995, 2003) vê a comunicação corporativa como uma composição de três configurações principais que conectam o gerenciamento estratégico, a identidade e a imagem das organizações: comunicação gerencial, comunicação de *marketing* e comunicação organizacional. A comunicação gerencial é empregada para desenvolver o compartilhamento da visão da organização, estabelecer relações de confiança e motivar os empregados. A comunicação de *marketing* se constitui basicamente das várias formas de comunicação que dão suporte a vendas de produtos e serviços. A comunicação organizacional é voltada a relações públicas, relações com investidores, mercado de trabalho e comunicações internas.

Poder-se-ia, ainda, compreender a comunicação corporativa sob o ângulo do seu destino: comunicação interna e comunicação externa. A comunicação interna é entendida

como o instrumento de gerenciamento do intercâmbio de informações com os *stakeholders* internos, de forma integrada, harmônica e eficaz, segundo a definição de van Riel (1995), endossada por Melewar e Jenkins (2002) e por van Rekom (1997). A comunicação externa é de forma similar definida por esses mesmos autores, porém como instrumento de gerenciamento do intercâmbio de informações com os *stakeholders* externos. Porém, por meio das redes que se estabelecem e da velocidade de circulação com que a informação contida numa comunicação atinge os receptores, não é possível fazer uma clara separação entre o que é comunicação interna e o que é comunicação externa. Isso se dá porque “cada atividade de comunicação [...] tem seus efeitos sobre os clientes, os clientes potenciais, os empregados e outros públicos em diversas perspectivas no tempo” (GRONROOS, 1993, p. 205). Do mesmo modo, não se pode “construir uma muralha da China entre as diferentes formas de comunicação [organizacional, gerencial e de *marketing*]” (van RIEL, 2003, p. 164-5).

A interligação entre os vários componentes associados com a identidade corporativa se dá por meio de alguma forma de comunicação (MARKWICK; FILL, 1997). Essa interligação pode ser vista na Figura 2, que reproduz o modelo CIMP (Processo de Gerenciamento da Identidade Corporativa), de Markwick e Fill (1997). A ligação entre a identidade e o caráter corporativos é considerada uma auto-análise, por meio da qual a essência da organização é revelada, num processo em que suas qualidades, capacidades e direcionamento desejado são entendidos. A ligação entre identidade e imagem é feita por meio da comunicação corporativa, que traduz a identidade corporativa em imagem corporativa e enfatiza os sinais que as organizações utilizam para se apresentarem aos seus *stakeholders*. Desse modo, pode-se afirmar que, por hipótese:

- H2. a comunicação corporativa e a identificação organizacional são positivamente correlacionadas.



**Figura 2** CIMP, conexões e formas de comunicação corporativa  
 Fonte: Markwick e Fill (1997, p. 400)

Como se pode notar, Markwick e Fill (1997) utilizam a interpretação de van Riel (1995) sobre os três componentes da comunicação corporativa para explorarem essas conexões: a comunicação de *marketing* e a comunicação organizacional explicam a ligação entre identidade e imagem e entre imagem e estratégia, enquanto a comunicação gerencial compõe parte da ligação entre caráter e identidade e entre gerenciamento estratégico e caráter e identidade (ver Figura 2). Pode-se, então, afirmar por hipótese que:

H3. a comunicação organizacional e a reputação corporativa são positivamente correlacionadas.

Com relação à comunicação com os funcionários, como se infere de Gronroos (1993), da crença dos empregados dependerá o sucesso da execução de serviços. Recorrendo-se ao modelo CIMP reproduzido na Figura 2, nota-se que a comunicação gerencial é elo importante

entre os diversos “componentes associados com a identidade corporativa”. Essa importância resulta do fato de a comunicação gerencial servir de veículo tanto para as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho dos funcionários como também para auxiliar a transmitir as crenças, valores e comportamentos compartilhados que configuram a cultura organizacional (IND, 1997). Considere-se também que a comunicação gerencial permite desenvolver visão compartilhada do negócio, estabelecer e manter a confiança nos líderes da organização, iniciar e sustentar processos de mudança, motivar e dar autoridade aos funcionários, além de lhes inspirar orgulho (van RIEL, 1995; IND, 1997). Desse modo, permite supor que, por hipótese:

H4. a comunicação gerencial e a identificação dos funcionários são positivamente correlacionadas.

### **2.2.1 Avaliação da comunicação corporativa**

A maioria das generalizações sobre comunicação corporativa tem sido considerada inadequada por Downs e Adrian (2004). Tentam, por isso, evitar fórmulas exatas de avaliação e interpretação de dados sobre comunicação e, ao contrário, encorajam que se utilizem partes de instrumentos existentes e que se desenvolvam novas tecnologias para monitorar e avaliar a comunicação corporativa, conforme a situação exigir.

Em comunicação é praxe o emprego do termo “auditoria”, com o significado de método de revisão periódica, segundo van Riel (1995). Há diferentes tipos de métodos para auditoria da comunicação, sendo que os mais simples envolvem apenas um inventário dos itens de comunicação existentes, que levam a avaliações subjetivas de suas consistências e de seus impactos. Métodos mais fundamentais remontam ao início dos anos 1970 e tratam da

comunicação organizacional em geral (van RIEL, 1995), sendo este o tipo que melhor se adapta ao presente estudo.

Dentre os vários instrumentos citados na literatura (GREENBAUM; DeWINE; DOWNS, 1977; DeWINE; JAMES, 1988; GREENBAUM; CLAMPITT; WILLIHNGANZ, 1988; van RIEL, 1995; DOWNS; ADRIAN, 2004), destacam-se o ICA Survey - International Communication Association Survey (o mais conhecido, sendo renomeado como CAS - Communication Audit Survey Questionnaire), o OCQ - Organizational Communication Questionnaire, o CSQ - Communication Satisfaction Questionnaire, e o OCA - Organizational Communication Audit Questionnaire (também chamado de LTT e de OCD).

#### CAS - Communication Audit Survey Questionnaire

O CAS foi desenvolvido entre 1971 e 1979 por membros da International Communication Association, liderados por Goldhaber, tendo sido denominado ICA Survey. Foi adaptado em 1979 por Goldhaber e Rogers e passou a denominar-se Communication Audit Survey (van RIEL, 1995; DOWNS; ADRIAN, 2004). É o método de auditoria de comunicação mais conhecido e presta-se a fazer comparações contínuas entre a situação real percebida e a situação desejada (van RIEL, 1995).

O instrumento é composto por 122 questões dispostas em oito seções (DOWNS; ADRIAN, 2004) que tratam do julgamento da quantidade de informação recebida, da quantidade de informação enviada e da retro-alimentação sobre informações enviadas a outros (van RIEL, 1995; DOWNS; ADRIAN, 2004), sobre tópicos, pessoas, fontes, canais e relacionamento das informações (DOWNS; ADRIAN, 2004). Downs e Adrian (2004) ressaltam que o agrupamento das questões em seções permite que somente algumas seções sejam utilizadas nas avaliações.

As escalas para quantidade de informações recebidas e quantidade de informações necessárias são dispostas horizontalmente, lado a lado, em cinco pontos: muito pouca, pouca, alguma, grande, muito grande (DOWNS; ADRIAN, 2004). A título de ilustração, alguns dos aspectos são destacados abaixo (DOWNS; ADRIAN, 2004, p. 126-133):

- qualidade do meu trabalho,
- como estou sendo julgado,
- como meu trabalho se relaciona com a operação total da organização,
- o que penso sobre os requisitos do meu trabalho,
- meu relacionamento com os colegas de trabalho é satisfatório,
- confio nos meus colegas de trabalho,
- confio no meu superior imediato,
- confio na alta gerência,
- a organização encoraja diferenças de opiniões,
- contribuo para atingimento dos objetivos da organização,
- esforços de comunicação em geral,
- qualidade geral dos produtos e serviços da empresa.

Algumas vulnerabilidades do método foram apontadas após uso extensivo. As críticas mais contundentes se referem ao tamanho e complexidade da pesquisa, e, em consequência, o tempo demandado para respondê-la. Alguma menção é feita ao emprego da escala Likert, rejeitada por alguns, e ao emprego de termos ambíguos. Quanto à análise dos dados, a crítica fica por conta do uso dos termos “desejados” ou “necessários”, que conduzem o respondente a indicarem altos níveis de informações desejadas (DOWNS; ADRIAN, 2004).

#### OCQ-Organizational Communication Questionnaire

Com o propósito de fazer comparações entre empresas a respeito de suas comunicações, Roberts e O'Reilly (1973, 1974) desenvolveram o OCQ, questionário composto por 35 itens, distribuídos em 16 dimensões, sendo que dez são multi-itens e seis são de item simples. Os itens foram desenvolvidos para avaliar três variáveis relacionadas à comunicação: confiança no superior, influência percebida do superior e aspirações do respondente à mobilidade (van RIEL, 1995; GREENBAUM; CLAMPITT; WILLIHNGANZ, 1988).

Alguns dos itens são avaliados por meio de escalas de sete pontos, que variam conforme a questão. Algumas vão de completamente livre a muito cauteloso, outras de não importante a muito importante e outras de muito desejável a completamente indesejável. Outros itens são avaliados por meio da indicação da porcentagem de tempo devotado a uma atividade em particular (GREENBAUM; CLAMPITT; WILLIHNGANZ, 1988). Algumas das dimensões são mostradas no Quadro 5.

**Quadro 5 Itens do OCQ**

Dimensão	Item ilustrativo
Confiança (3 itens)	O quanto livre você se sente para discutir problemas com seu superior hierárquico?
Influência (3 itens)	Em geral, quanto você acha que seu superior faz por sua carreira?
Mobilidade (2 itens)	O quanto importante é para você progredir nesta organização?
Desejo de interação (3 itens)	O quanto desejável você sente em manter contatos freqüentes com outras pessoas do mesmo nível hierárquico?
Satisfação (1 item)	Expresse como você se sente em relação à comunicação em geral.

Fonte: o autor, com base em Greenbaum, Clampitt e Willihnganz (1988) e van Riel (1995).

#### CSQ-Communication Satisfaction Questionnaire

O CSQ foi desenvolvido por Downs e Hazen (1977) objetivando principalmente testar a hipótese de que a satisfação com a comunicação é mais multidimensional do que unidimensional e determinar que dimensões individuais se relacionam à satisfação global com o trabalho (DOWNS; HAZEN, 1977).

Também chamado por ComSat, oferece abordagens eficientes e mais abrangentes do que o CAS (DOWNS; ADRIAN, 2004). É composto por 60 itens, distribuídos em oito variáveis associadas à satisfação com a comunicação, seis associadas à satisfação com a carreira e outras cinco demográficas (van RIEL, 1995). As oito variáveis associadas à satisfação com a comunicação são as seguintes (DOWNS; ADRIAN, 2004, p. 140-141, tradução nossa):



- satisfação com o clima da comunicação,
- satisfação com a comunicação com os supervisores,
- satisfação com a integração organizacional,
- satisfação com a qualidade da mídia,
- satisfação com a comunicação horizontal e informal,
- satisfação com a perspectiva organizacional,
- satisfação com a comunicação com subordinados,
- satisfação com a retro-alimentação pessoal.

Os 46 itens do questionário associados à satisfação com a comunicação foram originalmente submetidos à avaliação por uma escala de sete pontos, variando de muito insatisfeito a muito satisfeito. Alguns desses itens estão abaixo listados (DOWNS; ADRIAN, 2004, p. 140-141, tradução nossa):

- informação sobre o meu progresso no meu trabalho,
- informação sobre políticas e metas da companhia,
- informação sobre como estou sendo avaliado,
- reconhecimento dos meus esforços,
- informação sobre os requerimentos do meu trabalho,
- extensão em que a comunicação me motiva a alcançar as metas,
- extensão em que a comunicação faz com que me identifique com a empresa,
- extensão em que meu supervisor confia em mim,
- extensão em que diretivas escritas e relatórios são claros e concisos,
- extensão em que a comunicação é ativa e precisa.

Como os próprios idealizadores do questionário deixam claro, ele foi concebido para avaliar a satisfação com a comunicação no trabalho. Talvez por isso as dimensões mais importantes tenham sido a retro-alimentação pessoal, a relação com os supervisores e o clima da comunicação (DOWNS; HAZEN, 1977). Mas, como os fatores parecem refletir muitos dos componentes do funcionamento organizacional, é possível que as várias dimensões da satisfação da comunicação possam servir de barômetro do funcionamento organizacional (DOWNS; HAZEN, 1977).

#### OCA - Organizational Communication Audit Questionnaire

De origem finlandesa, seu nome original era LTT Communication Audit Questionnaire, é também conhecido como OCD. Foi desenvolvido por Wiio a partir de 1974 (GREENBAUM; CLAMPITT; WILLIHNGANZ, 1988; van RIEL, 1995) e tem como objetivo determinar o

quanto o sistema de comunicação auxilia a organização a traduzir suas metas em resultados finais desejados (GREENBAUM; CLAMPITT; WILLIHNGANZ, 1988).

Greenbaum, Clampitt e Willihnganz (1988) avaliam que o método é rápido de aplicar e que com ele se obtém a mensuração do clima da comunicação, definido como a atmosfera de opiniões e atitudes percebidas, a estimação da satisfação com a comunicação e com o trabalho, localizar possíveis gargalos na comunicação organizacional e possibilitar a comparação entre organizações. O método tem dois procedimentos diferentes: o OCD1, baseado na técnica Delphi, presta-se a produzir recomendações para o questionário e o OCD2 combina a técnica Delphi com um questionário padrão de 76 itens distribuídos em 12 dimensões (GREENBAUM; CLAMPITT; WILLIHNGANZ, 1988). Os itens são avaliados por uma escala de cinco pontos que varia de muito insatisfeito a muito satisfeito. Algumas dimensões e alguns dos seus itens estão apresentados no Quadro 6.

**Quadro 6 Dimensões do OCA**

Dimensão	Itens
Satisfação	Você está satisfeito ou insatisfeito com a comunicação e disponibilidade de informação de sua organização?
Informação recebida	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quanta informação você recebe de:</li> <li>● Supervisores</li> <li>● Memorandos</li> <li>● Encontros</li> <li>● Informações disponíveis nos computadores</li> </ul>
Informação que gostaria ou necessita	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quanta informação você queria receber de:</li> <li>● Supervisores</li> <li>● Memorandos</li> <li>● Encontros</li> <li>● Informações disponíveis nos computadores</li> </ul>

Fonte: o autor, com base em Greenbaum, Clampitt e Willihnganz (1988).

### Definição de comunicação corporativa

Adotou-se neste estudo a conceituação de van Riel (1995, 2003), ou seja, a comunicação corporativa é uma composição de três configurações: comunicação gerencial, comunicação de *marketing* e comunicação organizacional. A comunicação gerencial é empregada para desenvolver o compartilhamento da visão da organização, estabelecer relações de confiança e motivar os funcionários. A comunicação de *marketing* é constituída basicamente das várias formas de comunicação que dão suporte a vendas de produtos e serviços. A comunicação organizacional é voltada a relações públicas, relações com investidores, mercado de trabalho e comunicações internas.

Operacionalmente, a comunicação corporativa foi observada e medida por meio da avaliação de alguns indicadores a ela relacionados, obtidos das escalas anteriormente mencionadas. Seguiu-se a linha de van Riel (2003), classificando-se os itens como comunicação de *marketing*, comunicação gerencial e comunicação organizacional. Considerou-se também o encorajamento de Downs e Adrian (2004) para que, conforme a situação, utilizem-se partes de instrumentos existentes e que se desenvolvam novos instrumentos para monitorar e avaliar a comunicação corporativa. Desse modo, optou-se por adotar as configurações de van Riel (2003) e de Markwick e Fill (1997) por permitirem uma avaliação individualizada para um dos três componentes. Os itens adotados neste estudo são os apresentados no Quadro 7. A avaliação foi efetuada ao se indicar o grau de concordância para cada item, numa escala de seis pontos que variava de discordo totalmente a concordo totalmente.

**Quadro 7 Itens da comunicação para composição da escala**

Tipo de comunicação	Itens para a composição da escala
<b>Comunicação de <i>marketing</i></b>	<b>Confiança nos dados sobre produtos e serviços</b> <b>Qualidade da propaganda</b> <b>Atratividade das informações</b>
<b>Comunicação gerencial</b>	<b>Adequação das informações</b> <b>Consideração com os <i>stakeholders</i></b> <b>Canais de comunicação com os <i>stakeholders</i></b>
<b>Comunicação organizacional</b>	<b>Qualidade da publicidade</b> <b>Consistência das informações</b> <b>Confiabilidade das informações financeiras</b>

Fonte: o autor

### 2.3 Reputação corporativa

Considerável parte dos estudos sobre reputação corporativa (MARKWICK; FILL, 1997, GOTSI; WILSON; 2001, GROENLAND, 2002; CARMELY; FREUND, 2002; SCHWAIGER, 2004) iniciam por procurar defini-la. Carmely e Freund (2002, p. 52) consideram que ainda não há uma definição estabelecida para o termo “reputação corporativa” porque ele tem sido delineado por várias áreas do conhecimento (FOMBRUM; GARDBERG; SEVER, 2000; GOTSI; WILSON, 2001), cada uma assumindo sua própria definição conceitual.

A reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. Isso faz com que se perpetue por si mesma e que haja um casamento entre identidade e reputação. Esse casamento é estrategicamente importante por sustentar a reputação, que se torna, para os *stakeholders*, a base de predição do comportamento da organização (RINDOVA; FOMBRUN, 1998). Nesse

sentido, adaptando-se o pensamento de Bacha (1998, 2005), pode-se conjecturar que a repetição de comportamentos da organização gera imagens que, na percepção dos *stakeholders*, traduzem sua conduta, formando sua reputação e definindo o comportamento futuro da organização esperado pelos *stakeholders*.

Considere-se ainda que a reputação corporativa emerge e é determinada pelas imagens principais ou percepções de uma empresa, tidas pelos vários públicos de uma organização (CARUANA; CHIRCOP, 2000; CARMELI; TISHLER, 2005). Mesmo assim, Schwaiger (2004) constata que várias publicações americanas não diferenciam entre os termos “imagem corporativa” e “reputação corporativa” e defende que a imagem pode ser avaliada por atributos conotativos, enquanto a reputação é mais bem avaliada pelo emprego de atributos denotativos.

Dowling (2001) pondera que o fato de alguns consultores, gerentes e acadêmicos utilizarem os termos identidade, imagem e reputação corporativas de maneira equivalente contribui ainda mais para a falta de uma definição compartilhada. Este autor, por exemplo, define reputação corporativa como sendo a atribuição de valores que emanam da imagem de uma organização, sendo que a imagem corporativa é a avaliação das crenças e sentimentos que se têm sobre uma organização. Desse modo, antes de se procurar a melhor definição para o termo reputação corporativa, deve-se procurar entendimento para sua relação com imagem corporativa, visto que há constante confusão e sinonímia entre esses dois termos.

Nesse sentido, Gotsi e Wilson (2001) desenvolveram um interessante estudo ao notarem que imagem e reputação corporativas normalmente aparecem na literatura ora como conceitos idênticos, ora totalmente separados e ora como fenômenos inter-relacionados. Esses autores identificaram várias definições de reputação corporativa e as classificaram em duas escolas de pensamento: a primeira trata imagem e reputação como conceitos análogos, e a segunda considera que os termos diferem entre si. Esta segunda escola tem três visões

distintas: a primeira considera imagem e reputação corporativas como conceitos diferentes e separados; a segunda e a terceira consideram-nos inter-relacionados. A segunda visão considera que a reputação corporativa é apenas uma dimensão em direção à construção da imagem corporativa. Explorando o outro lado da relação, a terceira visão argumenta que a reputação é largamente influenciada pelas múltiplas imagens tidas pelas diversas audiências da organização (GOTSI; WILSON, 2001).

Fombrun (1996) representa bem a escola que considera a influência da imagem sobre a reputação. Entende que a reputação atribuída a uma organização resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade. Assim, a reputação corporativa é a representação perceptiva das ações passadas da organização e de suas futuras visões, que descrevem o apelo geral da organização para todas as suas audiências, quando comparada com as organizações rivais. Acrescenta que a reputação é um instantâneo, que reconcilia as múltiplas imagens da companhia percebidas por suas audiências e que sinaliza a atratividade geral de uma organização para seus empregados, consumidores, investidores, fornecedores e para a comunidade local (FOMBRUN, 1996).

Há uma relação dinâmica entre reputação e imagem, conforme sugerem Gotsi e Wilson (2001), de tal modo que a segunda e a terceira visões da escola diferenciada poderiam ser fundidas, por representarem uma relação bilateral. Nessa relação, as imagens corporativas que os *stakeholders* formam podem ser influenciadas por sua avaliação geral da organização, ou seja, por sua reputação (segunda visão) e ao mesmo tempo a reputação corporativa da organização é largamente influenciada pelas imagens corporativas que os *stakeholders* formam todos os dias sobre a organização (terceira visão). Como consequência desse entendimento, Gotsi e Wilson (2001, p. 27, tradução nossa) 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.

Face às evidências da associação entre imagem e reputação corporativas, faz-se necessário examinar os conceitos que envolvem a imagem corporativa.

## 2.4 Imagem corporativa

Na linha da analogia, seguindo-se a classificação de Gotsi e Wilson (2001), Dowling (1986) descreve a imagem corporativa como um conceito ilusório, por ser um conjunto de significados por meio do qual uma organização é conhecida, descrita ou lembrada. Desse modo, a organização não tem uma imagem, mas sim as pessoas, apresentadas como públicos corporativos ou *stakeholders*, têm imagens da organização como resultado da interação de suas crenças, idéias, sentimentos e impressões sobre a organização (DOWLING, 1986). O autor não emprega explicitamente o termo “reputação corporativa”, mas ao listar as razões pelas quais as organizações promovem suas imagens, fica evidente que o termo imagem é empregado com o significado de reputação.

Já em seu trabalho de 2001, Dowling propôs que se mensurem “as imagens” e “as reputações”. Embora faça uma tentativa de separar um e outro, afirmando que "mensurar como a organização é avaliada por um conjunto de atributos de imagem não oferece uma avaliação de sua reputação" (DOWLING, 2001, p. 212, tradução nossa), não abandona a fórmula de se referir à imagem e à reputação em conjunto, como sendo conceitos inseparáveis.

Abratt (1989), Alvesson (1990), Ind (1997), Brown e Cox (1999) são outros autores da escola da analogia relacionados por Gotsi e Wilson (2001). Em seus trabalhos, as definições de imagem se assemelham e podem ser resumidas pela idéia de Ind (1997, p. 48, tradução

nossa): "imagem corporativa é simplesmente um quadro que uma audiência tem de uma organização pela acumulação de todas as mensagens recebidas". Utilizam o termo "imagem" ao se referirem à avaliação da reputação de uma organização.

Além desses autores, os mais expressivos entre os citados por Gotsi e Wilson (2001) encontram-se incluídos na terceira visão da escola diferenciada, destacando-se Bromley, Markwick e Fill, e Fombrun. O psicólogo Bromley (2001) faz uma associação entre imagem e reputação corporativas quando define uma e outra. Define imagem (imagem mental, como destaca) como o estado mental que sustenta uma expressão aberta por meio de linguagem ou de outro comportamento, enquanto define reputação como uma distribuição de opiniões, ou expressões abertas de uma imagem coletiva. Ou seja, a reputação é um consenso da avaliação das imagens por vários indivíduos (BROMLEY, 2001, 2002a,b; HELM, 2005).

A imagem existe na mente de cada *stakeholder*, conforme sua percepção, e, por isso, não pode ser gerenciada diretamente. Com isso, um grupo de *stakeholders* poderá ter uma imagem diferente daquela tida por outros grupos (MARKWICK; FILL, 1997). Esses autores acrescentam que o gerenciamento à procura de influenciar as imagens retidas nas mentes dos *stakeholders* pode ser feito unicamente por meio do gerenciamento da identidade corporativa.

Fombrun (1996) também entende que há uma multiplicidade de imagens e as nomeia de acordo com os diversos grupos de *stakeholders* que as detêm. Em sua visão, a reputação corporativa resulta da somatória da "imagem do consumidor", da "imagem da comunidade", da "imagem do investidor" e da "imagem dos empregados". A questão que se coloca é se a relação pode simplesmente ser resumida como uma somatória, ou seja, não se saberia a qual *stakeholder* a imagem se referiria e tampouco a que propósito serviria.

Hatch e Schultz (1997) e Markwick e Fill (1997) concordam que a imagem corporativa é também formada e influenciada pelas interações de experiências, crenças, sentimentos, conhecimento e impressões obtidos todos os dias entre os membros da



organização e a audiência externa. Além disso, a imagem formada por um grupo particular dessa audiência externa pode ser afetada pelas intenções e influências de uma ampla gama de atores, conforme se depreende de Dowling (2001).

Como se pode observar, fica evidente a linha de raciocínio da escola diferenciada (GOTSI; WILSON, 2001), em que a imagem influencia a reputação. Porém, se a reputação é um consenso da avaliação das imagens por vários indivíduos (FOMBRUN, 1996; MARKWICK; FILL, 1997; BROMLEY, 2001, 2002a,b; HELM, 2005), a questão que se coloca é sobre como avaliar uma e outra. Pode-se supor que:

H5. a imagem e a reputação corporativas podem ser avaliadas pelos mesmos atributos.

Para que se elimine a dúvida, os atributos pelos quais a imagem e a reputação corporativas têm sido avaliados são a seguir estudados.

## **2.5 Imagem e Reputação corporativas: Revisão Sistemática**

Tomando-se a hipótese de que os atributos que têm sido utilizados para avaliação da reputação poderiam ser os mesmos que têm sido utilizados para avaliar a imagem corporativa das organizações, optou-se para o método da revisão sistemática como técnica para esclarecimento da questão. Esse método é útil quando se tem uma questão, ou uma hipótese, em que é necessário identificar, selecionar e avaliar criticamente estudos anteriores, com o propósito de coletar e analisar dados (CASTRO, 2001; MULROW, 1994; CRD, 2001) que permitam responder a questão ou rejeitar a hipótese.

Uma revisão sistemática difere da revisão bibliográfica comum por seguir um protocolo que assegura que estudos originais sejam avaliados e sintetizados de modo válido.

Por meio dela se identificam, descrevem, avaliam e se sintetizam evidências de pesquisas de estudos individuais, constituindo-se um método transparente que minimiza vieses (CRD, 2005). Os passos para a revisão sistemática recomendados por Cochrane (2005) são:

- 1o.) formulação da questão – para que se saiba o que deve ser incluído na revisão;
- 2o.) seleção dos estudos;
- 3o.) avaliação crítica dos estudos – para que se trabalhe somente com estudos válidos;
- 4o.) coleta de dados – para que sejam coletados dados sobre as variáveis de interesse;
- 5o.) análise e apresentação dos dados – para que dados semelhantes sejam agrupados;
- 6o.) interpretação dos dados – para que se extraiam as evidências;
- 7o.) aprimoramento e atualização da revisão – após a publicação do estudo.

A formulação da questão, ou de uma hipótese, conforme o método de Cochrane (2005), constitui o primeiro e mais importante passo da revisão sistemática, pois ela guia o processo de revisão e a estratégia para localização e seleção dos estudos. Nesse sentido, a questão que se quis responder, por meio desta revisão sistemática, é se os atributos que têm sido utilizados para avaliação da reputação são os mesmos que têm sido utilizados para avaliar a imagem corporativa das organizações. Paralelamente, desejava-se saber quais são os atributos mais usuais para a avaliação da reputação que poderiam ser levados em consideração em outra fase deste estudo.

Como segundo passo, foram selecionados diversos textos, provenientes de artigos e livros, nos quais os conceitos "imagem" e "reputação" das corporações eram objetos de estudo. Esses textos foram examinados, cumprindo o terceiro passo do processo, para se conhecer a validade dos estudos e sua adequação ao critério fixado para a seleção. No contexto da revisão sistemática, a validade de um estudo é a extensão pela qual seu projeto e condução provavelmente previnem erros sistemáticos ou vieses (COCHRANE, 2005).

Assim, foram selecionados os textos que atendiam à associação classificada como "expectativas sociais" (BERENS; van RIEL, 2004, p. 161-2), corrente da qual o "Reputation Quotient" (FOMBRUN; GARDBERG; SEVER, 2000) é bom exemplo. Adotou-se a linha das expectativas sociais por se entender que os consumidores diferenciam entre aquelas empresas que atendem o que delas esperam, tal como oferecer bons produtos, ter liderança no seu mercado, ter boa conduta social, contribuir com a comunidade e não se envolver em assuntos políticos (CARROLL, 1979; CHEW, 1992; BROWN; DACIN, 1997; BERENS; van RIEL, 2004). Esta decisão acompanha a escolha de muitos pesquisadores que adotam a abordagem das expectativas sociais quando o interesse primário é o aprendizado sobre as percepções do público a respeito do comportamento socialmente desejável de uma organização (BERENS; van RIEL, 2004).

Textos cujas associações foram classificadas como relativas ao "caráter corporativo" ou à "confiança" na organização foram eliminados. Procedeu-se desse modo porque o exame dos textos que tratam de associações ao caráter (elegância, estilo, por exemplo) e à confiança (benevolência, integridade, por exemplo) revelam que, em geral, os instrumentos ou a teoria não empregam atributos que possam ser avaliações objetivas das ações da organização em sua operação normal. Estudos que continham atributos cujas avaliações são exclusivamente subjetivas e arraigadas em componentes emocionais foram então evitados. Ressalta-se que, embora autores como Bromley (2002b) e Schwaiger (2004) aceitem componentes emocionais para a avaliação dos atributos, neste estudo se pretendeu alcançar aquelas medidas que possam de fato ser úteis ao entendimento da formação da reputação e passíveis de gerenciamento. Além disso, a adoção alternativa da dimensão do caráter ou da confiança não oferecia tão boa oportunidade de se trabalhar com atributos formativos quanto a que é oferecida pela abordagem das expectativas sociais.

Avançando para o quarto passo, as variáveis de interesse (associadas à imagem e à reputação) foram coletadas e compiladas num quadro (ver Apêndice A), de modo a facilitar o estudo. Seguindo-se a recomendação, os 233 atributos foram coletados pelo método da "bola de neve", em que os autores referenciados em cada artigo são pesquisados e os dados que consideraram são incorporados à revisão (BERENS; van RIEL, 2004).

A partir do quadro, pôde-se efetuar a análise e apresentação dos dados (atributos), quinto passo do método de Cochrane (2005). Os atributos contidos no quadro foram sucessivamente refinados:

- 1º) atributos com mesma denominação, repetidos, portanto, foram eliminados;
- 2º) atributos com denominações diferentes, mas similares, foram consolidados em um único;
- 3º) cada um dos atributos foi classificado em uma categoria apropriada;
- 4º) as categorias foram refinadas, consolidando-se as similares.

Atingiu-se um ponto em que já não foi mais possível diminuir o número de categorias, conseguindo-se, portanto, o quadro definitivo de categorias, contido na Tabela 1.

Cumprindo o sexto e último passo (neste estudo), a interpretação dos dados evidenciou a sobreposição na utilização dos atributos para avaliar imagem e reputação. Essa sobreposição fica evidente ao se examinar a Tabela 1, pois muitos dos atributos são utilizados pelos diversos autores (citados no Apêndice A) para avaliar tanto a imagem quanto a reputação.

Excetuando-se aqueles atributos que figuram como vinculados exclusivamente à imagem ou à reputação, se alguns autores tiveram êxito ao empregá-los para mensurar a imagem e outros ao empregá-los para mensurar a reputação, pode-se concluir que há sobreposição. Portanto, os atributos representativos da imagem são *proxies* de atributos da reputação, e vice-versa. Deste modo, a resposta à questão que norteou esta revisão sistemática

confirma a hipótese H5, ou seja, a imagem e a reputação corporativas podem ser avaliadas pelos mesmos atributos.

**Tabela 1** Frequência de utilização dos atributos da imagem e da reputação

Atributos	número de vezes associado à			Total	%
	Imagem	Reputação	Imagem e Reputação		
Qualidade produtos/serviços	9	7	4	20	8,03
Qualidade do gerenciamento	5	8	4	17	14,86
Inovação	5	6	5	16	21,29
Responsabilidade social e ambiental	6	5	4	15	27,31
Força financeira	4	4	3	11	31,73
Valor do investimento a L. P.	2	4	3	9	35,34
Atitude e comportamento	6	2	1	9	38,96
Qualidade do marketing	4	2	2	8	42,17
Admiração ou reconhecimento geral	1	5	2	8	45,38
Liderança	3	4	1	8	48,59
Qualidade da estratégia	3	5		8	51,81
Produtos e serviços valorizam o dinheiro	5	2	1	8	55,02
Envolvimento/cuidados com comunidade	3	1	3	7	57,83
Bom empregador	4	2	1	7	60,64
Gerenciamento de RH	3	2	2	7	63,45
Confiabilidade	1	3	3	7	66,27
Habilidade para atrair, desenvolver e reter talento	2	3	1	6	68,67
Cultura voltado ao cliente	3	1	2	6	71,08
Credibilidade	2	2	2	6	73,49
Maximização da satisfação e lealdade do cliente	1	2	2	5	75,50
Variedade de produtos/serviços	3		1	4	77,11
Suporta alguma causa	2	2		4	78,71
Visão de futuro	1	1	2	4	80,32
Margem de lucro	2	1		3	81,53
Parecer ter fortes perspectivas de crescimento		3		3	82,73
Bom sentimento sobre a empresa	1	1	1	3	83,94
Familiaridade	2	1		3	85,14
Manter altos padrões no modo de tratar as pessoas	2	1		3	86,35
Negocia em bases humanas	2	1		3	87,55
Desempenho financeiro	2			2	88,35
Patrocínio de atividades	2			2	89,16
Habilidade de comunicação	1	1		2	89,96
Características distintivas	2			2	90,76
Interação com os empregados	2			2	91,57
Amabilidade	2			2	92,37
Cortesia e amigabilidade	2			2	93,17
Pessoal de contato/vendas	2			2	93,98
Características dos produtos	1			1	94,38
Desenvolvimento de produtos	1			1	94,78
Parecer ser um investimento de baixo risco		1		1	95,18
Comunicação	1			1	95,58
Força de vendas e canais	1			1	95,98
Posição competitiva	1			1	96,39
Associações simbólicas	1			1	96,79
Sucesso			1	1	97,19
Recomendar a empresa		1		1	97,59
Atitude e comportamento	1			1	97,99
Conduz os negócios de modo humano e cuidadoso		1		1	98,39
Estabelecimento de redes colaborativas e alianças	1			1	98,80
Recebe bem os visitantes	1			1	99,20
Comportamento ético			1	1	99,60
Práticas éticas	1			1	100,00

Fonte: o autor, com base no quadro apresentado no Apêndice A.

A interpretação dos dados permitiu ainda a seleção dos atributos apontados na Tabela 2. Como se acabou de mencionar, os atributos que apresentavam similaridade foram consolidados. Por exemplo, os atributos denominados pelos autores de "inovação", "inovativa" e "inovação tecnológica" foram consolidados e passaram a figurar com a denominação "inovação". Após a consolidação, selecionaram-se os atributos que haviam sido utilizados por no mínimo cinco autores, por representarem mais de 75% dos atributos utilizados. Desse modo, o número de autores que empregaram os atributos selecionados fornece confiabilidade e conformidade ao conjunto de dimensões selecionadas para utilização neste estudo, fazendo com que o conjunto seja considerado aplicável.

**Tabela 2 Atributos selecionados**

<b>dimensões selecionadas</b>	<b>no. de autores que as utilizaram</b>
Qualidade produtos/serviços	20
Qualidade do gerenciamento	17
Inovação	16
Responsabilidade social e ambiental	15
Força financeira	11
Qualidade do marketing	8
Liderança	8
Qualidade da estratégia	8
Produtos e serviços valorizam o dinheiro	8
Habilidade para atrair, desenvolver e reter talento	6

Fonte: o autor

Avançando-se na análise dos atributos, percebeu-se que eles formavam dois grupos distintos de categorias. Um primeiro encerra alguns atributos que são percepções sobre uma avaliação geral da organização e estão associados a sentimentos e emoções da audiência. Nesse grupo, encontram-se atributos como "admiração ou reconhecimento geral", "bom sentimento sobre a empresa" e "recomendar a empresa" para outros. O segundo grupo engloba atributos que são avaliações de ações diretas da organização em sua atuação rotineira. Diferem do primeiro por possibilitar julgamentos com bases racionais por parte das audiências. São exemplos de atributos desse grupo a "qualidade dos produtos e serviços", a

"margem de lucros" e a "habilidade para atrair, desenvolver e reter talentos". Como o desempenho é ação orientada (LEBAS; EUSKE, 2002), optou-se pela adoção do segundo grupo de categorias. Como se pretendeu testar uma possível relação de causalidade entre reputação e desempenho, parece ser apropriado, para a mensuração da reputação, que se trabalhe com variáveis que são causas e não efeitos do desempenho ou da própria reputação. Isso caracterizou, como se desejava, que os atributos objetos do estudo deveriam mesmo ser formativos, e não reflexivos, situação em que o desempenho causaria a reputação corporativa.

Os propósitos desta revisão sistemática foram (a) verificar a sobreposição entre os atributos que têm sido recomendados para avaliar a imagem e aqueles recomendados para se avaliar a reputação e, paralelamente, (b) obter uma lista de atributos para a avaliação da reputação que poderia ser levada em consideração em outra fase do estudo. Esta revisão poderia ter sido enriquecida se algum tratamento estatístico pudesse ter sido viabilizado. Porém, a tentativa de se enriquecer a revisão, conotando uma meta-análise, foi frustrada porque muitos dos estudos revistos não continham tratamento estatístico e outros não continham, em seus resultados, dados suficientes para o tratamento estatístico requerido por um completo processo de meta-análise (CASTRO, 2001; ALDAG; STEARNS, 1988).

## **2.6 Desempenho e sua mensuração**

Como regra geral a definição de desempenho raramente é dada de maneira explícita, preferindo os autores identificá-lo ou assimilá-lo à eficiência ou à eficácia (LEBAS; EUSKE, 2002, p. 67). Esses autores defendem que a regra do gerenciamento e de seus sistemas é não desperdiçar, mas sim utilizar os escassos recursos para criar valor para os vários *stakeholders* da organização. Se os gerentes induzem o desempenho diretamente ou por meio de seus

sistemas e minimizam comportamentos contraproducentes, podem saber o que é desempenho e no que ele implica. Condensando toda a diversidade de significados de desempenho, Lebas e Euske (2002) sugerem que o desempenho é :

- mensurável por número ou expressões que permitem sua comunicação;
- o alcance de algo com um fim específico (criar valor, por exemplo);
- o resultado de uma ação (o valor criado, desde que medido);
- a habilidade de conseguir ou o potencial de criar um resultado (por exemplo, satisfação do cliente vista como uma medida do potencial da organização para vendas futuras);
- a comparação de um resultado (benchmark);
- um resultado surpreendente comparado às expectativas;
- um julgamento por comparação.

Mas estratégia competitiva, mecanismos administrativos e medidas de desempenho são inseparáveis e devem estar alinhados, apesar do hiato que entre eles se percebe em muitas empresas (FRIGO, 2002; BARTH, 2003). Qualquer que seja o tipo de estratégia que a empresa esteja adotando, o nível de maturidade da indústria ou o arranjo administrativo (centralizado, descentralizado ou misto), precisa-se mensurar o desempenho para se conhecer a eficácia da estratégia. O problema reside em eleger as medidas apropriadas para se avaliar o desempenho da empresa, havendo consenso sobre a utilização de medidas financeiras e não-financeiras para essa avaliação (FRYXELL; WANG, 1994; KAPLAN; NORTON, 2000; BLACK; CARNES; RICHARDSON, 2000; LEBAS; EUSKE, 2002, CLARK, 2002; COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002; MEYER, 2002; YOUNG; O'BYRNE, 2003; HFMA, 2004).



Entre as medidas financeiras há uma verdadeira batalha para se definir qual a mais adequada. Entre elas estão o valor econômico agregado, o retorno do fluxo de caixa sobre o investimento, o retorno sobre o investimento e o retorno sobre os ativos além de medidas baseadas no mercado, como o *market value added* (YOUNG; O'BYRNE, 2003, p. 331).

Mas essas medidas podem perder o sentido em alguns setores, como o hospitalar, em que o fator financeiro não deixa de ser importante, porém pode ser igualado ou sobrepujado por requisitos de credenciamento, em que o desempenho clínico e operacional se destacam. Esse é o caso das estratégias de negócios nas "abordagens sistêmica e processual", nas quais são possíveis outros resultados além do lucro enfatizado na teoria de estratégia clássica e na evolucionária (WHITTINGTON, 2002, p. 2).

Com relação às medidas não-financeiras, algumas empresas têm criado índices próprios baseados ou não em algum modelo conceitual. Merece destaque o sistema de indicadores sugerido por Kaplan e Norton (2000), representado num *Balanced Scorecard*, em que medidas financeiras e não-financeiras são mescladas para aferir como a empresa está se desempenhando em suas metas, que culminarão no seu objetivo final de maximização da criação de valor. Valem-se da recomendação de Young e O'Byrne (2003) de que nenhuma empresa deve utilizar uma única medida para mensurar o desempenho, pois diferentes medidas servem para diferentes propósitos. No setor hospitalar, Ozcan e McCue (1996), insatisfeitos com a utilização de apenas o ROA, desenvolveram o "Financial Performance Index" (FPI) para hospitais. Mesmo assim, para a construção do índice utilizaram somente medidas financeiras. O Quadro 8 exhibe os indicadores mais citados na literatura, nele assinalando com um "x" o autor que cita cada um deles.

**Quadro 8 Indicadores de desempenho usuais**

Indicadores	Tipo	Autores										
		Barth, 2003	Black; Carnes; Richardson, 2000	Brailsford, 1995	Carmeli; Tishler, 2005	Caruana; Chircop, 2000	Edmunds, 1979	Gaines- Ross, 1997	Haber; Reichel, 2005	Hansen; Wernerfelt, 1989	Kopelman, 1998	Young; O'Byrne, 2003
CFROI	F											x
EVA	F											x
Liquidez	F				x							
Lucro econômico	F											x
Margem de lucro	F				x		x	x	x			
Market value	F		x									
MVA	F											x
Planejamento de fluxo de caixa	F						x					
Produtividade do capital	F						x				x	
ROA	F		x	x						x		
ROE	F			x	x			x				
ROI	F								x			
RONA	F											x
RTA - Retorno total do acionista	F											x
Solidez da companhia	F						x					
Beta	F		x									
Acumulação de pedidos	NF				x							
Confiabilidade da companhia	NF							x				
Crescimento das vendas	NF	x	x		x				x			
Grau de inovação	NF							x	x			
Market share	NF				x							
Número de devoluções	NF			x								
Qualidade de produtos e serviços	NF						x		x			
Qualidade do gerenciamento	NF						x		x			
Qualidade dos empregados	NF						x					
Repetição de compras	NF			x								
Satisfação do cliente	NF			x							x	
Satisfação do empregado	NF						x				x	
Tempo de existência	NF						x					
Produtos bem conhecidos	NF						x					

Legenda: F - Financeiro; NF - Não

Fonte: o autor, com base nos autores indicados no próprio quadro

Portanto, as organizações devem fazer uso, como medidas do desempenho, de indicadores de tendência (KAPLAN; NORTON, 2000), também referidos como indicadores prospectivos (YOUNG; O'BYRNE, 2003) e como indicadores precoces (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002). Esses indicadores se tornam os vetores ou direcionadores do desempenho, uma vez que possibilitam a criação das condições que os encorajam (LEBAS; EUSKE, 2002). Desse modo, empregar indicadores que encorajam um melhor desempenho poderá, em decorrência, alavancar a reputação da organização.

Apesar de medidas financeiras, via de regra obtidas dos registros contábeis, poderem ser consideradas como direcionadores de valor, normalmente explicam o desempenho somente após a ocorrência dos fatos (YOUNG; O'BYRNE, 2003). Por isso, tais medidas são em geral chamadas de indicadores tardios (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002),

indicadores de ocorrências (KAPLAN; NORTON, 2000) e indicadores prospectivos (YOUNG; O'BYRNE, 2003).

Utilizar esses tipos de indicadores foi a primeira intenção neste estudo. Porém, segmentos diferentes dispõem de medidas prospectivas diferentes, dificultando as comparações para empresas de segmentos diferentes. Além disso, via de regra as empresas mantêm sigilo sobre dados desse tipo, dificultando sua obtenção.

Consultas à literatura (NARVER; SLATER, 1990; HART; DIAMANTOPOULOS, 1993; BRAILSFORD, 1995; GAINES-ROSS, 1997; NGUYEN; LEBLANC, 1998; KRISTENSEN; MARTENSEN; GRONHOLDT, 2000; NEELY, 2002; CHUMPITAZ; PAPAROIDAMIS, 2004; HABER; REICHEL, 2005) mostram haver outros meios de avaliação do desempenho operacional. Tais avaliações podem ser obtidas diretamente dos consumidores e referem-se às suas percepções sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

A esse respeito, é interessante a defesa que Haber e Reichel (2005) fazem a favor de tais medidas. Defendem que a adoção de medidas financeiras poderia ser a maneira mais simples e objetiva de avaliar o desempenho, porém essas medidas muitas vezes são confidenciais e nem sempre estão disponíveis. Em decorrência, medidas subjetivas são uma boa tentativa para se sobrepujar esses problemas, e várias evidências suportam sua validade e confiabilidade (HABER; REICHEL, 2005). Os itens não-financeiros mensuráveis diretamente pelos clientes e mais comumente encontrados compõem o Quadro 9.

**Quadro 9 Itens subjetivos de mensuração do desempenho**

<b>Itens não-financeiros</b>	<b>Autores</b>
Lealdade	Neely, 2000; NGuyen; LeBlanc, 1998; Kristensen; Martensen; Groholdt, 2000; Chumpitaz; Paparoidamis, 2004.
Atitudes	Neely, 2000.
Satisfação	Brailsford, 1995; Neely, 2000; Narver; Slater, 1990; Diamantopoulos; Hart, 1993; Kristensen; Martensen; Groholdt, 2000; Chumpitaz; Paparoidamis, 2004; Haber; Reichel, 2005.
Atendimento das expectativas	Kristensen; Martensen; Groholdt, 2000.
Reconhecimento	Neely, 2000; Diamantopoulos; Hart, 1993; 1997; Haber; Reichel, 2005.
Intenção de compra	Neely, 2000.
Valor percebido do produto ou do serviço	Gaines-Ross, 1997; NGuyen; LeBlanc, 1998; Kristensen; Martensen; Groholdt, 2000.
Imagem corporativa	NGuyen; LeBlanc, 1998; Kristensen; Martensen; Groholdt, 2000.
Reputação corporativa	Haber; Reichel, 2005.

Fonte: o autor

Isso considerado, decidiu-se avaliar o desempenho das empresas pesquisadas por meio de medidas projetivas e relacionadas com a percepção dos *stakeholders*. Assim, foram incluídos nos instrumentos de levantamento de dados junto aos respondentes os seguintes itens operacionais de desempenho: satisfação com a empresa; atendimento das expectativas pela empresa; e valor percebido nos produtos e nos serviços da empresa. Para a avaliação foi utilizada uma escala de seis pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente

Associado a estas medidas de desempenho definiu-se as últimas hipóteses da pesquisa, que estão apresentadas abaixo.

H6. a reputação de uma organização é positivamente correlacionada ao seu desempenho operacional, mensurado por medidas diretas pelo próprio *stakeholder* cliente;

H7 empresas com melhores avaliações de sua reputação por parte de seus funcionários também tem melhores avaliações de sua reputação por parte de seus clientes;

H8. empresas com melhores avaliações de sua reputação têm melhor desempenho, na perspectiva do *stakeholder* cliente.

## 2.7 Modelo conceitual para a pesquisa de campo e análise dos dados

A teoria, “definida como um conjunto sistemático de relações fornecendo uma explicação consistente e abrangente de um fenômeno”, fornece o fundamento para a modelagem de equações estruturais (HAIR et al., 2006). Há três tipos de significados na representação de uma teoria: o conceitual, o empírico e o espúrio. Os três tipos se combinam na modelagem de equações estruturais para formar a base para a construção de teoria e seu uso para explicação, predição e controle (BAGOZZI, 1994). O significado conceitual é de particular importância, visto que é obtido por meio da especificação de sua definição e de suas relações com outros conceitos. Adicionalmente, a definição do conceito provém de seus antecedentes, determinantes ou causas, de suas conseqüências, implicações ou resultados e de suas ligações associativas ou suas relações (BAGOZZI, 1994).

Neste estudo, buscou-se o significado conceitual ao se construir um modelo, apoiado na modelagem de equações estruturais. “Equações estruturais são um conjunto de técnicas estatísticas que avalia relações simultâneas entre uma ou mais variáveis independentes e uma ou mais variáveis dependentes, permitindo o teste empírico de modelos teóricos” (PEREIRA; CAMINO; COSTA, 2004, p. 508). Combina aspectos de regressões múltiplas, para examinar as relações de dependência, e análise fatorial para representar conceitos com variáveis

múltiplas, e permite que as equações separadas sejam estimadas simultaneamente (HAIR et al., 1998; PEREIRA; CAMINO; COSTA, 2004).

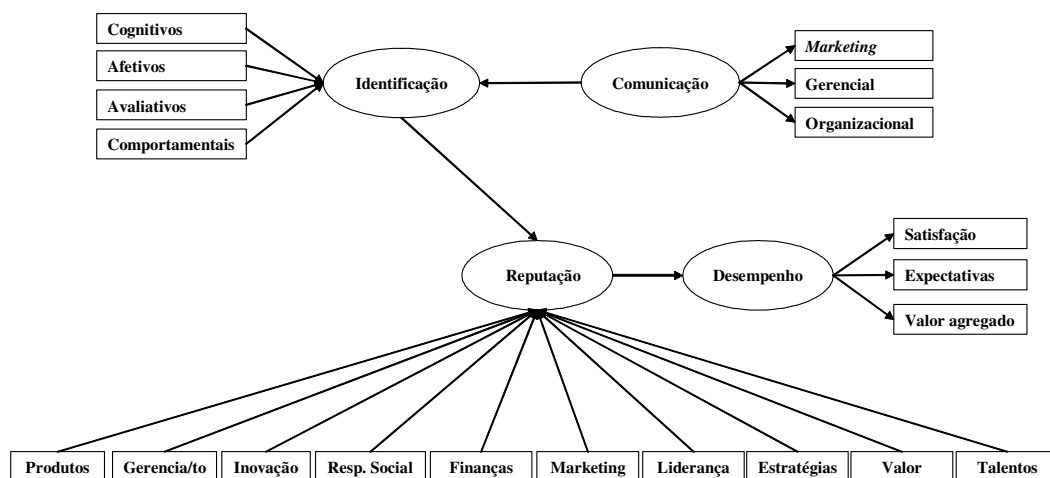
Na modelagem de equações estruturais as variáveis têm definição diferente daquelas empregadas em outros estudos estatísticos, como a regressão múltipla, por exemplo. Os construtos ou variáveis que não podem ser medidos diretamente recebem o nome de variáveis latentes. Estas variáveis podem, no modelo, ser representadas por uma ou mais variáveis que podem ser medidas diretamente (variáveis manifestas ou observáveis) e que recebem o nome de indicadores (SCHUMACKER; LOMAX, 1996; HAIR et al., 1998).

Os construtos ou variáveis que atuam como preditores ou causais de outros construtos são chamados de exógenos e correspondem a uma variável independente. No modelo, são aqueles dos quais partem as setas que mostram as relações entre os construtos. Por outro lado, os construtos ou variáveis que dependem de outros são denominados endógenos. No modelo, são aqueles apontados na relação entre os construtos (SCHUMACKER; LOMAX, 1996; HAIR et al., 1998). Há relações, no entanto, que indicam uma influência mútua ou recíproca entre dois construtos. Estas relações são denominadas de não-recursivas e são representadas por linhas com setas nos dois sentidos entre os construtos. Neste estudo os construtos latentes exógenos são a identificação e a comunicação corporativa. Já os construtos latentes reputação corporativa e desempenho operacional são endógenos.

Em relação aos indicadores e sua representação com respeito aos construtos, Schumacker e Lomax (1996) ressaltam que há vantagem em se adotar mais de uma variável observável (indicador) para representar uma variável latente. Com um único indicador assume-se que a variável latente é perfeitamente medida pela variável observável, ou seja, não há erro de medição associado à medição da variável latente.

Com base no relacionamento entre os construtos mencionados no referencial teórico e no estudo dos atributos, criou-se um modelo conceitual, base de sustentação do estudo,

apresentado na Figura 3. Esse modelo atende as recomendações de Hair et al. (1998) para modelagem de equações estruturais (SEM – Structural Equation Modeling), dada por eles como a mais apropriada e eficiente técnica de estimação para uma série de equações de regressões múltiplas separadas estimadas simultaneamente.



**Figura 3 Modelo conceitual**

Fonte: o autor

Hair et al. (1998) recomendam um mínimo de três indicadores por construto, assinalando que o ótimo se situa entre cinco e sete, enquanto Schumacker e Lomax (1996) exemplificam com apenas dois indicadores e Anderson e Gerbing (1988) mencionam que se devem ter no mínimo duas medidas para cada construto. Hair et al. (2006) recomendam três indicadores por construto porque o emprego de apenas um exige estimativas de confiabilidade e porque o emprego de dois aumenta as chances de uma solução impraticável. Neste estudo foram tomados três indicadores como ponto de partida.

### 3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Definido o modelo conceitual e considerada a evidência da necessidade de aprofundamento dos estudos em busca de atributos de natureza formativa da reputação corporativa, obtida na revisão sistemática apresentada na seção 2.5, apesar da existência de várias escalas para medir a reputação corporativa, julgou-se necessário desenvolver uma escala para a pesquisa de campo.

Das escalas existentes poucas foram testadas, não se conhece o rigor de sua construção e não há consenso sobre sua operacionalização (HELM, 2005). Além disso, como alguns autores citam que diferenças culturais e entre países podem interferir na percepção dos públicos alvos das organizações (CZARNIAWSKA, 2000; TEMPORAL; ALDER, 1998; PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991), julgou-se igualmente oportuno o desenvolvimento de uma escala condizente com a realidade brasileira. Considere-se, ainda, que se pretende aquilatar a reputação das empresas como percebida pelos seus *stakeholders* com o emprego de indicadores formativos, cujo processo de formação da escala é diferente dos processos de formação de modelos reflexivos (BAGOZZI, 1994; ROSSITER, 2002; SCHWAIGER, 2004; HELM, 2005).

Assim, planejou-se que este estudo seria desenvolvido em duas etapas encadeadas logicamente. A primeira etapa consistiu em se desenvolver a escala, constituindo-se no estudo preparatório para a segunda etapa, representada pela pesquisa empírica, propriamente dita. A matriz de amarração entre objetivos, hipóteses e técnicas de análise é apresentada no Apêndice B.

A primeira etapa do estudo teve por objetivo o desenvolvimento da escala de mensuração aplicável aos construtos envolvidos para, em seguida, executar-se a pesquisa



empírica que atendesse ao objetivo geral do estudo. O caminho percorrido para que se atingisse aquele objetivo é a seguir descrito.

### **3.1 Procedimentos metodológicos para a construção do instrumento**

Os métodos adotados em uma pesquisa configuram o processo pelo qual a investigação é realizada para dar resposta ao problema-foco da pesquisa. Os métodos mostram, então, os passos e as formas que são percorridos, obedecidos e satisfeitos para que os objetivos propostos sejam alcançados. Para isso, é necessário, com base na natureza da pesquisa, avaliar e selecionar o seu tipo, estudar e selecionar a população e a amostra dos dados, eleger a melhor técnica de coleta de dados aplicável ao estudo e avaliar e selecionar as técnicas utilizadas para a análise dos dados coletados.

Nesta etapa foi utilizado o método qualitativo para referendar se os atributos selecionados representam o que de fato se pretendia levantar. Dados qualitativos foram utilizados para se aumentar o conhecimento sobre os conceitos em estudo, para refiná-los e para se obterem os atributos relacionados a esses conceitos. Além disso, os termos empregados na teoria foram levados a campo para que fossem respaldados pela linguagem cotidiana dos entrevistados. Os aspectos culturais do consumidor brasileiro puderam, assim, ser considerados. Nesse sentido, essa parte da pesquisa teve cunho exploratório.

Os sujeitos de pesquisa foram os empregados (funcionários não graduados e gerentes) e consumidores dos segmentos montadoras de automóveis, alimentícios, ensino superior, hospitalar e transporte aéreo de passageiros. As unidades amostrais e os sujeitos foram selecionados por conveniência e por sua relevância ao estudo, visto que se buscaram aqueles sujeitos que tivessem compreensão crítica dos conceitos focados. A seleção dos sujeitos se fez

por consulta a pessoas de contato do autor, explicando-se a elas o trabalho que se faria e pedindo-se a elas que indicassem alguns nomes para comporem a amostra. Os grupos foram formados por sujeitos que não se conheciam previamente, para evitar influências mútuas nas discussões.

Para a coleta de dados qualitativos foram utilizados os instrumentos tradicionais: grupos focais e entrevistas qualitativas (SEKARAN, 1992). Como recomendado por Spector (1992), o método de pesquisa empregado nos grupos focais foi o indutivo, preferível ao dedutivo por não partir da exibição de itens pré-estabelecidos aos sujeitos da pesquisa. As entrevistas tiveram a finalidade de referendar os termos empregados para representarem os indicadores ou atributos. A análise de conteúdo foi a técnica empregada para a análise e extração dos dados coletados, transcritos de gravações de imagem e voz. Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações apropriadas para se obter indicadores (quantitativos ou não) que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de mensagens (BARDIN, 2003). As categorias foram identificadas por meio da repetição de termos nas falas dos participantes.

Em algumas das fases da construção do instrumento, lançou-se mão adicionalmente do método quantitativo. Para tanto, as unidades amostrais mais uma vez foram selecionadas por conveniência e o tamanho da amostra foi sempre superior a 30, de modo a não caracterizar uma pequena amostra. Os sujeitos foram alunos de curso de pós-graduação, aleatoriamente convidados a responderem à pesquisa. Estudo similar (HELM, 2005) utilizou amostras de 12 e de 26 sujeitos, o que encorajou a utilização neste estudo de amostra mínima de 30 sujeitos.

As técnicas de “item-sort task”, proporção de concordância substantiva e coeficiente de validade substantiva (ANDERSON; GERBING, 1991) foram utilizadas para o tratamento dos dados. Os itens especificados e referendados durante o estágio qualitativo foram

consolidados e então submetidos ao tratamento quantitativo. Esses procedimentos encontram-se detalhadamente descritos na seção “Desenvolvimento da Escala”.

### 3.2 Desenvolvimento da escala

Medidas baseadas em indicadores formativos refletem a noção de que indicadores podem ser vistos como formadores ou causadores e não como efeitos das variáveis latentes medidas por esses indicadores (CHIN; NEWSTED, 1995; CHIN, 1998a; DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001; MacCALLUM; BROWNE, 1993). A escolha entre indicadores formativos e reflexivos depende da prioridade causal entre o indicador e a variável latente, como preceitua Bollen (1989). Justifica-se, portanto, o emprego de indicadores causais neste estudo, visto que se pretende entender a formação da reputação corporativa e não seus efeitos ou conseqüências. Ressalte-se, ainda, que algumas propriedades distinguem um tipo de indicador de outro:

- indicadores reflexivos são intercambiáveis, ou seja, remover um indicador não implica em mudar a natureza do construto que suporta. No caso dos formativos, omitir um indicador implica em omitir parte do construto (BOLLEN; LENNOX, 1991);
- a correlação entre os indicadores formativos não é explicada pelo modelo de medição e, por serem de natureza exógena, avaliar sua validade torna-se mais difícil (BOLLEN, 1989);
- não há um padrão pré-determinado de sinais ou magnitudes para caracterizar as correlações entre os indicadores formativos. A consistência interna, com isso, torna-se de mínima importância porque duas variáveis podem, mesmo que negativamente

relacionadas, servir de indicadores significativos de um construto (DIAMANTOPOULOS; WINKHOFER, 2001);

- indicadores formativos não precisam estar correlacionados e não precisam ter alta consistência interna como o alfa de Cronbach (CHIN, 1998a; BOLLEN, 1989; BOLLEN; LENNOX, 1991);
- diferente dos indicadores reflexivos, os indicadores formativos não têm “error terms”, ou estimativas dos erros de mensuração (DIAMANTOPOULOS; WINKHOFER, 2001).

Essas características fazem com que os procedimentos convencionais para avaliar a validade e a confiabilidade de escalas compostas por indicadores reflexivos não sejam válidos para escalas compostas por indicadores formativos (DIAMANTOPOULOS; WINKHOFER, 2001). Justificam-se, portanto, os procedimentos adotados neste estudo.

Para a construção da escala foram então utilizados os resultados de estudos anteriores sobre construção de escalas de medição de construtos de *marketing* (CHURCHILL, 1979), de medição de conceitos de produtos e conceitos pessoais (MALHOTRA, 1981), de medição de indicadores causais, ou formativos (BOLLEN, 1989; BOLLEN; LENNOX, 1991; BAGOZZI, 1994; DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001; HELM, 2005), de predição de desempenho de medidas (NUNNALLY, 1967; ANDERSON; GERBING, 1991) e de medição de reputação corporativa (SCHWAIGER, 2004; HELM, 2005).

Seguindo esses autores, a construção da escala obedeceu as seguintes etapas: especificação de conteúdo, especificação e seleção de indicadores, validação dos termos da lista de indicadores (validade de conteúdo), avaliação da validade de construto, avaliação da colinearidade dos indicadores e avaliação da validade externa do construto. Essas etapas são a seguir descritas.

### 3.2.1 Especificação do conteúdo

Imagem e reputação são termos usuais na literatura, porém algumas vezes são utilizados de modo a pairar dúvida sobre encerrarem conceitos análogos ou diferentes. Desse modo, o primeiro objetivo deste estudo foi especificar o domínio de conteúdo que os construtos “imagem corporativa” e “reputação corporativa” capturam. Obter uma lista de itens candidatos a indicadores foi o segundo objetivo desta etapa.

O conhecimento do domínio do construto inicia-se por meio de uma definição apropriada (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001; NUNNALLY, 1967), pois como “um índice [ou variável latente medida por indicadores formativos] é mais abstrato e ambíguo do que a variável latente medida por meio de indicadores reflexivos, [...] a especificação do conteúdo é inextrincavelmente conectada à especificação do indicador” (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001, p. 271, tradução nossa).

Considere-se, ainda, que “o esforço de desenvolvimento de uma escala começa com uma clara definição do construto e que a definição do construto guia o subsequente desenvolvimento da escala” (SPECTOR, 1992, p. 13, tradução nossa). Deve-se ter cuidado nessa definição do construto porque pode haver várias teorias para um mesmo construto e a escala para medir o construto, segundo uma dessas teorias, depende de uma definição exata do que o construto significa para essa teoria (SPECTOR). Considere-se, ainda, tendo como referência a revisão de teoria, que não existe uma classificação para reputação corporativa aceita universalmente. No sentido de seguir uma linha coerente de raciocínio, optou-se pela corrente das “expectativas sociais”, citada nos estudos de Berens e van Riel (2004). No entanto, apesar deste recorte dentro das possibilidades teóricas, há a questão já apontada de inadequação das escalas existentes em razão de aspectos culturais (CZARNIAWSKA, 2000; TEMPORAL; ALDER, 1998; PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991).

No sentido de especificar o domínio de conteúdo que os construtos “imagem corporativa” e “reputação corporativa” capturam e de obter uma lista de itens candidatos a indicadores, foram desenvolvidos trabalhos em quatro grupos focais, sendo dois compostos por consumidores com idade mínima de 25 anos, de ambos os sexos, e dois por funcionários de empresas que atuam na linha de frente, ou seja, funcionários que tem contatos diretos com os clientes. A composição dos grupos é mostrada no Quadro 10.

**Quadro 10 Composição dos grupos focais**

Segmentos	Grupo 1 empregados	Grupo 2 consumidores	Grupo 3 consumidores	Grupo 4 gerentes
Alimentícios	2	11	8	2
Bancário	3			2
Hospitalar	2			3

Fonte: o autor

Como recomendado por Spector (1992) e comentado anteriormente, o método de pesquisa empregado nos grupos focais foi o indutivo, preferível ao dedutivo por não partir da exibição de itens pré-estabelecidos aos sujeitos da pesquisa. Pretendeu-se, como produtos dessa etapa, redigirem-se definições para reputação e para imagem corporativas, obter-se lista de características relacionadas a ambos e relacionarem-se e descreverem-se todos os domínios extraídos da análise das características mencionadas. Todos esses produtos foram a base para o desenvolvimento da escala.

Aos componentes de cada grupo foi pedido que discutissem, como aquecimento para o trabalho, como decidiam por um de dois fornecedores cujos produtos ou serviços eram similares. No decorrer dessa discussão, assim que surgiram palavras-chave que provocavam introdução aos temas, pediu-se aos participantes que comentassem o que entendiam por imagem corporativa e por reputação corporativa e que citassem algumas empresas com boa e com má reputação. Tal prática permitiu que se obtivessem definições que eram consenso para os respondentes do que eram imagem e reputação corporativas.

Na medida em que as discussões prosseguiam, obtiveram-se listas das características ou atributos mais salientes que, no entender do grupo, resultam em boa ou em má reputação. É interessante notar que esses atributos estão associados às expectativas dos componentes do grupo em relação às ações das empresas, configurando o que Berens e van Riel (2004) rotularam de “expectativas sociais”, coerentemente com o que se postulou no início desta seção.

Para que os trabalhos nos grupos focais tivessem o melhor resultado, contou-se com a colaboração de um psicólogo experiente na condução desse tipo de trabalho. Esse profissional é também bacharel, mestre e doutorando em administração, e estudou previamente vasto material fornecido pelo autor sobre os temas que seriam discutidos. As reuniões foram gravadas (som e imagem) e posteriormente foram transcritas. No Apêndice C encontra-se o roteiro em que se baseou a condução dos trabalhos nos grupos focais.

A análise das transcrições se deu juntamente com a análise dos vídeos para evitar interpretações e associações errôneas entre conteúdo e sujeitos da pesquisa. Isso foi considerado importante, em especial para os grupos de funcionários, pelo fato de estes comporem amostras de diferentes setores da economia, onde aspectos diferentes têm relevância distinta. Também se considerou importante o detalhamento dos resultados para que ficasse clara a distinção entre fatores importantes para definir a opção de compra e aqueles que realmente estavam sendo usados para definir reputação e imagem.

Como um primeiro resultado dos trabalhos em grupo, a análise de conteúdo ofereceu as seguintes definições de imagem e de reputação corporativas:

**Imagem corporativa** é a percepção pessoal que se tem de uma organização num determinado momento. É formada pelas mensagens emitidas naquele momento pela empresa em seu esforço para ser lembrada pelos consumidores.

**Reputação corporativa** é um sentimento duradouro, construído pela empresa ao longo de muito tempo por meio do serviço ou do produto que oferece. É formada pela acumulação de mensagens percebidas pelos *stakeholders* em seus negócios ou contatos com a empresa ao longo do tempo.

Como se pode notar, essas definições se assemelham em algum grau. Mas a reputação, diferentemente da imagem, não pode ser “maquiada pela empresa”, pois é reflexo de suas ações no longo prazo e reflete a interação dos *stakeholders* com os diferentes interlocutores da empresa e da observação destes sobre suas ações. Portanto, é um conceito com idéia de estoque (acumulação de ações), enquanto a imagem é uma idéia de momento e reflete em maior medida a estratégia de comunicação da empresa, onde ela projeta aquilo que quer deixar refletido, podendo, portanto, ser maquiada.

É importante observar que a imagem pode se formar momentaneamente de atributos isolados, mas a reputação é a soma das imagens de todos os atributos. Por isso se explica que a imagem é instantânea e reflexo de uma comunicação pontual, ao passo que a reputação é o resultado das imagens dos vários atributos acumulados no tempo. Quando as imagens dos atributos no tempo são diferentes entre si, a reputação tenderá a ser mais difusa ou pouco definida. É como se um pintor não tivesse “mão firme” e sua pintura lembra-se uma figura que desejava pintar, mas as imperfeições causadas pela falta de precisão faz com que o quadro tenha uma resolução menor e interpretações diferentes sobre a mensagem serão mais prováveis, uma podendo não confirmar a outra. Ou, ainda, é similar à “falha de registro” da indústria gráfica, provocada pela imperfeita sobreposição das várias chapas, uma de cada cor, que deveriam formar a imagem impressa desejada, mas o faz sem boa resolução.

A geração de listas de atributos foi o segundo resultado das discussões nos quatro grupos. Tais listas foram consolidadas, produzindo-se uma lista única contendo 45 itens. Depois de



examinadas as sobreposições e executada a análise comparativa da nova lista com aquela obtida na revisão sistemática da literatura, a qual serviu para o balizamento, uma nova lista, exibida no Quadro 11, mesclou os atributos de ambas. Atributos não citados pelos participantes dos grupos focais não foram eliminados da lista obtida na revisão sistemática, pois se pretendeu submetê-los às análises nas etapas posteriores.

Ressalta-se que o estudo teve início com o exame de duas listas de atributos: uma associada à imagem corporativa e outra à reputação corporativa. Embora o objeto do estudo seja a reputação, a confusão dos conceitos e de seus usos aconselhou que se considerasse tal discriminação, pois os estudos previstos para as etapas seguintes poderiam clarear o conhecimento.

Numa primeira análise foram eliminados itens que não atendiam a característica de pertencerem à categoria de expectativas sociais. Assim, com base na teoria, itens representativos das correntes da confiança e dos traços de caráter foram eliminados nessa primeira análise.

Itens que apresentavam características de reflexivos foram igualmente eliminados, em atendimento ao objetivo de se conhecer a formação da reputação. Alguns itens, tal como confiança na equipe, que algumas vezes são considerados formativos e em outras reflexivos, foram mantidos para se evitar o erro da exclusão indevida, vital quando se estudam variáveis latentes por meio de indicadores formativos (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

Indicadores relacionados com a situação econômico-financeira, que aparecem em escalas construídas em outros países, tiveram uma fraca presença, mas foram mantidos para serem testados nas etapas posteriores. A análise prosseguiu com a especificação dos indicadores.

**Quadro 11 Lista dos atributos relacionados à reputação**

<b>Atributos</b>	
1	Aparência das instalações da empresa
2	Liderança no segmento de atuação
3	Comprometimento dos funcionários
4	Comprometimento da alta gerência
5	Capacidade da empresa em atrair pessoal talentoso
6	Competência da equipe em resolver o problema do cliente
7	Comportamento dos empregados durante o atendimento ao cliente
8	Confiança depositada nos funcionários que atendem o cliente
9	Inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos e serviços
10	Confiança depositada na empresa como um todo
11	Competitiva no mercado global
12	Concentra o foco no cliente
13	Fatos conhecidos sobre a atuação da empresa
14	Comportamento ético nos negócios
15	Honestidade nas informações e no relacionamento com os consumidores e clientes
16	Notícias sobre a empresa provenientes da imprensa ou de pessoas
17	Política de Recursos Humanos em suas linhas gerais (salários, benefícios, ...)
18	Política de relacionamento com interlocutores externos à empresa
19	Política interna de operação da empresa
20	Preços compatíveis com a qualidade do produto ou serviço oferecido
21	Anúncios pagos de produtos e/ou serviços da empresa
22	Forma não paga de divulgação ou publicação em veículos de comunicação
23	Qualidade da gestão da empresa
24	Qualidade das várias fases do atendimento ao cliente
25	Qualidade final do produto apresentado ao cliente
26	Qualidade do serviço prestado pela empresa
27	Benefício funcional proporcionado pelo produto ou pelo serviço
28	Confiabilidade do produto ou do serviço
29	Forma como a empresa trata seus empregados
30	Forma de agir da empresa em relação ao meio-ambiente e à sociedade
31	Boatos e comentários sobre a empresa provenientes de pessoas
32	Seriedade com que os assuntos financeiros da empresa são conduzidos
33	Seriedade com que todos os assuntos da empresa são conduzidos
34	Garantia de que a empresa continue no negócio
35	Treinamento dado aos empregados visando a produção ou a prestação do serviço

Fonte: o autor

### 3.2.2 Especificação dos indicadores

Com base nas definições obtidas nos grupos focais, foram efetuadas entrevistas quantitativas individuais para que fossem especificados os indicadores do construto imagem e do construto reputação. A lista de atributos obtida na etapa descrita em 3.1 foi apresentada aos entrevistados e a eles foi pedido que associassem cada um dos atributos à imagem, à reputação, à satisfação ou a nenhum desses construtos. O construto satisfação e alguns de seus indicadores foram incluídos na lista com o propósito de forçar os entrevistados à reflexão, tornando o processo de associação menos automático e de modo a se garantir que os indicadores não se ajustavam a outros construtos. A lista contém tanto atributos formativos quanto reflexivos, e não apenas aqueles considerados como formativos e com características de expectativas sociais, porque foi intenção manter inalterada a lista obtida na fase anterior. No Apêndice D se pode ver o questionário aplicado nesse processo de associação.

Para a especificação dos indicadores a lista de atributos foi submetida a um processo de classificação de itens de dois passos, chamado “item-sort task” (ANDERSON; GERBING, 1991). Nesse processo, a lista de itens é submetida a várias pessoas para que indiquem a que construto cada item é mais bem associado (imagem, reputação, satisfação ou nenhum deles). A inclusão do construto satisfação segue a orientação de Anderson e Gerbing (1991) e tem a finalidade de eliminar itens que não se associam exclusivamente aos construtos de interesse. Neste caso, a adoção do construto satisfação segue a experiência anterior de Helm (2005).

Numa primeira bateria, a lista de indicadores foi submetida em forma de questionário de autopreenchimento para 30 alunos de cursos de pós-graduação na área de administração. Esses alunos foram selecionados por conveniência, pois se considerou que estes respondentes teriam plena condição de distinguir entre imagem, reputação e satisfação. Era desejável também que os respondentes fossem consumidores adultos. Os alunos foram abordados em

sala de aula, não se selecionando todos de uma mesma sala, e a eles foi explicado o objetivo da pesquisa. Pediu-se então aos respondentes que associassem cada um dos indicadores aos construtos imagem, reputação, satisfação ou a nenhum deles, permitindo-se multiplicidade de respostas para cada item.

Como na revisão sistemática se observou que os atributos eram associados à imagem e à reputação, permitiu-se que associassem um atributo a mais de um construto com a intenção de se saber se, na cultura desses consumidores brasileiros, os atributos considerados neste estudo também poderiam estar associados simultaneamente à imagem e à reputação. Como se pode observar na Tabela 3, coluna “imagem e reputação”, todos os atributos foram associados à imagem e à reputação por no mínimo um dos entrevistados.

O índice de proporção de concordância substantiva e o coeficiente de validade substantiva, ambos propostos por Anderson e Gerbing (1991) foram calculados para se estudar a ambivalência dos atributos em associarem-se à imagem e à reputação. Esses resultados também estão expressos na Tabela 3.

#### Proporção de concordância substantiva

Define-se este índice como a proporção de respondentes que assinalam um item a um construto pretendido e é calculado como segue (ANDERSON; GERBING, 1991, p. 734):

$$P_{sa} = \frac{n_c}{N},$$

onde  $n_c$  representa o número de respondentes que assinalaram a medida ao construto proposto e  $N$  representa o número total de respondentes. Varia de 0,0 a 1,0 e valores altos de  $p_{sa}$  (próximos a 1,0) indicam forte validade substantiva, ou seja, indicam a extensão pela qual um item reflete um pretendido construto.

Como se depreende da Tabela 3, apenas dois atributos (19 e 35) não obtiveram  $p_{sa}$  superior a 0,50 em pelo menos um dos três construtos (imagem, reputação ou satisfação). O piso para aceitação das associações a no mínimo um dos construtos foi  $p_{sa}$  igual a 0,50, pois foram permitidas associações múltiplas. Pôde-se constatar que atributos que avaliam a imagem podem ser igualmente úteis para a avaliação da reputação, como se suspeitou a partir dos resultados da revisão sistemática.

#### Coeficiente de validade substantiva

Este índice reflete a extensão pela qual os respondentes assinalam um item a um construto pretendido mais do que a um outro qualquer. Fornece uma mais acurada estimativa da validade substantiva e é assim calculado (ANDERSON; GERBING, 1991, p. 734):

$$c_{sv} = \frac{n_c - n_o}{N},$$

onde  $n_c$  representa o número de respondentes que assinalaram a medida ao construto proposto,  $n_o$  representa o mais alto número de assinalamentos do item a um outro construto do conjunto e  $N$  representa o número total de respondentes. O  $c_{sv}$  varia de -1,0 a 1,0 e valores altos indicam forte validade substantiva.

O coeficiente de validade substantiva se apresentou sempre inferior a 0,50, exceção feita a apenas três atributos (1, 16 e 21). Porém, esse resultado não é significativo porque se admitiram associações simultâneas dos atributos aos construtos, principalmente aos construtos imagem e reputação.

Tabela 3 Grau de associação dos atributos aos construtos

atributo	o atributo está relacionado à				imagem		reputação		satisfação		imagem e reputação
	imagem	reputação	satisfação	n. d. c.	p <sub>sa</sub>	c <sub>sv</sub>	p <sub>sa</sub>	c <sub>sv</sub>	p <sub>sa</sub>	c <sub>sv</sub>	
1 aparência das instalações da empresa	27	4	3	1	0,90	0,77	0,13	-0,77	0,10	-0,80	3
2 anúncios pagos de produtos e/ou serviços da empresa	25	5	6	1	0,83	0,63	0,17	-0,67	0,20	-0,63	3
3 competência da equipe em resolver o problema do cliente	12	7	23	1	0,40	-0,37	0,23	-0,53	0,77	0,37	5
4 comportamento dos empregados durante o atendimento ao cliente	16	7	18	1	0,53	-0,07	0,23	-0,37	0,60	0,07	1
5 qualidade das várias fases do atendimento ao cliente	11	8	24	0	0,37	-0,43	0,27	-0,53	0,80	0,43	5
6 concentra o foco no cliente	13	8	17	1	0,43	-0,13	0,27	-0,30	0,57	0,13	4
7 qualidade do serviço prestado pela empresa	13	8	22	0	0,43	-0,30	0,27	-0,47	0,73	0,30	4
8 qualidade final do produto apresentado ao cliente	15	8	25	0	0,50	-0,33	0,27	-0,57	0,83	0,33	6
9 política de relacionamento com interlocutores externos à empresa	19	9	8	4	0,63	0,33	0,30	-0,33	0,27	-0,37	5
10 preços compatíveis com a qualidade do produto ou serviço oferecido	7	10	23	1	0,23	-0,53	0,33	-0,43	0,77	0,43	2
11 notícias sobre a empresa provenientes da imprensa ou de pessoas	25	10	4	1	0,83	0,50	0,33	-0,50	0,13	-0,70	7
12 política de Recursos Humanos em suas linhas gerais (salários, benefícios, ...)	17	11	7	4	0,57	0,20	0,37	-0,20	0,23	-0,33	6
13 benefício funcional proporcionado pelo produto ou pelo serviço	8	12	19	2	0,27	-0,37	0,40	-0,23	0,63	0,23	4
14 política interna de operação da empresa	9	12	7	6	0,30	-0,10	0,40	0,10	0,23	-0,17	2
15 treinamento dado aos empregados visando a produção ou a prestação do serviço	13	12	11	4	0,43	0,03	0,40	-0,03	0,37	-0,07	6
16 boatos e comentários sobre a empresa provenientes de pessoas	20	14	5	3	0,67	0,20	0,47	-0,20	0,17	-0,50	7
17 qualidade da gestão da empresa	15	15	4	4	0,50	0,00	0,50	0,00	0,13	-0,37	6
18 comprometimento dos funcionários	17	15	9	1	0,57	0,07	0,50	-0,07	0,30	-0,27	8
19 forma não paga de divulgação ou publicação em veículos de comunicação	14	16	2	1	0,47	-0,07	0,53	0,07	0,07	-0,47	3
20 forma como a empresa trata seus empregados	16	16	3	4	0,53	0,00	0,53	0,00	0,10	-0,43	7
21 fatos conhecidos sobre a atuação da empresa	22	16	1	0	0,73	0,20	0,53	-0,20	0,03	-0,70	8
22 forma de agir da empresa em relação ao meio-ambiente e à sociedade	22	16	4	1	0,73	0,20	0,53	-0,20	0,13	-0,60	10
23 confiança depositada nos funcionários que atendem o cliente	10	17	9	2	0,33	-0,23	0,57	0,23	0,30	-0,27	5
24 comprometimento da alta gerência	14	18	6	1	0,47	-0,13	0,60	0,13	0,20	-0,40	6
25 confiabilidade do produto ou do serviço	15	18	14	1	0,50	-0,10	0,60	0,10	0,47	-0,13	9
26 inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos e serviços	16	18	9	1	0,53	-0,07	0,60	0,07	0,30	-0,30	7
27 competitiva no mercado global	16	18	4	2	0,53	-0,07	0,60	0,07	0,13	-0,47	8
28 seriedade com que todos os assuntos da empresa são conduzidos	14	19	3	3	0,47	-0,17	0,63	0,17	0,10	-0,53	6
29 seriedade com que os assuntos financeiros da empresa são conduzidos	11	20	1	4	0,37	-0,30	0,67	0,30	0,03	-0,63	5
30 honestidade nas informações e no relacionamento com os consumidores e clientes	17	20	15	0	0,57	-0,10	0,67	0,10	0,50	-0,17	11
31 confiança depositada na empresa como um todo	15	21	5	1	0,50	-0,20	0,70	0,20	0,17	-0,53	8
32 comportamento ético nos negócios	19	23	5	0	0,63	-0,13	0,77	0,13	0,17	-0,60	13
33 capacidade da empresa em atrair pessoal talentoso	13	24	5	0	0,43	-0,37	0,80	0,37	0,17	-0,63	10
34 liderança no segmento de atuação	9	25	6	0	0,30	-0,53	0,83	0,53	0,20	-0,63	6
35 garantia de que a empresa continue no negócio	12	25	6	0	0,40	-0,43	0,83	0,43	0,20	-0,63	8

Visto que, no decorrer do embasamento teórico, deparou-se com uma provável sobreposição entre os atributos definidores da reputação e da imagem, um primeiro passo foi verificar se a realidade da cultura empresarial e dos consumidores brasileiros correspondia aos achados da revisão sistemática. De fato, a livre associação levou às mesmas conclusões, uma vez que não se pôde identificar a qual construto a maioria dos atributos é mais adequadamente associado. Tomando-se a recomendação de Anderson e Gerbing (1991) de selecionarem-se itens com  $p_{sa} > .75$  e  $c_{sv} > .50$ , apenas três atributos puderam ser associados adequadamente à imagem e apenas um pôde ser associado adequadamente à reputação, uma vez que os demais tiveram uma distribuição de associações entre imagem e reputação que não permitiu atingirem esses patamares.

O exame da fórmula do cálculo do  $c_{sv}$  explica porque associar o mesmo atributo aos dois construtos acaba por excluí-lo. Tomando-se a equação (1) e dado que  $n_c$  representa o

$$c_{sv} = \frac{n_c - n_o}{N} \quad (1)$$

número de vezes que o atributo foi associado a um construto e  $n_o$  representa o mais alto número de associações do atributo a um outro construto, se ambos forem altos resultará num  $c_{sv}$  baixo, o que elimina o atributo. Em outras palavras, os atributos tiveram uma distribuição de associações que permite dizer que servem à mensuração de ambos, como havia sido observado na revisão sistemática.

Em face desta constatação, o construto imagem foi retirado e uma segunda bateria da pesquisa foi efetuada, desta vez exigindo-se associação de um atributo a somente um dos construtos (reputação, satisfação ou a nenhum deles). A amostra para esta rodada foi

composta por outros 35 alunos de cursos de pós-graduação em administração de empresas. Duas das várias turmas que estavam em aula no dia da coleta dos dados foram escolhidas aleatoriamente e foi então solicitado aos alunos que se encontravam na aula para que participassem da pesquisa.

De posse dos dados, avançou-se para o segundo passo desta etapa dos procedimentos, com o objetivo de selecionar uma lista de indicadores. Novamente a proporção de concordância substantiva ( $p_{sa}$ ) e o coeficiente de validade substantiva ( $c_{sv}$ ) foram calculados para cada um dos atributos, visando à seleção dos atributos que melhor se adequam aos construtos.

Desta feita, a discriminação da distribuição dos atributos entre os construtos pôde ser constatada. Uma vez que não houve multiplicidade na associação, os índices de proporção de concordância substantiva ( $p_{sa}$ ) e os coeficientes de validade substantiva ( $c_{sv}$ ) determinaram claramente a opção dos entrevistados por um ou por outro construto. Foram então selecionados 10 itens com  $p_{sa} > 0,75$  e com  $c_{sv} > 0,50$ , conforme a teoria. Apenas um item (benefício funcional do produto ou serviço) foi associado à satisfação ( $p_{sa} = 0,76$  e  $c_{sv} = 0,55$ ), enquanto o maior índice de proporção de concordância substantiva para as associações a nenhum dos construtos foi de 0,29, com coeficiente de validade substantiva negativo (-0,13). Esses resultados estão expressos na Tabela 4.

Seguindo as recomendações de Anderson e Gerbing (1991), foram selecionados os atributos cujos  $p_{sa}$  eram maiores do que 0,75 e cujos  $c_{sv}$  eram maiores do que 0,50. Segundo Anderson e Gerbing (1991), a probabilidade de um indicador adequar-se bem a um de dois construtos é de 50% e, desse modo, indicadores com  $c_{sv}$  superiores a 0,5 ajustam-se bem ao construto pretendido. Para indicar a validade do  $p_{sa}$ , Anderson e Gerbing (1991) buscaram apoio em Rovinelli e Hambleton (1977), que fixaram heurísticamente em 0,75 a separação de itens válidos de itens não-válidos.



**Tabela 4 Grau de associação exclusiva dos atributos aos construtos**

atributo	o atributo está associado à			reputação		satisfação		n. d. c.	
	reputação	satisfação	n. d. c.	psa	csv	psa	csv	psa	csv
1 aparência das instalações da empresa	13	12	5	0,43	0,03	0,40	-0,03	0,17	-0,27
2 liderança no segmento de atuação	24	4	2	0,80	0,67	0,13	-0,67	0,07	-0,73
3 comprometimento dos funcionários	15	13	2	0,50	0,07	0,43	-0,07	0,07	-0,43
4 comprometimento da alta gerência	18	8	4	0,60	0,33	0,27	-0,33	0,13	-0,47
5 capacidade da empresa em atrair pessoal talentoso	21	5	4	0,70	0,53	0,17	-0,53	0,13	-0,57
6 competência da equipe em resolver o problema do cliente	11	19	0	0,37	-0,27	0,63	0,27	0,00	-0,63
7 comportamento dos empregados durante o atendimento ao cliente	9	20	1	0,30	-0,37	0,67	0,37	0,03	-0,63
8 confiança depositada nos funcionários que atendem o cliente	15	12	3	0,50	0,10	0,40	-0,10	0,10	-0,40
9 inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos e serviços	23	3	4	0,77	0,63	0,10	-0,67	0,13	-0,63
10 confiança depositada na empresa como um todo	21	7	2	0,70	0,47	0,23	-0,47	0,07	-0,63
11 competitiva no mercado global	24	4	2	0,80	0,67	0,13	-0,67	0,07	-0,73
12 foco no cliente	8	19	3	0,27	-0,37	0,63	0,37	0,10	-0,53
13 fatos conhecidos sobre a atuação da empresa	23	4	3	0,77	0,63	0,13	-0,63	0,10	-0,67
14 comportamento ético nos negócios	27	3	0	0,90	0,80	0,10	-0,80	0,00	-0,90
15 honestidade nas informações e no relacionamento com os consumidores	18	11	1	0,60	0,23	0,37	-0,23	0,03	-0,57
16 notícias sobre a empresa provenientes da imprensa ou de pessoas	17	6	7	0,57	0,33	0,20	-0,37	0,23	-0,33
17 política de Recursos Humanos em suas linhas gerais (salários, benefício)	19	9	2	0,63	0,33	0,30	-0,33	0,07	-0,57
18 política de relacionamento com interlocutores externos à empresa	23	5	2	0,77	0,60	0,17	-0,60	0,07	-0,70
19 política interna de operação da empresa	21	4	5	0,70	0,53	0,13	-0,57	0,17	-0,53
20 preços compatíveis com a qualidade do produto ou serviço oferecido	11	17	2	0,37	-0,20	0,57	0,20	0,07	-0,50
21 anúncios pagos de produtos e/ou serviços da empresa	14	8	8	0,47	0,20	0,27	-0,20	0,27	-0,20
22 forma não paga de divulgação ou publicação em veículos de comunicação	20	4	6	0,67	0,47	0,13	-0,53	0,20	-0,47
23 qualidade da gestão da empresa	25	5	0	0,83	0,67	0,17	-0,67	0,00	-0,83
24 qualidade das várias fases do atendimento ao cliente	10	18	2	0,33	-0,27	0,60	0,27	0,07	-0,53
25 qualidade final do produto apresentado ao cliente	13	16	1	0,43	-0,10	0,53	0,10	0,03	-0,50
26 qualidade do serviço prestado pela empresa	11	18	1	0,37	-0,23	0,60	0,23	0,03	-0,57
27 benefício funcional proporcionado pelo produto ou pelo serviço	8	21	1	0,27	-0,43	0,70	0,43	0,03	-0,67
28 confiabilidade do produto ou do serviço	22	7	1	0,73	0,50	0,23	-0,50	0,03	-0,70
29 forma como a empresa trata seus empregados	19	9	2	0,63	0,33	0,30	-0,33	0,07	-0,57
30 forma de agir da empresa em relação ao meio-ambiente e à sociedade	27	2	1	0,90	0,83	0,07	-0,83	0,03	-0,87
31 boatos e comentários sobre a empresa provenientes de pessoas	14	9	7	0,47	0,17	0,30	-0,17	0,23	-0,23
32 seriedade com que os assuntos financeiros da empresa são conduzidos	26	3	1	0,87	0,77	0,10	-0,77	0,03	-0,83
33 seriedade com que todos os assuntos da empresa são conduzidos	24	4	2	0,80	0,67	0,13	-0,67	0,07	-0,73
34 garantia de que a empresa continue no negócio	17	10	3	0,57	0,23	0,33	-0,23	0,10	-0,47
35 treinamento dado aos empregados visando a produção ou a prestação de serviços	18	10	2	0,60	0,27	0,33	-0,27	0,07	-0,53

Fonte: o autor

### 3.2.3 Seleção de indicadores

De posse da lista de atributos da reputação resultante da etapa descrita em 3.2, os atributos foram submetidos à avaliação de 39 consumidores para que indicassem o grau de importância de cada um dos itens. Esses consumidores foram contatados em supermercados e em *shopping centers* da cidade de São Paulo. Seguindo o modelo recomendado por Helm (2005), a eliminação dos atributos não depende somente dos valores de  $p_{sa}$  e  $c_{sv}$ , mas também de sua importância.

Para essa análise foi utilizada uma escala de quatro pontos (1-muito importante, 2-importante, 3-pouco importante, 4-nada importante) para ponderar a importância de cada item na formação da reputação de uma empresa. Pretendeu-se, como produto desta etapa, obter-se uma lista que contivesse somente os itens mais relevantes, ou seja, aqueles que apresentassem no mínimo 60% de avaliações muito importantes e importantes, como sugerido por Helm (2005).

Os resultados desta fase estão exibidos na Tabela 5, em que os itens hachurados foram selecionados como atributos representativos da reputação, uma vez que passaram pelos critérios de Anderson e Gerbing (1991) ao apresentarem  $p_{sa} > 0,75$ ,  $c_{sv} > 0,50$  e índices de avaliações muito importantes e importantes superiores a 60%. O exame de cada um mostra que todos podem ser classificados na categoria de expectativas sociais, como inicialmente cogitado neste estudo e coincidindo com os achados de Berens e van Riel (2004). Pode-se ainda observar que os atributos selecionados são todos formativos. Enquanto indicadores formativos, definem a variável latente (BAGOZZI, 1994b) e parecem servir ao propósito de se compreender a reputação corporativa por meio de sua formação.

É interessante notar que nenhum dos atributos seria eliminado por não ter sido considerado importante ou muito importante para a formação da reputação. Como mostrado na coluna “% de 3 + 4” da Tabela 5, todos os atributos apresentam índices superiores a 0,60 (60%). Esses números permitem constatar que houve coerência nas discussões nos grupos focais, onde se originaram os atributos, pois submetidos à avaliação por outro critério e por outra amostra também foram considerados como importantes para a formação da reputação.

#### **3.2.4 Avaliação da validade de construto**

Em face dos resultados da etapa 3.2.3, foi proposta uma escala constituída de nove atributos: liderança no segmento de atuação, inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos e serviços, competitiva no mercado global, comportamento ético nos negócios, política de relacionamento com interlocutores externos à empresa, qualidade da gestão da empresa, seriedade com que os assuntos financeiros da empresa são conduzidos, seriedade com que todos os assuntos da empresa são conduzidos e responsabilidade social corporativa. É importante explicar que um item foi eliminado da lista final de atributos por dizer respeito à comunicação corporativa, porque esse construto compõe explicitamente o modelo.

**Tabela 5 Importância dos atributos**

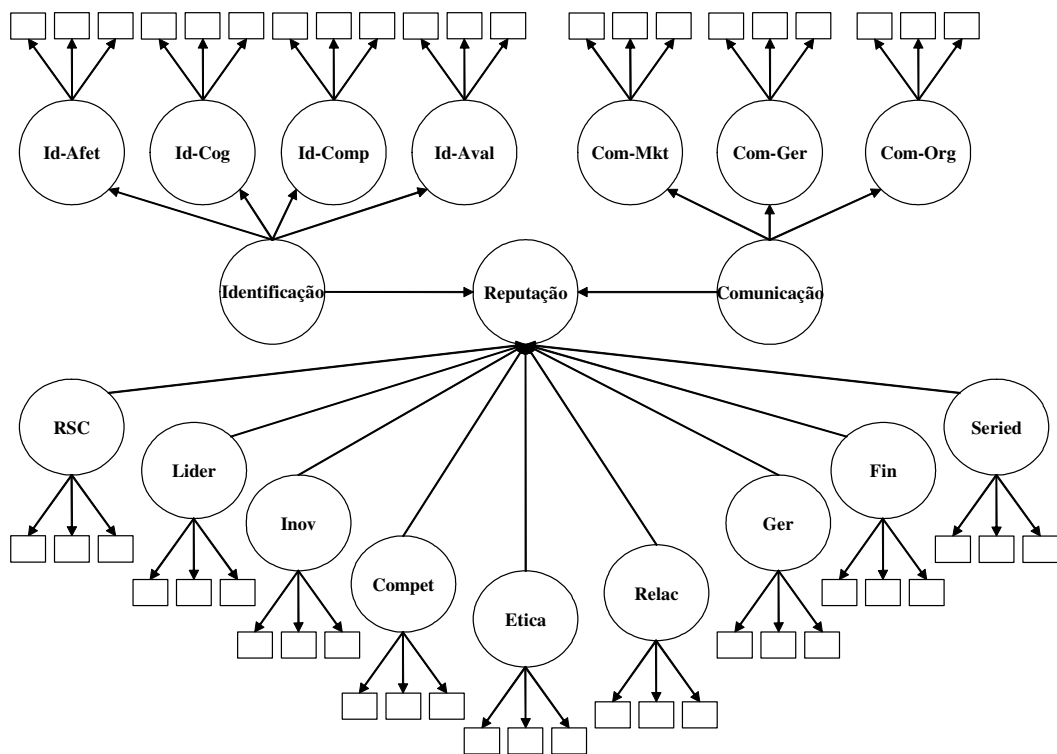
Atributos	Grau de importância					% de 3 + 4
	N1	1	2	3	4	
1 aparência das instalações da empresa	39	0	2	24	13	0,95
2 liderança no segmento de atuação	39	0	2	20	17	0,95
3 comprometimento dos funcionários	39	0	0	14	25	1,00
4 comprometimento da alta gerência	39	0	0	9	30	1,00
5 capacidade da empresa em atrair pessoal talentoso	39	0	0	19	20	1,00
6 competência da equipe em resolver o problema do cliente	39	0	0	5	34	1,00
7 comportamento dos empregados durante o atendimento ao cliente	39	0	0	11	28	1,00
8 confiança depositada nos funcionários que atendem o cliente	39	0	0	18	21	1,00
9 inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos e serviços	39	0	2	24	13	0,95
10 confiança depositada na empresa como um todo	39	0	2	15	22	0,95
11 competitiva no mercado global	39	0	6	20	13	0,85
12 foco no cliente	39	0	3	22	14	0,92
13 fatos conhecidos sobre a atuação da empresa	39	0	4	24	11	0,90
14 comportamento ético nos negócios	39	0	0	13	26	1,00
15 honestidade nas informações e no relacionamento com clientes	39	0	0	8	31	1,00
16 notícias sobre a empresa provenientes da imprensa ou de pessoas	39	1	7	21	10	0,79
17 política de Recursos Humanos em suas linhas gerais	39	1	3	22	13	0,90
18 política de relacionamento com interlocutores externos à empresa	39	1	6	21	11	0,82
19 política interna de operação da empresa	39	0	7	29	3	0,82
20 preços compatíveis com a qualidade do produto ou serviço oferecido	39	0	1	20	18	0,97
21 anúncios pagos de produtos e/ou serviços da empresa	39	0	10	27	2	0,74
22 forma não paga de divulgação em veículos de comunicação	39	1	9	21	8	0,74
23 qualidade da gestão da empresa	39	0	1	18	20	0,97
24 qualidade das várias fases do atendimento ao cliente	39	1	0	10	28	0,97
25 qualidade final do produto apresentado ao cliente	39	0	0	4	35	1,00
26 qualidade do serviço prestado pela empresa	39	0	0	6	33	1,00
27 benefício funcional proporcionado pelo produto ou pelo serviço	39	0	1	23	15	0,97
28 confiabilidade do produto ou do serviço	39	0	0	10	29	1,00
29 forma como a empresa trata seus empregados	39	1	2	16	20	0,92
30 forma de agir da empresa em relação ao meio-ambiente e à sociedade	39	1	1	20	17	0,95
31 boatos e comentários sobre a empresa provenientes de pessoas	39	2	12	17	7	0,62
32 seriedade com que os assuntos financeiros da empresa são conduzidos	39	1	2	17	19	0,92
33 seriedade com que todos os assuntos da empresa são conduzidos	39	0	1	20	18	0,97
34 garantia de que a empresa continue no negócio	39	0	2	19	18	0,95
35 treinamento aos empregados visando a produção / prestação do serviço	39	0	2	14	23	0,95

Legenda: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante

Fonte: o autor

Esses atributos foram avaliados por meio de um questionário fechado para funcionários e outro para consumidores, pedindo-se que os entrevistados atribuíssem uma avaliação que refletisse seu grau de concordância para as afirmações, usando-se uma escala do tipo Likert de seis pontos. Preferiu-se uma escala par porque não queria a presença do ponto neutro e que permitisse possibilidade de maior variabilidade entre o mínimo e o máximo da escala, pois era desejado forçar um posicionamento mais claro dos respondentes.

O conjunto das variáveis observáveis contidas no questionário permitiu a configuração da reputação corporativa como um construto de segunda ordem formada por nove indicadores de primeira ordem. A Figura 4 exibe a configuração da reputação na avaliação dos funcionários e a Figura 5 exibe a configuração da reputação na avaliação dos consumidores. Como se pode notar na comparação entre as duas figuras, o que as difere é que somente a configuração dos funcionários tem os componentes da identificação na sua formação.



**Figura 4 Configuração da reputação - funcionários**

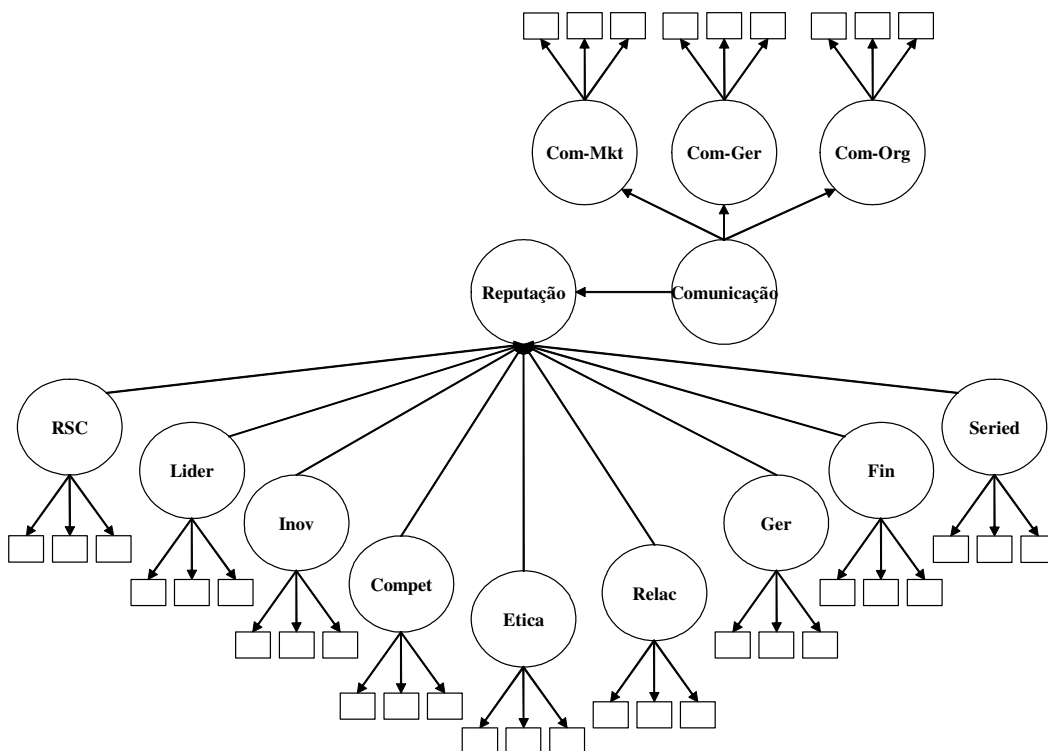
Fonte: o autor

Fatores, construtos ou variáveis de segunda ordem são variáveis latentes que são modeladas e influenciadas por algumas variáveis latentes de primeira ordem, ou seja, aquelas variáveis que contêm indicadores mensuráveis. O fator de segunda ordem não é, portanto,

conectado a itens mensuráveis, e sim a outras variáveis latentes. Estas sim são diretamente mensuráveis por seus indicadores (CHIN, 1998a; SCHUMACKER; LOMAX, 1996). Conforme a tipologia de Jarvis, Mackenzie e Podsakoff (2003), o modelo proposto se enquadra no tipo II, por ter indicadores reflexivos para a primeira ordem e formativos para a segunda ordem.

Cada um dos indicadores que compõem o modelo foi avaliado por três afirmações, conforme aconselhado por Chin (1998b) e Chin e Gopal (1995) em seu modelo molar (aquele em que os indicadores são formativos, ao contrário do modelo molecular, em que os indicadores são reflexivos).

Para que os sujeitos opinassem conscientemente e com uniformidade, pediu-se que declarassem o nome da empresa que estavam avaliando. Ou seja, cada respondente deu sua avaliação para todos os atributos com relação a uma mesma empresa, de modo a não perder o foco quando passava de uma afirmação para outra e de forma a simular a aplicação real do questionário.



**Figura 5** Configuração da reputação - clientes

Fonte: o autor

#### Avaliação da validade de construto - consumidores

A verificação da validade convergente foi realizada por meio do exame das cargas fatoriais das variáveis representadas em cada afirmação do questionário, para isso utilizando-se os *softwares* SmartPLS 2.0 e VisualPLS 1.04b1. A amostra empregada para este estudo constitui-se de 111 sujeitos selecionados por conveniência, pós-graduandos com idade mínima de 25 anos que estavam em salas de aulas nos dias em que se realizou a pesquisa. Os dados foram coletados no mês de junho de 2006.

Seguindo a orientação de Chin (1998b), variáveis que compõem escalas novas e apresentam cargas superiores a 0,60 podem ser retidas (para escalas já experimentadas a recomendação é que as cargas sejam superiores a 0,70). Desse modo, duas variáveis (Com-

Mkt-3 e Fin-4) foram eliminadas por não atenderem a esse requisito, como se vê na Tabela 6.

Para as demais, a validade convergente foi constatada.

Como se pode notar na Tabela 6, as variáveis que formam o construto “comunicação” foram consideradas no estudo porque, por hipótese, influenciam o construto “reputação” e excluí-las poderia levar a resultados diferentes. De fato, recalculando as cargas fatoriais excluindo-se essas variáveis, as cargas apresentaram-se superiores, o que poderia distorcer os resultados, visto que o modelo da configuração da reputação corporativa (Figura 3) teria sido fragmentado.

**Tabela 6 Cargas fatoriais entre as variáveis observáveis - consumidores**

	Com-Mkt	Com-Ger	Com-Org	RSC	Lid	Inov	Comp	Etic	Relac	Ger	Fin	Series
Com-Mkt-1	0,832	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Mkt-3	0,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Mkt-3 <sup>a</sup>	0,902	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Ger-28	0	0,861	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Ger-29	0	0,872	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Ger-32	0	0,818	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Org-2	0	0	0,794	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Org-31	0	0	0,659	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Org-32	0	0	0,865	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RSC-30	0	0	0	0,784	0	0	0	0	0	0	0	0
RSC-35	0	0	0	0,823	0	0	0	0	0	0	0	0
RSC-36	0	0	0	0,817	0	0	0	0	0	0	0	0
Lid-9	0	0	0	0	0,857	0	0	0	0	0	0	0
Lid-12	0	0	0	0	0,653	0	0	0	0	0	0	0
Lid-27	0	0	0	0	0,817	0	0	0	0	0	0	0
Inov-8	0	0	0	0	0	0,853	0	0	0	0	0	0
Inov-15	0	0	0	0	0	0,843	0	0	0	0	0	0
Inov-16	0	0	0	0	0	0,823	0	0	0	0	0	0
Comp-7	0	0	0	0	0	0	0,730	0	0	0	0	0
Comp-25	0	0	0	0	0	0	0,883	0	0	0	0	0
Comp-26	0	0	0	0	0	0	0,803	0	0	0	0	0
Etic-6	0	0	0	0	0	0	0	0,880	0	0	0	0
Etic-19	0	0	0	0	0	0	0	0,656	0	0	0	0
Etic-22	0	0	0	0	0	0	0	0,901	0	0	0	0
Relac-17	0	0	0	0	0	0	0	0	0,690	0	0	0
Relac-21	0	0	0	0	0	0	0	0	0,912	0	0	0
Relac-23	0	0	0	0	0	0	0	0	0,865	0	0	0
Ger-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,719	0	0
Ger-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,862	0	0
Ger-20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,784	0	0
Fin-4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,557	0
Fin-14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,848	0
Fin-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,841	0
Series-11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,896
Series-13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,877
Series-24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,852

Fonte: o autor



A verificação da validade discriminante, por sua vez, foi realizada por meio da comparação das variâncias médias extraídas (AVE) com as correlações entre os construtos. Conforme Fornell e Larcker (1981), para haver validade discriminante as raízes quadradas das variâncias médias extraídas ( $\sqrt{AVE}$ ) devem ser maiores do que as correlações entre as variáveis latentes. Essa condição não foi constatada, pois, como se observa na Tabela 7 e na Tabela 8, as raízes se situam entre 0,74 e 0,88 enquanto as correlações ficam entre 0,26 e 0,88.

**Tabela 7 Variâncias médias extraídas - consumidores**

	AVE	$\sqrt{AVE}$
Com-Mkt	0,58	0,76
Com-Ger	0,72	0,85
Com-Org	0,60	0,78
RSC	0,65	0,80
Lid	0,59	0,76
Inov	0,71	0,84
Compet	0,65	0,80
Etic	0,67	0,82
Relac	0,68	0,83
Ger	0,62	0,79
Fin	0,55	0,74
Seried	0,77	0,88

Fonte: o autor

É discutível se a variável latente “Seried” (seriedade geral) deveria ser mantida, visto que a raiz quadrada de sua AVE é igual à correlação entre ela e a variável latente “Relac” (relacionamento), ou seja, não há discriminação entre elas. Como excluir uma variável latente não é recomendável, passou-se a examinar as correlações entre suas variáveis mensuráveis.

**Tabela 8 Correlações entre as variáveis latentes - consumidores**

	Com-Mkt	Com-Ger	Com-Org	RSC	Lid	Inov	Compet	Etic	Relac	Ger	Fin	Seried
Com-Mkt	1,00											
Com-Ger	0,70	1,00										
Com-Org	0,75	0,71	1,00									
RSC	0,61	0,61	0,61	1,00								
Lid	0,59	0,66	0,56	0,55	1,00							
Inov	0,45	0,47	0,44	0,44	0,71	1,00						
Compet	0,26	0,36	0,31	0,37	0,58	0,46	1,00					
Etic	0,72	0,71	0,72	0,63	0,58	0,38	0,27	1,00				
Relac	0,69	0,77	0,73	0,63	0,59	0,41	0,30	0,81	1,00			
Ger	0,71	0,70	0,63	0,58	0,67	0,52	0,33	0,72	0,79	1,00		
Fin	0,58	0,54	0,55	0,53	0,52	0,34	0,29	0,60	0,62	0,64	1,00	
Seried	0,77	0,73	0,80	0,62	0,66	0,45	0,34	0,82	0,88	0,77	0,68	1,00

Fonte: o autor

O estudo das correlações levou à recomendação de eliminação de duas variáveis: Seried-11 (honestidade nos negócios) e Relac-21 (respeito às pessoas), pois apresentavam a mais alta correlação (0,72). Com essa eliminação, conseguiu-se validade discriminante, pois as novas raízes de AVE situaram-se entre 0,74 e 0,89 (Tabela 9), enquanto as novas correlações apresentaram-se entre 0,26 e 0,80 (Tabela 10). Note-se que a tabela contendo as correlações entre as variáveis mensuráveis deixou de ser inserida neste texto em razão de seu tamanho.

**Tabela 9 AVE - consumidores**

	AVE	$\sqrt{AVE}$
Com-Mkt	0,58	0,76
Com-Ger	0,72	0,85
Com-Org	0,60	0,78
RSC	0,65	0,80
Lider	0,59	0,76
Inov	0,71	0,84
Compet	0,65	0,80
Etica	0,67	0,82
Relac	0,67	0,82
Ger	0,62	0,79
Fin	0,55	0,74
Seried	0,80	0,89

Fonte: o autor

## Avaliação da validade de construto - funcionários

Os mesmos procedimentos adotados para a amostra de consumidores foram praticados para a amostra dos funcionários. Tal amostra foi constituída por 106 sujeitos, igualmente pós-graduandos com idade mínima de 25 anos, selecionados por conveniência.

**Tabela 10 Novas correlações entre as variáveis latentes - consumidores**

	Com-Mkt	Com-Ger	Com-Org	RSC	Lider	Inov	Compet	Etic	Relac	Ger	Fin	Series
Com-Mkt	1											
Com-Ger	0,70	1										
Com-Org	0,75	0,71	1									
RSC	0,61	0,61	0,61	1								
Lider	0,59	0,66	0,56	0,55	1							
Inov	0,45	0,47	0,44	0,44	0,71	1						
Compet	0,26	0,36	0,31	0,37	0,58	0,46	1					
Etic	0,72	0,71	0,72	0,63	0,58	0,38	0,27	1				
Relac	0,66	0,74	0,68	0,59	0,57	0,41	0,33	0,71	1			
Ger	0,71	0,70	0,63	0,58	0,67	0,52	0,33	0,72	0,74	1		
Fin	0,58	0,54	0,55	0,53	0,52	0,34	0,29	0,60	0,58	0,64	1	
Series	0,75	0,72	0,79	0,61	0,67	0,48	0,36	0,79	0,80	0,74	0,66	1

Fonte: o autor

A verificação da validade convergente foi realizada por meio do exame das cargas fatoriais das variáveis representadas em cada afirmação do questionário. Essas cargas estão apresentadas na Tabela 11.

Seguindo-se a mesma orientação de Chin (1998b), no sentido de que as cargas fatoriais de variáveis que compõem escalas novas sejam superiores a 0,60, nenhuma variável seria eliminada. Contudo, pode-se observar que as variáveis Com-Mkt-38, Com-Org-33 e Fin-3 apresentaram cargas baixas (inferiores a 0,70), sendo que duas delas (Com-Mkt-38 e Fin-3) coincidem com os resultados obtidos na amostra de consumidores, justificando-se a eliminação de ambas. Para as demais variáveis, por terem cargas fatoriais altas (superiores a 0,70), a validade convergente foi constatada.

Tabela 11 Cargas fatorias das variáveis observáveis - funcionários

Indicadores	Lid	Inov	Compet	Etic	Relac	Ger	Fin	Seriesd	RSC	Id-Afet	Id-Cog	Id-Comp	Id-Aval	Com-Mkt	Com-Ger	Com-Org
Lid-8	0,846	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lid-11	0,832	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lid-31	0,863	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inov-16	0	0,787	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inov-27	0	0,798	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inov-41	0	0,804	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compet-6	0	0	0,839	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compet-25	0	0	0,878	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compet-30	0	0	0,775	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etic-5	0	0	0	0,773	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etic-19	0	0	0	0,771	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etic-22	0	0	0	0,856	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relac-23	0	0	0	0	0,773	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relac-17	0	0	0	0	0,862	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relac-21	0	0	0	0	0,846	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ger-4	0	0	0	0	0	0,759	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ger-9	0	0	0	0	0	0,814	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ger-20	0	0	0	0	0	0,717	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin-13	0	0	0	0	0	0	0,862	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin-18	0	0	0	0	0	0	0,746	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin-3	0	0	0	0	0	0	0,619	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seriesd-10	0	0	0	0	0	0	0	0,804	0	0	0	0	0	0	0	0
Seriesd-12	0	0	0	0	0	0	0	0,858	0	0	0	0	0	0	0	0
Seriesd-24	0	0	0	0	0	0	0	0,840	0	0	0	0	0	0	0	0
RSC-14	0	0	0	0	0	0	0	0	0,780	0	0	0	0	0	0	0
RSC-42	0	0	0	0	0	0	0	0	0,733	0	0	0	0	0	0	0
RSC-44	0	0	0	0	0	0	0	0	0,780	0	0	0	0	0	0	0
Id-Afet-28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,907	0	0	0	0	0	0
Id-Afet-40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,898	0	0	0	0	0	0
Id-Afet-7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,885	0	0	0	0	0	0
Id-Cog-15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,688	0	0	0	0	0
Id-Cog-26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,878	0	0	0	0	0
Id-Cog-34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,834	0	0	0	0	0
Id-Comp-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,817	0	0	0	0
Id-Comp-29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,893	0	0	0	0
Id-Comp-32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,776	0	0	0	0
Id-Aval-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,732	0	0	0
Id-Aval-45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,839	0	0	0
Id-Aval-46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,868	0	0	0
Com-Mktl-35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,778	0	0
Com-Mktl-37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,880	0	0
Com-Mktl-38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,682	0	0
Com-Ger-43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,731	0
Com-Ger-47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,855	0
Com-Ger-48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,820	0
Com-Org-33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,681
Com-Org-36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,880
Com-Org-39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,833

Fonte: o autor

Coerente com o que foi feito para a amostra dos consumidores, no estudo da amostra dos funcionários foram consideradas as variáveis do construto “identificação”, além das variáveis do construto “comunicação”.

A verificação da validade discriminante para a amostra dos funcionários foi igualmente realizada por meio da comparação das variâncias médias extraídas (AVE), exibidas na Tabela 12, com as correlações entre os construtos, conforme recomendação de Fornell e Larcker (1981).

**Tabela 12 Variâncias médias extraídas – funcionários**

	AVE	$\sqrt{AVE}$
Lider	0,72	0,85
Inov	0,63	0,80
Compet	0,69	0,83
Etic	0,64	0,80
Relac	0,69	0,83
Ger	0,58	0,76
Fin	0,56	0,75
Seried	0,70	0,83
RSC	0,59	0,77
Id-Afet	0,81	0,90
Id-Cog	0,66	0,81
Id-Comp	0,69	0,83
Id-Aval	0,67	0,82
Com-Mkt	0,62	0,79
Com-Ger	0,65	0,80
Com-Org	0,64	0,80

Fonte: o autor

A validade discriminante não foi constatada, pois, como se observa na Tabela 12 e na Tabela 13, as raízes das variâncias médias extraídas ( $\sqrt{AVE}$ ) se situam entre 0,75 e 0,90, não sendo, portanto, maiores do que as correlações entre as variáveis latentes, que ficam entre 0,20 e 0,90.

É discutível se a variável latente “Id-Afet” (identificação afetiva) deveria ser mantida, visto que a raiz quadrada de sua AVE é igual à correlação entre ela e a variável latente “Id-Comp” (identificação comportamental), ou seja, não há discriminação entre elas. Como excluir uma variável latente não é recomendável, passou-se a examinar as correlações entre suas variáveis mensuráveis.

**Tabela 13 Correlações entre as variáveis latentes – funcionários**

Indicadores	Lid	Inov	Compet	Etic	Relac	Ger	Fin	Seried	RSC	Id-afet	Id-Cog	Id-comp	Id-val	Com-mkt	Com-ger	Com-org
Lid	1															
Inov	0,72	1														
Compet	0,58	0,49	1													
Etic	0,40	0,49	0,20	1												
Relac	0,48	0,61	0,27	0,72	1											
Ger	0,55	0,66	0,35	0,65	0,76	1										
Fin	0,57	0,52	0,41	0,57	0,59	0,61	1									
Seried	0,54	0,53	0,31	0,78	0,80	0,75	0,73	1								
RSC	0,43	0,56	0,36	0,55	0,58	0,56	0,57	0,53	1							
Id-Afet	0,48	0,62	0,22	0,63	0,75	0,56	0,43	0,66	0,50	1						
Id-Cog	0,42	0,59	0,21	0,66	0,78	0,63	0,53	0,64	0,60	0,83	1					
Id-Comp	0,43	0,54	0,18	0,63	0,71	0,54	0,46	0,65	0,48	0,90	0,78	1				
Id-Aval	0,48	0,58	0,31	0,68	0,76	0,64	0,54	0,67	0,62	0,83	0,82	0,78	1			
Com-Mkt	0,50	0,56	0,32	0,70	0,65	0,70	0,58	0,71	0,51	0,61	0,66	0,57	0,66	1		
Com-Ger	0,44	0,59	0,25	0,52	0,64	0,63	0,43	0,58	0,66	0,66	0,71	0,63	0,72	0,60	1	
Com-Org	0,43	0,54	0,30	0,78	0,60	0,65	0,56	0,67	0,61	0,57	0,65	0,55	0,65	0,83	0,61	1

Fonte: o autor

O estudo das correlações levou à recomendação de eliminação de duas variáveis: Id-Afet-7 (sensação de pertencer) e Id-Comp-29 (interesse pelo destino da empresa), pois apresentavam a mais alta correlação (0,80).

**Tabela 14 AVE - funcionários**

	AVE	$\sqrt{AVE}$
RSC	0,58	0,76
Lid	0,72	0,85
Inov	0,63	0,80
Compet	0,69	0,83
Etic	0,64	0,80
Relac	0,69	0,83
Ger	0,58	0,76
Fin	0,56	0,75
Seried	0,70	0,83
Id-Afet	0,85	0,92
Id-Cog	0,65	0,80
Id-Comp	0,74	0,86
Id-val	0,66	0,81
Com-Mkt	0,61	0,78
Com-Ger	0,65	0,80
Com-Org	0,64	0,80

Fonte: o autor

Com essa eliminação conseguiu-se validade discriminante, pois as novas raízes de AVE situaram-se entre 0,75 e 0,92 (Tabela 14) enquanto as novas correlações apresentaram-se entre 0,10 e 0,84 (Tabela 15).

**Tabela 15 Novas correlações entre as variáveis latentes - funcionários**

	Lid	Inov	Compet	Etic	Relac	Ger	Fin	Seried	Rsc	Id-Afet	Id-Cog	Id-Comp	Id-Aval	Com-Mkt	Com-Ger	Com-Org
Lid	1															
Inov	0,72	1														
Compet	0,58	0,49	1													
Etic	0,40	0,49	0,20	1												
Relac	0,48	0,61	0,27	0,72	1											
Ger	0,55	0,66	0,35	0,65	0,76	1										
Fin	0,57	0,52	0,41	0,57	0,59	0,61	1									
Seried	0,54	0,53	0,31	0,78	0,80	0,75	0,73	1								
RSC	0,43	0,56	0,36	0,55	0,58	0,56	0,57	0,53	1							
Id-Afet	0,46	0,63	0,23	0,63	0,76	0,57	0,42	0,63	0,54	1						
Id-Cog	0,42	0,59	0,21	0,66	0,78	0,63	0,53	0,64	0,60	0,84	1					
Id-Comp	0,35	0,42	0,10	0,54	0,62	0,45	0,37	0,53	0,41	0,79	0,71	1				
Id-Aval	0,48	0,58	0,31	0,68	0,76	0,64	0,54	0,67	0,62	0,84	0,82	0,69	1			
Com-Mkt	0,50	0,56	0,32	0,70	0,65	0,70	0,58	0,71	0,51	0,62	0,66	0,51	0,66	1		
Com-Ger	0,44	0,59	0,25	0,52	0,64	0,63	0,43	0,58	0,66	0,66	0,71	0,55	0,72	0,60	1	
Com-Org	0,43	0,54	0,30	0,78	0,60	0,65	0,56	0,67	0,61	0,58	0,65	0,49	0,65	0,83	0,61	1

Fonte: o autor

Apesar de Diamantopoulos e Winklhofer (2001) recomendarem cuidado ao se eliminarem indicadores, notou-se que muitos respondentes, notadamente os consumidores, tiveram dificuldade em avaliar as variáveis que representavam a competitividade. Para não prejudicar o instrumento, ao manter afirmações que seriam falsamente avaliadas por um conjunto de *stakeholders*, optou-se por sua eliminação. Além disso, o fato de uma empresa ter atuação apenas local ou nacional não implica em que ela seja mal avaliada quanto à sua reputação, como se pode notar com diversas empresas de reputação reconhecida existentes no mercado brasileiro.

Em resumo, após esses estudos da validade convergente e da validade discriminante, eliminaram-se dos questionários as variáveis

Com-Mkt-3 (consumidores) e sua correspondente Com-Mkt-38 (funcionários);

Fin-4 (consumidores) e sua correspondente Fin-3 (funcionários);

Compet-7 (consumidores) e sua correspondente Compet-6 (funcionários);

Compet-25 (consumidores);

Compet-26 (consumidores) e sua correspondente Compet-30 (funcionários);

Seried-11 (consumidores) e sua correspondente Seried-10 (funcionários);

Relac-21 (consumidores e funcionários);

Id-Afet-7 e Id-Comp-29 (funcionários).

Como se pode notar, todas as variáveis relativas ao construto competitividade foram eliminadas, eliminando automaticamente o próprio construto. A escala ajustada foi então submetida a uma segunda rodada de testes.

Avaliação da validade de construto – consumidores – 2ª. rodada

A amostra empregada para este estudo constitui-se de 42 consumidores, selecionados por conveniência, com idade mínima de 25 anos, e os dados foram coletados no mês de julho de 2006. Novamente, a verificação da validade convergente foi realizada por meio do exame das cargas fatoriais das variáveis representadas em cada afirmação do questionário, utilizando-se os *softwares* SmartPLS 2.0 e VisualPLS 1.04b1.

O exame da Tabela 16 mostra que as variáveis Ger-5, Lid-12, Lid-27 e Inov-40 não atingiram o patamar mínimo de 0,60, como sugerido por Chin (1998b), sendo, portanto, candidatas à eliminação. Para as demais variáveis, por terem cargas fatoriais altas (superiores a 0,70), a validade convergente foi constatada.



**Tabela 16 Cargas fatoriais entre as variáveis observáveis – consumidores (2ª.)**

	Com-Mkt	Com-Ger	Com-Org	RSC	Lid	Inov	Etic	Relac	Ger	Fin	Series
Com-Mkt-1	0,8570	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Mkt-34	0,9317	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Ger29	0	0,9114	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Ger32	0	0,6921	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Ger41	0	0,8270	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Org2	0	0	0,8743	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Org31	0	0	0,6076	0	0	0	0	0	0	0	0
Com-Org33	0	0	0,7535	0	0	0	0	0	0	0	0
RSC-30	0	0	0	0,8353	0	0	0	0	0	0	0
RSC-35	0	0	0	0,8833	0	0	0	0	0	0	0
RSC-36	0	0	0	0,6735	0	0	0	0	0	0	0
Lid-9	0	0	0	0	0,9539	0	0	0	0	0	0
Lid-12	0	0	0	0	0,2588	0	0	0	0	0	0
Lid-27	0	0	0	0	0,1609	0	0	0	0	0	0
Inov-8	0	0	0	0	0	0,8199	0	0	0	0	0
Inov-16	0	0	0	0	0	0,9396	0	0	0	0	0
Inov-40	0	0	0	0	0	0,4140	0	0	0	0	0
Etic-6	0	0	0	0	0	0	0,8618	0	0	0	0
Etic-19	0	0	0	0	0	0	0,7992	0	0	0	0
Etic-22	0	0	0	0	0	0	0,7485	0	0	0	0
Relac-17	0	0	0	0	0	0	0	0,9272	0	0	0
Relac-23	0	0	0	0	0	0	0	0,6478	0	0	0
Ger-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3664	0	0
Ger-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8882	0	0
Ger-20	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8729	0	0
Fin-4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7631	0
Fin-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8494	0
Series-13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7098
Series-24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8797

Fonte: o autor

A verificação da validade discriminante para a amostra dos funcionários foi igualmente realizada por meio da comparação das variâncias médias extraídas (AVE) com as correlações entre os construtos, conforme recomendação de Fornell e Larcker (1981). A validade discriminante foi constatada, pois, como se observa na Tabela 17 e na Tabela 18, as raízes das variâncias médias extraídas ( $\sqrt{AVE}$ ) se situam entre 0,57 e 0,90, sendo, portanto, maiores do que as correlações entre as variáveis latentes, que ficam entre 0,27 e 0,88.

**Tabela 17 Variâncias médias extraídas – consumidores (2ª.)**

	AVE	$\sqrt{AVE}$
Com-Mkt	0,80	0,90
Com-Ger	0,66	0,82
Com-Org	0,57	0,75
RSC	0,64	0,80
Lid	0,33	0,58
Inov	0,58	0,76
Etic	0,65	0,80
Relac	0,64	0,80
Ger	0,56	0,75
Fin	0,65	0,81
Seriesd	0,64	0,80

Fonte: o autor

Avaliação da validade de construto – funcionários – 2ª. rodada

Os mesmos procedimentos adotados para a amostra de consumidores foram praticados para a amostra dos funcionários. Essa amostra foi constituída por 55 sujeitos, funcionários de diversas empresas com idade mínima de 25 anos, selecionados por conveniência.

**Tabela 18 Correlações entre as variáveis latentes – consumidores (2ª.)**

	Com-Mkt	Com-Ger	Com-Org	RSC	Lid	Inov	Etic	Relac	Ger	Fin	Seriesd
Com-Mkt	1										
Com-Ger	0,80	1									
Com-Org	0,87	0,88	1								
RSC	0,72	0,78	0,74	1							
Lid	0,36	0,47	0,48	0,45	1						
Inov	0,28	0,43	0,38	0,55	0,43	1					
Etic	0,66	0,70	0,75	0,67	0,61	0,36	1				
Relac	0,41	0,68	0,60	0,73	0,54	0,50	0,68	1			
Ger	0,60	0,80	0,78	0,72	0,60	0,51	0,77	0,69	1		
Fin	0,63	0,65	0,64	0,68	0,49	0,38	0,73	0,55	0,55	1	
Seriesd	0,77	0,83	0,82	0,67	0,38	0,48	0,66	0,56	0,70	0,59	1

Fonte: o autor

A verificação da validade convergente mais uma vez foi realizada por meio do exame das cargas fatoriais das variáveis representadas em cada afirmação do questionário. Essas cargas estão apresentadas na Tabela 19.

**Tabela 19 Cargas fatoriais das variáveis observáveis – funcionários (2ª.)**

	RSC	Lider	Inov	Etic	Relac	Ger	Fin	Series	Id-Afet	Id-Cog	Id-Comp	Id-Aval	Com-Mkt	Com-Ger	Com-Org
RSC-14	0,579	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RSC-42	0,233	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RSC-44	0,814	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lid-11	0	0,387	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lid-31	0	0,786	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inov-16	0	0	0,765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inov-27	0	0	0,860	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inov-41	0	0	0,587	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etic-19	0	0	0	0,821	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etic-22	0	0	0	0,840	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relac-17	0	0	0	0	0,961	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relac-23	0	0	0	0	0,502	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ger-20	0	0	0	0	0	0,284	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ger-4	0	0	0	0	0	0,859	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ger-9	0	0	0	0	0	0,764	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin-3	0	0	0	0	0	0	0,956	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin-18	0	0	0	0	0	0	0,405	0	0	0	0	0	0	0	0
Series-12	0	0	0	0	0	0	0	0,943	0	0	0	0	0	0	0
Series-24	0	0	0	0	0	0	0	0,741	0	0	0	0	0	0	0
Id-Afet-28	0	0	0	0	0	0	0	0	0,819	0	0	0	0	0	0
Id-Afet-40	0	0	0	0	0	0	0	0	0,904	0	0	0	0	0	0
Id-Cog-15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,712	0	0	0	0	0
Id-Cog-26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,870	0	0	0	0	0
Id-Cog-34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,723	0	0	0	0	0
Id-Comp-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,788	0	0	0	0
Id-Comp-32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,755	0	0	0	0
Id-Aval-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,648	0	0	0
Id-Aval-45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,831	0	0	0
Id-Aval-46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,903	0	0	0
Com-Mkt-35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,878	0	0
Com-Mkt-37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,884	0	0
Com-Ger-43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,785	0
Com-Ger-47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,935	0
Com-Ger-48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,912	0
Com-Org-33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,550
Com-Org-36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,708
Com-Org-39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,780

Fonte: o autor

As variáveis RSC-14, RSC-42, Lid-11, Inov-41, Relac-23, Fin-18, Ger-20 e Com-Org-33 não apresentaram carga mínima de 0,60, como recomendado por Chin (1998b), sendo, portanto, candidatas à eliminação.

Cruzando-se as variáveis candidatas à eliminação da amostra dos consumidores com estas da amostra dos funcionários, duas delas são equivalentes (Lid-12 e Lid-11, Inov-40 e Inov-41, respectivamente). Desse modo, as duas variáveis foram eliminadas. Essas eliminações não prejudicam o modelo, pois foi mantido um bom balanceamento entre construtos mensurados por duas e por três variáveis (BOLLEN, 1989).

Novamente, a verificação da validade discriminante para a amostra dos funcionários foi realizada por meio da comparação das variâncias médias extraídas (AVE), constantes da Tabela 20, com as correlações entre os construtos, conforme recomendação de Fornell e Larcker (1981).

**Tabela 20 Variâncias médias extraídas – funcionários (2ª.)**

	AVE	$\sqrt{AVE}$
RSC	0,35	0,59
Lider	0,54	0,74
Inov	0,56	0,75
Etic	0,69	0,83
Relac	0,59	0,77
Fin	0,54	0,73
Ger	0,47	0,68
Seried	0,72	0,85
Id-Afet	0,74	0,86
Id-Cog	0,60	0,77
Id-Comp	0,60	0,77
Id-Aval	0,64	0,80
Com-Mkt	0,78	0,88
Com-Ger	0,77	0,88
Com-Org	0,47	0,69

Fonte: o autor

**A validade discriminante foi constatada, pois, como se observa na Tabela 20 e na**

Tabela 21, as raízes das variâncias médias extraídas ( $\sqrt{AVE}$ ) se situam entre 0,59 e 0,88, sendo, portanto, maiores do que as correlações entre as variáveis latentes, que ficam entre 0,10 e 0,82.

**Tabela 21** Correlações entre as variáveis latentes – funcionários (2ª.)

<b>Indicadores</b>	<b>RSC</b>	<b>Lider</b>	<b>Inov</b>	<b>Etic</b>	<b>Relac</b>	<b>Fin</b>	<b>Ger</b>	<b>Seried</b>	<b>Id-Afet</b>	<b>Id-Cog</b>	<b>Id-Comp</b>	<b>Id-Aval</b>	<b>Com-Mkt</b>	<b>Com-Ger</b>	<b>Com-Org</b>
<b>RSC</b>	1														
<b>Lider</b>	0,23	1													
<b>Inov</b>	0,33	0,59	1												
<b>Etic</b>	0,48	0,23	0,50	1											
<b>Relac</b>	0,39	0,17	0,46	0,69	1										
<b>Fin</b>	0,35	0,45	0,45	0,35	0,31	1									
<b>Ger</b>	0,48	0,60	0,62	0,43	0,42	0,64	1								
<b>Seried</b>	0,58	0,42	0,57	0,68	0,58	0,46	0,69	1							
<b>Id-Afet</b>	0,52	0,55	0,40	0,29	0,31	0,39	0,48	0,41	1						
<b>Id-Cog</b>	0,49	0,35	0,53	0,52	0,73	0,55	0,56	0,68	0,67	1					
<b>Id-Comp</b>	0,38	0,21	0,10	0,28	0,23	0,13	0,21	0,27	0,63	0,45	1				
<b>Id-Aval</b>	0,58	0,44	0,58	0,55	0,64	0,44	0,55	0,51	0,73	0,82	0,54	1			
<b>Com-Mkt</b>	0,27	0,53	0,62	0,40	0,29	0,40	0,51	0,57	0,34	0,36	0,13	0,27	1		
<b>Com-Ger</b>	0,59	0,38	0,55	0,51	0,67	0,34	0,41	0,56	0,60	0,77	0,32	0,75	0,39	1	
<b>Com-Org</b>	0,32	0,55	0,63	0,54	0,50	0,45	0,58	0,59	0,57	0,58	0,37	0,61	0,74	0,54	1

Fonte: o autor

Embora se devam reter apenas os construtos cujos pesos apresentem valores de  $t$  significantes, aconselha-se que se tenha muito cuidado na eliminação de indicadores. Diamantopoulos e Winklhofer (2001) são explícitos quanto a isso ao afirmarem que a eliminação de indicadores não-significantes pode levar a falhas. Sugerem que sejam eliminados aqueles que apresentem os menores valores de  $t$ , mas desde que se tenha certeza de que essa eliminação não causará diminuição da “saúde” do construto.

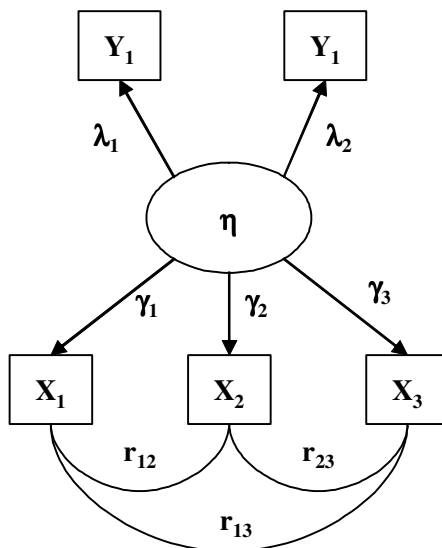
### **3.2.5 Avaliação da validade externa de construto ou validade de critério**

Validade de critério e validade de construto constituem facetas do processo de validação (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991), mas, seguindo a recomendação geral de Bagozzi (1994), o máximo que se pode fazer para testar a validade externa do construto é examinar o quão bem seu índice está relacionado às medidas de outras variáveis. Porém, como a literatura não é clara quanto ao modo como isso pode ser feito e como a manutenção de um grande número de indicadores ou, ao contrário, a remoção de algum indicador pode ser indesejável, sugerem-se três métodos para testar essa validade (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

O primeiro método, baseado em Spector (1992), consiste em se adicionar uma variável externa ao índice e reter somente as variáveis que são significativamente correlacionadas à variável em estudo. Para isso, pode-se utilizar uma questão acrescentada no questionário para medir globalmente a reputação.

O segundo método, considerado mais satisfatório por Diamantopoulos e Winklhofer (2001), consiste em incluir alguns indicadores reflexivos e estimar o modelo MIMIC

(Multiple Indicators and Multiple Causes). Nesse modelo, os indicadores de índice,  $x_j$ , atuam como causas diretas da variável latente,  $\eta$ , que é indicada por uma ou mais medidas reflexivas,  $y_j$  ( $j=1, 2, \dots, m$ ). A Figura 6 ilustra um modelo MIMIC para  $n = 3$  e  $m = 2$ .



**Figura 6 Modelo MIMIC**

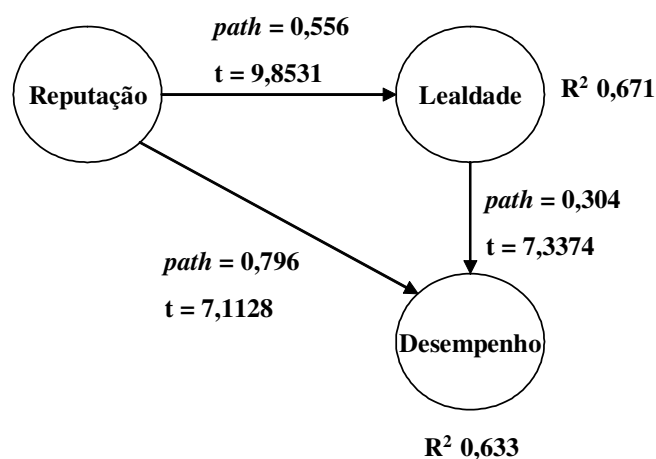
Fonte: Diamantopoulos; Winklhofer (2001)

O terceiro método difere do segundo ao ligar, numa relação nomológica, o índice a um outro construto com o qual se espera que seja antecedente ou conseqüência. O conceito de rede nomológica foi desenvolvido por Cronbach e Meehl (1955) para testar a validade de construto. Consiste em se incluir numa rede a estrutura teórica do que se deseja mensurar, a estrutura empírica da forma que se pretende mensurar e a especificação das ligações entre as duas estruturas. Verificando-se a hipótese teórica a respeito desse construto, haverá validade de construto (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

Assim, para testar a validade externa do construto “reputação”, incluiu-se no modelo o construto “lealdade” e formou-se uma rede nomológica, como mostrada na Figura 7. As

hipóteses que se pretende testar é que a reputação corporativa influencia a lealdade dos clientes e que a reputação e a lealdade influenciam o desempenho. Se essas hipóteses não forem rejeitadas, pode-se afirmar que há validade externa do construto em estudo. A aplicação do teste de validade por meio da rede nomológica é aconselhada quando algum indicador é extraído do índice original e, se os coeficientes estruturais (path coefficients), forem significativos, a validade estará atestada (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

Aplicou-se o terceiro método utilizando-se a amostra dos funcionários, constatando-se que há validade de construto, visto que ambas as relações apresentaram  $R^2$  superiores a 0,60 e que os coeficientes estruturais se apresentaram significativos no nível de 0,05.



**Figura 7** Relação nomológica aplicada no estudo

Fonte: o autor

### 3.2.6 Avaliação da colinearidade dos indicadores

A colinearidade é um problema relevante em modelos de mensuração que utilizam indicadores formativos. É problema porque esses modelos são baseados em regressão



múltipla e a estabilidade dos coeficientes dos indicadores é afetada pelo tamanho da amostra e pela força das relações entre os indicadores (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001). Se as correlações são altas é difícil separar a influência individual de cada indicador sobre a variável latente.

Desse modo, para se conhecer a colinearidade dos indicadores e prevenir seus efeitos, foi utilizada a medida do fator de inflação de variância (VIF - Variance Inflation Factor). Se inferior a 10, como recomendam Hair et al. (1998) e Kline (1998), a multicolinearidade não representa problema.

Para o teste, procedeu-se primeiro a uma composição das variáveis mensuráveis em fatores, utilizando da análise fatorial pelo método de extração do componente principal. Para isso, tanto a correlação quanto a confiabilidade, esta por meio do alfa de Cronbach, foram verificados e os números obtidos recomendaram esse tipo de análise. A seguir, fez-se uma análise de regressão dos indicadores em relação ao construto reput (reputação), composto por suas três variáveis observáveis, não se constatando problemas de colinearidade, pois, como mostra a Tabela 22, os VIF de todos os indicadores encontram-se abaixo de 10.

**Tabela 22 Teste de colinearidade dos indicadores**

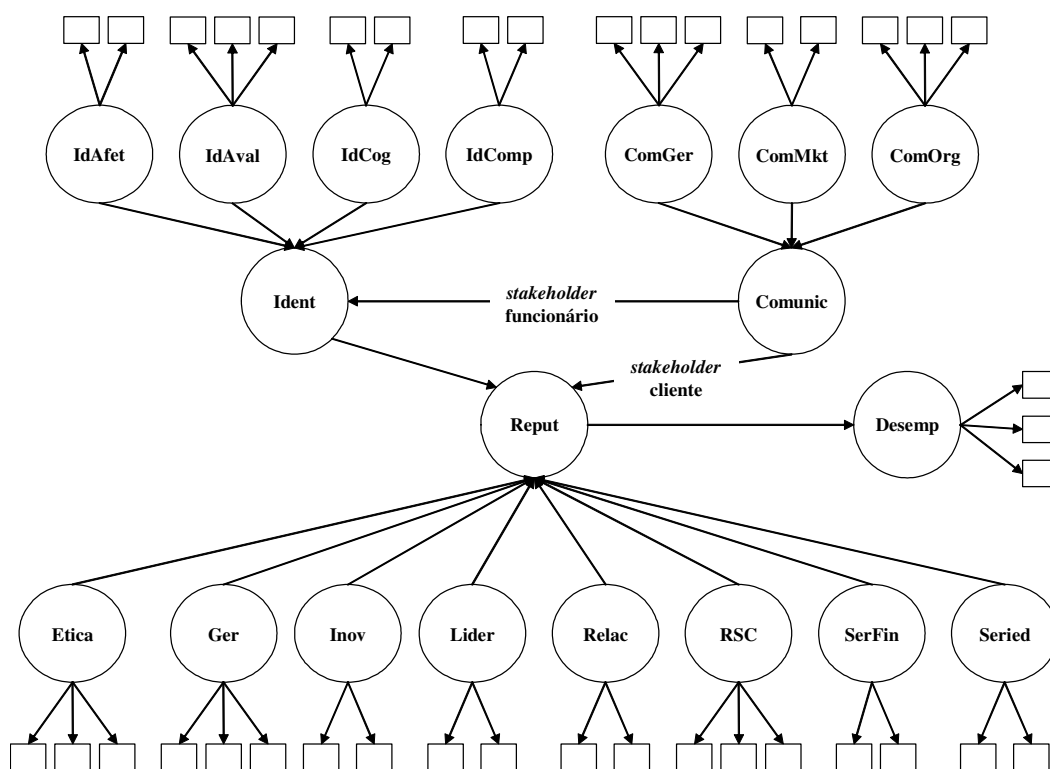
Indicadores	H01	
	Tolerância	VIF
1 (Constante)		
<b>ComGer</b>	0,303	3,296
<b>ComMkt</b>	0,436	2,294
<b>ComOrg</b>	0,268	3,728
<b>Etica</b>	0,303	3,303
<b>Ger</b>	0,391	2,561
<b>Inov</b>	0,413	2,421
<b>Lider</b>	0,372	2,688
<b>Relac</b>	0,291	3,438
<b>RSC</b>	0,451	2,217
<b>SerFin</b>	0,351	2,851
<b>Seried</b>	0,507	1,974

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

### 3.2.7 Resultados do estudo para construção do instrumento de coleta de dados

Paralelamente ao desenvolvimento da escala, pôde-se aperfeiçoar o modelo conceitual, daí se obtendo o modelo estrutural, que representa as relações de dependência entre os construtos (LOHMÖLLER, 1988; HAIR et al., 2006). A Figura 8 reproduz o modelo estrutural objeto deste estudo.



**Figura 8 Modelo estrutural**

Fonte: o autor

O quinto objetivo específico foi alcançado, culminando com uma escala apropriada à mensuração da reputação corporativa devidamente testada e validada, como se acabou de descrever. Os questionários resultantes – um para o *stakeholder* funcionário e outro para o

*stakeholder* cliente – passaram a ser o instrumento de pesquisa de campo. Ambos podem ser vistos no Apêndice E e no Apêndice F. Esses questionários são fechados e compostos por afirmações para as quais o entrevistado atribuiu uma avaliação que refletia seu grau de concordância (entre 1 – discorda totalmente e 6 – concorda totalmente).

## **4 PESQUISA DE CAMPO**

Definida a escala de mensuração, com os construtos e atributos da reputação corporativa nela refletidos, pôde-se ir a campo para a execução da pesquisa empírica. Mas a obtenção da escala foi apenas o primeiro passo para a efetiva saída a campo. Os procedimentos a seguir descritos nortearam o trabalho de campo.

### **4.1 Procedimentos metodológicos para a pesquisa de campo**

O método quantitativo foi utilizado para se constatar o relacionamento entre as variáveis, avaliar a força desses relacionamentos e testar e calcular o próprio modelo. Caracterizou-se como um estudo descritivo, apropriado para descrever aspectos relevantes de um fenômeno e para verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis (SEKARAN, 1992), como desejado. Ainda segundo Sekaran (1992), estudos descritivos são úteis para o entendimento de características de um grupo em uma dada situação, auxiliam a pensar sistematicamente sobre os aspectos de uma dada situação, oferecem idéias para promoção de sondagens e pesquisas, como planejado neste estudo.

#### **4.1.1 Plano amostral**

A escolha dos segmentos econômicos para estudo da reputação mereceu atenção especial, principalmente pela abrangência que o estudo poderia ter. Desejava-se incluir na pesquisa algum segmento em que o envolvimento entre a empresa e o consumidor fosse marcante e em que as relações entre eles estivessem fortemente centradas no pessoal de linha de frente da empresa. Como o setor de serviços envolve trocas que, para avaliação da reputação, vão além

da avaliação fundamentada no produto alvo da relação comercial, optou-se por incluir na amostra: serviços hospitalares, serviços de ensino superior e serviços de transporte aéreo de passageiros. Nesses setores o serviço é prestado na presença do consumidor (paciente, aluno e passageiro), diretamente pelo pessoal de linha de frente (enfermeiros, médicos e assemelhados no caso dos hospitais; professores, coordenadores e monitores no caso de faculdades; pilotos e comissários de voo no caso do transporte aéreo), em situações em que a reputação da organização atrai o consumidor.

Indo além dos aspectos do contato de serviço, o serviço médico-hospitalar e o serviço educacional são muitas vezes direcionados por componentes que se afastam de objetivos puramente financeiros, daí decorrendo o interesse em ter esses segmentos na amostra. O desempenho financeiro não é, via de regra, condição única para que se avalie o desempenho de uma organização hospitalar ou de uma organização educacional. No caso de hospitais, por exemplo, o objetivo central é a obtenção dos maiores benefícios com os menores riscos para o paciente (MEZOMO, 1994). No transporte aéreo, a segurança do voo e, conseqüentemente, do passageiro, é um requisito de peso. Praticamente se assemelha ao risco no serviço médico-hospitalar, uma vez que nos dois setores os acidentes são na maioria das vezes fatais.

Nos segmentos em que os contatos entre a empresa e seus clientes ou consumidores não têm a relevância própria dos encontros de serviços e cujos direcionadores principais são os financeiros, elegeram-se fábricas de alimentos e montadoras de automóveis.

Neste estudo os sujeitos de pesquisa foram os funcionários (*stakeholder* interno) e os consumidores, pacientes, passageiros e alunos (*stakeholder* externo) de conceituadas organizações atuando no Brasil, selecionados por conveniência. Inúmeras organizações foram contatadas e algumas aceitaram participar da pesquisa, portanto, afirma-se que a inclusão de uma organização se deu por facilidade de acesso e seus nomes não são citados porque se garantiu sigilo de suas identidades. Com cada uma das empresas o contato se iniciou com um

de seus diretores. Apesar da recusa da maioria das empresas contatadas, o interesse em conhecer os resultados por parte daquelas que consentiram foi um incentivo ao estudo. Alguns diretores foram bastante efusivos ao declararem que estavam aderindo ao projeto pela importância que tal estudo representava para a organização.

Para o acesso aos sujeitos de pesquisa, solicitou-se a vários professores que fizessem indicações de empresas que poderiam compor a amostra. Para cada uma delas foi enviado o projeto da pesquisa e uma carta de apresentação. O sigilo dos dados e dos respondentes foi garantido por escrito e se assumiu o compromisso de apresentar para empresa os resultados do estudo, aprofundando-se o estudo para cada uma delas na apresentação. Essa frente de trabalho se estendeu a 57 empresas, dos setores automobilístico, alimentício, hospitalar, segurador, computadores, ensino superior, transporte aéreo de passageiros e cosméticos. Dessas, 14 autorizaram a pesquisa, sendo que em uma delas não foi possível coletar os dados em número suficiente e a tempo e, em outra, um caso fortuito impediu a realização da pesquisa.

Amostras por conveniência caracterizam-se por envolver coleta de informações de membros da população convenientemente disponíveis para fornecer as informações. Como as organizações envolvidas na pesquisa foram selecionadas por facilitarem o acesso, informal e arbitrariamente, a amostra é classificada como não probabilística, uma vez que outros elementos da população pesquisada não tiveram igual chance ou probabilidade de serem selecionadas (SEKARAN, 1992; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 1998). Tampouco pode ser caracterizado como probabilístico o processo de inclusão na amostra de empresas em cada setor, pelos fatos apresentados no parágrafo acima. Assim, não há possibilidade de se fazer uma generalização dos resultados, ainda que a amostra tenha sido grande (SEKARAN, 1992). A composição da amostra está apresentada no Quadro 12.

**Quadro 12 Composição da amostra**

Setor	Organização	Número de <i>stakeholders</i>		
		Funcionário	Cliente	Totais
Alimentos	A01	82	90	172
	A02	70	81	151
	Totais	152	171	323
Hospitais	H01	80	88	168
	H02	86	80	166
	H03	98	84	182
	Totais	264	252	516
Montadoras	M01	94	93	187
	M02	68	90	158
	Totais	162	183	345
Transporte aéreo	T01	101	80	181
Faculdades	F01	156	181	337
	F02	83	84	167
	F03	45	80	125
	F04	62	83	145
	Totais	346	428	774
Totais gerais		<b>1.025</b>	<b>1.114</b>	<b>2.139</b>

Fonte: o autor

As características dos sujeitos de pesquisa encontram-se no Quadro 13. Na amostra de clientes predominam as mulheres e os jovens (faixa etária entre 21 e 30 anos); na de funcionários, as mulheres compõem a maioria e a faixa etária predominante migra para a faixa de 26 a 40 anos.

A incidência maior de jovens entre os clientes deve-se ao fato de cerca de 40% da amostra ser constituída por estudantes universitários. No outro extremo, um dos hospitais (H03) e uma das montadoras (M02) têm um público composto por indivíduos de faixa etária mais “avançada” (acima de 40 anos).

Sobre o tamanho da amostra, apesar de ser não probabilística, foram consideradas as recomendações ditadas pela técnica estatística aplicada ao estudo. Hair et al. (1998) e Schumacker e Lomax (1996) recomendam um mínimo de cinco respondentes para cada parâmetro estimado e entre 100 e 200 respondentes no total por organização, entendendo-se por parâmetro a covariância e a correlação entre os dados (HAIR et al., 2006).

**Quadro 13 Característica dos sujeitos de pesquisa**

	<b>Clientes</b>	<b>Funcionários</b>
<b>Sexo</b>		
Feminino	616	519
Masculino	487	450
ND	11	56
<b>Idade</b>		
menos de 21	80	41
entre 21 e 25	354	131
entre 26 e 30	236	240
entre 31 e 40	209	318
mais de 40	144	234
ND	91	61
<b>Estado civil</b>		
Solteiro	638	390
Casado	398	475
Outros	69	116
ND	9	44
<b>Tempo de casa</b>		
menos de 1 ano		110
entre 1 e 3 anos		250
entre 4 e 5 anos		173
entre 6 e 10 anos		267
mais de 10 anos		189
ND		36

Fonte: o autor

Contudo, ao fixarem esses números, Hair et al. (1998) e Schumacker e Lomax (1996) estão se referindo ao tamanho da amostra para a técnica para estimação de equações estruturais que utiliza o método de estimação da probabilidade máxima, ou estimação de máxima verossimilhança (MLE – Maximum Likelihood Estimation), adotada pelo *software* LISREL, entre outros (HAIR et al., 2006).

No caso deste estudo, o método que aplica a MLE não é o mais apropriado porque utiliza indicadores formativos (CHIN, 1998b). Isso decorre do fato de o método tentar considerar todas as covariâncias entre as medidas, e assim sendo, todos os itens precisariam ser reflexivos (causados pela variável latente que se deseja medir) para que houvesse consistência com o algoritmo estatístico. O algoritmo, por sua vez, assume que as correlações entre os indicadores de uma variável latente em particular sejam causadas por essa variável latente (CHIN, 1998b). A solução indicada é a aplicação da abordagem conhecida como



mínimo quadrado parcial (PLS – Partial Least Square) (CHIN, 1998b; FORNELL; BOOKSTEIN, 1982; CHIN; GOPAL, 1995), adotada em *softwares* como o Smart-PLS, Visual-PLS e PLS-Graph. Além disso, o PLS não exige grandes amostras, como ocorre com o MLE (CHIN, 1998b; CHIN; GOPAL, 1995; GOODHUE; LEWIS; THOMPSON, 2006).

O método PLS, não tem problemas de identificação, não presume que a distribuição seja normal entre as variáveis medidas, e o tamanho da amostra não precisa ser grande (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982; CHIN; MARCOLIN; NEWSTED, 2003). Isso se deve ao fato de que a abordagem PLS oferecer um modelo geral que “circunda, entre outras técnicas, a correlação canônica, a análise de redundância, a regressão múltipla, a análise de variância multivariada e análise do componente principal” (CHIN; MARCOLIN; NEWSTED, 2003, tradução nossa). Como problema de identificação se entende a “falta de habilidade do modelo proposto para gerar estimativas únicas”, fato que ocorre quando o número de graus de liberdade não é positivo (HAIR et al., 2006; KLINE, 1998). Como princípio, Chin, Marcolin e Newsted (2003) sugerem que o tamanho da amostra seja o maior dos seguintes números:

- (1) dez vezes o número de indicadores da escala com o maior número de indicadores formativos (escalas com indicadores reflexivos devem ser desprezadas), ou
- (2) dez vezes o número do maior caminho estrutural (path structural) direcionado para um construto particular no modelo estrutural.

Chin, Marcolin e Newsted (2003) mencionam, ainda, que um princípio básico mais fraco seria calcular o tamanho da amostra como sendo cinco vezes na formulação acima (em vez de 10), mesma orientação proposta por Goodhue, Lewis e Thompson (2006). A Tabela 23 reproduz o exemplo dado por Chin, Marcolin e Newsted (2003) para se calcular o tamanho da amostra em diversas circunstâncias. Tomando-se o segundo caso da Tabela 23 como exemplo do cálculo, o número de parâmetros é alcançado somando-se, respectivamente, os indicadores

(180), os termos de erro (um para cada carga fatorial, ou seja, 180), os caminhos estruturais (um para cada construto, ou seja, três) e o termo de erro endógeno (um para a variável dependente), que totaliza os 364 parâmetros indicados na Tabela 23. Se o método utilizado for o MLE (LISREL), com o princípio básico mais otimista de cinco casos por parâmetro, seria necessário uma amostra de 1.820 casos, enquanto para o método PLS (SmartPLS, Visual-PLS ou PLS-Graph), a amostra precisaria de apenas 30 casos (três construtos vezes 10 casos por construto).

**Tabela 23 Estimativas do tamanho da amostra**

Modelo	LISREL		PLS
	Parâmetros	Tamanho da Amostra ( x 5 casos )	Tamanho da Amostra ( x 10 casos )
3 construtos com 3, 3 e 9 indicadores 1 DV com 3 indicadores	40	200	30
3 construtos com 12, 12 e 144 indicadores 1 DV com 12 indicadores	364	1.820	30
21 construtos com 672 indicadores	1.366 (mínimo)	6.830	210

Fonte: Chin; Marcolin; Newsted, 2003.

Para a estimativa do tamanho da amostra necessária para este estudo, recorreu-se então ao modelo estrutural, como recomendado por Chin, Marcolin e Newsted (2003). A análise do modelo estrutural (Figura 8) mostra que o construto com o maior número de indicadores formativos é a reputação (Reputação), com oito indicadores. O modelo estrutural mostra também que são três os caminhos estruturais. Comparando-se estes dois números, deve-se tomar o maior deles, ou seja, como o número de indicadores formativos é maior do que o número de caminhos estruturais, toma-se o número de indicadores (oito) e multiplica-se pelo número de casos por indicador (10), conforme recomendado por Chin, Marcolin e Newsted (2003). Tem-se então que a amostra deve ter um tamanho mínimo de 80 casos.

Contudo, com o *stakeholder* funcionário de algumas das empresas pesquisadas não se atingiu esse número. Mas, como em todos os casos o número de respostas foi superior a cinco por indicador, como especificado por Hair et al. (1998), preferiu-se correr o risco de ter a significância e o erro padrão prejudicados pelo tamanho da amostra (CHIN, 2003) a simplesmente desprezá-la.

#### **4.1.2 Estratégia da coleta de dados**

Como mencionado na seção 3.2 deste estudo, optou-se pela construção de um questionário e essa construção atendeu aos requisitos das técnicas para desenvolvimento de um questionário. Para cada atributo listado foi elaborada uma afirmação que melhor traduzisse o seu significado, procurando-se objetividade, utilização de afirmações curtas, não utilização de afirmações negativas, não utilização de afirmações direcionadas e utilização de um número de afirmações adequado, de modo a não torná-lo extenso e não demandar muito tempo do respondente (RICHARDSON et al., 1999; MARCONI, LAKATOS, 1999; CONVERSE; PRESSER, 1986).

Para a elaboração dos questionários contou-se com consultas a publicações especializadas em pesquisas, destacando-se Bearden e Netemeyer (1999). A finalidade da consulta foi observar qual tem sido a prática e verificar a aderência desses questionários às regras de construção, principalmente as ditadas por Richardson et al. (1999) e por Marconi e Lakatos (1999) em relação a falhas na elaboração do questionário, tais como inconsistência entre as afirmações, problemas de entendimento causados pela linguagem empregada e pertinência das afirmações.

Como foram diversos os públicos pesquisados, os questionários foram adequados conforme as necessidades de cada grupo. Assim, o questionário voltado ao paciente estampou esse termo, e não o termo cliente, em suas afirmações. Do mesmo modo, o questionário voltado ao “cliente” das faculdades estampou o termo “aluno”, e não o termo cliente, por não ser esse o termo tradicionalmente associado a um estudante.

Para melhorar o vínculo do respondente à empresa que estava avaliando, o logotipo da empresa avaliada figurou em lugar de seu nome. Percebeu-se que essa personalização foi útil porque o respondente sentiu-se, de fato, avaliando a empresa, e, em alguns casos, o respondente recomendou ao pesquisador que repassasse algum comentário para a empresa, como se este fosse seu representante. Os dados foram coletados entre os meses de agosto e outubro de 2006, na região da Grande São Paulo.

Os instrumentos de pesquisa, tanto o próprio ao *stakeholder* interno quanto o próprio ao *stakeholder* externo, tiveram duas versões, ambas auto-explicativas. Uma versão era na forma impressa e outra na forma eletrônica, desenvolvida com o *software* Link Comunic, da empresa LinkWS. Respostas ao formulário eletrônico eram automaticamente enviadas a um banco de dados nos computadores da empresa LinkWS, posteriormente extraídos por procedimento de *download* oferecido pela própria LinkWS. É importante salientar que a forma eletrônica não permite identificação do respondente, fato que lhe foi anunciado para diminuir sua resistência em responder o questionário por excesso de precaução contra *softwares* maliciosos. Ao clicar no botão apropriado para o envio da resposta, o questionário passava por um procedimento automático de detecção de falta de respostas para algum item. Assim, o respondente foi impedido de deixar afirmações sem suas avaliações.

A aplicação da pesquisa junto aos alunos se deu de duas formas: (a) em sala de aula, foram solicitados e previamente orientados pelo professor da aula em que foram abordados, e (b) em formulário eletrônico auto-explicativo disponível na *Internet*.

Pacientes foram entrevistados por pessoas do Serviço de Atendimento ao Cliente dos hospitais porque, dessa forma, a rotina de seu tratamento e o seu conforto foram menos prejudicados do que o seriam com a presença do pesquisador. A pesquisa de pacientes obedeceu aos critérios estabelecidos pelo SISNEP - Sistema Nacional de Ética em Pesquisa, tendo, para isso, aprovação prévia pelo Comitê de Ética em Pesquisas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Consumidores de produtos alimentícios foram abordados aleatoriamente nas ruas e dentre algumas turmas de estudantes em cursos de pós-graduação. Passageiros de transporte aéreo foram abordados no Aeroporto de Cumbica, em Guarulhos – São Paulo. Condutores de veículos foram abordados aleatoriamente em estacionamentos particulares, próximos a empresas e locais de eventos ou muito movimentados. Essas coletas foram executadas pelo autor, por um professor experiente em coleta de dados, que contou com o auxílio de dois estagiários com experiência anterior nesse tipo de trabalho, e por uma profissional em pesquisa, com experiência de longa data em abordagem de consumidores. Solicitou-se o concurso dessas pessoas pela experiência que possuem nesse tipo de trabalho e porque foram muito bem recomendadas por professores da Universidade Mackenzie e por profissional da área de pesquisa. Foram instruídas a não selecionarem sujeitos que tivessem poucas relações ou contatos com a empresa alvo da pesquisa ou cujas relações tivessem se iniciado muito recentemente.

Aos possuidores de veículos foi também oferecida a versão eletrônica, num processo de bola de neve. Nesse processo, pediu-se ao respondente, possuidor de uma das marcas pesquisadas, que solicitasse aos seus amigos e conhecidos que respondessem à pesquisa e que a repassasse para seus conhecidos. Esse procedimento se mostrou eficiente porque as pessoas, em geral, confiam quando recebem de um amigo um pedido de conexão a um sistema

desconhecido. Mas, em contrapartida, conforme manifestado, poucas pessoas se dispõem a despachar o endereço eletrônico aos amigos, por quererem poupá-los de mais um trabalho.

Funcionários das empresas responderam à pesquisa por meio das duas formas. A aplicação do questionário ou a distribuição interna do endereço eletrônico foi administrada pelos setores de Recursos Humanos das empresas. Assim se fez porque algumas das questões eram similares a questões contidas em pesquisas de clima organizacional dessas empresas e, em administrando a aplicação, puderam preparar os funcionários e evitar que alguma expectativa indesejada fosse criada.

Para a coleta de dados via formulário impresso, e para que houvesse homogeneidade nos procedimentos, todas as pessoas que auxiliaram na coleta em campo foram previamente treinadas pelo autor deste estudo. Além do professor e do profissional do mercado, envolveram-se na coleta e foram treinados: pessoal da área de Recursos Humanos, do Serviço de Atendimento ao Cliente e chefia de enfermagem. Essas pessoas foram incumbidas de executar a pesquisa pelas próprias empresas, pois as empresas quiseram evitar o envolvimento de terceiros em seu ambiente de trabalho. Notadamente o pessoal de Recursos Humanos teve atuação importante, porque cuidaram de evitar falsas expectativas, uma vez que o questionário dirigido ao funcionário continha questões que se assemelham àquelas contidas em levantamentos de clima organizacional.

Foram rejeitados os questionários que apresentaram alguma falta de avaliação às afirmações. Questionários que apresentaram falhas de preenchimento apenas de dados sócio-demográficos foram aceitos, preenchendo-se com “ND” (não declarado) os campos em branco. Nesse aspecto, ressalte-se a validade e a importância do formulário eletrônico para pesquisas de campo, pois nele pôde-se embutir uma regra que automaticamente exigia seu completo preenchimento, não permitia o envio de questionários incompletos.

### 4.1.3 Estratégias para a análise dos dados

A análise estatística dos dados se fez por intermédio dos *softwares* SmartPLS versão 2.0 M3 e SPSS versão 12.0. Como o modelo inclui construtos formativos de segunda ordem, pretendeu-se utilizar o software PLS-Graph, mais fácil de ser trabalhado por tratar diretamente desse tipo de construto. Porém, paralelamente a essa facilidade, apresenta a dificuldade de ainda não fornecer diretamente os valores de  $t$ , impossibilitando que se verifique a significância estatística do resultado.

O SmartPLS, por não tratar diretamente construtos de segunda ordem, forçou a utilização de um procedimento que contornasse a impossibilidade de ligar os indicadores aos construtos de primeira ordem e estes aos de segunda ordem. Chin (2000) recomenda que o construto de segunda ordem seja mensurado diretamente pelas variáveis observáveis dos construtos de primeira ordem. Outra idéia seria computar as médias das variáveis dos construtos de primeira ordem e utilizar essas médias como indicadores do construto de segunda ordem. Lohmöller (1989) sugere que se adote a abordagem dos indicadores repetidos, em que os indicadores dos construtos de primeira ordem são também conectados ao seu respectivo construto de segunda ordem, ou seja, o construto de segunda ordem é mensurado pelos indicadores dos construtos de primeira ordem.

Todos esses procedimentos, porém, são estatisticamente pobres. Para contornar essa situação, adotou-se um procedimento de dois estágios. No primeiro, utilizando-se do *software* SPSS, foram gerados escores para cada um dos construtos de primeira ordem e, no segundo, os escores foram utilizados no SmartPLS como indicadores dos construtos de segunda ordem.

### Geração dos escores

A apuração dos escores se deu por meio de análise fatorial, em que os indicadores foram associados a seu construto para compor um único fator. Na Tabela 24 se pode ver, como exemplo, a análise realizada para cada construto de primeira ordem de cada uma das empresas da amostra. A carga fatorial, a comunalidade, o autovalor (eigenvalue) e a variância média extraída (AVE) foram os alvos da análise nessa fase do estudo. Embora se apresente o valor de alfa de Cronbach, a AVE é preferível neste estudo.

**Tabela 24 Análise fatorial para apuração de escore**

	<b>Componente principal</b>	<b>Comunalidade</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Ger3	0,825	0,681	
Ger1	0,737	0,543	0,627
Ger2	0,719	0,517	
<b>Eigenvalue</b>	<b>1,741</b>		
<b>AVE</b>	<b>58,0%</b>		

Método de extração: Análise do Componente Principal

a. 1 componente extraído

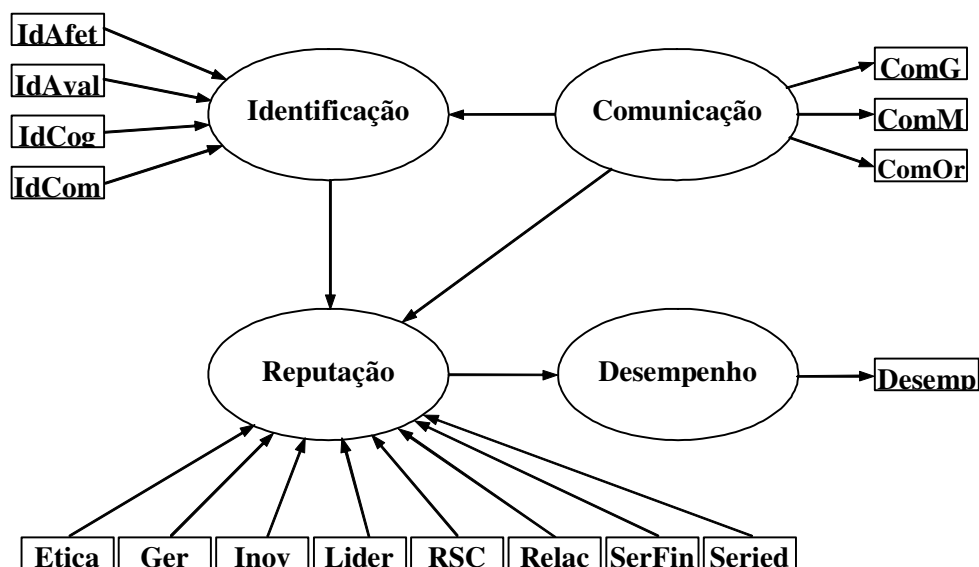
Fonte: o autor

Apesar de algumas cargas se situarem abaixo de 0,707, optou-se por não eliminar o seu indicador, porque isso ocorreu em apenas algumas amostras, via de regra concentradas em um único segmento e em um único *stakeholder*, e que apresentaram certa correlação entre poucas de suas variáveis mensuráveis. Se, por um lado, aconselha-se eliminar as variáveis com carga inferior a 0,707 (Chin, 1998b), por outro se aconselha que as variáveis latentes sejam mensuradas por um misto de duas e três variáveis observáveis por construto (BOLLEN, 1989). Além disso, o referencial teórico reforça o emprego dessas variáveis, ao mesmo tempo em que orienta para que a teoria não seja desprezada ao se trabalhar com indicadores formativos.

As análises do segundo estágio iniciaram-se pela avaliação do modelo de mensuração e seguiram com a avaliação do modelo estrutural. O modelo estrutural adotado em todo o estudo é aquele produzido como resultado do estudo para construção do instrumento de coleta



de dados, apresentado em 3.2.7 e exibido na Figura 8. Quando se tratou do *stakeholder* externo o construto “identificação” não fez parte do modelo, porque esse construto pertence ao domínio específico dos *stakeholders* internos. A Figura 9 apresenta o respectivo modelo estrutural (SEM), que contempla esses dois domínios.



**Figura 9 Modelo estrutural (SEM)**

Fonte: o autor

#### Avaliação do modelo de mensuração

A avaliação do modelo de mensuração consiste em especificar os indicadores para cada construto e avaliar a confiabilidade de cada construto para estimar as relações causais (HAIR et al., 2006; JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Essa avaliação se fez com as análises da validade convergente, da validade discriminante e da colinearidade.

A validade convergente foi verificada por meio do exame das cargas fatoriais dos indicadores nos construtos, como exemplificado na Tabela 25. É importante lembrar que indicadores formativos não precisam estar correlacionados e não precisam ter alta consistência interna como o alfa de Cronbach (CHIN, 1998a; BOLLEN, 1989; BOLLEN;

LENNOX, 1991). Como esses dados estão contidos na Tabela 26, para a análise e interpretação dos resultados trabalhou-se apenas com tabelas similares a esta última.

**Tabela 25 H01 - Cargas fatoriais (pacientes)**

Indicadores	Comunicação	Desempenho	Reputação
ComGer	<b>0,884</b>	0	0
ComMkt	<b>0,807</b>	0	0
ComOrg	<b>0,923</b>	0	0
Desemp	0	<b>1,000</b>	0
Etica	0	0	<b>0,833</b>
Ger	0	0	<b>0,730</b>
Inov	0	0	<b>0,657</b>
Lider	0	0	<b>0,816</b>
Relac	0	0	<b>0,811</b>
RSC	0	0	<b>0,809</b>
SerFin	0	0	<b>0,761</b>
Seried	0	0	<b>0,762</b>

Fonte: o autor

A validade discriminante pôde ser verificada ao se confrontar as cargas cruzadas de cada indicador nos diversos fatores, como ilustrado na Tabela 26. Para haver validade, a carga deve ser alta em sua variável latente e mais baixa nas demais variáveis latentes. Além disso, a validade de conteúdo constatada na fase de construção da escala contribui para a garantia da validade discriminante. Note-se que aqui os valores de AVE não foram considerados, como foi no primeiro estágio, por não se aplicarem quando se trata de indicadores formativos.

**Tabela 26 H01 - Cargas cruzadas dos indicadores (pacientes)**

Indicadores	Comunicação	Desempenho	Reputação
ComGer	<b>0,884</b>	0,556	0,741
ComMkt	<b>0,807</b>	0,646	0,718
ComOrg	<b>0,923</b>	0,643	0,782
Desemp	0,705	<b>1,000</b>	0,828
Etica	0,696	0,708	<b>0,833</b>
Ger	0,658	0,571	<b>0,730</b>
Inov	0,656	0,448	<b>0,657</b>
Lider	0,676	0,699	<b>0,816</b>
Relac	0,772	0,593	<b>0,811</b>
RSC	0,662	0,702	<b>0,809</b>
SerFin	0,635	0,647	<b>0,761</b>
Seried	0,644	0,640	<b>0,762</b>

Fonte: o autor

Uma outra medida tomada na análise do modelo de mensuração foi a colinearidade entre os indicadores. Os indicadores foram testados quanto à colinearidade, em procedimento semelhante ao efetuado na construção da escala. Ou seja, os fatores de cada construto, compostos por meio da análise fatorial, passaram por análise de regressão para verificação dos VIF's, como se exemplifica na Tabela 27. Para essa análise, medidas diretas da reputação, tomadas por três variáveis mensuráveis, constituíram um fator (ReputR) que foi tomado como variável dependente. Coeficientes de VIF abaixo de 10 mostram não haver problema de colinearidade (HAIR et al., 2006).

**Tabela 27 H01 - Colinearidade entre os indicadores da reputação (pacientes)**

Modelo	Colinearidade	
	Tolerância	VIF
1 (Constante)		
Etica	0,315	3,180
Ger	0,396	2,527
Inov	0,451	2,215
Lider	0,400	2,499
Relac	0,334	2,993
RSC	0,513	1,950
SerFin	0,552	1,813
Seried	0,364	2,750

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

#### Avaliação do modelo estrutural

A avaliação do modelo estrutural se fez com a análise dos coeficientes estruturais, visto que sua finalidade é analisar a relação entre os construtos. A análise se fez com os valores produzidos pelo *software* SmartPLS, no procedimento de *bootstrapping*. Esse procedimento é uma “forma de reamostragem na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para estimação do modelo” (HAIR et al., 2006).

Todos os procedimentos de *bootstrapping* executados geraram 500 amostras. Para a análise foram considerados o coeficiente estrutural, ou *path coefficient*, o coeficiente de

determinação ( $R^2$ ) e a significância estatística ( $t$ ). Note-se que os valores de  $t$  referem-se aos pesos das cargas, e não às cargas fatoriais, como recomendado para indicadores formativos (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001). A Tabela 28 ilustra como esses coeficientes são apresentados.

**Tabela 28 T01 - Coeficientes estruturais (funcionários)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho	Identificação	Reputação	$R^2$
Comunicação	<i>path</i>		0,660	0,361	
	<i>t</i>		10,335	3,025	
Desempenho					0,423
Identificação	<i>path</i>			0,506	0,436
	<i>t</i>			4,703	
Reputação	<i>path</i>	0,650			0,628
	<i>t</i>	9,811			

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

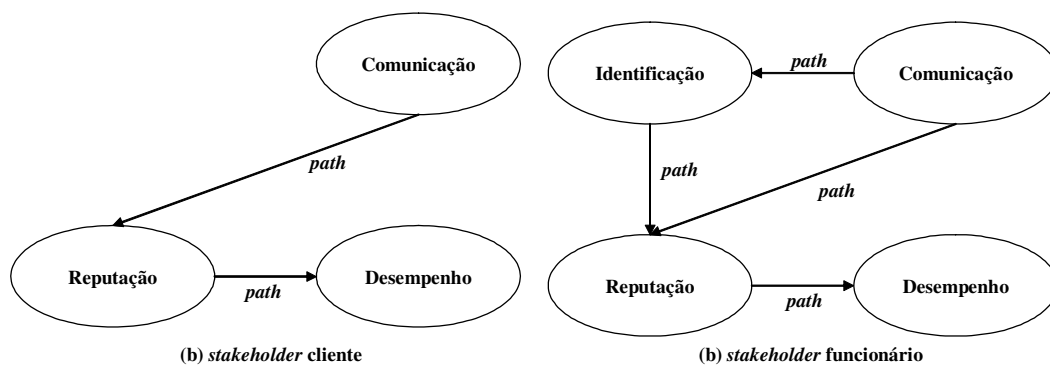
Nas tabelas em que se apresentam os coeficientes estruturais, informam-se:

- o *path coefficient*: coeficiente que mostra a força da relação entre dois construtos. Denomina-se beta ( $\beta$ ) quando a relação se dá entre dois construtos endógenos, gama ( $\gamma$ ) entre um construto exógeno e um endógeno, e fi ( $\Phi$ ) entre construtos exógenos. Para simplificar, neste estudo será denominado simplesmente de *path*;
- o valor de  $t$ , que indica a significância estatística do coeficiente que está acima dele na tabela;
- o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que indica a variação da variável dependente explicada pelas variáveis independentes.

## 4.2 Análise e interpretação dos resultados

Apresentar os resultados de análises estatísticas de clientes e de funcionários de 12 empresas, ou seja, 24 análises, resultaria uma tarefa enfadonha, principalmente para o leitor, devido às inevitáveis repetições que aconteceriam. Para contornar esse problema, a apresentação foi organizada de modo a apresentar as empresas por blocos, dentro de seus segmentos de atuação.

Duas apresentações são feitas para cada segmento: uma para a amostra dos *stakeholders* internos, cujo modelo se apresenta na Figura 10 (a), e outra para os externos, cujo modelo se apresenta na Figura 10 (b). À medida que os dados por setor foram obtidos, comparações entre setores foram sendo feitos.



**Figura 10 Modelo estrutural - Stakeholders cliente e funcionário**

Fonte: o autor

Contudo, ainda há uma seqüência que se repete para cada análise (segmento e tipo de *stakeholder*). Os resultados dos procedimentos estatísticos foram arranjados em tabelas comparativas. A seqüência de apresentação é a seguinte:

- avaliação do modelo de mensuração para o cliente, contendo análise da validade convergente, da validade discriminante e da colinearidade;

- avaliação do modelo estrutural para o cliente, em que se estuda a relação entre os construtos;
- avaliação do modelo de mensuração para o funcionário, contendo análise da validade convergente, da validade discriminante e da colinearidade;
- avaliação do modelo de mensuração para o funcionário, contendo análise da validade convergente, da validade discriminante e da colinearidade;
- avaliação do modelo estrutural para o cliente, em que se estuda a relação entre os construtos;
- comparação entre as percepções de clientes e de funcionários.

#### **4.2.1 Análise dos hospitais**

Avaliação do modelo de mensuração - pacientes

Verificou-se haver validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 29, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707. Este índice é adotado porque reflete que a comunalidade é superior a 50%, ou seja, significa que o indicador compartilha mais variância com o construto que constitui do que com o erro de variância. As exceções mais notáveis foram encontradas no hospital H03, com três dos oito indicadores da reputação se situando abaixo do índice mínimo de 0,50 proposto por Chin (1998b) para escalas novas.

**Tabela 29 Cargas fatoriais - Hospitais (pacientes)**

Indicadores	Comunicação			Desempenho			Reputação		
	H01	H02	H03	H01	H02	H03	H01	H02	H03
ComGer	<b>0,884</b>	<b>0,886</b>	<b>0,866</b>	0,556	0,787	0,463	0,741	0,765	0,607
ComMkt	<b>0,807</b>	<b>0,841</b>	<b>0,683</b>	0,646	0,619	0,250	0,718	0,722	0,467
ComOrg	<b>0,923</b>	<b>0,914</b>	<b>0,878</b>	0,643	0,648	0,328	0,782	0,742	0,659
Desemp	0,705	0,779	0,431	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0,828	0,808	0,725
Etica	0,696	0,662	0,410	0,708	0,663	0,236	<b>0,833</b>	<b>0,801</b>	<b>0,448</b>
Ger	0,658	0,715	0,595	0,571	0,692	0,581	<b>0,730</b>	<b>0,851</b>	<b>0,816</b>
Inov	0,656	0,680	0,586	0,448	0,660	0,205	<b>0,657</b>	<b>0,811</b>	<b>0,547</b>
Lider	0,676	0,748	-0,085	0,699	0,679	0,501	<b>0,816</b>	<b>0,864</b>	<b>0,290</b>
Relac	0,772	0,662	-0,133	0,593	0,494	0,215	<b>0,811</b>	<b>0,701</b>	<b>0,058</b>
RSC	0,662	0,723	0,579	0,702	0,593	0,675	<b>0,809</b>	<b>0,797</b>	<b>0,870</b>
SerFin	0,635	0,607	0,610	0,647	0,641	0,505	<b>0,761</b>	<b>0,755</b>	<b>0,773</b>
Seried	0,644	0,628	0,489	0,640	0,595	0,573	<b>0,762</b>	<b>0,740</b>	<b>0,737</b>

Fonte: o autor

A validade discriminante pôde ser verificada, pois, como se observa na Tabela 29, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à colinearidade, a Tabela 30 retrata que os coeficientes se situam abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade.

**Tabela 30 Colinearidade dos indicadores – Hospitais (pacientes)**

Modelo	H01		H02		H03	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
1 (Constante)						
ComGer	0,303	3,296	0,279	3,591	0,454	2,203
ComMkt	0,436	2,294	0,408	2,453	0,619	1,615
ComOrg	0,268	3,728	0,255	3,929	0,328	3,051
Etica	0,303	3,303	0,304	3,294	0,690	1,449
Ger	0,391	2,561	0,354	2,823	0,316	3,161
Inov	0,413	2,421	0,326	3,069	0,471	2,124
Lider	0,372	2,688	0,339	2,947	0,390	2,562
Relac	0,291	3,438	0,382	2,616	0,879	1,138
RSC	0,451	2,217	0,325	3,079	0,305	3,278
SerFin	0,351	2,851	0,455	2,200	0,545	1,834
Seried	0,507	1,974	0,480	2,083	0,369	2,713

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

## Avaliação do modelo estrutural - pacientes

Os coeficientes retratados na Tabela 31, mostram que o modelo é adequado. Os coeficientes estruturais atingiram patamares superiores a 0,80 nos casos dos hospitais H01 e H02, ultrapassando 0,70 no caso do hospital H03. Em outras palavras, demonstra-se que, para esta amostra de pacientes de hospitais, a comunicação é importante para a percepção da reputação, a qual é importante para o alcance do desempenho.

**Tabela 31 Coeficientes estruturais – Hospitais (pacientes)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho			Reputação			R <sup>2</sup>		
		H01	H02	H03	H01	H02	H03	H01	H02	H03
Comunicação	<i>path</i>				0,857	0,839	0,717			
	<i>t</i>				31,004	22,849	10,130			
Desempenho	<i>path</i>							0,686	0,654	0,525
	<i>t</i>									
Reputação	<i>path</i>	0,828	0,759	0,725				0,734	0,712	0,515
	<i>t</i>	31,191	15,001	9,181						

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

Uma avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 31) mostrou que a responsabilidade social corporativa (RSC) é o indicador que mais influencia a reputação, seguido de perto pela liderança (Lider) e pela seriedade financeira (SerFin). Enquanto inovação (Inov), seriedade geral (Seried) e qualidade do gerenciamento (Ger) não apresentaram significância estatística para os hospitais H01 e H02, foram importantes para a amostra de pacientes do hospital H03. Percebeu-se diferença acentuada na composição da reputação entre os hospitais dos extremos (H01 e H03).



**Tabela 32 Importância dos indicadores - Hospitais (pacientes)**

Indicador	H01		H02		H03	
	Significância	Peso	Significância	Peso	Significância	Peso
<b>ComGer</b>	21,632	0,379	14,615	0,390	17,198	0,427
<b>ComMkt</b>	12,605	0,367	16,499	0,368	11,191	0,328
<b>ComOrg</b>	24,222	0,400	17,272	0,378	27,309	0,463
<b>Etica</b>	1,643	0,160	1,696	0,150	4,339	-0,004
<b>Ger</b>	0,240	-0,026	0,242	0,266	12,018	0,383
<b>Inov</b>	1,172	0,099	1,185	0,115	4,624	0,184
<b>Lider</b>	2,884	0,270	2,896	0,274	2,033	-0,011
<b>Relac</b>	2,227	0,181	2,225	-0,069	0,233	0,081
<b>RSC</b>	3,717	0,283	3,673	0,170	16,074	0,437
<b>SerFin</b>	3,433	0,243	3,493	0,190	9,534	0,029
<b>Seried</b>	0,554	0,053	0,518	0,125	9,919	0,251

Fonte: o autor

O exame dos valores de  $t$  dos indicadores da reputação indica que ética (Etica), qualidade do gerenciamento (Ger), inovação (Inov), seriedade geral (Seried) e relacionamento (Relac) não são significativos para todos os hospitais, como se pode observar na Tabela 32. Porém, a eliminação de um indicador formativo, mantido na fase de construção da escala, poderia ser problemática, como alertam Diamantopoulos e Winklhofer (2001). Preferiu-se, então, manter o modelo, pois eliminar um indicador formativo pode representar a eliminação de parte do construto (BOLLEN; LENNOX, 1991).

#### Avaliação do modelo de mensuração – funcionários

Verificou-se que os indicadores têm validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 33, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707. Chama a atenção a baixa carga do indicador IdComp (identificação comportamental) verificada no hospital H03. Do mesmo modo, a avaliação dos funcionários dos hospitais amostrados relativa à seriedade financeira (SerFin) é relevante, pois nos três hospitais as cargas se situaram abaixo de 0,7 e, no hospital H02, abaixo de 0,6.

Tabela 33 Cargas fatoriais - Hospitais (funcionários)

Indicadores	Comunicação			Desempenho			Identificação			Reputação		
	H01	H02	H03	H01	H02	H03	H01	H02	H03	H01	H02	H03
ComGer	<b>0,816</b>	<b>0,866</b>	<b>0,817</b>	0,542	0,691	0,708	0,779	0,696	0,667	0,686	0,829	0,736
ComMkt	<b>0,857</b>	<b>0,887</b>	<b>0,839</b>	0,627	0,683	0,495	0,603	0,571	0,527	0,681	0,679	0,580
ComOrg	<b>0,900</b>	<b>0,915</b>	<b>0,839</b>	0,650	0,706	0,554	0,619	0,646	0,632	0,750	0,716	0,641
Desemp	0,705	0,781	0,714	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0,693	0,719	0,641	0,818	0,789	0,794
IdAfet	0,675	0,663	0,602	0,619	0,640	0,527	<b>0,893</b>	<b>0,926</b>	<b>0,822</b>	0,790	0,728	0,656
IdAval	0,698	0,601	0,593	0,701	0,618	0,503	<b>0,921</b>	<b>0,817</b>	<b>0,742</b>	0,815	0,627	0,547
IdCog	0,775	0,677	0,685	0,626	0,675	0,598	<b>0,961</b>	<b>0,940</b>	<b>0,954</b>	0,806	0,734	0,774
IdComp	0,531	0,514	0,349	0,498	0,622	0,399	<b>0,676</b>	<b>0,767</b>	<b>0,484</b>	0,580	0,635	0,392
Etica	0,703	0,671	0,666	0,706	0,608	0,641	0,796	0,481	0,684	<b>0,881</b>	<b>0,749</b>	<b>0,831</b>
Ger	0,715	0,687	0,610	0,640	0,575	0,667	0,748	0,486	0,658	<b>0,830</b>	<b>0,739</b>	<b>0,818</b>
Inov	0,660	0,653	0,578	0,617	0,547	0,507	0,520	0,526	0,517	<b>0,715</b>	<b>0,719</b>	<b>0,666</b>
Lider	0,516	0,516	0,522	0,699	0,574	0,531	0,645	0,607	0,514	<b>0,771</b>	<b>0,699</b>	<b>0,661</b>
Relac	0,799	0,677	0,519	0,689	0,630	0,563	0,750	0,620	0,551	<b>0,880</b>	<b>0,800</b>	<b>0,691</b>
RSC	0,523	0,702	0,737	0,495	0,653	0,689	0,666	0,740	0,696	<b>0,667</b>	<b>0,855</b>	<b>0,887</b>
SerFin	0,632	0,492	0,589	0,516	0,408	0,507	0,526	0,506	0,547	<b>0,654</b>	<b>0,568</b>	<b>0,680</b>
Seried	0,686	0,723	0,501	0,614	0,670	0,471	0,682	0,605	0,529	<b>0,782</b>	<b>0,838</b>	<b>0,624</b>

Fonte: o autor

A validade discriminante pôde ser verificada, pois, como se observa na Tabela 33, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à colinearidade, a Tabela 34 retrata que esses coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade.

**Tabela 34 Colinearidade dos indicadores - Hospitais (funcionários)**

Modelo	H01		H02		H03	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
1 (Constante)						
<b>ComGer</b>	0,284	3,519	0,133	7,534	0,345	2,897
<b>ComMkt</b>	0,304	3,288	0,091	10,989	0,438	2,281
<b>ComOrg</b>	0,265	3,775	0,271	3,685	0,356	2,808
<b>Desemp</b>	0,286	3,498	0,279	3,368	0,297	3,368
<b>IdAfet</b>	0,150	6,687	0,197	5,064	0,344	2,910
<b>IdAval</b>	0,207	4,828	0,377	2,649	0,525	1,904
<b>IdCog</b>	0,124	8,076	0,240	4,161	0,226	4,423
<b>IdComp</b>	0,385	2,599	0,268	3,736	0,541	1,849
<b>Etica</b>	0,186	5,382	0,279	3,581	0,247	4,050
<b>Ger</b>	0,259	3,865	0,324	3,083	0,237	4,220
<b>Inov</b>	0,358	2,792	0,373	2,682	0,389	2,569
<b>Lider</b>	0,356	2,811	0,445	2,247	0,474	2,109
<b>Relac</b>	0,218	4,595	0,334	2,993	0,383	2,611
<b>RSC</b>	0,411	2,433	0,277	3,614	0,271	3,687
<b>SerFin</b>	0,502	1,993	0,206	4,850	0,474	2,109
<b>Seried</b>	0,276	3,626	0,480	2,083	0,433	2,311

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

Avaliação do modelo estrutural - funcionários

Os coeficientes retratados na Tabela 35 apontam para a adequação do modelo. Os coeficientes estruturais mostram a importância da comunicação para a identificação, a importância da

identificação para a reputação e, principalmente, da reputação para o desempenho, na avaliação dos funcionários dos hospitais.

**Tabela 35 Coeficientes estruturais - Hospitais (funcionários)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho			Identificação			Reputação			R <sup>2</sup>		
		H01	H02	H03	H01	H02	H03	H01	H02	H03	H01	H02	H03
Comunicação	<i>path</i>				0,782	0,722	0,739	0,386	0,579	0,455			
	<i>t</i>				16,263	16,828	15,166	2,580	5,952	6,035			
Desempenho											0,668	0,622	0,631
Identificação	<i>path</i>							0,559	0,362	0,457	0,612	0,521	0,546
	<i>t</i>							4,056	3,344	5,563			
Reputação	<i>path</i>	0,818	0,789	0,794							0,799	0,769	0,722
	<i>t</i>	22,875	23,428	20,978									

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

São expressivos os coeficientes da reputação para a determinação do desempenho, uma vez que giram em torno de 0,80 (0,818, 0,789 e 0,794, respectivamente). Embora os coeficientes das relações comunicação-reputação e identificação-reputação tenham variado entre as três amostras, nota-se haver equilíbrio nos coeficientes da relação reputação-desempenho nos três hospitais. Esse mesmo equilíbrio ocorre com os coeficientes de determinação, pois mais de 70% da variação da reputação (79,9%, 76,9% e 72,2%, respectivamente) podem ser explicados pelas variações na comunicação e na identificação.

As relações estruturais revelam que a comunicação tem papel importante na identificação dos funcionários. As três formas (gerencial, de *marketing* e organizacional) são importantes, mas a gerencial é a que mais fortemente afeta a identificação. Isso se percebeu em análise em que, retirando-a do modelo na amostra do hospital H01, o R<sup>2</sup> da comunicação em relação à identificação caía de 0,612 para 0,427 e o coeficiente estrutural dessa relação caía de 0,782 para 0,654.

Uma avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 36) mostra que, para os funcionários, a responsabilidade social corporativa (RSC) é o indicador que mais contribui para a formação da reputação, porém, não teve significância estatística para a amostra do hospital H01. A seriedade financeira (SerFin) obteve significância apenas na amostra do

hospital H03 e liderança (Lider) apenas para o hospital H01, com um peso relativo importante. Percebe-se haver diferenças acentuadas na formação da reputação entre os hospitais, com os indicadores se alternando em importância de um para outro.

O exame dos valores de  $t$  dos indicadores da reputação indica que não são todos significativos para todos os hospitais, como se pode observar na Tabela 35. Porém, do mesmo modo como se procedeu para a amostra dos pacientes, preferiu-se manter o modelo para não se perder parte do construto (BOLLEN; LENNOX, 1991).

**Tabela 36 Importância dos coeficientes -Hospitais (funcionários)**

Indicador	H01		H02		H03	
	Significância	Peso	Significância	Peso	Significância	Peso
<b>ComGer</b>	13,057	0,414	17,518	0,415	11,413	0,446
<b>ComMkt</b>	14,743	0,364	21,836	0,340	14,615	0,352
<b>ComOrg</b>	13,919	0,389	26,819	0,370	11,929	0,405
<b>Desemp</b>	0	1	0	1	0	1
<b>IdAfet</b>	0,670	0,136	2,019	0,344	1,520	0,213
<b>IdAval</b>	2,341	0,446	1,932	0,259	2,453	0,307
<b>IdCog</b>	3,620	0,591	2,965	0,490	4,516	0,628
<b>IdComp</b>	1,211	-0,148	0,080	0,012	0,026	-0,002
<b>Etica</b>	1,893	0,256	1,529	0,178	0,109	-0,014
<b>Ger</b>	1,450	0,143	0,469	-0,049	3,236	0,299
<b>Inov</b>	0,894	0,090	1,909	0,178	1,052	-0,112
<b>Lider</b>	2,790	0,290	1,461	0,152	0,694	0,058
<b>Relac</b>	2,759	0,052	0,751	0,076	3,229	0,337
<b>RSC</b>	0,695	0,335	4,631	0,444	5,652	0,537
<b>SerFin</b>	0,699	0,061	0,975	0,329	2,274	0,182
<b>Seried</b>	0,009	-0,001	2,521	-0,084	0,487	-0,046

Fonte: o autor

Comparação entre as percepções de pacientes e de funcionários

Uma avaliação dos pesos dos indicadores da amostra de pacientes (Tabela 32), comparativamente aos indicadores da amostra dos funcionários (Tabela 36), mostrou haver poucas diferenças entre as percepções de pacientes e de funcionários. Embora a ordem de

importância dos indicadores fosse diferente, ambos os grupos valorizaram mais o relacionamento (Relac), a liderança (Lider) e a ética (Etica). Chamou a atenção a avaliação da seriedade financeira (SerFin), pois enquanto os pacientes dos três hospitais as valorizaram, para a amostra dos funcionários somente o hospital H03 apresentou significância estatística.

As avaliações de ambos os *stakeholders* levaram os coeficientes estruturais a números muito próximos, que giram em torno de 0,80. Assim, funcionários e pacientes destas amostras revelam ser de uma mesma magnitude os efeitos da reputação sobre o desempenho. Em outras palavras, percebe-se que ambos os *stakeholders* percebem diferentes arranjos de recursos, uma vez que os pesos dos indicadores formativos da reputação varia de hospital para hospital e de *stakeholder* para *stakeholder*. A proximidade dos coeficientes estruturais, por sua vez, revela que, independente do arranjo, a exploração dos recursos forma uma reputação que tem influência positiva no desempenho.

#### **4.2.2 Análise da empresa de transporte aéreo**

A análise comparativa de empresas de transporte aéreo de passageiros ficou prejudicada porque a amostra restringiu-se a uma única empresa. Isso foi motivado por um caso fortuito ocorrido com uma das empresas compromissadas com a pesquisa, que a impediu de prosseguir com o trabalho.

Verificou-se haver validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 37, as cargas fatoriais dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707.

**Tabela 37 Cargas fatoriais - Transporte aéreo (passageiros)**

Indicadores	Comunicação	Desempenho	Reputação
<b>ComGer</b>	<b>0,909</b>	0,713	0,817
<b>ComMkt</b>	<b>0,838</b>	0,620	0,753
<b>ComOrg</b>	<b>0,910</b>	0,635	0,827
<b>Desemp</b>	0,741	<b>1,000</b>	0,788
<b>Etica</b>	0,565	0,645	<b>0,709</b>
<b>Ger</b>	0,807	0,670	<b>0,875</b>
<b>Inov</b>	0,766	0,620	<b>0,822</b>
<b>Lider</b>	0,729	0,582	<b>0,778</b>
<b>RSC</b>	0,753	0,633	<b>0,821</b>
<b>Relac</b>	0,701	0,629	<b>0,787</b>
<b>SerFin</b>	0,759	0,649	<b>0,834</b>
<b>Seried</b>	0,805	0,690	<b>0,885</b>

Fonte: o autor

A validade discriminante pôde ser constatada, pois, como se observa na própria Tabela 37, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à colinearidade, a Tabela 38 retrata que esses coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade.

**Tabela 38 Colinearidade dos indicadores - Transporte aéreo (passageiros)**

Indicadores	Tolerância	VIF
1 (Constante)		
<b>ComGer</b>	0,268	3,735
<b>ComMkt</b>	0,360	2,778
<b>ComOrg</b>	0,214	4,668
<b>Desemp</b>	0,336	2,973
<b>Etica</b>	0,401	2,494
<b>Ger</b>	0,208	4,814
<b>Inov</b>	0,312	3,201
<b>Lider</b>	0,326	3,065
<b>Relac</b>	0,303	3,297
<b>RSC</b>	0,265	3,778
<b>SerFin</b>	0,222	4,498
<b>Seried</b>	0,200	5,003

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

### Avaliação do modelo estrutural - passageiros

Os coeficientes retratados na Tabela 39, mostram que os coeficientes estruturais atingiram patamares superiores a 0,788, demonstrando-se que, para esta amostra de passageiros, a comunicação é o mais importante para a percepção da reputação, e esta é importante para o alcance do desempenho. É expressiva a variação da reputação explicada por variações da comunicação.

**Tabela 39 Coeficientes estruturais - Transporte aéreo (passageiros)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho	Reputação	R <sup>2</sup>
Comunicação	<i>path</i>		0,902	
	<i>t</i>		31,022	
Desempenho				0,621
Reputação	<i>path</i>	0,788		0,814
	<i>t</i>	11,652		

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

Uma avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 40) mostrou que a ética (Ética), a responsabilidade social corporativa (RSC) e a qualidade do gerenciamento (Ger) são os indicadores que mais influenciam a reputação, porém nesta amostra não apresentaram significância estatística.

O exame dos valores de *t* dos indicadores da reputação indica que nem todos são significativos, como se pode observar na Tabela 40. Para não se perder parte construto, preferiu-se manter o modelo.



**Tabela 40 Importância dos indicadores - Transporte aéreo (passageiros)**

<b>Indicadores</b>	<b>Significância</b>	<b>Peso</b>
<b>ComGer</b>	21,358	0,384
<b>ComMkt</b>	17,720	0,354
<b>ComOrg</b>	0,021	0,389
<b>Desemp</b>	0	1
<b>Etica</b>	2,240	0,208
<b>Ger</b>	1,686	0,200
<b>Inov</b>	0,406	0,048
<b>Lider</b>	1,952	0,183
<b>Relac</b>	0,530	-0,053
<b>RSC</b>	1,475	0,205
<b>SerFin</b>	0,823	0,116
<b>Seried</b>	2,326	0,307

Significância: nível 0,05 para valores acima de 2,0;  
nível 0,01 para valores acima de 2,7;  
nível 0,001 para valores acima de 3,5.

Fonte: o autor

#### Avaliação do modelo de mensuração – funcionários

Verificou-se que os indicadores têm validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 41, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707. Similar à amostra dos pacientes do hospital H03, chama a atenção a baixa carga do indicador identificação comportamental (IdComp), mas ainda se situa acima de 0,50. Ao contrário do que pôde ser verificado com os hospitais, nesta amostra de transporte aéreo a responsabilidade social corporativa (RSC) ficou ligeiramente acima do mínimo (0,50).

Tabela 41 Cargas fatoriais - Transporte aéreo (funcionários)

Indicadores	Comunicação	Desempenho	Identificação	Reputação
ComGer	<b>0,798</b>	0,582	0,630	0,583
ComMkt	<b>0,758</b>	0,400	0,486	0,565
ComOrg	<b>0,816</b>	0,543	0,416	0,487
Desemp	0,646	<b>1,000</b>	0,652	0,650
IdAfet	0,498	0,492	<b>0,727</b>	0,525
IdAval	0,646	0,606	<b>0,969</b>	0,716
IdCog	0,570	0,624	<b>0,885</b>	0,672
IdComp	0,425	0,443	<b>0,587</b>	0,404
Etica	0,502	0,447	0,601	<b>0,738</b>
Ger	0,524	0,457	0,571	<b>0,738</b>
Inov	0,493	0,523	0,569	<b>0,767</b>
Lider	0,605	0,380	0,583	<b>0,724</b>
Relac	0,562	0,607	0,576	<b>0,846</b>
RSC	0,418	0,254	0,439	<b>0,512</b>
SerFin	0,572	0,425	0,549	<b>0,724</b>
Seried	0,618	0,286	0,491	<b>0,626</b>

Fonte: o autor

Verificou-se haver validade discriminante, pois, como se observa na, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à colinearidade, a Tabela 42 retrata que esses coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade.

**Tabela 42 Colinearidade dos indicadores - Transporte aéreo (funcionários)**

Indicadores	Tolerância	VIF
(Constante)		
<b>ComGer</b>	0,403	2,480
<b>ComMkt</b>	0,333	2,999
<b>ComOrg</b>	0,495	2,018
<b>Desemp</b>	0,360	2,775
<b>IdAfet</b>	0,364	2,744
<b>IdAval</b>	0,261	3,825
<b>IdCog</b>	0,274	3,648
<b>IdComp</b>	0,446	2,244
<b>Etica</b>	0,347	2,885
<b>Ger</b>	0,368	2,719
<b>Inov</b>	0,540	1,851
<b>Lider</b>	0,380	2,631
<b>Relac</b>	0,430	2,325
<b>RSC</b>	0,448	2,234
<b>SerFin</b>	0,362	2,763
<b>Seried</b>	0,359	2,785

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

## Avaliação do modelo estrutural - funcionários

Os coeficientes estruturais (Tabela 43) mostram a importância da comunicação para a identificação, a relativa importância da contribuição da identificação para a reputação, e a importância da contribuição da reputação para o desempenho, na avaliação dos funcionários da empresa de transporte aéreo. Comparativamente, a contribuição da reputação resultou, para esta amostra, menor do que a verificada nas amostras dos hospitais.

**Tabela 43 Coeficientes estruturais - Transporte aéreo (funcionários)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho	Identificação	Reputação	R <sup>2</sup>
<b>Comunicação</b>	<i>path</i>		0,660	0,361	
	<i>t</i>		10,335	3,025	
<b>Desempenho</b>					0,423
<b>Identificação</b>	<i>path</i>			0,506	
	<i>t</i>			4,703	0,436
<b>Reputação</b>	<i>path</i>	0,650			
	<i>t</i>	9,811			0,628

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

A avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 44) mostrou que, para os funcionários, o relacionamento (Relac) e a inovação (Inov) são os indicadores que mais contribuíram para a formação da reputação. Entre os indicadores formativos da identificação, a identificação avaliativa (IdAval) apresentou o maior peso e apenas esse indicador teve significância estatística.

O exame dos valores de  $t$  dos indicadores da reputação não são todos significativos, como se pode observar na Tabela 44. Porém, do mesmo modo como se procedeu para as demais amostras, preferiu-se manter o modelo.

**Tabela 44 Importância dos coeficientes -Transporte aéreo (funcionários)**

<b>Indicadores</b>	<b>Significância</b>	<b>Peso</b>
<b>ComGer</b>	8,641	0,484
<b>ComMkt</b>	10,134	0,421
<b>ComOrg</b>	7,654	0,361
<b>Desemp</b>	0	1
<b>IdAfet</b>	0,215	0,030
<b>IdAval</b>	3,573	0,684
<b>IdCog</b>	1,749	0,353
<b>IdComp</b>	0,043	0,005
<b>Etica</b>	0,861	0,115
<b>Ger</b>	1,791	0,246
<b>Inov</b>	2,881	0,301
<b>Lider</b>	0,927	0,130
<b>Relac</b>	3,968	0,415
<b>RSC</b>	0,845	0,105
<b>SerFin</b>	0,056	-0,007
<b>Seried</b>	0,096	0,014

Fonte: o autor

Comparação entre as percepções de passageiros e de funcionários

Uma avaliação dos pesos dos indicadores da amostra de passageiros (Tabela 40), comparativamente aos indicadores da amostra dos funcionários (Tabela 44), mostrou haver diferenças entre as percepções de passageiros e de funcionários. Os passageiros deram maior

peso à seriedade geral (Seried), enquanto os funcionários atribuíram maior peso ao relacionamento (Relac) e à inovação (Inov). Os passageiros atribuíram maior importância à reputação do que os funcionários, conforme se depreende dos coeficientes estruturais e de determinação.

#### 4.2.3 Análise da indústria alimentícia

Avaliação do modelo de mensuração - consumidores

Verificou-se haver validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 45, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707 e os demais se situam acima do mínimo de 0,50 proposto por Chin (1998b).

**Tabela 45 Cargas fatoriais - Indústria alimentícia (consumidores)**

Indicadores	Comunicação		Desempenho		Reputação	
	A01	A02	A01	A02	A01	A02
ComGer	<b>0,876</b>	<b>0,860</b>	0,598	0,793	0,777	0,827
ComMkt	<b>0,879</b>	<b>0,834</b>	0,610	0,412	0,659	0,629
ComOrg	<b>0,919</b>	<b>0,782</b>	0,664	0,413	0,825	0,567
Desemp	0,701	0,685	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0,796	0,806
Etica	0,709	0,644	0,632	0,643	<b>0,814</b>	<b>0,785</b>
Ger	0,583	0,506	0,635	0,426	<b>0,738</b>	<b>0,569</b>
Inov	0,485	0,578	0,473	0,479	<b>0,582</b>	<b>0,645</b>
Lider	0,539	0,655	0,550	0,665	<b>0,660</b>	<b>0,804</b>
RSC	0,708	0,756	0,549	0,631	<b>0,765</b>	<b>0,847</b>
Relac	0,812	0,661	0,754	0,730	<b>0,951</b>	<b>0,847</b>
SerFin	0,563	0,537	0,409	0,399	<b>0,593</b>	<b>0,572</b>
Seried	0,374	0,611	0,465	0,604	<b>0,507</b>	<b>0,741</b>

Fonte: o autor

Verificou-se haver validade discriminante, pois, como se observa na Tabela 45, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à

colinearidade, a Tabela 46 retrata que esses coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade.

**Tabela 46 Colinearidade dos indicadores – Indústria alimentícia (consumidores)**

Indicadores	H01		H02	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
1 (Constante)				
<b>ComGer</b>	0,278	3,600	0,221	4,519
<b>ComMkt</b>	0,360	2,775	0,427	2,339
<b>ComOrg</b>	0,214	4,663	0,494	2,025
<b>Desemp</b>	0,316	3,167	0,255	3,928
<b>Etica</b>	0,334	2,991	0,238	4,207
<b>Ger</b>	0,424	2,360	0,555	1,802
<b>Inov</b>	0,477	2,095	0,537	1,861
<b>Lider</b>	0,492	2,031	0,433	2,308
<b>Relac</b>	0,311	3,212	0,207	4,833
<b>RSC</b>	0,205	4,878	0,295	3,393
<b>SerFin</b>	0,560	1,787	0,546	1,830
<b>Seried</b>	0,602	1,662	0,396	2,524

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

Avaliação do modelo estrutural - consumidores

Os coeficientes estruturais (Tabela 47) atingiram patamares iguais ou superiores a 0,80.

Demonstra-se que, para esta amostra de consumidores, a comunicação é importante para a percepção da reputação, a qual é importante para a consecução do desempenho.

**Tabela 47 Coeficientes estruturais – Indústria alimentícia (consumidores)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho		Reputação		R <sup>2</sup>	
		A01	A02	A01	A02	A01	A02
<b>Comunicação</b>	<i>path</i>			0,852	0,834		
	<i>t</i>			24,144	24,477		
<b>Desempenho</b>						0,633	0,649
<b>Reputação</b>	<i>path</i>	0,796	0,806			0,725	0,696
	<i>t</i>	20,362	15,660				

\* Valores significantes no nível 0,01.

Fonte: o autor

Uma avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 48) mostrou que a responsabilidade social corporativa (RSC), a liderança (Lider) e a inovação (Inov) são os indicadores que mais peso têm na formação da reputação. Embora alguns indicadores não apresentassem significância, percebe-se que há diferença na composição da reputação entre as duas empresas. O exame dos valores de  $t$  dos indicadores da reputação indica que nem todos são significativos, mas mesmo assim se preferiu manter o modelo, pois eliminar um indicador formativo pode representar a eliminação de parte do construto (BOLLEN; LENNOX, 1991).

**Tabela 48 Importância dos indicadores - Indústria alimentícia (consumidores)**

Indicadores	A01		A02	
	Significância	Peso	Significância	Peso
ComGer	14,280	0,385	10,140	0,493
ComMkt	14,236	0,327	12,531	0,374
ComOrg	13,568	0,409	9,190	0,338
Desemp	0,000	1,000	0,000	1,000
Ética	3,131	0,251	1,711	0,181
Ger	0,574	0,059	0,049	-0,005
Inov	0,347	0,025	2,681	0,217
Lider	0,586	0,051	3,019	0,249
Relac	0,623	0,064	1,615	0,184
RSC	6,473	0,630	1,915	0,216
SerFin	0,151	0,012	0,007	0,001
Seried	1,423	0,096	3,038	0,246

Fonte: o autor

#### Avaliação do modelo de mensuração – funcionários

Verificou-se que os indicadores têm validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 49, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707. A carga mais crítica é a do indicador seriedade financeira (SerFin) que, para a empresa A01, situa-se abaixo de 0,50 e não apresenta convergência, e, para a empresa A02, situa-se pouco acima de 0,50. Diferentemente dos segmentos analisados

anteriormente, para as amostras da indústria alimentícia o indicador identificação comportamental (IdComp) apresenta cargas fatoriais muito boas (todas acima de 0,78).

**Tabela 49 Cargas fatoriais - Indústria alimentícia (funcionários)**

Indicadores	Comunicação		Desempenho		Identificação		Reputação	
	A01	A02	A01	A02	A01	A02	A01	A02
ComGer	<b>0,896</b>	<b>0,706</b>	0,705	0,651	0,644	0,597	0,855	0,659
ComMkt	<b>0,634</b>	<b>0,886</b>	0,267	0,568	0,306	0,674	0,384	0,690
ComOrg	<b>0,841</b>	<b>0,869</b>	0,488	0,584	0,398	0,642	0,559	0,679
Desemp	0,661	0,729	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0,508	0,825	0,682	0,834
IdAfet	0,524	0,646	0,442	0,657	<b>0,875</b>	<b>0,827</b>	0,628	0,674
IdAval	0,587	0,618	0,436	0,718	<b>0,944</b>	<b>0,829</b>	0,660	0,705
IdCog	0,531	0,745	0,520	0,763	<b>0,917</b>	<b>0,930</b>	0,674	0,741
IdComp	0,432	0,606	0,437	0,668	<b>0,777</b>	<b>0,814</b>	0,586	0,692
Ética	0,730	0,677	0,495	0,690	0,680	0,625	<b>0,846</b>	<b>0,504</b>
Ger	0,650	0,732	0,553	0,535	0,573	0,600	<b>0,807</b>	<b>0,692</b>
Inov	0,695	0,398	0,589	0,484	0,503	0,511	<b>0,829</b>	<b>0,566</b>
Lider	0,445	0,583	0,535	0,568	0,522	0,610	<b>0,681</b>	<b>0,705</b>
Relac	0,618	0,577	0,569	0,619	0,733	0,644	<b>0,849</b>	<b>0,743</b>
RSC	0,655	0,435	0,571	0,515	0,546	0,535	<b>0,812</b>	<b>0,603</b>
SerFin	0,381	0,475	0,249	0,389	0,480	0,408	<b>0,474</b>	<b>0,504</b>
Seried	0,673	0,642	0,587	0,722	0,684	0,649	<b>0,872</b>	<b>0,824</b>

Fonte: o autor

Constatou-se haver validade discriminante, pois, como se observa na Tabela 49, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à colinearidade, a Tabela 50 retrata que esses coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade.



**Tabela 50 Colinearidade dos indicadores - Indústria alimentícia (funcionários)**

Indicadores	H01		H02	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
1 (Constante)				
<b>ComGer</b>	0,159	6,277	0,433	2,311
<b>ComMkt</b>	0,616	1,624	0,244	4,101
<b>ComOrg</b>	0,430	2,327	0,266	3,755
<b>Desemp</b>	0,391	2,560	0,199	5,026
<b>IdAfet</b>	0,208	4,810	0,268	3,730
<b>IdAval</b>	0,265	3,772	0,305	3,277
<b>IdCog</b>	0,176	5,670	0,248	4,028
<b>IdComp</b>	0,323	3,100	0,417	2,399
<b>Etica</b>	0,176	5,676	0,364	2,750
<b>Ger</b>	0,311	3,216	0,278	3,598
<b>Inov</b>	0,307	3,255	0,354	2,822
<b>Lider</b>	0,489	2,045	0,487	2,052
<b>Relac</b>	0,224	4,464	0,458	2,185
<b>RSC</b>	0,371	2,695	0,613	1,632
<b>SerFin</b>	0,573	1,745	0,571	1,752
<b>Seried</b>	0,186	5,363	0,380	2,635

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

Avaliação do modelo estrutural - funcionários

A importância da comunicação para a identificação, da identificação para a reputação e, principalmente, da reputação para o desempenho, na avaliação dos funcionários, é mostrada na Tabela 51. A empresa A02 teve melhor avaliação do que a empresa A01, apesar de apresentar um coeficiente pior na relação comunicação-reputação.

**Tabela 51 Coeficientes estruturais - Indústria alimentícia (funcionários)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho		Identificação		Reputação		R <sup>2</sup>	
		A01	A02	A01	A02	A01	A02	A01	A02
<b>Comunicação</b>	<i>path</i>			0,603	0,776	0,588	0,464		
	<i>t</i>			8,273	13,255	5,793	3,919		
<b>Desempenho</b>								0,465	0,695
<b>Identificação</b>	<i>path</i>					0,361	0,461	0,363	0,602
	<i>t</i>					3,124	3,870		
<b>Reputação</b>	<i>path</i>	0,682	0,834					0,732	0,760
	<i>t</i>	8,898	19,624						

\* Valores de significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

São expressivos os coeficientes da reputação para a determinação do desempenho, notadamente para a empresa A02, em que se situa acima de 0,80. Nota-se que neste segmento também, na avaliação dos funcionários, mais de 70% da variação da reputação podem ser explicados pelas variações na comunicação e na identificação.

É interessante notar que os coeficientes estruturais da indústria alimentícia, amostra dos funcionários, assemelham-se aos coeficientes dos hospitais (0,799, 0,769 e 0,722, respectivamente para H01, H02 e H03).

A avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 52) mostrou que, para os funcionários, a responsabilidade social corporativa (RSC) é indicador valioso para a formação da reputação. A seriedade geral (Seried) obteve significância apenas na amostra da empresa A02, em que é o indicador que mais contribui para a formação da reputação.

**Tabela 52 Importância dos coeficientes -Indústria alimentícia (funcionários)**

Indicadores	A01		A02	
	Significância	Peso	Significância	Peso
ComGer	8,473	0,580	5,736	0,387
ComMkt	4,799	0,266	10,361	0,420
ComOrg	9,985	0,372	8,273	0,407
Desemp	0	1	0	1
IdAfet	0,346	0,096	0,731	0,114
IdAval	2,082	0,547	1,134	0,186
IdCog	2,230	0,440	3,493	0,524
IdComp	0,021	-0,004	2,586	0,326
Etica	1,280	0,254	1,455	0,221
Ger	1,351	0,173	0,637	0,099
Inov	1,977	0,313	0,550	-0,090
Lider	1,152	0,120	1,750	0,256
Relac	0,654	0,121	1,254	0,191
RSC	2,222	0,232	2,115	0,213
SerFin	0,231	-0,020	1,271	0,142
Seried	0,121	0,025	2,975	0,338

Fonte: o autor

O exame dos valores de  $t$  dos indicadores da reputação não são todos significativos, como se pode observar na Tabela 52. Porém, do mesmo modo como se procedeu para as demais amostras, preferiu-se manter o modelo.

Comparação entre as percepções de consumidores e de funcionários

Uma avaliação dos pesos dos indicadores da amostra de consumidores (Tabela 48), comparativamente aos indicadores da amostra dos funcionários (Tabela 52), mostrou haver maiores diferenças entre as percepções de consumidores e de funcionários da empresa A01.

São muito próximos os coeficientes da relação reputação-desempenho da empresa A02 na avaliação de consumidores e de funcionários, enquanto na empresa A01 há uma dissonância maior entre as percepções desses dois *stakeholders*.

As avaliações de ambos os *stakeholders* levaram os coeficientes estruturais a números inversamente proporcionais, pois um coeficiente mais baixo dos funcionários de A01 corresponde a um mais alto de seus consumidores, enquanto um alto dos funcionários de A02 corresponde a um mais baixo dos consumidores de A02.

#### **4.2.4 Análise da indústria automobilística**

Avaliação do modelo de mensuração - proprietários de veículos

Verificou-se haver validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 53, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707: dois se situaram acima de 0,50 e três acima de 0,60. Liderança (Lider) e seriedade financeira (SerFin), ambos da montadora M02, foram os indicadores que obtiveram a menor carga fatorial.

**Tabela 53 Cargas fatoriais - Indústria automobilística (proprietários)**

Indicadores	Comunicação		Desempenho		Reputação	
	M01	M02	M01	M02	M01	M02
<b>ComGer</b>	<b>0,868</b>	<b>0,811</b>	0,657	0,737	0,729	0,688
<b>ComMkt</b>	<b>0,782</b>	<b>0,813</b>	0,502	0,566	0,660	0,596
<b>ComOrg</b>	<b>0,863</b>	<b>0,885</b>	0,591	0,733	0,729	0,792
<b>Desemp</b>	0,698	0,817	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0,794	0,765
<b>Etica</b>	0,590	0,740	0,686	0,678	<b>0,777</b>	<b>0,886</b>
<b>Ger</b>	0,616	0,758	0,503	0,724	<b>0,685</b>	<b>0,925</b>
<b>Inov</b>	0,638	0,739	0,531	0,590	<b>0,716</b>	<b>0,833</b>
<b>Lider</b>	0,562	0,458	0,576	0,342	<b>0,694</b>	<b>0,502</b>
<b>Relac</b>	0,682	0,671	0,526	0,621	<b>0,740</b>	<b>0,807</b>
<b>RSC</b>	0,740	0,648	0,742	0,552	<b>0,904</b>	<b>0,751</b>
<b>SerFin</b>	0,598	0,440	0,453	0,521	<b>0,644</b>	<b>0,597</b>
<b>Seried</b>	0,551	0,623	0,577	0,628	<b>0,688</b>	<b>0,780</b>

Fonte: o autor

Verificou-se haver validade discriminante. Como se observa na Tabela 53, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à colinearidade, a Tabela 54 retrata que os coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade.

**Tabela 54 Colinearidade dos indicadores – Indústria automobilística (proprietários)**

Indicadores	M01		M02	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
1 (Constante)				
<b>ComGer</b>	0,355	2,818	0,330	3,026
<b>ComMkt</b>	0,444	2,251	0,520	1,922
<b>ComOrg</b>	0,397	2,522	0,230	4,341
<b>Desemp</b>	0,311	3,212	0,228	4,382
<b>Etica</b>	0,413	2,423	0,335	2,985
<b>Ger</b>	0,428	2,335	0,255	3,915
<b>Inov</b>	0,357	2,804	0,300	3,332
<b>Lider</b>	0,460	2,176	0,583	1,714
<b>Relac</b>	0,383	2,611	0,247	4,047
<b>RSC</b>	0,291	3,441	0,356	2,812
<b>SerFin</b>	0,411	2,431	0,511	1,956
<b>Seried</b>	0,479	2,086	0,286	3,501

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

## Avaliação do modelo estrutural - proprietários de veículos

Em linhas gerais, as duas montadoras se assemelham em termos de seus coeficientes (Tabela 55), havendo equivalência na relação comunicação-reputação e na relação reputação-desempenho.

Tabela 55 Coeficientes estruturais – Indústria automobilística (proprietários)

Construtos	Parâmetros*	Desempenho		Reputação		R <sup>2</sup>	
		M01	M02	M01	M02	M01	M02
Comunicação	<i>path</i>			0,843	0,835		
	<i>t</i>			31,683	21,093		
Desempenho						0,630	0,586
Reputação	<i>path</i>	0,794	0,765			0,710	0,697
	<i>t</i>	13,411	15,938				

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

A avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 56) mostrou que a responsabilidade social corporativa (RSC) é o indicador de maior peso na composição da reputação da montadora M01, enquanto na montadora M02 o de maior peso foi a qualidade do gerenciamento (Ger), sendo este o único indicador significativo na amostra da montadora M02.

Embora o exame dos valores de *t* dos indicadores da reputação indique que nem todos são significativos, como se pode observar na Tabela 56, preferiu-se manter o modelo, segundo a recomendação de Bollen e Lennox (1991)..

**Tabela 56 Importância dos indicadores - Indústria automobilística (proprietários)**

Indicadores	M01		M02	
	Significância	Peso	Significância	Peso
<b>ComGer</b>	11,696	0,410	11,730	0,395
<b>ComMkt</b>	8,191	0,371	12,241	0,342
<b>ComOrg</b>	12,559	0,410	11,625	0,454
<b>Desemp</b>	0	1	0	1
<b>Etica</b>	1,380	0,115	1,847	0,361
<b>Ger</b>	2,453	0,198	3,196	0,413
<b>Inov</b>	0,078	-0,008	1,501	0,199
<b>Lider</b>	2,283	0,186	0,222	0,022
<b>Relac</b>	2,315	0,215	0,003	-0,001
<b>RSC</b>	5,144	0,506	0,595	0,072
<b>SerFin</b>	0,883	0,058	0,543	0,078
<b>Seried</b>	0,050	-0,005	0,210	0,027

Fonte: o autor

#### Avaliação do modelo de mensuração – funcionários

Em uma das montadoras o processo de coleta de dados dos funcionários foi excessivamente lento, obrigando que se processasse um número de respostas aquém daquele inicialmente projetado. Contudo, como o número de respostas foi superior a cinco por indicador, como especificado por Hair et al. (1998), preferiu-se correr o risco de ter a significância e o erro padrão prejudicados pelo tamanho da amostra (CHIN, 2003) a simplesmente desprezá-la.

Verificou-se que os indicadores têm validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 57, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707 e alguns poucos se situam acima de 0,60. A exceção ocorre no indicador qualidade do gerenciamento (Ger) da montadora M02, cuja carga não atingiu 0,50.

Tabela 57 Cargas fatoriais - Indústria automobilística (funcionários)

Indicadores	Comunicação		Desempenho		Identificação		Reputação	
	M01	M02	M01	M02	M01	M02	M01	M02
ComGer	<b>0,898</b>	<b>0,692</b>	0,697	0,638	0,744	0,644	0,724	0,713
ComMkt	<b>0,873</b>	<b>0,883</b>	0,562	0,701	0,676	0,557	0,628	0,742
ComOrg	<b>0,921</b>	<b>0,876</b>	0,616	0,561	0,685	0,618	0,712	0,732
Desemp	0,699	0,775	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0,770	0,697	0,811	0,851
IdAfet	0,717	0,691	0,603	0,638	<b>0,839</b>	<b>0,927</b>	0,625	0,762
IdAval	0,586	0,601	0,647	0,651	<b>0,808</b>	<b>0,861</b>	0,704	0,744
IdCog	0,779	0,715	0,746	0,626	<b>0,984</b>	<b>0,935</b>	0,795	0,752
IdComp	0,636	0,486	0,607	0,406	<b>0,771</b>	<b>0,598</b>	0,598	0,455
Etica	0,662	0,819	0,755	0,741	0,679	0,845	<b>0,886</b>	<b>0,653</b>
Ger	0,625	0,769	0,726	0,678	0,609	0,786	<b>0,831</b>	<b>0,455</b>
Inov	0,410	0,669	0,601	0,567	0,504	0,499	<b>0,661</b>	<b>0,684</b>
Lider	0,527	0,572	0,600	0,477	0,626	0,596	<b>0,739</b>	<b>0,619</b>
Relac	0,624	0,709	0,635	0,535	0,710	0,739	<b>0,818</b>	<b>0,738</b>
RSC	0,704	0,699	0,616	0,730	0,744	0,481	<b>0,839</b>	<b>0,780</b>
SerFin	0,595	0,636	0,467	0,496	0,507	0,587	<b>0,629</b>	<b>0,653</b>
Seried	0,718	0,612	0,657	0,634	0,698	0,681	<b>0,849</b>	<b>0,739</b>

Fonte: o autor

Verificou-se que os indicadores têm também validade discriminante. Como se observa na Tabela 57, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Qualidade do gerenciamento (Ger) da montadora M02 aqui também constitui a exceção. Quanto à colinearidade, a Tabela 58 retrata que os coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade, embora para a montadora M02 os índices de VIF tenham sido maiores, provocados pelo tamanho menor da amostra.

**Tabela 58 Colinearidade dos indicadores - Indústria automobilística (funcionários)**

Modelo	M01		M02	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
1 (Constante)				
<b>ComGer</b>	0,219	4,576	0,242	4,137
<b>ComMkt</b>	0,341	2,930	0,163	6,122
<b>ComOrg</b>	0,250	4,008	0,141	7,116
<b>Desemp</b>	0,228	4,388	0,168	5,960
<b>IdAfet</b>	0,201	4,979	0,199	5,026
<b>IdAval</b>	0,319	3,139	0,206	4,843
<b>IdCog</b>	0,158	6,331	0,205	4,886
<b>IdComp</b>	0,353	2,832	0,466	2,146
<b>Etica</b>	0,217	4,604	0,103	9,703
<b>Ger</b>	0,190	5,252	0,140	7,158
<b>Inov</b>	0,359	2,785	0,444	2,250
<b>Lider</b>	0,390	2,565	0,196	5,096
<b>Relac</b>	0,309	3,232	0,245	4,082
<b>RSC</b>	0,249	4,013	0,283	3,530
<b>SerFin</b>	0,268	3,727	0,234	4,279
<b>Seried</b>	0,498	2,010	0,282	3,542

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

Avaliação do modelo estrutural - funcionários

A importância da reputação para o desempenho é mais forte na avaliação dos funcionários (Tabela 59) do que o foi na avaliação dos clientes (proprietários de veículos ) dessas montadoras (Tabela 55). Embora o coeficiente da relação identificação-reputação seja um dos mais baixos, os funcionários reconhecem, como mostram o coeficiente estrutural e o coeficiente de determinação, que o desempenho tem uma forte dependência da reputação.

**Tabela 59 Coeficientes estruturais - Indústria automobilística (funcionários)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho		Identificação		Reputação		R <sup>2</sup>	
		M01	M02	M01	M02	M01	M02	M01	M02
Comunicação	<i>path</i>			0,783	0,743	0,336	0,626		
	<i>t</i>			16,827	13,917	2,900	6,633		
Desempenho								0,658	0,725
Identificação	<i>path</i>					0,552	0,359		
	<i>t</i>					5,072	3,486	0,613	0,553
Reputação	<i>path</i>	0,811	0,851						
	<i>t</i>	23,096	24,846					0,708	0,854

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor



São expressivos os coeficientes da reputação para a determinação do desempenho, uma vez que se situam acima de 0,80. Há equilíbrio nos coeficientes entre reputação e desempenho nas duas montadoras, mas os coeficientes de determinação mostram que a influência é mais forte para a montadora M02. Os efeitos da comunicação sobre a reputação são notados principalmente na montadora M02.

Uma avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 60) mostrou que, para os funcionários da montadora M01, a ética (Etica) é o indicador que mais contribui para a formação da reputação, com peso de 0,305, seguido da seriedade geral (Seried), com peso de 0,293). Para a montadora M02, o indicador com maior peso é a inovação (Inov), com 0,313, seguido pela ética (Etica), com 0,254 e embora não significativo e pela responsabilidade social corporativa (RSC), com 0,232. Há alternância na ordem de importância dos indicadores de uma para outra montadora, mostrando que cada uma constrói a reputação à sua maneira, apesar da montadora M02 estar ligeiramente acima da M01, com coeficientes estruturais de 0,851 e 0,811, respectivamente.

**Tabela 60 Importância dos coeficientes - Indústria automobilística (funcionários)**

Indicador	M01		M02	
	Significância	Peso	Significância	Peso
ComGer	17,819	0,392	9,302	0,580
ComMkt	15,005	0,348	5,405	0,266
ComOrg	17,571	0,373	10,931	0,372
Desemp	0	1	0	1
IdAfet	0,318	-0,056	0,358	0,096
IdAval	1,643	0,182	2,338	0,547
IdCog	5,118	0,777	2,079	0,440
IdComp	1,428	0,175	0,020	-0,004
Etica	2,029	0,305	1,385	0,254
Ger	0,249	0,034	1,379	0,173
Inov	1,552	0,150	2,186	0,313
Lider	1,770	0,190	1,374	0,120
Relac	0,795	0,091	0,686	0,121
RSC	1,561	0,170	2,241	0,232
SerFin	0,043	-0,005	0,242	-0,020
Seried	2,418	0,293	0,130	0,025

Fonte: o autor

O exame dos valores de  $t$  dos indicadores da reputação (Tabela 60) mostra que alguns indicadores não apresentaram significância estatística. Porém, do mesmo modo como se procedeu para as demais amostras, manteve-se o modelo.

#### Comparação entre as percepções de proprietários e de funcionários

A avaliação dos pesos dos indicadores da amostra de proprietários (Tabela 56), comparativamente aos indicadores da amostra dos funcionários (Tabela 60), mostrou haver diferenças entre as percepções de proprietários de veículos e de funcionários das montadoras. As avaliações de ambos os *stakeholders* tornaram os coeficientes estruturais mais próximos no caso da montadora M01. Mesmo assim, proprietários e funcionários destas amostras revelam ser de magnitudes aproximadas os efeitos da reputação sobre o desempenho.

#### **4.2.5 Análise das faculdades**

##### Avaliação do modelo de mensuração - alunos

Verificou-se haver validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 61, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707. Três se situaram acima de 0,50 e a exceção notável foi encontrada na faculdade F01 e se refere ao indicador seriedade financeira (SerFin), cuja carga fatorial foi negativa.

**Tabela 61 Cargas fatoriais - Faculdades (alunos)**

Indicadores	Comunicação				Desempenho				Reputação			
	F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04
ComGer	<b>0,775</b>	<b>0,922</b>	<b>0,907</b>	<b>0,819</b>	0,590	0,756	0,768	0,599	0,641	0,857	0,834	0,679
ComMkt	<b>0,771</b>	<b>0,894</b>	<b>0,881</b>	<b>0,747</b>	0,489	0,718	0,623	0,548	0,606	0,802	0,737	0,616
ComOrg	<b>0,821</b>	<b>0,918</b>	<b>0,941</b>	<b>0,886</b>	0,630	0,732	0,774	0,621	0,614	0,772	0,840	0,712
Desemp	0,723	0,807	0,796	0,720	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0,728	0,873	0,862	0,808
Etica	0,550	0,760	0,661	0,538	0,474	0,751	0,591	0,601	<b>0,677</b>	<b>0,857</b>	<b>0,717</b>	<b>0,701</b>
Ger	0,627	0,754	0,754	0,683	0,637	0,723	0,778	0,711	<b>0,832</b>	<b>0,837</b>	<b>0,877</b>	<b>0,858</b>
Inov	0,562	0,768	0,589	0,486	0,513	0,623	0,548	0,404	<b>0,709</b>	<b>0,789</b>	<b>0,651</b>	<b>0,548</b>
Lider	0,462	0,793	0,698	0,602	0,357	0,794	0,604	0,538	<b>0,542</b>	<b>0,900</b>	<b>0,746</b>	<b>0,701</b>
RSC	0,646	0,809	0,790	0,673	0,574	0,819	0,783	0,673	<b>0,806</b>	<b>0,923</b>	<b>0,900</b>	<b>0,828</b>
Relac	0,561	0,789	0,555	0,711	0,513	0,609	0,478	0,609	<b>0,708</b>	<b>0,794</b>	<b>0,592</b>	<b>0,812</b>
SerFin	-0,061	0,755	0,715	0,607	-0,058	0,759	0,678	0,589	<b>-0,079</b>	<b>0,859</b>	<b>0,798</b>	<b>0,736</b>
Seried	0,498	0,757	0,699	0,573	0,395	0,704	0,720	0,631	<b>0,590</b>	<b>0,828</b>	<b>0,812</b>	<b>0,741</b>

Fonte: o autor

A validade discriminante pôde ser verificada, pois, como se observa na Tabela 61, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à colinearidade, a Tabela 1 retrata que os coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade.

**Tabela 62 Colinearidade dos indicadores – Faculdades (alunos)**

Indicadores	F01		F02		F03		F04	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
1 (Constante)								
ComGer	0,521	1,919	0,183	5,453	0,234	4,275	0,388	2,577
ComMkt	0,528	1,895	0,295	3,387	0,361	2,773	0,531	1,882
ComOrg	0,500	2,000	0,253	3,946	0,199	5,017	0,355	2,820
Desemp	0,381	2,627	0,188	5,319	0,232	4,311	0,311	3,214
Etica	0,555	1,803	0,218	4,579	0,410	2,441	0,420	2,383
Ger	0,356	2,810	0,249	4,015	0,259	3,861	0,348	2,871
Inov	0,590	1,694	0,284	3,517	0,492	2,034	0,583	1,715
Lider	0,672	1,488	0,199	5,027	0,377	2,654	0,533	1,877
Relac	0,549	1,823	0,226	4,422	0,429	2,329	0,285	3,503
RSC	0,451	2,219	0,193	5,177	0,258	3,878	0,291	3,437
SerFin	0,691	1,448	0,269	3,718	0,320	3,121	0,485	2,062
Seried	0,658	1,519	0,283	3,538	0,317	3,155	0,457	2,188

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

### Avaliação do modelo estrutural - alunos

Os coeficientes estruturais (Tabela 63) atingiram patamares superiores a 0,80 nos casos das faculdades F02, F03 e F04 e acima de 0,72 no caso da F01. A amostra da faculdade F01 foi maior do que as demais, o que talvez possa explicar parte dessa variação.

Em linhas gerais, as faculdades F02 e F03 se assemelham em termos de seus coeficientes, havendo equivalência na relação comunicação-reputação e na relação reputação-desempenho. Pôde-se observar que na faculdade F02, na avaliação dos alunos, a reputação oferece a mais alta explicação das variações no desempenho, e, no outro extremo, a faculdade F01 é a que apresenta uma dependência menor do desempenho em relação à sua reputação.

**Tabela 63 Coeficientes estruturais – Faculdades (alunos)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho				Reputação				R <sup>2</sup>			
		F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04
Comunicação	<i>path</i>					0,787	0,891	0,885	0,818				
	<i>t</i>					28,777	28,795	31,412	24,303				
Desempenho										0,531	0,762	0,744	0,652
Reputação	<i>path</i>	0,728	0,873	0,862	0,808								
	<i>t</i>	24,884	24,444	27,345	21,142					0,619	0,794	0,783	0,668

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

Uma avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 64) mostrou que a responsabilidade social corporativa (RSC) é indicador comum de influência da reputação, embora tenha um peso relativamente baixo na faculdade F03. Dos indicadores significantes, além da responsabilidade social, a qualidade do gerenciamento é comum às faculdades F01 e F04 e a liderança é comum para as demais. Inovação (Inov) faz a faculdade F01 se destacar das demais. Entre as faculdades também se percebem diferenças na composição da reputação, na avaliação dos alunos.

**Tabela 64 Importância dos indicadores – Faculdades (alunos)**

Indicadores	F01		F02		F03		F04	
	Significância	Peso	Significância	Peso	Significância	Peso	Significância	Peso
<b>ComGer</b>	14,618	0,437	20,469	0,387	23,923	0,019	13,385	0,412
<b>ComMkt</b>	14,296	0,413	19,894	0,362	22,909	0,018	11,371	0,374
<b>ComOrg</b>	14,919	0,418	24,941	0,348	26,292	0,014	17,202	0,432
<b>Desemp</b>	0,000	1,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	1,000
<b>Etica</b>	0,996	0,073	1,918	0,228	1,551	0,119	1,009	0,086
<b>Ger</b>	4,890	0,435	0,080	0,011	1,692	0,143	2,955	0,265
<b>Inov</b>	2,645	0,236	0,558	0,055	0,944	0,098	0,337	0,028
<b>Lider</b>	1,339	0,107	2,962	0,357	2,668	0,121	1,694	0,166
<b>Relac</b>	1,625	0,136	0,543	0,048	1,312	0,088	1,574	0,174
<b>RSC</b>	3,067	0,253	2,194	0,260	2,904	0,118	1,908	0,235
<b>SerFin</b>	1,157	-0,086	1,401	0,141	0,912	0,101	1,586	0,151
<b>Seried</b>	1,299	0,096	0,433	0,039	3,000	0,090	1,805	0,182

Fonte: o autor

Embora o exame dos valores de t dos indicadores da reputação indique que nem todos são significativos, como se pode observar na Tabela 64, preferiu-se manter o modelo.

#### Avaliação do modelo de mensuração – funcionários

Em duas das quatro faculdades as dificuldades para a coleta de dados dos funcionários foram maiores, o que resultou em amostras abaixo do mínimo estabelecido. Como, em ambos os casos, o número de respostas foi superior a cinco por indicador, como especificado por Hair et al. (1998), preferiu-se correr o risco de ter algum parâmetro prejudicado pelo tamanho das amostras a simplesmente desprezá-las.

Verificou-se que os indicadores têm validade convergente, uma vez que, como se observa na Tabela 65, as cargas fatoriais da maioria dos indicadores em seus respectivos construtos se situam acima de 0,707 e alguns poucos se situam acima de 0,50. A exceção notável ocorre no indicador seriedade financeira (SerFin) da faculdade F03

Tabela 65 Cargas fatoriais - Faculdades (funcionários)

Indicadores	Comunicação				Desempenho				Identificação				Reputação			
	F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04
ComGer	<b>0,820</b>	<b>0,909</b>	<b>0,821</b>	<b>0,904</b>	0,693	0,788	0,727	0,775	0,692	0,791	0,741	0,809	0,712	0,820	0,728	0,864
ComMkt	<b>0,916</b>	<b>0,938</b>	<b>0,863</b>	<b>0,918</b>	0,706	0,813	0,598	0,682	0,748	0,831	0,488	0,706	0,827	0,882	0,689	0,804
ComOrg	<b>0,949</b>	<b>0,913</b>	<b>0,857</b>	<b>0,948</b>	0,730	0,815	0,489	0,796	0,753	0,872	0,432	0,751	0,866	0,883	0,652	0,860
Desemp	0,791	0,876	0,729	0,816	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0,725	0,857	0,826	0,807	0,805	0,882	0,819	0,894
IdAfet	0,699	0,820	0,666	0,770	0,720	0,726	0,674	0,756	<b>0,725</b>	<b>0,852</b>	<b>0,575</b>	<b>0,707</b>	0,872	0,858	0,797	0,842
IdAval	0,775	0,781	0,728	0,834	0,655	0,724	0,698	0,762	<b>0,687</b>	<b>0,804</b>	<b>0,662</b>	<b>0,792</b>	0,895	0,831	0,859	0,887
IdCog	0,749	0,856	0,584	0,682	0,679	0,853	0,644	0,631	<b>0,844</b>	<b>0,939</b>	<b>0,845</b>	<b>0,801</b>	0,681	0,887	0,655	0,658
IdComp	0,643	0,864	0,646	0,713	0,643	0,816	0,798	0,700	<b>0,949</b>	<b>0,960</b>	<b>0,939</b>	<b>0,889</b>	0,775	0,918	0,731	0,774
Etica	0,795	0,750	0,594	0,806	0,688	0,720	0,775	0,788	0,923	0,841	0,922	0,981	<b>0,760</b>	<b>0,811</b>	<b>0,752</b>	<b>0,834</b>
Ger	0,783	0,836	0,490	0,560	0,751	0,769	0,700	0,513	0,782	0,915	0,758	0,696	<b>0,635</b>	<b>0,863</b>	<b>0,617</b>	<b>0,604</b>
Inov	0,638	0,713	0,415	0,600	0,517	0,712	0,455	0,588	0,575	0,631	0,410	0,524	<b>0,679</b>	<b>0,751</b>	<b>0,532</b>	<b>0,650</b>
Lider	0,643	0,751	0,510	0,610	0,639	0,675	0,653	0,636	0,633	0,757	0,470	0,704	<b>0,759</b>	<b>0,783</b>	<b>0,697</b>	<b>0,714</b>
Relac	0,707	0,910	0,650	0,552	0,610	0,868	0,604	0,588	0,644	0,884	0,698	0,591	<b>0,775</b>	<b>0,964</b>	<b>0,788</b>	<b>0,644</b>
RSC	0,821	0,844	0,734	0,725	0,683	0,771	0,632	0,734	0,763	0,841	0,759	0,724	<b>0,889</b>	<b>0,884</b>	<b>0,853</b>	<b>0,815</b>
SerFin	0,702	0,803	0,178	0,531	0,581	0,789	0,215	0,480	0,634	0,828	0,282	0,440	<b>0,755</b>	<b>0,878</b>	<b>0,271</b>	<b>0,550</b>
Seried	0,794	0,775	0,559	0,741	0,704	0,710	0,668	0,749	0,703	0,878	0,674	0,602	<b>0,877</b>	<b>0,847</b>	<b>0,784</b>	<b>0,806</b>

Fonte: o autor

Constatou-se haver validade discriminante, pois, como se observa na Tabela 65, as maiores cargas de cada indicador se encontram no construto que é por ele formado. Quanto à colinearidade, a Tabela 66 retrata que os coeficientes situam-se abaixo de 10, mostrando não haver problema de colinearidade. Exceção se faz ao indicador comunicação organizacional (ComOrg) para a faculdade F04, cujo VIF atinge 12,374 e apresenta, portanto, algum problema de colinearidade.

**Tabela 66 Colinearidade dos indicadores - Faculdades (funcionários)**

Indicadores	F01		F02		F03		F04	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
1 (Constante)								
<b>ComGer</b>	0,377	2,653	0,271	3,689	0,206	4,864	0,147	6,793
<b>ComMkt</b>	0,182	5,500	0,166	6,037	0,294	3,402	0,139	7,217
<b>ComOrg</b>	0,153	6,545	0,166	6,009	0,217	4,601	0,081	12,374
<b>Desemp</b>	0,244	4,097	0,158	6,338	0,132	7,583	0,156	6,400
<b>IdAfet</b>	0,238	4,208	0,123	8,157	0,202	4,943	0,244	4,104
<b>IdAval</b>	0,212	4,722	0,060	16,766	0,169	5,924	0,135	7,432
<b>IdCog</b>	0,268	3,734	0,212	4,714	0,180	5,559	0,164	6,110
<b>IdComp</b>	0,356	2,806	0,179	5,589	0,171	5,862	0,143	7,002
<b>Etica</b>	0,191	5,229	0,192	5,198	0,107	9,339	0,121	8,248
<b>Ger</b>	0,256	3,904	0,253	3,947	0,214	4,672	0,212	4,712
<b>Inov</b>	0,374	2,671	0,278	3,597	0,515	1,941	0,267	3,747
<b>Lider</b>	0,453	2,206	0,242	4,133	0,258	3,871	0,295	3,395
<b>Relac</b>	0,283	3,539	0,091	10,996	0,190	5,264	0,235	4,261
<b>RSC</b>	0,223	4,483	0,171	5,845	0,242	4,140	0,278	3,598
<b>SerFin</b>	0,241	4,149	0,137	7,282	0,471	2,123	0,343	2,917
<b>Seried</b>	0,331	3,020	0,224	4,466	0,198	5,040	0,193	5,183

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

Os coeficientes estruturais mostram que a importância da identificação para a reputação é a mais baixa dentre os segmentos até aqui estudados. Porém, reconhece-se a importância da reputação para o desempenho, na avaliação dos funcionários dessas faculdades, conforme se depreende dos coeficientes estruturais e de determinação (Tabela 67).

**Tabela 67 Coeficientes estruturais - Faculdades (funcionários)**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho				Identificação				Reputação				R <sup>2</sup>			
		F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04	F01	F02	F03	F04
Comunicação	<i>path</i> <i>t</i>					0,816	0,905	0,675	0,820	0,683	0,427	0,427	0,657				
						17,994	37,939	10,044	17,053	11,599	3,670	3,670	6,861				
Desempenho														0,648	0,778	0,671	0,799
Identificação	<i>path</i> <i>t</i>									0,262	0,565	0,433	0,313				
										3,837	4,966	3,682	3,093	0,665	0,819	0,456	0,673
Reputação	<i>path</i> <i>t</i>	0,805	0,882	0,819	0,894												
		17,513	21,987	22,907	36,100									0,827	0,937	0,776	0,868

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

São expressivos os coeficientes da reputação para a determinação do desempenho, uma vez que se situam acima de 0,80 e aproximam de 0,90 para as faculdades F02 e F04. Embora os coeficientes das relações comunicação-reputação e identificação-reputação tenham variado entre as quatro amostras, nota-se haver equilíbrio nos coeficientes entre reputação e desempenho em três das quatro faculdades (F01, F03 e F04). Esse mesmo equilíbrio ocorre com os coeficientes de determinação, pois mais de 77% da variação da reputação podem ser explicados pela variação de seus indicadores. Destaca-se a faculdade F02, cujo coeficiente de determinação atingiu 0,937, ou seja, variações na comunicação e na identificação explicam 93,7% das variações da reputação.

Uma avaliação dos pesos dos indicadores (Tabela 68) mostrou que, para os funcionários, a responsabilidade social corporativa (RSC) é o indicador que mais contribui para a formação da reputação, seguido por liderança (Lider), seriedade geral (Seried), ética (Etica) e qualidade do gerenciamento (Ger). Também entre as faculdades percebe-se haver diferenças acentuadas na formação da reputação, com os indicadores se alternando em importância de uma para outra.



**Tabela 68 Importância dos coeficientes - Faculdades (funcionários)**

Indicadores	F01		F02		F03		F04	
	Significância	Peso	Significância	Peso	Significância	Peso	Significância	Peso
ComGer	20,700	0,339	33,431	0,345	7,348	0,461	24,674	0,378
ComMkt	30,619	0,381	32,150	0,367	10,451	0,376	26,289	0,342
ComOrg	25,530	0,392	32,699	0,376	8,150	0,347	35,850	0,364
Desemp	0	1	0	1	0	1	0,000	1
IdAfet	0,272	0,037	1,432	0,183	0,767	0,180	0,639	0,110
IdAval	3,798	0,504	2,801	0,398	2,900	0,576	1,845	0,384
IdCog	4,023	0,443	1,657	0,149	1,968	0,429	4,324	0,740
IdComp	1,069	0,104	3,057	0,350	0,533	-0,115	1,544	-0,222
Etica	0,035	0,004	2,534	0,200	1,233	0,270	2,972	0,225
Ger	3,025	0,237	0,876	0,067	0,462	0,114	2,275	0,268
Inov	0,335	0,025	0,836	0,055	0,346	0,055	0,333	0,032
Lider	3,475	0,204	0,157	0,014	2,008	0,301	2,833	0,243
Relac	2,224	0,183	3,030	0,399	0,486	0,120	1,458	-0,166
RSC	3,458	0,275	0,509	0,042	3,016	0,406	2,928	0,236
SerFin	0,340	0,024	2,245	0,198	0,640	-0,061	0,643	0,051
Seried	2,642	0,239	1,595	0,148	0,153	0,029	3,009	0,329

Fonte: o autor

O exame dos valores de  $t$  dos indicadores da reputação (Tabela 68) mostra que a inovação (Inov) é o único indicador que não apresentou significância estatística em nenhuma das amostras. Porém, do mesmo modo como se procedeu para as demais amostras, manteve-se o modelo.

#### Comparação entre as percepções de alunos e de funcionários

A avaliação dos pesos dos indicadores da amostra de alunos (Tabela 64), comparativamente aos indicadores da amostra dos funcionários (Tabela 68), mostrou haver diferenças entre as percepções de alunos e de funcionários. Além da ordem de importância dos indicadores ser diferente, os funcionários avaliaram a seriedade geral (Seried) e a ética (Etica) melhor do que os alunos.

As avaliações de ambos os *stakeholders* tornaram os coeficientes estruturais muito próximos. Assim, alunos e funcionários destas amostras revelam ser de uma mesma magnitude os efeitos da reputação sobre o desempenho.

#### 4.2.6 Análise do conjunto dos clientes

Após analisadas todas as empresas em seus segmentos, desejou-se conhecer o comportamento dos dados tomados no conjunto, constituindo-se duas grandes amostras: uma para o *stakeholder* cliente, outra para o *stakeholder* funcionário. A amostra dos clientes, assim entendidos todos os pacientes, passageiros, alunos, proprietários de automóveis e consumidores, totalizou 1.114 respostas, cuja distribuição foi apresentada no Quadro 12, anteriormente apresentado.

##### Avaliação do modelo de mensuração - clientes

Como se pode observar na Tabela 69, a amostra dos clientes apresenta validade convergente e validade discriminante, uma vez que, exceto liderança (Lider) e seriedade geral (Seried), todos os indicadores têm cargas fatoriais superiores a 0,707 e para cada um dos indicadores a maior carga fatorial se encontra no construto que constitui. O indicador liderança está muito próximo do mínimo ideal (0,707) e seriedade geral apresentou um afastamento maior, mas ainda se encontra acima de 0,60, dada por Chin (1998b) como aceitável para escalas novas.

**Tabela 69 Cargas fatoriais - Clientes**

Indicadores	Comunicação	Desempenho	Reputação
ComGer	<b>0,858</b>	0,659	0,726
ComMkt	<b>0,811</b>	0,545	0,646
ComOrg	<b>0,883</b>	0,619	0,719
Desemp	0,716	<b>1,000</b>	0,775
Etica	0,622	0,598	<b>0,764</b>
Ger	0,667	0,636	<b>0,817</b>
Inov	0,622	0,508	<b>0,710</b>
Lider	0,561	0,553	<b>0,698</b>
Relac	0,617	0,537	<b>0,724</b>
RSC	0,702	0,676	<b>0,864</b>
SerFin	0,578	0,574	<b>0,721</b>
Seried	0,529	0,472	<b>0,628</b>

Fonte: o autor

A amostra não apresenta problemas de colinearidade, pois, conforme se mostra na Tabela 70, o VIF de cada indicador não é superior a 10.

**Tabela 70 Colinearidade dos indicadores - Clientes**

Indicadores	Tolerância	VIF
1 (Constante)		
<b>ComGer</b>	0,402	2,487
<b>ComMkt</b>	0,517	1,932
<b>ComOrg</b>	0,405	2,472
<b>Desemp</b>	0,369	2,713
<b>Etica</b>	0,480	2,083
<b>Ger</b>	0,418	2,394
<b>Inov</b>	0,515	1,943
<b>Lider</b>	0,574	1,742
<b>Relac</b>	0,509	1,963
<b>RSC</b>	0,395	2,532
<b>SerFin</b>	0,619	1,615
<b>Seried</b>	0,539	1,856

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

Examinando-se a comunalidade entre os construtos constatou-se que ela é superior a 0,50, marca considerada mínima para esse tipo de parâmetro. A reputação apresentou 0,55 de comunalidade e a comunicação 0,72. As correlações entre os construtos estão apresentadas na Tabela 71 e mostram que há uma relação de proporcionalidade entre os construtos, ou seja, evoluem juntos e na mesma direção, uma vez que seus sinais são positivos.

**Tabela 71 Correlação entre os construtos - Clientes**

Construtos	Comunicação	Desempenho	Reputação
<b>Comunicação</b>	1		
<b>Desempenho</b>	0,716	1	
<b>Reputação</b>	0,820	0,775	1

Fonte: o autor

O exame dos pesos dos indicadores (Tabela 72) indica que todos são significativos para esta amostra, para o nível de 0,05. A responsabilidade social corporativa (RSC), a qualidade do gerenciamento (Ger) e a ética (Etica) são os indicadores com maior peso para a formação da reputação, na percepção dos clientes que compuseram esta amostra.

**Tabela 72 Importância dos indicadores - Clientes**

<b>Indicadores</b>	<b>Significância</b>	<b>Peso</b>
<b>ComGer</b>	49,388	0,407
<b>ComMkt</b>	44,419	0,363
<b>ComOrg</b>	53,441	0,404
<b>Desemp</b>	0,000	1
<b>Etica</b>	5,795	0,170
<b>Ger</b>	6,826	0,216
<b>Inov</b>	3,974	0,116
<b>Lider</b>	6,346	0,162
<b>Relac</b>	2,544	0,084
<b>RSC</b>	11,054	0,337
<b>SerFin</b>	4,874	0,146
<b>Seried</b>	2,446	0,065

Fonte: o autor

A comunicação organizacional teve pontuação maior do que a comunicação gerencial, sendo a comunicação de *marketing* a menos expressiva, na percepção dos clientes que compuseram esta amostra.

#### Avaliação do modelo estrutural - clientes

Os coeficientes estruturais (Tabela 73) mostram que o efeito da comunicação sobre a reputação é de grandeza considerável. Do mesmo modo, é sensível o efeito da reputação sobre o desempenho. O coeficiente de determinação confirma esta constatação, dado que, na percepção dos clientes, as variações na reputação explicam 60% das variações no desempenho.

**Tabela 73 Coeficientes estruturais - Clientes**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho	Reputação	R <sup>2</sup>
Comunicação	<i>path</i>		0,820	
	<i>t</i>		70,698	
Desempenho				0,601
Reputação	<i>path</i>	0,775		0,673
	<i>t</i>	49,801		

\* Valores significantes no nível 0,01.

Fonte: o autor

Considerando-se os efeitos totais dos construtos, ou seja, os efeitos diretos e indiretos a que um construto está exposto no modelo, tem-se que um incremento de um ponto na comunicação afeta o desempenho em 0,636 ponto, e o incremento de um ponto na reputação provoca uma variação de 0,775 ponto no desempenho, como se vê na Tabela 74.

**Tabela 74 Efeitos totais dos construtos - Clientes**

Relações	Coefficiente	Significância
Comunicação - Desempenho	0,636	33,504
Comunicação - Reputação	0,820	70,698
Reputação - Desempenho	0,775	49,801

\* Valores de *path* significantes para  $p \geq 0,001$ .

Fonte: o autor

#### 4.2.7 Análise do conjunto dos funcionários

Avaliação do modelo de mensuração - funcionários

A amostra dos funcionários totalizou 1.025 respostas, cuja distribuição foi apresentada anteriormente no Quadro 12. Como se pode observar na Tabela 75, a amostra apresenta validade convergente e validade discriminante, pois todos os indicadores têm cargas fatoriais superiores a 0,707 e cada um tem a maior carga fatorial no construto que constitui.

**Tabela 75 Cargas fatoriais - Funcionários**

Indicadores	Comunicação	Desempenho	Identificação	Reputação
ComGer	<b>0,827</b>	0,680	0,691	0,719
ComMkt	<b>0,863</b>	0,592	0,597	0,684
ComOrg	<b>0,893</b>	0,636	0,625	0,710
Desemp	0,741	<b>1,000</b>	0,718	0,766
IdAfet	0,653	0,624	<b>0,865</b>	0,683
IdAval	0,665	0,644	<b>0,899</b>	0,722
IdCog	0,698	0,671	<b>0,941</b>	0,753
IdComp	0,548	0,558	<b>0,741</b>	0,595
Etica	0,706	0,655	0,678	<b>0,855</b>
Ger	0,696	0,649	0,651	<b>0,840</b>
Inov	0,581	0,559	0,530	<b>0,706</b>
Lider	0,567	0,578	0,619	<b>0,740</b>
Relac	0,658	0,627	0,664	<b>0,817</b>
RSC	0,673	0,609	0,653	<b>0,808</b>
SerFin	0,574	0,487	0,546	<b>0,668</b>
Seried	0,679	0,606	0,640	<b>0,805</b>

Fonte: o autor

A amostra não apresenta problemas de colinearidade, pois, conforme se mostra na Tabela 76, o VIF de cada indicador é inferior a 10.

**Tabela 76 Colinearidade dos indicadores - Funcionários**

Indicadores	Tolerância	VIF
(Constante)		
ComGer	0,410	2,438
ComMkt	0,408	2,450
ComOrg	0,370	2,703
Desemp	0,348	2,877
IdAfet	0,313	3,191
IdAval	0,342	2,928
IdCog	0,272	3,678
IdComp	0,472	2,118
Etica	0,325	3,075
Ger	0,346	2,887
Inov	0,533	1,876
Lider	0,524	1,907
Relac	0,392	2,554
RSC	0,451	2,220
SerFin	0,404	2,476
Seried	0,571	1,751

Variável Dependente: ReputR

Fonte: o autor

Examinando-se a comunalidade entre os construtos constatou-se que ela é superior a 0,50. A reputação apresentou 0,61 de comunalidade e os demais construtos foram superiores a 0,71, estando, portanto, dentro dos parâmetros recomendados. Quanto à correlação (Tabela 77), há uma relação de proporcionalidade entre os construtos. Essa correlação positiva entre os construtos permitem que as hipóteses H1 e H2 não sejam rejeitadas, ou seja, pode-se afirmar que a identificação organizacional e a reputação são positivamente correlacionadas e que a comunicação corporativa e a identificação dos funcionários são positivamente correlacionadas.

**Tabela 77 Correlação entre os construtos - Funcionários**

	Comunicação	Desempenho	Identificação	Reputação
Comunicação	1			
Desempenho	0,741	1		
Identificação	0,743	0,718	1	
Reputação	0,819	0,766	0,800	1

Fonte: o autor

O exame dos pesos dos indicadores (Tabela 78) indica que todos são significativos para esta amostra, para o nível de 0,05. A responsabilidade social corporativa (RSC), o relacionamento (Relac) e a liderança (Lider) são os indicadores com maior peso para a formação da reputação, na percepção dos funcionários que compuseram esta amostra. Inovação (Inov) figura na penúltima posição e seriedade financeira (SerFin), na última, não apresentou significância estatística, embora esteja bem próximo disso.

A identificação cognitiva (IdCog) foi o indicador mais expressivo na composição da identificação, com peso de 0,497, seguido da identificação avaliativa (IdAval), com 0,379. A identificação comportamental (IdComp) e a identificação afetiva (IdAfet) apresentaram pesos relativamente pequenos (0,083 e 0,150, respectivamente), contribuindo muito pouco para a formação da identificação organizacional. Contudo, são significantes e não devem ser removidas do modelo.

**Tabela 78 Importância dos indicadores - Funcionários**

<b>Indicadores</b>	<b>Significância</b>	<b>Peso</b>
<b>ComGer</b>	39,205	0,407
<b>ComMkt</b>	56,760	0,370
<b>ComOrg</b>	55,547	0,386
<b>Desemp</b>	0	1
<b>IdAfet</b>	3,363	0,150
<b>IdAval</b>	8,587	0,379
<b>IdCog</b>	11,448	0,497
<b>IdComp</b>	2,387	0,083
<b>Etica</b>	4,769	0,168
<b>Ger</b>	4,484	0,159
<b>Inov</b>	4,006	0,114
<b>Lider</b>	6,529	0,183
<b>Relac</b>	5,497	0,190
<b>RSC</b>	8,818	0,249
<b>SerFin</b>	1,964	0,057
<b>Seried</b>	4,164	0,141

Fonte: o autor

A comunicação corporativa, por sua vez, teve seus atributos equilibradamente avaliados (0,407 para comunicação gerencial; 0,370 para *marketing* e 0,386 para organizacional). Isso denota grau de importância similar para as três variáveis, na percepção dos funcionários que compuseram esta amostra.

#### Avaliação do modelo estrutural - funcionários

A comunicação e a identificação exercem bom efeito sobre a reputação, como mostram os coeficientes da Tabela 79. São fortes os efeitos da comunicação sobre a identificação e da reputação sobre o desempenho. Na percepção dos funcionários, as variações na reputação explicam mais de 75% das variações no desempenho.



**Tabela 79 Coeficientes estruturais - Funcionários**

Construtos	Parâmetros*	Desempenho	Identificação	Reputação	R <sup>2</sup>
Comunicação	<i>path</i>		0,743	0,502	
	<i>t</i>		38,281	20,029	
Desempenho					0,587
Identificação	<i>path</i>			0,428	0,552
	<i>t</i>			15,992	
Reputação	<i>path</i>	0,766			0,753
	<i>t</i>	46,513			

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

Considerando-se os efeitos diretos e indiretos, mostrado na Tabela 80, os números mostram que um incremento de um ponto na comunicação afeta o desempenho em 0,628 ponto, a identificação em 0,743 e a reputação em 0,819. O incremento de um ponto na reputação provoca uma variação de 0,766 ponto no desempenho.

**Tabela 80 Efeitos totais dos construtos - Funcionários**

Relações	Coefficiente	Significância
Comunicação - Desempenho	0,628	29,579
Comunicação - Identificação	0,743	38,281
Comunicação - Reputação	0,819	62,571
Identificação - Desempenho	0,328	14,619
Identificação - Reputação	0,428	15,992
Reputação - Desempenho	0,766	46,513

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

#### 4.2.8 Comparação entre clientes e funcionários

Analisando-se pela importância dos indicadores, clientes (Tabela 78) e funcionários (Tabela 83) tiveram percepções diferentes sobre os indicadores formativos da reputação. A variação

ocorreu na intensidade atribuída a cada indicador e, conseqüentemente, na ordem de importância dos indicadores.

Contudo, comparando-se os coeficientes estruturais das relações comunicação-reputação e reputação-desempenho, clientes (Tabela 73) e funcionários (Tabela 79) desta amostra acabam por lhes atribuir importâncias semelhantes. Isto implica em que, qualquer que seja o arranjo dos recursos, clientes e funcionários percebem que a reputação influencia de modo particular o desempenho das organizações. Como as importâncias atribuídas por clientes e por funcionário se assemelham, suporta-se a hipótese H7, pois os resultados mostram que empresas com melhores avaliações de sua reputação por parte de seus funcionários também tem melhores avaliações de sua reputação por parte de seus clientes.

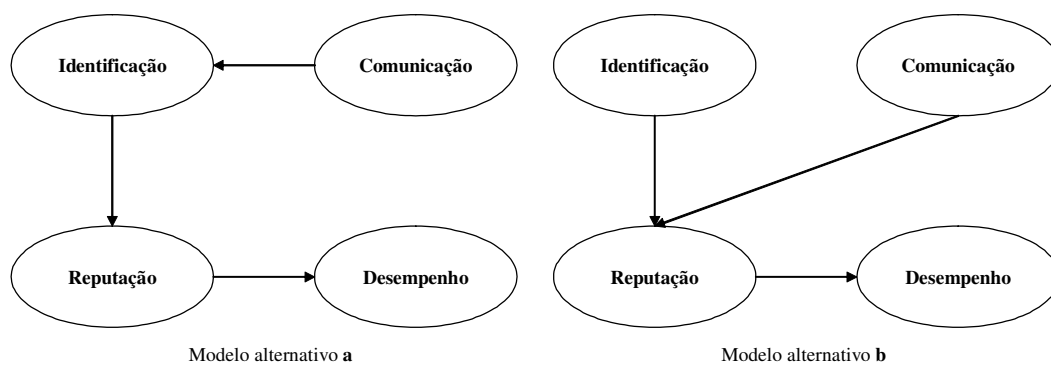
#### **4.2.9 Estudo para eventual re-especificação do modelo**

Comparativamente às modelagens que se utilizam do método de estimação da probabilidade máxima (MLE – Maximum Likelihood Estimation), o PLS tem a desvantagem de não apresentar índices de ajuste (fit indices) dos modelos. Isto ocorre porque no PLS o modelo não é estimado de um modo geral, mas sim parcialmente (CHIN, 1998a).

Mesmo para os modelos que se utilizam do MLE, os índices de ajuste devem ser analisados com cautela, pois há modelos que apresentam baixas cargas fatoriais e baixos coeficientes de determinação e que têm excelentes índices de ajuste (CHIN, 1998a).

Na falta desses índices, procurou-se re-especificar o modelo com o intuito de se encontrar um arranjo dos construtos que apresentasse os melhores coeficientes estruturais. Para isso, diversas re-especificações alternativas foram analisadas e estão apresentadas na Figura 11.

Uma primeira alternativa (modelo alternativo **a** da Figura 11) eliminou a relação da comunicação com a reputação e, uma segunda (modelo alternativo **b** da Figura 11), eliminou a ligação da comunicação com a identificação. A primeira apenas provocou um aumento considerável no valor do coeficiente estrutural da relação identificação-reputação e a segunda não alterou os coeficientes. Essas alternativas de rearranjo foram incentivadas pelas posições de van Riel (1995), ao declarar que a comunicação de *marketing* é basicamente voltada a vendas, e de Melewar e Jenkins (2002), ao declararem que há um tipo de comunicação mais voltada ao *stakeholder* externo.

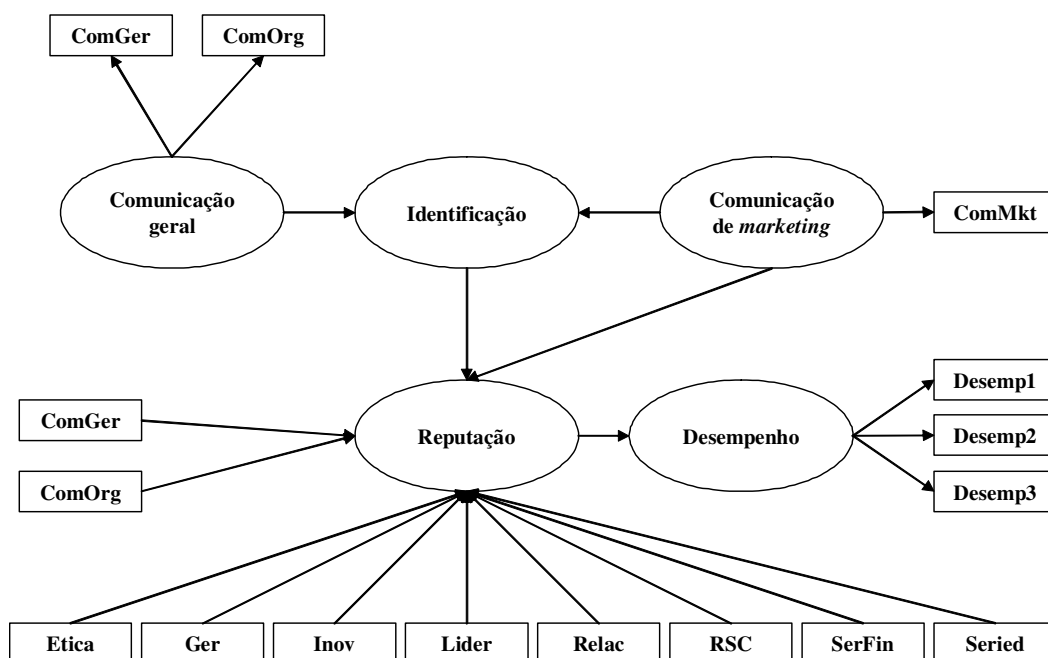


**Figura 11 Modelos estruturais alternativos (a e b)**

Fonte: o autor

Contudo, o exame isolado dos coeficientes estruturais não pareceu ser o melhor caminho, por desconsiderar a teoria. Quando se trabalha com indicadores formativos, recomenda-se que a teoria seja sempre considerada. A razão dessa atenção à teoria reside no fato de que não se pode deixar de considerar todos os aspectos da formação de um construto e, concentrar-se apenas no método estatístico pode levar a se perder parte do construto. Assim, uma vez que “todas as formas de comunicação interna e externa [...criam...] a base de relacionamento com grupos dos quais a companhia é dependente” (van RIEL, 1995, p. 26, tradução nossa), eliminar tais ligações seria uma contradição à teoria. Optou-se, então, por aprofundar o estudo a partir das ponderações de van Riel (1995) de Melewar e Jenkins (2002) sobre a comunicação de *marketing*.

Nestas circunstâncias, observou-se que três indicadores seriam não significantes (inovação, relacionamento e seriedade financeira), porém, todos os indicadores passaram a ter pesos positivos, o que é uma propriedade desejável. A continuação das análises indicou que o melhor modelo seria aquele retratado na Figura 12, em que a comunicação de *marketing* (ComMkt) constituiria um construto relacionado à reputação, e comunicações gerencial (ComGer) e organizacional (ComOrg) tornar-se-iam indicadores formativos da reputação (modelo alternativo c).



**Figura 12 Modelo estrutural alternativo (c) - funcionários**

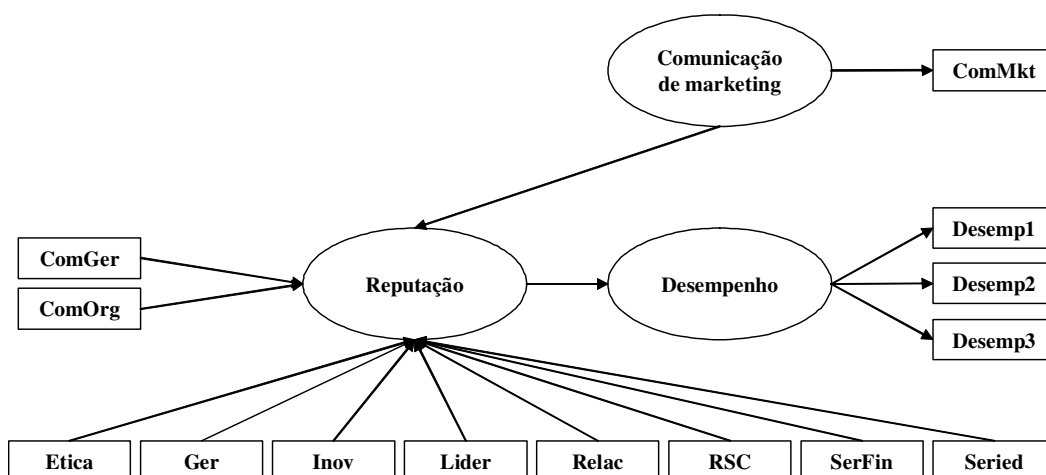
Fonte: o autor

No modelo alternativo **c**, ilustrado na Figura 12, os indicadores da comunicação gerencial (ComGer) e da comunicação organizacional (ComOrg) passaram a ter dois papéis: foram formativos para a reputação e constituíram um novo construto, denominado “comunicação geral”, que foi relacionado à identificação. Ressalte-se que esse procedimento é

teórica e estatisticamente aceitável. Inovação (Inov) e seriedade financeira (SerFin) resultaram não significantes para o nível de confiança de 95%. Foram mantidos para não se perder parte do construto, conforme recomendação de Bollen e Lennox (1991).

Apesar de segregarem os três tipos de comunicação, este novo modelo não deixa de considerar que não é possível separá-los perfeitamente (van RIEL, 2003) e que cada atividade de comunicação influencia *stakeholders* internos e externos (GRONROOS, 1993).

A adoção desse modelo alternativo para o funcionário implicou em se alterar o modelo para o cliente, que, aderente ao modelo dos funcionários, passou a ter a configuração mostrada na Figura 13.



**Figura 13 Modelo estrutural alternativo (c) - clientes**

Fonte: o autor

Comparando-se os dois modelos (o original e o modelo alternativo c) das duas amostras (clientes e funcionários), optou-se pelo modelo alternativo c. Considerou-se que este é favorável por vários motivos. Primeiro, porque apresenta coeficientes tão bons ou melhores que aqueles do modelo original; segundo, porque na primeira etapa deste estudo (construção do instrumento de coleta de dados) constatou-se que a comunicação poderia ser considerada

como formativa da reputação corporativa; terceiro, porque torna o modelo mais aberto (ao tratar as três formas da comunicação individualmente); e quarto, porque todos os indicadores têm pesos positivos, apesar de alguns poucos se apresentarem não significantes.

A seguir são apresentados os resultados principais da aplicação do modelo alternativo ao *stakeholder* funcionário. Deixou-se de apresentar os resultados da aplicação do modelo alternativo ao *stakeholder* cliente para se evitar excesso de repetições.

#### **4.2.9.1 Avaliação do novo modelo de mensuração - funcionários**

As validades convergente e discriminante foram constatadas. As cargas fatoriais (ver Tabela 81) resultaram superiores a 0,707, exceto para inovação (Inov) e seriedade financeira (SerFin). Esses indicadores poderão representar algum problema de comunalidade, porém apresentaram maior carga nos construtos que constituem. Examinados pelos coeficientes de VIF, porém, não se constatou qualquer problema de colinearidade, visto que o maior coeficiente foi 3,678, referente ao indicador identificação cognitiva (IdCog).

**Tabela 81 Cargas fatoriais**

Indicadores	Comunicação geral	Comunicação de marketing	Desempenho	Identificação	Reputação
ComGer	<b>0,902</b>	0,524	0,680	0,691	0,827
ComOrg	<b>0,879</b>	0,725	0,636	0,626	0,827
ComMkt	0,695	<b>1,000</b>	0,592	0,597	0,727
Desemp	0,740	0,592	1,000	0,718	0,794
IdAfet	0,654	0,518	0,624	<b>0,873</b>	0,708
IdAval	0,656	0,546	0,644	<b>0,895</b>	0,734
IdCog	0,699	0,555	0,671	<b>0,941</b>	0,768
IdComp	0,550	0,434	0,558	<b>0,743</b>	0,609
ComGer	0,902	0,524	0,680	0,691	<b>0,827</b>
ComOrg	0,879	0,725	0,636	0,626	<b>0,827</b>
Etica	0,685	0,600	0,655	0,678	<b>0,827</b>
Ger	0,677	0,590	0,649	0,651	<b>0,809</b>
Inov	0,575	0,472	0,559	0,530	<b>0,674</b>
Lider	0,550	0,482	0,578	0,619	<b>0,726</b>
Relac	0,657	0,526	0,627	0,664	<b>0,785</b>
RSC	0,661	0,558	0,609	0,652	<b>0,778</b>
SerFin	0,554	0,493	0,487	0,545	<b>0,645</b>
Seried	0,658	0,578	0,606	0,640	<b>0,776</b>

Fonte: o autor

Entre os construtos também não se constataram problemas de comunalidade, visto que seus índices se apresentaram superiores a 0,50 (ver Tabela 82).

**Tabela 82 Índices de comunalidade**

Construtos	Índices
Comunicação de marketing	1
Comunicação geral	0,794
Desempenho	1
Identificação	0,750
Reputação	0,592

Fonte: o autor

A importância dos indicadores (Tabela 83) para cada construto que constitui se apresenta positiva para todos os indicadores e em todas as relações. Seriedade financeira (SerFin) e inovação (Inov) apresentaram os menores pesos e, para essa amostra, não obtiveram significância.

**Tabela 83 Importância dos indicadores**

<b>Indicador ↔ Construto</b>	<b>Significância</b>	<b>Peso</b>
ComGer → Reputação	8,613	0,240
ComGer ← Comunicação geral	47,546	0,589
ComMkt ← Comunicação de <i>marketing</i>	0,000	1,000
ComOrg → Reputação	9,023	0,255
ComOrg ← Comunicação geral	50,757	0,533
Desemp ← Desempenho	0,000	1,000
IdAfet → Identificação	3,956	0,177
IdAval → Identificação	8,206	0,361
IdCog → Identificação	11,747	0,488
IdComp → Identificação	2,497	0,085
Etica → Reputação	3,573	0,118
Ger → Reputação	3,020	0,089
Inov → Reputação	1,844	0,046
Lider → Reputação	6,760	0,172
Relac → Reputação	4,258	0,115
RSC → Reputação	5,897	0,134
SerFin → Reputação	0,858	0,023
Seried → Reputação	2,780	0,073

Significância: nível 0,05 para valores acima de 2,0;  
nível 0,01 para valores acima de 2,7;  
nível 0,001 para valores acima de 3,5.

Fonte: o autor

#### 4.2.9.2 Avaliação do novo modelo estrutural - funcionários

No novo modelo, pôde-se perceber que a influência do indicador comunicação de *marketing* (ComMkt) sobre a identificação dos funcionários para com a empresa não é forte. Por meio dos coeficientes estruturais (ver Tabela 84), notou-se, porém, que exerceu mais influência sobre a reputação.



Tabela 84 Coeficientes estruturais

Construtos	Parâmetros*	Desempenho	Identificação	Reputação	R <sup>2</sup>
Comunicação de marketing	<i>path</i>		0,159	0,372	
	<i>t</i>		4,905	15,204	
Comunicação geral			0,630		
			23,593		
Desempenho					0,631
Identificação	<i>path</i>			0,595	
	<i>t</i>			27,805	0,561
Reputação	<i>path</i>	0,794			
	<i>t</i>	54,635			0,756

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

A comunicação geral, por sua vez, foi influente na formação da identificação dos funcionários. Os pesos de seus indicadores, observados individualmente na Tabela 83, foram importantes na formação da reputação. Isso é confirmado quando se observa as correlações entre as variáveis latentes, apresentadas na Tabela 85.

A correlação entre a identificação e a reputação (ver Tabela 85) suporta a hipótese H1, isto é, pode-se afirmar que a identificação organizacional e a reputação corporativa são positivamente correlacionadas.

O exame da relação reputação-desempenho (ver Tabela 84) mostra um coeficiente estrutural de 0,775 para a avaliação dos clientes e de 0,794 na avaliação dos funcionários. Esses números revelam que para ambos os grupos de *stakeholders* a reputação representa importância equivalente para explicar sua percepção de desempenho da empresa. Tomando-se os coeficientes de determinação, observou-se que praticamente também entre eles não há diferença, com 0,622 para a amostra dos clientes e 0,631 para a amostra dos funcionários. Desse modo, a hipótese H7 é suportada, pois supunha que empresas com melhores avaliações por parte de seus funcionários também tem melhores avaliações por parte de seus clientes.

**Tabela 85 Correlação entre as variáveis latentes**

Construtos	Comunicação de marketing	Comunicação geral	Desempenho	Identificação	Reputação
Comunicação de marketing	1				
Comunicação geral	0,695	1			
Desempenho	0,592	0,740	1		
Identificação	0,597	0,741	0,718	1	
Reputação	0,727	0,927	0,794	0,817	1

Fonte: o autor

A correlação entre a comunicação e a reputação permite afirmar que a comunicação corporativa e a identificação organizacional são positivamente correlacionadas, suportando-se a hipótese H2. Suporta-se também a hipótese H3, visto que a comunicação geral e a de *marketing* correlacionaram-se com a reputação corporativa em 0,927 e 0,727, respectivamente. Visto que não há um caminho direto entre a comunicação geral e a reputação, analisando-se sua contribuição para a reputação por meio dos efeitos totais (ver Tabela 86), o coeficiente de 0,375 é significativo. Dessas correlações e efeitos decorre que se pode concordar com o modelo CIMP, de Markwick e Fill (1997), apresentado e discutido na seção 2.2 deste estudo.

Todas as relações entre os construtos apresentaram significância estatística. Como se observa na Tabela 86, computados os efeitos diretos e indiretos, os números mostram que o incremento de um ponto em um dos construtos afeta de maneira importante o construto ao qual está relacionado. Num extremo se encontra a comunicação de *marketing*, causando variação de apenas 0,16 na identificação. No outro, a reputação, afetando o desempenho em 0,79 ponto.

**Tabela 86 Efeitos totais entre os construtos**

<b>Relações</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Significância</b>
Comunicação de marketing → Desempenho	0,370	17,068
Comunicação de marketing → Identificação	0,159	4,905
Comunicação de marketing → Reputação	0,466	18,086
Identificação → Desempenho	0,473	23,250
Identificação → Reputação	0,595	27,805
Comunicação geral → Desempenho	0,298	13,933
Comunicação geral → Identificação	0,630	23,593
Comunicação geral → Reputação	0,375	15,426
Reputação → Desempenho	0,794	54,635

\* Valores significantes no nível 0,001.

Fonte: o autor

A comunicação geral afeta a identificação na proporção de 1 para 0,630, como revelam os dados da Tabela 86 . Como a comunicação geral é um construto que embute a comunicação gerencial, pode-se afirmar que esta também se correlaciona positivamente com a identificação, suportando-se hipótese H4. Isso implica em que, concordando-se com van Riel (1995), Ind (1997) e Markwick e Fill (1997), a comunicação gerencial auxilia a transmitir as crenças, valores e comportamentos compartilhados, a desenvolver visão compartilhada do negócio e a desenvolver e manter confiança nos líderes da organização.

Como comentado anteriormente, a mensuração da reputação se deu de dois modos: por meio de seus indicadores formativos e por meio de três variáveis consideradas indicadores reflexivos (Reput1, Reput2, Reput3). Este segundo modo possibilitou que se estudasse a correlação entre reputação e desempenho de uma segunda forma, alternativa ao estudo que aplicou equações estruturais. O exame das relações entre as três variáveis da reputação e as três do desempenho (Desemp1, Desemp2 e Desemp3), mostra que a reputação e o desempenho são positivamente correlacionados. Têm-se, então, as seguintes constatações: a reputação se correlaciona com o desempenho quando medida indiretamente por meio de indicadores formativos (resultados contidos na Tabela 86) e quando medida diretamente por meio de indicadores reflexivos (resultados contidos na Tabela 87). Essas constatações suportam duplamente a hipótese H6, ou seja, a reputação de uma organização é positivamente

correlacionada ao seu desempenho operacional, mensurado por medidas diretas pelo próprio *stakeholder* cliente.

**Tabela 87 Correlação entre as variáveis da reputação e do desempenho - Clientes**

		Desemp1	Desemp2	Desemp3	Reput1	Reput2	Reput3
<b>Desemp1</b>	Correlation Coefficient	1					
	Sig. (2-tailed)	.					
	N	1114					
<b>Desemp2</b>	Correlation Coefficient	0,194	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	.				
	N	1114	1114				
<b>Desemp3</b>	Correlation Coefficient	0,438	0,246	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	.			
	N	1114	1114	1114			
<b>Reput1</b>	Correlation Coefficient	0,391	0,154	0,527	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	.		
	N	1114	1114	1114	1114		
<b>Reput2</b>	Correlation Coefficient	0,490	0,186	0,466	0,433	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	.	
	N	1114	1114	1114	1114	1114	
<b>Reput3</b>	Correlation Coefficient	0,415	0,224	0,699	0,535	0,473	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.
	N	1114	1114	1114	1114	1114	1114

Spearman's rho. Correlação significante no nível de 0,01.

Fonte: o autor

O estudo de correlação efetuado com a amostra dos funcionários (ver Tabela 88) permite chegar à mesma conclusão a que se chegou com a amostra de clientes em relação à hipótese H6, pois as correlações são positivas e significantes. Contudo, examinando-se os detalhes das correlações, percebe-se que não há um padrão entre as duas amostras.

Considerando-se a força da correlação, as diferenças são notáveis. Somente em algumas poucas relações há coincidência na ordem de classificação da grandeza, mas as grandezas são discrepantes. Por exemplo, tomando-se a variável Desemp2, nas duas amostras suas correlações com a variável Reput3 são as de maior grandeza, porém a correlação na amostra de clientes é fraca (0,224) e na de funcionários é mais forte (0,511). Do mesmo modo, não se percebe um padrão de correlação tanto entre as variáveis do desempenho quanto entre as variáveis da reputação.

Comparando-se as correlações das duas amostras, também não se percebe haver um padrão. Em geral, na amostra dos funcionários a força das correlações é mais alta. Isso talvez possa ser explicado pela maior homogeneidade no conhecimento da empresa entre os sujeitos desse grupo. Numa associação com o que se mencionou na seção em que se tratou da construção do instrumento de pesquisa (seção 3.2.1), funcionários têm, sobre sua empresa, um conjunto de imagens maior do que os clientes e está exposto a esse conjunto por mais tempo, dando-lhes uma percepção mais apurada do que aquela tida pelos clientes, o que pode explicar as diferenças nas avaliações.

Examinando-se as correlações entre os indicadores formativos da reputação e o desempenho (Apêndice I, para os clientes e Apêndice J para os funcionários), todas são significantes, mas, do mesmo modo, não se percebe um padrão.

**Tabela 88 Correlação entre as variáveis da reputação e do desempenho - Funcionários**

		Desemp1	Desemp2	Desemp3	Reput1	Reput2	Reput3
<b>Desemp1</b>	Correlation Coefficient	1					
	Sig. (2-tailed)	.					
	N	1025					
<b>Desemp2</b>	Correlation Coefficient	0,365	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	.				
	N	1025	1025				
<b>Desemp3</b>	Correlation Coefficient	0,417	0,551	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	.			
	N	1025	1025	1025			
<b>Reput1</b>	Correlation Coefficient	0,269	0,329	0,256	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	.		
	N	1025	1025	1025	1025		
<b>Reput2</b>	Correlation Coefficient	0,260	0,413	0,448	0,323	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	.	
	N	1025	1025	1025	1025	1025	
<b>Reput3</b>	Correlation Coefficient	0,313	0,511	0,479	0,503	0,404	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025

Spearman's rho. Correlação significante no nível de 0,01.

Fonte: o autor

Executou-se, ainda, análise de correlação entre os indicadores da reputação e o desempenho (um fator composto pelas variáveis Desemp1, Desemp2 e Desemp3). Os resultados encontram-se no Apêndice G (clientes) e Apêndice H (funcionários) e suportam novamente a hipótese H6.

Embora não se tenha computado, por não fazer parte do escopo deste estudo, um índice geral que fornecesse a pontuação da reputação das empresas pesquisadas, desejou-se saber se empresas com melhores avaliações de sua reputação, na perspectiva do cliente, têm melhores desempenhos, também na avaliação direta do cliente. Para isso, calcularam-se as médias das variáveis mensuráveis componentes da reputação de cada empresa e, em seguida, estas foram comparadas às médias das variáveis mensuráveis do desempenho (ver Tabela 89).

**Tabela 89 Médias de reputação e desempenho**

Segmento	Empresa	Média da reputação	Média do desempenho
Alimentos	11	4,696	4,293
	12	4,675	4,210
	21	5,322	5,045
Hospitais	22	5,192	4,971
	23	5,123	4,262
Montadoras	32	4,748	4,952
	31	4,534	4,351
Transp. aéreo	41	4,738	4,600
Faculdades	52	4,956	4,921
	54	4,478	4,177
	51	4,376	4,512
	53	4,313	4,421

Fonte: o autor

Como se pode notar, as maiores médias de reputação corresponderam às maiores médias do desempenho, exceto para as faculdades, em que a segunda maior média em reputação conseguiu a última posição para a média do desempenho. Como foi um único caso dentre as 11 empresas da amostra, pode-se considerá-lo exceção e, assim, não se rejeitar a hipótese H8, ou seja, pode-se afirmar que empresas com melhores avaliações de sua reputação têm melhor desempenho, na perspectiva do *stakeholder* cliente.

Em relação às empresas tomadas individualmente, para se conhecer a influência da reputação sobre o desempenho, correlacionaram-se um fator da reputação (fator obtido pela extração do componente principal de todos os indicadores formativos da reputação) e um fator de desempenho (fator obtido pela extração do componente principal de todos os indicadores reflexivos do desempenho). A análise destas correlações mostra que há uma correlação positiva entre estes construtos em todas as empresas e para os dois grupos de *stakeholders*, sendo que o coeficiente de correlação mais baixo encontrado foi de 0,591 (ver Tabela 90). Todas as correlações apresentam significância estatística ao nível de 0,01.

**Tabela 90 Correlação entre reputação e desempenho por empresa**

Empresa	Funcionários			Clientes		
	Coeficiente de correlação	Significância	n	Coeficiente de correlação	Significância	n
Alimentícia 01	0,715	0,001	82	0,746	0,001	90
Alimentícia 02	0,754	0,001	70	0,768	0,001	81
Hospital 01	0,792	0,001	80	0,861	0,001	88
Hospital 02	0,778	0,001	86	0,777	0,001	80
Hospital 03	0,761	0,001	98	0,591	0,001	84
Montadora 01	0,78	0,001	94	0,752	0,001	93
Montadora 02	0,729	0,001	68	0,717	0,001	90
Transporte aéreo	0,626	0,001	101	0,65	0,001	80
Faculdade 01	0,743	0,001	156	0,742	0,001	181
Faculdade 02	0,808	0,001	83	0,79	0,001	84
Faculdade 03	0,746	0,001	45	0,754	0,001	80
Faculdade 04	0,847	0,001	62	0,779	0,001	83

Fonte: o autor

## 5 Confiabilidade da pesquisa

Indicadores formativos não precisam estar correlacionados e não precisam de consistência interna como o alfa de Cronbach (CHIN, 1998a; BOLLEN, 1989; BOLLEN; LENNOX, 1991). Nesse caso, indica-se a utilização do índice de confiabilidade composta (composite reliability), aceitando-se como confiável os índices superiores a 0,60 (CHIN, 1998b). Como os valores da confiabilidade composta se situaram sempre acima de 0,880 (ver Tabela 91), presume-se que o requisito da confiabilidade tenha sido atendido.

**Tabela 91 Confiabilidade composta**

Construtos	Confiabilidade composta	
	Funcionários	Clientes
Comunicação		0,887
Comunicação de marketing	1	
Comunicação geral	0,885	
Desempenho	1	1
Identificação		
Reputação		

Fonte: o autor

### 5.1 Validade dos dados

As variáveis utilizadas na pesquisa devem mensurar adequadamente o construto a que se destinam medir (SEKARAN, 1992). Para garantir que as variáveis mensurem devidamente os construtos, ou seja, que as medidas tenham validade (HAIR et al., 1998), procurou-se ampliar o estudo da literatura sobre o tema. Primeiro, para se elevar a validade de conteúdo, buscaram-se os conceitos de vários autores e avaliou-se como cada um compôs seus construtos, considerando o número e a representatividade dos atributos por eles selecionados.



A revisão sistemática foi valiosa para esse fim. Segundo, como as variáveis preditoras foram analisadas em confronto entre o conteúdo da teoria e os instrumentos utilizados pelos diversos autores, a validade de critério foi alcançada, ou seja, as variáveis serviam como preditoras da variável (critério) que se pretendeu representar. Por fim, as várias análises evidenciaram haver validade convergente e discriminante, tema que, aliás, mereceu atenção especial, pela importância que representa em modelagem de equações estruturais.

## **5.2 Validade da pesquisa**

O modelo proposto verificou a relação direta entre dois construtos (reputação e desempenho) e não houve um terceiro construto que interferisse nessa relação, ou seja, verificou-se a relação direta entre reputação e desempenho sem que houvesse um construto mediador ou moderador entre eles. Esse fato contribui para dificultar a verificação da validade interna da pesquisa, o que poderia constituir uma limitação deste estudo. Contudo, os procedimentos da construção da escala foram cuidadosos e incluíram um terceiro construto (lealdade, como mostrado na Figura 7) com a finalidade específica de testar o modelo.

Com esse terceiro construto foi possível modelar e testar uma rede nomológica, desenvolvida por Cronbach e Meehl (1955) e recomendada por Diamantopoulos e Winklhofer (2001), verificando-se haver validade interna. Visto que a pesquisa deste estudo é não probabilística, seus resultados não são generalizáveis, o que não a valida externamente.

### 5.3 Testes de confiabilidade da pesquisa

Para saber se uma pesquisa tem confiabilidade é preciso que se teste a consistência e a estabilidade com que seus construtos são medidos. Porém, em ciências sociais, normalmente não se tem facilidade para testar a estabilidade.

A consistência refere-se à homogeneidade dos indicadores do construto (HAIR et al., 1998) e pode ser testada por meio de análise de correlação. Uma alternativa é utilizar o método *split-half*, em que a amostra é dividida em duas, às quais são aplicadas as análises de correlação. Havendo correlação entre as duas amostras, pode-se concluir que há consistência entre as medidas. Outra alternativa, e uma das mais utilizadas, é a avaliação do coeficiente alfa de Cronbach (HAIR et al., 1998), em que coeficientes altos indicam a consistência das medidas. Porém, este não se aplica quando se trata de modelagem por equações estruturais.

Uma medida alternativa de confiabilidade é a variância média extraída (AVE), que também não tem boa aplicação ao se trabalhar com indicadores formativos. Na primeira etapa deste estudo, quando se estava construindo a escala, pôde-se aplicar a AVE porque se trabalhou com indicadores reflexivos de construtos formativos de 2ª. ordem.

Contou-se, então, com os procedimentos de *bootstrapping*. Tal procedimento extrai amostras da amostra em análise, com reposição. Em todos os procedimentos de *bootstrapping* processados neste estudo foi estabelecido que o *software* o fizesse com extração de 500 amostras.

A inclusão no questionário de afirmações que avaliavam diretamente a reputação, representadas pelas variáveis Reput1, Reput2 e Reput3, permitiu que se fizesse um teste de confiabilidade ao se correlacionar essas variáveis reflexivas com os indicadores formativos da reputação (Etica, Ger, Inov, Lider, Relac, RSC, SerFin e Seried). As correlações observadas (ver Apêndice I, para clientes e Apêndice J para funcionários) são significantes para o nível

de 0,01, o que atesta a validade de construto do instrumento de pesquisa. Esse procedimento assemelha-se ao modelo MIMIC ilustrado anteriormente na Figura 6, seção 3.2.5 deste estudo, recomendado por Diamantopoulos e Winklhofer (2001).

## 6 CONCLUSÕES

Na introdução deste estudo se afirmou que um de seus grandes desafios seria como e o que definir e medir. O ponto de partida para a superação desse desafio, e, conseqüentemente, para a consecução do estudo como um todo, foi a busca pelo entendimento dos conceitos envolvidos.

Tendo a reputação corporativa como foco do estudo, o primeiro obstáculo a ser superado foi o de entender cabalmente se reputação corporativa poderia ser tomada como sinônimo de imagem corporativa. A revisão sistemática e o trabalho de análise do material produzido nas discussões promovidas nos grupos focais foram os instrumentos utilizados para a resolução dessa dúvida.

Como resultado, tem-se que imagem corporativa e reputação corporativa são conceitos diferentes, em consonância com a escola diferenciada, proposta por Gotsi e Wilson (2001). Conclui-se, ainda, que imagem e reputação corporativas se classificam na terceira visão da escola diferenciada, que defende serem os dois conceitos inter-relacionados e, mais precisamente, que a reputação é largamente influenciada pelas múltiplas imagens tidas pelas diversas audiências da organização (GOTSI; WILSON, 2001).

Para chegar a essa conclusão e corroborar a classificação de Gotsi e Wilson (2001), o estudo contribui significativamente para os estudos de imagem e de reputação ao compilar em revisão sistemática o que os principais autores adeptos desses temas tem teorizado. Abriu discussão e pôde concluir que os conceitos são, de fato, diferentes. Concluiu também que a classificação observada por Gotsi e Wilson (2001) é apropriada e útil para o entendimento mais profundo dos conceitos e de suas relações.

Este estudo foi útil também ao evidenciar que os atributos para avaliação de imagem e de reputação se confundem e podem ser considerados *proxies*, principalmente sob o enfoque

do caráter formativo das variáveis ou indicadores para composição da escala de mensuração, ressaltados os aspectos de acumulação e de percepção de conjunto dos atributos.

Nesse sentido, a repetição de imagens percebidas pelas audiências de uma organização, como reflexo do seu comportamento cotidiano, traduz sua conduta e forma sua reputação na mente de seus *stakeholders*. O comportamento cotidiano traduz, em grande parte, a identificação dos funcionários e as correlações, coeficientes e efeitos totais entre identidade e reputação permitem concluir que, alinhado ao pensamento de Bacha (1998, 2005), a repetição desses comportamentos gera imagens que, na percepção dos *stakeholders*, traduzem sua conduta, formando sua reputação e definindo o comportamento futuro da organização esperado pelos *stakeholders*.

No capítulo que discute a construção da escala para mensurar reputação apresenta-se as definições proposta para a imagem e a reputação corporativa. A análise destas definições remete também ao fato de a avaliação da reputação ser mais duradouro.

Um outro obstáculo que teve que ser superado foi a confusão no emprego de atributos para definir e mensurar um e outro conceito. O exame minucioso da literatura, elaborado com técnicas da revisão sistemática, foi útil ao revelar que, de fato, muitos dos atributos se confundem. O que faz a distinção, como se viu, é a acumulação das percepções que têm origem nos atributos, mas se cristalizam em forma de reputação ao longo do tempo. Desse modo, pôde-se verificar que a hipótese H5 não deve ser rejeitada, ou seja, pode-se afirmar que a imagem corporativa e a reputação corporativa podem ser avaliadas pelos mesmos atributos. Provavelmente aí esteja o motivo de autores como Dowling (1986), Abratt (1989), Alvesson (1990), van Riel (1995), Fombrun (1996), Gaines-Ross (1997), Ind (1997) e Brown e Cox (1999) terem considerado imagem e reputação como uma mesma idéia.

Dessa maneira, os objetivos específicos 1, 2 e 3 foram atingidos, pois se obteve entendimento sobre (1) como a reputação corporativa vem sendo definida e avaliada, (2)

como a imagem corporativa vem sendo definida e avaliada, e se constatou (3) se a imagem corporativa e a reputação corporativa podem ser avaliadas pelos mesmos atributos.

A pretensão de se explorar um modelo em que os indicadores fossem formativos da reputação levou à necessidade de especificação de um modelo de referência. Por outro lado, não se dispunha de um modelo que atendesse a essa necessidade. Para isso, tomou-se como base um modelo desenvolvido pelo próprio autor deste trabalho, produto de estudo anterior e baseado em Davies et al. (2003). Especificou-se, então, um modelo conceitual que constituiu a base para as demais fases deste estudo e para a análise dos dados coletados em campo, atingindo-se o quarto objetivo específico almejado no estudo.

Com a definição de reputação corporativa, como suporte, com suas dimensões, como elementos observáveis, e com o modelo conceitual traçado, puderam-se iniciar os estudos que objetivaram a efetiva construção da escala de mensuração. Para isso, foram úteis os resultados de estudos e as experiências prévias de Churchill (1979) em construção de escalas de medição de construtos de *marketing*; de Malhotra (1981) em medição de conceitos de produtos e conceitos pessoais; de Bollen (1989), Bollen e Lennox (1991), de Bagozzi (1994), de Diamantopoulos e Winklhofer (2001) e de Helm (2005) em medição de indicadores formativos; de Nunnally (1967) e de Anderson e Gerbing (1991) em predição de desempenho de medidas; e de Schwaiger (2004) e Helm (2005) em medição de reputação corporativa.

O estudo dessa fase culminou com a construção de uma escala apropriada à mensuração da reputação corporativa, adaptada à cultura do brasileiro e devidamente testada e validada, que foi amplamente utilizada na pesquisa de campo. Atingiu-se, assim, o objetivo 5 do estudo, uma vez que se construiu a escala de mensuração pretendida.

Na pesquisa de campo, o primeiro objetivo específico foi verificar as relações envolvidas no modelo de referência. Com esse intento, iniciou-se por analisar cada uma das

empresas pesquisadas, compondo quadros por setor e assim facilitando a comparação entre elas.

Percebeu-se que há variações nos arranjos dos indicadores formativos da reputação entre as empresas. Isso é observado na análise dos pesos de cada um dos indicadores formativos da reputação. O peso do indicador, e não sua carga fatorial, foi o objeto da análise por se tratar de indicadores formativos, seguindo-se a recomendação de Chin (1998b). A avaliação diferenciada de empresa para empresa por parte de clientes e de funcionários revela que a formação da reputação segue caminhos próprios e diferentes em cada uma delas. Isso pode significar que os recursos, principalmente os que contribuem para a formação da reputação, têm tido gerenciamento diferenciado em cada uma delas.

Após a análise dos resultados de cada empresa, foi efetuada uma análise dos dados em dois grandes blocos, sendo um com todos os dados de clientes e outro com todos os dados de funcionários. Os resultados dessas amostras apresentaram melhor significância estatística e encorajaram a se conjecturar sobre estudos de re-especificação do modelo estrutural. Em estudos amparados por modelagem de equações estruturais, têm sido comum a procura por variações no modelo em busca de melhores resultados. Considere-se, ainda, que não se dispõe no PLS de índices de ajuste (fit indices) como se dispõe no MLE. Portanto, aceitar o modelo proposto como sendo o melhor, sem antes procurar modelos alternativos, pareceu ambicioso demais.

Nesse sentido, a relação da comunicação com a reputação no modelo chamou a atenção. No modelo do *stakeholder* funcionário havia duas relações da comunicação: uma com o construto identificação organizacional e outra com o construto reputação corporativa, enquanto no modelo do *stakeholder* cliente havia uma única relação (com o construto reputação). Além disso, por se pretender estudar a comunicação corporativa e a identificação organizacional, de forma a se permitir melhor conhecimento de suas correlações mútuas, em

determinado ponto do estudo (seção 3.2.4) isolou-se a comunicação, ou seja, deixou-se deliberadamente de tratá-la como um indicador formativo da reputação, devido ao interesse em estudá-la explicitamente no modelo, como informado na seção 3.2.4 deste estudo. Esse isolamento foi temporário, porque se entende que a comunicação é formativa da reputação.

Estudando-se, então, as relações da comunicação corporativa sob um novo enfoque, as três formas da comunicação (gerencial, de *marketing* e organizacional) passaram a fazer parte de um modelo alternativo como indicadores formativos da reputação. Mas, nessa situação, dois dos indicadores da reputação (inovação e relacionamento) passaram a ter pesos negativos, três passaram a ser não significantes (inovação, relacionamento e seriedade financeira) e um dos indicadores da própria comunicação (comunicação de *marketing*) se tornou não significante. A falta de significância poderia ser tolerada, contudo os indicadores com pesos negativos não são bem aceitos nesse tipo de modelagem, forçando que se fizesse nova especificação do modelo.

Os resultados de novas modelagens mostraram que a comunicação de *marketing* distorcia os resultados. Por esse motivo, preferiu-se projetar um novo modelo. Esse modelo alternativo, apresentado na Figura 13, apresentou bons coeficientes e eliminou o problema dos pesos negativos, sendo então adotado para as análises posteriores atendendo os demais objetivos específicos do estudo. Adotou-se o modelo do *stakeholder* funcionário para o restante do estudo porque, para as amostras completas, apresentou semelhança de resultados com o modelo do *stakeholder* cliente, e por ser mais completo do que aquele, por incluir o construto identificação.

Na falta de índices de ajustes calculados pelo SmartPLS, a prática de se buscar ajuste do modelo por meio de re-especificações e recálculos de seus coeficientes se mostrou útil. Primeiro, porque forçou o autor a se ancorar na teoria no sentido de evitar a criação de um modelo alternativo a ela não aderente; segundo; porque despertou a atenção para as próprias



relações entre os construtos; e, terceiro, porque despertou a atenção para diversos enfoques que os estudos da identificação organizacional e comunicação corporativa podem ter. Para ilustrar, observou-se que eliminando do modelo a ligação entre a comunicação de *marketing* e a identificação, o efeito da comunicação gerencial e da comunicação organizacional sobre a identificação aumentou praticamente na mesma proporção que antes se observava na ligação eliminada. Entender esse fato merece um estudo.

Por meio deste modelo alternativo (c), pôde-se concluir que a comunicação gerencial e a comunicação organizacional ajustam-se bem como indicadores formativos da reputação. Pôde-se concluir, também, que a comunicação de *marketing* influencia a reputação, mas não se ajusta tão bem como um indicador formativo da reputação. A constatação da influência da comunicação de *marketing* sobre a reputação, como um construto relacionado e não formativo, pôde ser verificada. Seus coeficientes de relação com a reputação (correlação, efeitos totais e coeficiente estrutural) permitiram tal constatação.

O exame dessas mesmas tabelas permitiu que se constatasse que a identificação organizacional é positivamente correlacionada com a reputação corporativa, confirmando-se a hipótese H1. Além de seu coeficiente de correlação ser alto (0,817), são consideráveis também o coeficiente estrutural (0,595) e o coeficiente de efeitos totais (0,428) dessa relação.

As empresas devem, portanto, enfatizar o valor da identificação, pois uma identidade que cria uma imagem atrativa na mente dos *stakeholders* pode ter significantes e positivos impactos reputacionais que podem ser fontes de vantagem competitiva, como foi salientado por Stimpert, Gustafson e Sarason (1998). Como lembram Miller et al. (2000), Smidts, Pruyn e van Riel (2001) e Rindova e Schultz (1998), empregados que se identificam fortemente com suas organizações estão mais propensos a almejavem os objetivos da organização.

A identificação, isto posto, poderia ser pensada como um recurso, na perspectiva baseada em recurso: cria valor para a empresa que a tem, é rara, é de difícil imitação e

substituição. Indo além, os coeficientes das relações entre reputação e identidade corroboram a idéia de que a identidade organizacional pode afetar as ações e as escolhas estratégicas feitas por uma organização, como defendido por Rindova e Fombrun (1998).

As altas correlações, coeficientes e efeitos totais da identificação, corroboram também a idéia de Hatch e Schultz (1997), ao entenderem a identidade organizacional como aquilo que os membros percebem, sentem e pensam sobre sua organização, num entendimento coletivo, comumente compartilhado, sobre os valores e características. Reforçam, ainda, o que pensam Albert e Whetten (1995) e Moingeon e Ramanantsoa (1997) sobre a identidade expressar a centralidade da organização. Assim se pensa porque as altas cargas fatoriais e correlações da identificação sinalizam a homogeneidade da amostra.

Ainda em relação à identificação organizacional, destaque-se que dois de seus indicadores formativos apresentaram pesos relativamente baixos: a identificação afetiva, cujo peso resultou em 0,177, e a identificação comportamental, cujo peso foi de apenas 0,085. Pode-se presumir que a racionalidade e o amadurecimento dos trabalhadores os estejam levando a valorizar mais a identificação avaliativa e a identificação cognitiva. Em outras palavras, os números parecem dizer que os funcionários são cada vez mais profissionais, pois ao mesmo tempo em que “adotam” uma empresa sabem que podem ser “adotados” por outras.

Menos afeto e menos comprometimento parecem ter marcado a avaliação da identificação organizacional nessa amostra. Embora Tajfel (1981) não tenha atribuído graus de importância aos seus três componentes da identificação, os pesos desta amostra deixam perceber que, ao se referir ao componente afetivo como possível “acompanhante” dos outros dois componentes, deu-lhe apenas um papel de coadjuvante, e os coeficientes desta amostra confirmam essa impressão. Espera-se em breve voltar a esse tema, pois, dada a relevância da identificação para o desempenho, o estudo merece ser aprofundado.

Quanto à identificação comportamental, os pesos alcançados nesta amostra contradizem van Dick (2001), pois por eles não se percebeu valorização de ações relevantes para o grupo, como anunciou. Aprofundando-se estudos nessa área tais presunções poderão ser mais detalhadamente analisadas.

Necessário se faz, também, estudos no tempo, confrontando-se avaliações tomadas em diferentes épocas, para que se verifique a hipótese da “instabilidade adaptativa”, de Gioia, Schultz e Corley (2000), pela qual a identidade corporativa é relativamente fluida e instável em função de sua inter-relação com a imagem corporativa. Pela força da correlação entre identificação e reputação corporativa, supõe-se neste estudo que a identidade corporativa é mais estável do que imaginam esses autores. Se a reputação é durável, não parece possível que algo que esteja a ela correlacionado em tais proporções seja tão volúvel quanto eles supuseram. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) corroboram a idéia aqui defendida ao declararem que as organizações têm identidades coletivas que consistem em credos compartilhados pelos membros como distintivos, centrais e duradouros.

No tocante à comunicação corporativa, foi útil separá-la nos componentes gerencial, de *marketing* e organizacional. Essa separação permitiu testar o modelo de várias maneiras, concluindo-se por um arranjo peculiar que apresentou os resultados mais satisfatórios (ver Figura 13). Nesse arranjo, a comunicação de *marketing* ficou isolada e as demais compuseram o que se chamou de comunicação geral. Há, de fato, uma relação entre a comunicação de *marketing* e a identificação organizacional, porém é relativamente fraca (coeficiente estrutural e efeito total de apenas 0,159). A comunicação geral, por seu turno, tem um coeficiente estrutural e um efeito total de 0,630 sobre a identificação e o coeficiente de correlação entre elas é de 0,741.

Esses coeficientes permitem afirmar que a hipótese H2 foi suportada, ou seja, de que a comunicação corporativa, com seus três componentes, é positivamente correlacionada à

identificação organizacional. Permitem, ainda, corroborar a idéia de que a interligação entre os vários componentes associados com a identidade corporativa se dá por meio de alguma forma de comunicação (MARKWICK; FILL, 1997)..

Do mesmo modo, pôde-se confirmar a hipótese H3, visto que a comunicação geral e a de *marketing* correlacionaram-se com a reputação corporativa em 0,927 e 0,727, respectivamente. Visto que não há um caminho direto entre a comunicação geral e a reputação, analisando-se sua contribuição para a reputação por meio dos efeitos totais, o coeficiente de 0,375 é significativo.

Neste ponto, o sexto objetivo específico foi alcançado, visto que as relações envolvidas no modelo de referência foram examinadas e as hipóteses envolvidas puderam ser testadas.

Previu-se, como sétimo objetivo específico, verificar a influência da reputação sobre o desempenho, utilizando-se as avaliações dos *stakeholders* para a reputação e para o desempenho. As variáveis observáveis que se destinaram a mensurar a reputação e o desempenho são correlacionadas, para a amostra dos clientes e para a amostra dos funcionários, com significância para o nível 0,01. Examinando a correlação entre as variáveis latentes chegou-se à mesma constatação. Com isso, pôde-se afirmar que o desempenho operacional de uma organização, mensurado pelos *stakeholders*, é positivamente correlacionado à reputação, suportando-se a hipótese H6. Em decorrência, pode-se concordar que a reputação pode constituir-se em diferencial competitivo (STIMPERT; GUSTAFSON; SARASON, 1998; BARNEY; WRIGHT, 1998; CARMELI; TISHLER, 2005), e é um recurso que a organização dispõe para sustentar suas estratégias competitivas para levá-la a um desempenho econômico superior à média.

Como mencionado na seção 2.6.1, não foi objeto deste estudo aquilatar o desempenho econômico das empresas, em razão da dificuldade de obtenção de dados daquelas que não são

de capital aberto. Embora fosse atraente a idéia de avaliar o efeito da reputação sobre o desempenho por meio de medidas monetárias, nem sempre isso é possível. Como se disse na seção 2.6, o lucro econômico pode não se aplicar a todas como medida de desempenho, pois em algumas não é ele o objetivo principal.

Optar por medidas projetivas, provenientes da percepção dos próprios *stakeholders*, como defendido pelos diversos autores citados na referida seção, foi o meio de contornar tanto o problema de falta de informação quanto o de não aplicabilidade de alguma medida a algumas empresas. Essa opção contou, portanto, com suporte da teoria e, segundo Haber e Reichel (2005), várias evidências suportam a validade e a confiabilidade de tais medidas.

Revelou-se que ambos os *stakeholders* atribuem praticamente a mesma importância para a reputação, e, desse modo, suportou-se a hipótese H7. É interessante notar que, embora cada grupo de *stakeholder* perceba de maneira diferente como a reputação é formada, acabam por lhe atribuir a mesma importância. Há diferenças sensíveis nas avaliações da ética (Ética), da qualidade do gerenciamento (Ger), da inovação (Inov), da responsabilidade social (RSC) e da seriedade financeira (SerFin). Contudo, ambos os grupos atribuem importâncias similares à reputação. A esse respeito, são apropriados os enfoques de Alsop (2001), Bromley (2002b) e Davies et al. (2003), que propõem que se cuide dos vários grupos de interesse que há para uma mesma organização.

Fazendo-se o mesmo exame para as empresas, principalmente na avaliação de seus funcionários e por meio dos pesos de cada indicador formativo, chegou-se à mesma conclusão. Ou seja, os arranjos dos recursos formativos da reputação são diferentes nas diversas empresas, mas os efeitos sobre o desempenho podem ser similares. Da perspectiva da visão baseada em recurso, isso pode significar que as empresas administram de forma diferente o arranjo de seus recursos, mas o fazem buscando vantagem competitiva em cada um desses arranjos. Isso é aderente à linha do que sugerem Chandler (1962), Barney (1995) e

Durand (1999) ao afirmarem que a uma organização não basta ter os recursos, pois, para potencializá-los, a empresa tem que estar organizada para explorá-los. Significa também que arranjos diferentes de recursos que contribuem para a formação da reputação podem produzir os mesmos bons resultados. Frise-se que as empresas pesquisadas são todas reconhecidas e bem sucedidas na indústria em que atuam.

Comparando-se as avaliações da reputação e do desempenho, por meio das médias das variáveis que compuseram esses construtos, pôde-se, apesar de uma única exceção, confirmar a hipótese H8, pois, para essa amostra, às melhores avaliações da reputação corresponderam as melhores avaliações do desempenho. Do ponto de vista da RBV, pode-se considerar que algumas empresas conferem maior valor a um determinado recurso, dando-lhe o caráter de raridade e caracterizando a heterogeneidade. O talento gerencial é um caso típico, como citam Barney e Wright (1998). A reputação é outro caso típico, pois, como se constatou ao se examinar seus coeficientes estruturais, correlações e efeitos totais sobre o desempenho:

- contribui para melhorar o desempenho, portanto é um recurso que agrega valor;
- é particular a cada organização que o desenvolve, portanto é raro;
- é de difícil ou imperfeita imitação, até porque tem a característica de acumulação e não de fluxo, sendo impossível acelerar o seu desenvolvimento (DIERICKX; COOL, 1989);
- é de difícil substituição, principalmente por sua intangibilidade.

Em relação à escala desenvolvida neste estudo, comparando-a com a escala de caráter, empregado pelo autor em estudo anterior, pode-se dizer que esta é menos subjetiva ao empregar atributos e dimensões perceptíveis aos clientes e aos empregados nos seus contatos com a empresa. É diferente perguntar a uma pessoa que avaliação ela faz sobre o caráter “delicado” de uma organização e perguntar, por exemplo, se essa empresa mantém alto

padrão no relacionamento com as pessoas. Por isso, pode-se dizer que esta escala é mais eficaz porque não simplesmente aponta quais conseqüências da reputação não estão sendo bem avaliadas, mas identifica e informa aos gestores da organização quais são os pontos fracos a serem combatidos.

À medida que se levantam dados efetivos relativos a atributos concretos da conduta de uma organização, melhores condições serão dadas ao corpo gerencial para detectar pontos fracos a serem melhorados. Ao se embasar esta escala em itens classificados como “expectativas sociais”, abriu-se um caminho direto para construí-la com indicadores que são formativos da reputação corporativa, um objetivo que se buscou incessantemente neste estudo.

Assim se fez porque se levou como premissa que o desempenho é “ação orientada” (LEBAS; EUSKE, 2002) e, portanto, requer que se identifiquem pontualmente os atributos que, se bem trabalhados, alavancam o desempenho da organização. A identificação, na revisão sistemática, de dois grupos distintos de categorias de atributos – sentimentos e emoções, de um lado, e ações concretas, de outro – foi decisiva para essa orientação do estudo em direção à construção de uma escala que procurasse avaliar as ações diretas de uma organização.

A adoção de uma escala alternativa à escala do caráter para avaliação da reputação se mostra vantajosa porque fornece condições para o gerenciamento da reputação, e não apenas fornece o diagnóstico da reputação por facetas intangíveis da empresa. Esta, ao contrário, identifica objetivamente os pontos factíveis de atuação dos gestores, pois trata de variáveis formativas da reputação. Parece ser mais valioso aos gestores contar com um instrumento que identifique a origem de pontos fracos e ameaças, do que dispor de um instrumento que lhes dê apenas informações das conseqüências da reputação. Na perspectiva da RBV, o objetivo é fazer com o recurso reputação seja fonte de vantagem competitiva e esse objetivo somente

será conseguido por meio do desempenho alcançado pela gestão da reputação. Ou seja, uma reputação mais bem avaliada leva a uma melhor avaliação da empresa e esta pode capturar mais negócios a um custo menor para estabelecer seus contratos de transação. Além disso, pode capturar melhores talentos para atuar na empresa e com isso ter uma outra fonte de vantagem competitiva.

A escala proposta neste estudo é uma alternativa também ao Reputation Quotient, desenvolvido por Fombrun, Gardberg e Sever (2000). Tal escala contém uma dimensão de apelo emocional, que se procurou evitar neste estudo, embora autores como Bromley (2002b) e Schwaiger (2004) aceitem componentes emocionais para a avaliação dos atributos.

Evitou-se, neste estudo, os problemas de psicometria apontados por Bromley (2002b) em relação ao Reputation Quotient. A psicometria refere-se ao modo como números são assinalados para estimativas subjetivas, como o julgamento da atratividade de uma marca. Assim, a escala desenvolvida não pede que se classifique a organização relativamente a seus concorrentes, porque isso pode não ser de muita utilidade ao gestor. Utilizando-se uma metáfora, essa prática equivale a dizer ao paciente que ele está com a temperatura elevada, mas não lhe contar a origem da elevação. Carmeli e Tishler (2005), Fryxell e Wang (1994), Schultz, Mouritsen e Gabrielsen (2001) e Schwaiger (2004) engrossam o coro dos que criticam o Reputation Quotient.

Este estudo foi útil e valioso ao evidenciar a necessidade uma escala de atributos de natureza formativa da reputação corporativa. Além disso, esta escala é valiosa ao superar os problemas provocados pela adoção de escalas “importadas”, pois, como citam alguns autores, diferenças culturais e entre países podem interferir na percepção dos públicos alvos das organizações (CZARNIAWSKA, 2000; TEMPORAL; ALDER, 1998; PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991). Questões morais e de valores pessoais podem modificar a maneira como as pessoas nas empresas e como os consumidores entendem aspectos relacionados a uso



de recursos e obtenção de lucro, que têm que estar retratados diferentemente nas escalas de expectativas sociais para melhor refletir a forma como as pessoas avaliam uma empresa. Desde os primeiros passos para o desenvolvimento da escala, em trabalhos em grupos focais, esses aspectos foram valorizados e contemplados.

Considere-se, ainda, que o desenvolvimento da escala foi meticuloso, seguindo-se todas as recomendações para sua construção, uma vez que o processo de formação desta escala foi diferente dos processos de formação de modelos reflexivos (BAGOZZI, 1994; ROSSITER, 2002; SCHWAIGER, 2004; HELM, 2005).

Os objetivos específicos propostos para este estudo foram atingidos. Por meio deles se pôde cumprir o objetivo geral de verificar o impacto da reputação corporativa sobre o desempenho de organizações, na avaliação de seus principais *stakeholders*.

Paralelamente à escala desenvolvida, a aplicação de indicadores formativos foi uma outra contribuição deste estudo. Espera-se efetivamente contribuir com os gerentes ao oferecer-lhes medidas de indicadores que façam parte do seu cotidiano, fazendo uma ponte entre a teoria e a prática e que, possivelmente, possam integrar seus próprios indicadores de desempenho. Pairam dúvidas sobre a aplicabilidade do Reputation Quotient como ferramenta gerencial, por ser um modelo do tipo “league table” (BROMLEY, 2002b, p. 37).

Em suma, o questionamento que guiou este estudo pôde ser respondido. Primeiro, definiu-se a reputação corporativa com atributos formativos que podem ser gerenciados pela empresa para levá-la a uma boa reputação e, em decorrência, melhorar seu desempenho. Segundo, verificou-se, respondendo à questão, que a reputação corporativa está positivamente relacionada com o desempenho organizacional.

Os resultados deste estudo contribuem, tanto para acadêmicos quanto para administradores, ao se diferenciarem os conceitos de imagem e de reputação corporativas. No terreno da prática organizacional, este estudo pode contribuir para que os administradores

adquiram novos elementos para o planejamento da administração de seus recursos de modo a melhorar sua reputação e desempenho. Como, de fato, a reputação corporativa é um recurso, considerá-la na estratégia da organização e projetá-la nos planos táticos e operacionais poderá contribuir para que, no longo prazo, esse recurso seja a base sustentada de sua vantagem competitiva.

## 7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA OUTROS ESTUDOS

A amostra abaixo do mínimo ditado pela teoria em algumas das empresas foi outra limitação deste estudo. O processamento de uma massa maior de dados, obtido ao se juntar os dados de todas as empresas, parece ter trazido maior confiabilidade à pesquisa, no mínimo na forma de valores de  $t$  mais significantes. Sugere-se, portanto, que outros estudos que apliquem o método da modelagem por equações estruturais utilizem amostras além do mínimo recomendado. Não se pretende, com isso, ditar nova teoria, porém é o que se constatou.

Estabelecer a relação entre reputação e desempenho constituiu-se numa dificuldade, em razão do número reduzido de empresas e a pequena heterogeneidade entre as avaliações de desempenho e reputação na amostra. Uma amostra maior ajudaria a estabelecer a relação com maior confiabilidade. Além disso, a falta de dados de desempenho operacional frustrou a idéia de relacionar desempenho econômico com reputação e isso poderia ser a meta de um futuro trabalho.

A falta de indicadores de desempenho comuns a vários setores limita as comparações entre setores. Sabe-se das peculiaridades de cada setor. Sabe-se também que indicadores particulares, se revelados, podem dar pistas do modo diferente de administrar recursos praticados por certas empresas. Porém, certamente haverá meios de se criar um índice de aplicação ampla. Esta é outra sugestão para um estudo futuro.

Indicadores financeiros poderiam servir de base comum de comparação entre empresas e entre setores. Porém, por mais confiáveis que sejam os balanços oficiais das empresas, uma série de ajustes seria desejável e necessária para serem eficazes. O Valor Econômico Agregado (EVA) é um bom exemplo desse caso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.
- ABRATT, R. A new approach to the corporate image management process. **Journal of Marketing Management**. v. 5, n. 1, p. 63-76, 1989.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (eds). **Research in Organizational Behaviour**, v. 7 p. 263-295, 1985.
- ALDAG, R. J.; STEARNS, T. M. Issues in research methodology. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 253-276, 1988.
- ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005, 361 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- ALMEIDA, A. L. C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 2, n. 2, 2005.
- ALSOP, R. Survey rates companies' reputations, and many are founding wanting. **Wall Street Journal**, p. B1, 1 p., Feb 7, 2001.
- ALVESSON, M. Organization: From substance to image? **Organization Studies**, Stockholm, V. 11 n. 3, p. 373-394, 1990.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 5, p. 732-740, 1991.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14 n. 1, p. 20-39, 1989.
- BACHA, M. L. **A teoria da investigação de C. S. Peirce**. São Paulo: CenaUm, 1998.
- BACHA, M. L. Semiótica aplicada ao marketing: a marca como signo. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, **Anais eletrônicos XXV Enanpad**, 2005.
- BACHA, M. L.; STREHLAU, V. I.; ROMANO, R. Percepção: termo freqüente, usos inconseqüentes em pesquisa? In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, **Anais eletrônicos XXV Enanpad**, 2006.
- BAGOZZI, R. P. (ed.). **Principles of marketing research**. Cambridge: Blackwell, 1994.
- BAGOZZI, R. P. Measurement in marketing research: basic principles of questionnaire design. In BAGOZZI, R. P. (ed.). **Principles of marketing research**. Cambridge: Blackwell, p. 1-49, 1994.
- BALMER, J. M. T. Corporate identity and the advent of corporate marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 14, p. 963-996, 1998.

- BALMER, J. M. T.; GRAY, E. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. **Industrial and Commercial Training**, v. 32, n. 7, p. 256-261, 2000.
- BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. Managing the multiple identities of the corporation. **Bradford University School of Management**, working paper, 20 p, 2002.
- BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation**: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. London: Routledge, 2003.
- BALMER, J. M. T.; SOENEN, G. B. The Acid test of Corporate identity management. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 69-92, 1999.
- BALMER, J. M. T.; WILSON, A. Corporate Identity: there is more to it than meets the eye. **International Studies of Management & Organization**, v. 28, n. 3, p. 12-31, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2003.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, p. 94-104, Winter 1991.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-65, 1995.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p.41-58, 2001.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, n. 27, p. 643-650, 2001.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In: Hitt, M. A.; Freeman, R. E.; Harrison, J.S. **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2001.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BARTH, H. Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 2, p. 133-147, 2003.
- BEARDEN, William O.; NETEMEYER, Richard G. **Handbook of marketing scales**: Multi-item for marketing and consumer behavior research. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- BERENS, G.; RIEL, C. B. M. van. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 2, p. 161-76, 2004.
- BITTAR, O. J. N. V. **Hospital: Qualidade & produtividade**. São Paulo: Sarvier, 1996.
- BLACK, E. L.; CARNES, T. A.; RICHARDSON, V. J. The market valuation of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 1, p. 31-42, 2000.
- BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. New York: Wiley, 1989.

- BOLLEN, K.; LENNOX, R. Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective. **Psychological Bulletin**, v. 110, n. 2, p. 305-314, 1991.
- BRAILSFORD, T. J. Small business plans, budgets and performance measures. **Business Date**, v. 3, n. 3, p. 1-4, 1995.
- BROMLEY, D. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 316-334, 2001.
- BROMLEY, D. An examination of issues that complicate the concept of reputation in business studies. **International Studies of Management & Organization**, v. 32, n. 3, p. 65-81, 2002.
- BROMLEY, D. Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks or case studies? **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 1, p. 35-50, 2002.
- BROWN, R.; CONDOR, S.; MATHEWS, A.; WADE, G.; WILLIAMS, J. Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. **Journal of Occupational Psychology**, n. 59, p. 273-286, 1986.
- BROWN, T. J. Corporate associations in marketing: antecedents and consequences. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 3, p. 215-33, 1998.
- BROWN, T. J.; COX, E. L. Corporate associations in marketing and consumer research: a review. **Corporate Reputation Review**, v. 2, n. 3, p. 34-38, 1999.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 68-84, 1997.
- CARMELI, A.; TISHLER, A. Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n. 1, p. 13-30, 2005.
- CARMELY, A.; FREUND, A. The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 1, p. 51-68, 2002.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARUANA, A. Corporate reputation: concept and measurement. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 2, p. 109-18, 1997.
- CARUANA, A.; CHIRCOP, S. Measuring corporate reputation: a case example. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 1, p. 43-57, 2000.
- CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. In *Compacta: temas de cardiologia*, 2001. Disponível em <http://metodologia.org>. Acesso em 18/08/2005.
- CHANDLER Jr, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHEN, A. C-H. Using free association to examine the relationship between the characteristics for brand association and brand equity. **Journal of Product and Brand Management**, v. 10, n. 6/7, 2001.
- CHENEY, G. On the various and changing meanings of organizational memberships: a field study of organizational identification. **Communications Monographs**, n. 50, p. 342-362, 1983.
- CHEW, F. The advertising value of making possible a public television program. **Journal of Advertising Research**, v. 32, n. 6, 1992.

- CHIN, W. W. Issues and opinion on structural equation modeling. **MS Quarterly**, v. 22, n. 1, p. vii-xvi, 1998.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural modeling. In MARCOULIDES, G. A. **Modern methods for business research**. New Jersey: Erlbaum, 1998.
- CHIN, W. W. **Partial least squares for researchers**: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach. C.T. Bauer College of Business, University of Houston, 2000. Disponível em <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/indx.html>. Acesso em 20/07/2006.
- CHIN, W. W.; GOPAL, A. Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs. **Data Base Advances**, v. 26, n. 2/3, p. 42-64, 1995.
- CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A partial least square latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion adoption study. **Information Systems Research**, v. 14, n. 2, Supplemental Material, 2003.
- CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. The importance of specification in causal modeling: the case of end-user computing satisfaction. **Information Systems Research**, v. 6, n. 1, p. 73-81, 1995.
- CHRISTENSEN, L. T.; ASKEGAARD, S. Corporate identity and corporate image revisited. **European Journal of Marketing**, London, v. 35, n. 3/4, p. 292-315, 2001.
- CHUMPITAZ, R.; PAPAROIDAMIS, N. G. Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. **Marketing Service Quality**, v. 14, n. 2/3, p. 235-248, 2004.
- CHURCHILL Jr, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.
- CLARK, B. Measuring performance: the marketing perspective. In NEELY, A. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Disponível em <http://www.questia.com>. Acesso em 29/07/2005.
- CLIVE, E. Superior managers tolerance to dysfunctional behavior: a test. In NEELY, A. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Disponível em <http://www.questia.com>. Acesso em 29/07/2005.
- COCHRANE Handbook for systematic reviews of interventions. The Cochrane Collaboration, 2005. Disponível em <http://www.cochrane.dk/cochrane/handbook.htm>. Acesso em 19/08/2005.
- CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p.121-154, 1991.
- CONVERSE, J. M.; PRESSER, S. **Survey questions**: handcrafting the standardized questionnaire. London: Sage Publications, 1986.
- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. Avaliação de empresas - Valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas. São Paulo: Makron, 2002.
- CRD - CENTRE FOR REVIEWS AND DISSEMINATION, University of York. **Undertaking systematic reviews for research on effectiveness**. United Kingdom, 2001. Disponível em <http://www.york.ac.uk/>. Acesso em 19/08/2005.

- CRI – Corporate Reputation Institute. Desenvolvido pelo Corporate Reputation Institute. Disponível em: <http://www.mbs.ad.uk> Acesso em: 05/08/2002.
- CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, v. 52, n. 4, 1955.
- CZARNIAWSKA, B. The European Capital of the 2000s: on image construction and modeling. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 3, p. 202-217, 2000.
- DALTON, J.; CROFT, S. **Managing corporate reputation**. London: Thorogood, 2003.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V.; ROPER, S. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 2, p. 113-127, 2001.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V.; ROPER, S. **Corporate reputation and competitiveness**. London: Routledge, 2003.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V.; ROPER, S. A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v. 7, n. 2, p. 125-46, 2004.
- DEEPHOUSE, D. L. The effects of financial and media reputations on performance. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1/2, p. 68-71, 1997.
- DEVINE, I.; HALPERN, P. Implicit claims: the role of corporate reputation in value creation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 1, p. 42-49, 2001.
- DeWINE, S.; JAMES, A. C. Examining the communication audit: assessment and modification. **Management Communication Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 144-169, 1988.
- DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. XXXVIII, p. 269-277, 2001.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Massachusetts: **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec 1989.
- DOWLING, G. R. **Creating corporate reputations: identity, image and performance**. New York: Oxford University Press, 2001.
- DOWLING, G. R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, n. 15, p. 109-115, 1986.
- DOWNS, C. W.; ADRIAN, A. D. **Assessing organizational communication: strategic communication audits**. New York: Guilford, 2004.
- DOWNS, C. W.; A factor analytic study of communication satisfaction. **The Journal of Business Communication**, v. 14, n. 3, p. 63-73, 1977.
- DUNBAR, R. J. M.; SCHWALBACH, J. Corporate reputation and performance in Germany. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 2, 2000.
- DURAND, R. The relative contributions of inimitable, non-transferable and non-substitutable resources to profitability and market performance. In HITT, Michael; CLIFFORD, P. G.; NIXON, R. D. **Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration**. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34 n. 3, p. 517-554, 1991.



- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, n. 39, p. 239-263, 1994.
- EDMUNDS, S. W. Performance measures for small businesses. **Harvard Business Review**, p. 172-176, Jan/Feb 1979.
- ELSTAK, M. N.; van RIEL, C. B. M. . Organizational identity change: an alliance between organizational identity and identification. **Academy of Management Proceedings**, p.E1-E6. 2005. Disponível em <http://www.aomonline.org>. Acesso em 07/09/2006.
- FESTINGER, L. A theory of social comparison processes. **Human Relations**, n. 7, p. 117-140, 1954.
- FOMBRUN, C. J. Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitors' ratings. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 4, p. 327-340, 1998.
- FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J. M. The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. **The Journal of Brand Management**, v. 7, n. 4, p. 241-255, 2000.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name?: Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.
- FOMBRUN, C. J.; van RIEL, C. B. M. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, n. 1, v. 1, p. 5-13, 1998.
- FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 4, 1982.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, 1981.
- FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Copenhagen: Institut for Industriekonomi og Virksomhedsstrategi**, working paper, 41 p, 2000.
- FRIGO, M. Strategy-focused performance measures. **Strategic Finance**, Sep 2002.
- FRYXELL, G. E.; WANG, J. The Fortune Corporate "Reputation" Index: reputation for what? **Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 1-14, 1994.
- GAINES-ROSS, L. Leveraging corporate equity. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1/2, p. 51-56, 1997.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, 2000.
- GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, Image, and issue interpretation: sensemaking during strategic changes in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 370-403, 1996.
- GOODHUE, D.; LEWIS, W.; THOMPSON, R. PLS, small sample size, and statistical power in MIS research. **Proceedings of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences**, 2006.

- GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, v. 6, n. 1, p. 24-30, 2001.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring 1991.
- GREENBAUM, H. H.; CLAMPITT, P.; WILLIHNGANZ, S. Organizational Communication: an examination of four instruments. **Management Communication Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 245-282, 1988.
- GREENBAUM, H. H.; DeWINE, S.; DOWNS, C. W. Management and organizational communication measurement: a call for review and evaluation. **Management Communication Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 129-144, 1987.
- GROENLAND, E. A. G. Qualitative research to validate the RQ-dimensions. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, p. 308-315, 2002.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures - the case of the tourism industry. **Journal of small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257-86, 2005.
- HAGBERG, R.; HEIFETZ, J. **Corporate Culture/Organizational Culture: understanding and assessment**. Disponível em [www.hcgnet.com/html/articles](http://www.hcgnet.com/html/articles). Acesso em: 22/11/2002.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. New York: **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.
- HART, S.; DIAMANTOPOULOS, A. Marketing research activity and company performance: evidence from manufacturing industry. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 5, p. 54-72, 1993.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5, p. 356-365, 1997.
- HELM, S. Designing a formative measure for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n.2, p. 95-109, 2005.
- HFMA - **Healthcare Financial Management Association**. Key strategies for sustained performance improvement. Disponível em <http://hfma.org/FeaturedTopic/resource/businessofhcl.htm>. Acesso em 10/07/2004.
- HUTTON, P. **Measuring value: linking employee & customer research to business performance**. 4<sup>th</sup> International Conference on Corporate Governance and Direction, London, 2001. Disponível em <http://www.mori.com>. Acesso em: 05/10/2002.
- IND, N. **The corporate brand**. New York: New York University Press, 1997.
- JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, Sep 2003.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KELLER, K. L. Building and managing corporate brand equity. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. In **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.
- KLINE, R. B. **Principles and practices of structural equation modeling**. New York: Guilford, 1998.
- KOPELMAN, R. E. A point of view managing for productivity: one-third of the job. **National Productivity Review (1986-1998)**, v. 17, n. 3, p. 1-2, 1998.
- KRISTENSEN, K.; MARTENSEN, A.; GRONHOLDT, L. Customer satisfaction measurement at Post Denmark: results of application of the European Customer Satisfaction Index methodology. **Total Quality Management**, v. 11, n. 7, p. 1007-1015, 2000.
- KUNKEL, J. H.; BERRY, L. L. A behavioral conception of retail image. **Journal of Marketing**, v. 22, p. 21-27, 1968.
- LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1/3, p. 23-35, 1995.
- LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and operational delineation of performance. In NEELY, A. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Disponível em <http://www.questia.com>. Acesso em 29/07/2005.
- LeBLANC, G.; NGUYEN, N. Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: an empirical study in financial institutions. **Corporate Communications**, v. 1, n. 2, p. 30-8, 1996.
- LEMMINK, J.; SCHUIJF, A.; STREUKENS, S. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. **Journal of Economic Psychology**, v. 24, p. 1-15, 2003.
- LEWIS, S. Measuring corporate reputations. **Corporate Communications**, v. 6, n. 1, p. 31-35, 2001.
- LINES, V. L. Corporate reputation in Asia: looking beyond bottom-line performance. **Journal of Communication Management**, v. 8, n. 3, p. 233-245, 2004.
- LOHMÖLLER, J. B. The PLS program system: latent variables path analysis with partial least squares estimation. **Multivariate Behavioral Research**, v. 23, p. 125-7, 1988.
- MacCALLUM, R. C.; BROWNE, M. W. The use of causal indicators in covariance structure models: Some practical issues. **Psychological Bulletin**, v. 114, n. 3, p. 533-541, 1993.
- MacLEOD, J. S. The effect of corporate reputation on corporate success. **Public Relation Journal**, 1967.
- MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: a partial of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.
- MALHOTRA, N. K. A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts. **Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 456-64, 1981.
- MANGOLD, W. G.; BABAKUS, E. Monitoring service quality. **Review of Business**, p. 21-27, Spring 1990.

- MARCOULIDES, G. A. **Modern methods for business research**. New Jersey: Erlbaum, 1998.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARKET AND OPINION RESEARCH INTERNATIONAL ORGANIZATION – MORI. Desenvolvido pela Market and Opinion Research International Organization. Disponível em <http://www.mori.com>. Acesso em: 05/07/2002.
- MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5, p. 396-409, 1997.
- McATEE, L. F. Customer service skill for survival. **Hosp Materiel Manage Q**, n. 21, p. 18-25, 1999.
- MELEWAR, T. C.; JENKINS, E. Defining the corporate identity construct. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 1, p. 76-90, 2002.
- MEYER, M. W. Finding performance: the new discipline in management. In NEELY, A. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Disponível em <http://www.questia.com>. Acesso em 29/07/2005.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: Terra, 1994.
- MILLER, V. D.; ALLEN, M.; CASEY, M. K.; JOHNSON, J. R. Reconsidering the organizational identification questionnaire. **Management Communication Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 626-658, 2000.
- MILLER, V. D.; JOHNSON, J. R.; GRAU, J. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. **Journal of Applied Communication Research**, n. 22, p. 59-80, 1994.
- MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding corporate identity: the French school of thought. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5, p. 383-395, 1997.
- MORLEY, M. **How to manage your global reputation: a guide to the dynamics of international public relations**. New York: New York University Press, 2002.
- MULROW, C. D. Systematic Reviews: rationale for systematic reviews. **BMJ**, n. 309, p. 597-9, 1994.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- NEELY, A. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- NGUYEN, N.; LEBLANC, G. Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. **International Journal of Service Industry Management**, v. 13, n. 3, p. 242-262, 2002.
- NGUYEN, N.; LEBLANC, G. The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: an investigation in financial services. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 2, p. 52-65, 1998.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- OLINS, W. **Corporate identity: making strategy visible through design**. London: Thames and Hudson, 1994.

- OLINS, W. Corporate identity: The myth and the reality. *Journal of the Royal Society of Arts*, n. 127, p. 209-218, 1979. In BALMER, J. T.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation**. London: Routledge, 2003.
- OZCAN, Y.; McCUE, M. J. Development of a financial performance index for hospitals: DEA approach. **The Journal of Operational Research Society**, v. 47, n.1, p.18-26, 1996.
- PATCHEN, M. **Participation, achievement, and involvement on the job**. New Jersey: Prentice Hall, 1970.
- PEDHAZUR, E. J.; SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design and analysis: an integrated approach**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1991.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PEREIRA, C.; CAMINO, L.; COSTA, J. B. Análise fatorial confirmatória do Questionário de Valores Psicossociais — QVP24. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 505-512, 2004.
- PRATT, M. G. To be or not to be? Central questions in organizational identification. In WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. California: Sage, 1998.
- PRUZAN, P. Corporate Reputation: image and identity. **Corporate Reputation Review**, p. 50-64, 2001.
- RICHARDSON, R. J.; colaboradores: PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIAHI-BELKAOU, A.; PAVLIK, E. **Accounting for corporate reputation**. Quorum, 1992.
- RINDOVA, V. P.; FOMBRUN, C. J. The eye of the beholder: the role of corporate reputation in defining organizational identity. In WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. California: Sage, 1998.
- RINDOVA, V. P.; SCHULTZ, M. Identity within and identity without: lessons from corporate and organizational identity. In WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. California: Sage, 1998.
- ROBERTS, K. H.; O'REILLY, C. A. Measuring organizational communication. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 3, p. 321-326, 1974.
- ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. The value of a firm's corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1/2, p. 72-6, 1997.
- ROGERS, E. W.; WRIGHT, P. M. Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Looking Beyond the Lamppost. **Center of Advanced Human Resources Studies - Cornell University**. Working Paper 98 – 24, 1998.
- ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, vol. 19, p. 305-335, 2002.
- ROVINELLI, R. J.; HAMBLETON, R. K. On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. **Dutch Journal of Educational Research**, n. 2, p. 49-60, 1977.
- SABATE, J. M. F.; PUENTE, E. Q. The concept and measurement of corporate reputation: an application to Spanish financial intermediaries. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 4, p. 280-301, 2003.

- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1998.
- SAXTON, M. K. Where do reputations come from? **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 4, p. 393-399, 1998.
- SCHOEMAKER, P. J. H. Strategy, complexity and economic rent. **Management Science**, v. 36, n. 10, p. 1178-1192, 1990.
- SCHULTZ, M.; MOURITSEN, J.; GABRIELSEN, G. Sticky reputation: analyzing a ranking system. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 1, p. 24-41, 2001.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.
- SCHWAIGER, M. An empirical analysis of corporate reputation. **Schmalenbach Business Review**, v. 56, n. 1, p. 4671, 2004.
- SEKARAN, U. **Research methods for business: a skill-building approach**. New York: John Wiley, 1992.
- SMIDTS, A.; PRUYN, A. T. H.; RIEL, C. B. M. van. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1051-1062, 2001.
- SPECTOR, A. J. Basic dimensions of the corporate image. *Journal of Marketing*, vol. 25, n. 6, p.47-51, 1961.
- SPECTOR, P. E. **Summated rating scale construction**. London: Sage, 1992.
- SRIVASTAVA, R. K.; McINISH, T. H.; WOOD, R. A.; CAPRARO, A. J. The value of corporate reputation: evidence from the equity markets. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1/2, p. 62-8, 1997.
- STIMPert, J. L.; GUSTAFSON, L. T.; SARASON, Y. Organizational identity within strategic management conversation. In WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. California: Sage, 1998.
- TAJFEL, H. **Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations**. New York: Academic Press, 1978.
- TAJFEL, H. **Human groups and social categories: studies in social psychology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of inter-group behavior. In WORCHEL, S.; AUSTIN, L. W. (eds.), **Psychology of Intergroup Relations**. Chicago: Nelson-Hall, 1986.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug 1997.
- TEMPORAL, P.; ALDER, H. **Corporate Charisma: How to achieve worldless recognition by maximizing your company's image, brands and culture**. London: Piatkus, 1998.
- THEVISSSEN, F. Corporate reputation in the eye of the beholder. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, p. 316-326, 2002.
- THOMAZ, J. C. **Reputação corporativa de organizações hospitalares: influências da cultura, da identidade, da imagem e da comunicação corporativas**. 2003, 276 p.

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

TURNER, J. C. Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior. In LAWLER, E. J. **Advances in group processes**. Greenwich: JAI Press, 1985.

Van DICK, R. Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Review**, v. 3, n. 4, p. 265-283, 2001.

Van DICK, R.; WAGNER, U.; STELLMACHER, J.; CHRIST, O. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 77, p. 171-191, 2004.

Van REKOM, J. Corporate identity, ontwikkeling van concept en meetinstrument en de betekenis ervan voor concern-positionering. In van RIEL, C. B. M.; NIJHOF, W. H (eds.). **Handboek Corporate Communication**. Deventer: Van Loghum Slaterus, 1992.

Van REKOM, J. Deriving an operational measure of corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 410-422, 1997.

Van RIEL, C. B. M. van. **Principles of corporate communication**. London: Prentice Hall, 1995.

Van RIEL, C. B. M. van. The management of corporate communication. In BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation**. London: Routledge, 2003.

Van RIEL, C. B. M. van.; BALMER, J. M. T. Corporate Identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, 340-355, 1997.

Van RIEL, C. B. M. van. Research in corporate communications. **Management Communication Quarterly**, v. 11, n. 2, p. 288-309, 1997.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: the years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. California: Sage, 1998.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOLD, H. O. Econometrics as pioneering in nonexperimental model building. **Econometrica**, v. 37, n. 3, p. 369-381, 1969

WRIGHT, H.; FILL, C. Corporate images: attributes and the UK pharmaceutical industry. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 2, p. 99-110, 2001.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA e gestão baseada em valor**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZABALA, I.; PANADERO, G.; GALLARDO, L. M.; AMATE, C. M.; SÁNCHEZ-GALINDO, M.; TENA, I.; VILLALBA, I. Corporate reputation in professional services firms: reputational management based on intellectual capital management. **Corporate Reputation Review**, v. 8 n. 1, p. 59-71, 2005.

**APÉNDICES**



## Apêndice A Variáveis de interesse associadas à imagem ou reputação

### Explicações sobre o apêndice:

- os atributos utilizados pelos diversos autores consultados foram compilados numa matriz, em planilha eletrônica;
- essa planilha continha: (a) nas linhas, os atributos, da maneira como foram empregados pelos autores; (b) nas colunas, a fonte (autor) e o instrumento, tal como denominado pelo autor ou, na falta de uma denominação, o próprio nome do autor;
- num conjunto de células indicou-se a utilização do item quando associado pelo autor à imagem e, num outro conjunto, quando associado à reputação. Se o autor associou o item aos dois, então na linha do item constou uma indicação para cada um;
- a indicação de uso do item pelo autor efetuou-se com um “x” na célula de encontro entre fonte/autor e o item.
- essa planilha tornou-se muito grande para ser aqui anexada como elaborada (233 linhas de atributos por 71 colunas de fontes/autores, sendo 36 com associações à imagem e 35 à reputação).
- para poder ser exibida neste Apêndice a planilha foi assim desmembrada:
  - a primeira parte (três páginas) exibe os atributos. O número que consta à esquerda o identifica na matriz atributos/fontes;
  - a segunda parte (oito páginas) exibe a matriz onde se indica que atributo foi utilizado por qual autor;
  - a terceira parte (uma página) indica os autores. O número à direita identifica o autor na matriz;
  - a quarta parte (uma página) indica o instrumento. O número à direita identifica o instrumento na matriz.

**Apêndice A Variáveis de interesse associadas à imagem ou à reputação (continuação)**

No.	Atributos	No.	Atributos	No.	Atributos
1	Calibre do gerenciamento	33	Habilidade para inovar	65	Comprometida c/ questões sociais e caritativas
2	Disponibilidade dos diretores	34	Superioridade em P&D interna	66	Conservação de energia
3	Competência do gerenciamento	35	Capacidade de pesquisa e desenvolvimento	67	Contribuição para a economia local
4	Consciência dos decisores	36	Novos desenvolvimentos em tecnologia	68	Contribuições para a sociedade
5	Desempenho da direção	37	Cia frequentemente introduz inovações	69	Empresa cidadã
6	Desenvolvimento de competências centrais	38	Ativos totais	70	Envolvimento/cuidados com comunidade
7	Estilo gerencial e liderança	39	Força financeira	71	Filantropia
8	Inteligência no negócio	40	Forte e consistente desempenho dos lucros	72	Importância para a sociedade
9	Qualidade do gerenciamento	41	Giro dos ativos	73	Orientação ao meio ambiente
10	Reconhecer oportunidades de mercado	42	Investimento sólido	74	Patrocínio de atividades/eventos
11	Ser bem gerenciado	43	Margem de lucro	75	Patrocínio de eventos (comunicação)
12	Habilidade em cumprir o planejado	44	Investimento de baixo risco	76	Responsabilidade social
13	Ter uma visão clara de seu futuro	45	Fortes perspectivas de crescimento futuro	77	Responsabilidade social e ambiental
14	Uso inteligente dos ativos	46	Performance financeira	78	Responsável em relação ao meio ambiente
15	Habilidade em produção	47	Potencial de lucros futuros	79	Comprometida com a proteção ambiental
16	Alta gerência é comprometida com a organização	48	Potencial de crescimento	80	Tratamento de questões ambientais
17	Garantia de serviços confiáveis	49	Não se preocupa somente com os lucros	81	Conduz atividades p/ promover o bem público
18	Oferecer produtos e serviços de alta qualidade	50	Prospera no longo prazo	82	Patrocina atividades culturais
19	Experiência com produtos e serviços	51	Investimento de longo prazo	83	Contribuições corporativas
20	Características gerais do produto	52	Comprar ações da empresa é um bom investimento	84	Suporta alguma causa / Suporte
21	Qualidade dos produtos	53	Recomendar como bom parceiro para <i>joint venture</i>	85	Comunicação
22	Qualidade dos serviços	54	Saúde financeira	86	Marketing e comunicação
23	Benefícios funcionais dos produtos	55	Sucesso/desempenho financeiro	87	Comunicação boca a boca positiva
24	Características dos produtos	56	Desempenho financeiro	88	Habilidade de comunicação
25	Qualidade percebida dos produtos	57	Tender a sobrepujar seus competidores	89	Eficácia na comunicação c/ todos os públicos
26	Qualidade produtos/serviços	58	Ter uma forte lucratividade	90	Comunicação na <i>internet</i>
27	Primeira escolha para produtos e serviços	59	Tobin Q	91	Associações simbólicas
28	Desenvolvimento de produtos	60	Valor de marca e compromisso	92	Imagem de <i>marketing</i>
29	Inovação	61	Gerencia o valor para o acionista	93	Imagem da marca
30	Inovação e criatividade	62	Valor do investimento a L. P.	94	Nível e qualidade da propaganda
31	Inovação tecnológica	63	Estabilidade financeira	95	Credibilidade da propaganda
32	Inovativa	64	Apoiar boas causas	96	Qualidade do marketing

**Apêndice A Variáveis de interesse associadas à imagem ou à reputação (continuação)**

Atributos		Atributos		Atributos	
No.		No.		No.	
97	Propaganda atrativa de produtos e serviços	129	Habilidade dos empregados	161	Acreditar na cia. se estiver sob ataque da mídia
98	Eficácia do marketing	130	Qualidade dos empregados	162	Favorabilidade
99	Admiração ou reconhecimento geral	131	Comportamento e atitude dos empregados	163	Confiar à empresa um grande negócio
100	Admirar e respeitar a empresa	132	Atitudes justas	164	Empresa em que se pode confiar
101	Ambiente físico (sinais tangíveis)	133	Pessoal	165	Investir na companhia
102	Aparência das instalações	134	Proteção aos trabalhadores locais	166	Pode-se confiar / Honesta
103	Aparência do pessoal de contato	135	Políticas de força de trabalho	167	Transparência
104	Associações emocionais	136	Satisfação e lealdade dos empregados	168	Transparências em assuntos financeiros
105	Bom sentimento sobre a empresa	137	Aplicar em P&D com vistas no futuro	169	Transparência com os empregados
106	Características distintas	138	Investe estrategicamente em P&D	170	Transparência com a sociedade
107	Impressão geral sobre os decisores	139	Atrai atenção	171	Probidade
108	Reconhecimento	140	Desenvolver produtos e serviços inovadores	172	Confiável
109	Reputação dos diretores/CEO	141	Produtos bem diferenciados	173	Consumidores advogam pela empresa
110	Reputação do CEO	142	Direcionadora da tecnologia	174	Consumidores são leais
111	Reputação do CFO	143	É exemplo para as demais	175	Probabilidade de recomendar produtos e serviços
112	Respeitabilidade da empresa	144	É exemplo para outras	176	Recomendar a cia. como bom lugar para trabalhar
113	Sucesso	145	Liderança em inovação	177	Adiciona valor a todas as transações
114	Eu ouvi/experimentei boas coisas	146	Liderança geral	178	Agrega valor ao cliente
115	Reputação como bom empregador	147	Liderança na indústria	179	Produtos e serviços valorizam o dinheiro
116	Bom empregador	148	Liderança de mercado	180	Preço / valor / qualidade
117	Tratamento dos empregados	149	Moderna	181	Preços competitivos / caros
118	Cooperação entre os empregados	150	Outras tentam imitar	182	Competitiva internacionalmente
119	Profissionalismo dos empregados técnicos	151	Pioneirismo	183	Eficácia na globalização (adicional)
120	Cultura de recursos humanos robusta	152	Ter excelente liderança	184	Capacidades globais
121	Estrutura organizacional e cultura	153	Visão e liderança	185	Dar suporte aos produtos e serviços
122	Política corporativa e estrutura organizacional	154	Força de vendas e canais	186	Facilidades de acesso ao serviço
123	Gerenciamento de RH	155	Posição competitiva	187	Variedade de serviços
124	Habilidade p/atrair, desenvolver, reter talentos	156	Força e qualidade da estratégia	188	Serviços ao consumidor
125	Interação com os empregados / respeito	157	Maximização da satisfação e lealdade do cliente	189	Comprometida com o cliente
126	Oportunidades iguais aos empregados	158	Satisfação	190	Responsividade
127	Parecer ser uma boa empresa para se trabalhar	159	Relações com clientes	191	Orientada ao cliente
128	Empresa que poderá ter bons empregados	160	Confiança nos diretores	192	Variedade de produtos/serviços

**Apêndice A Variáveis de interesse associadas à imagem ou à reputação (continuação)**

No.	Atributos	No.	Atributos
193	Amabilidade / facilidade de relacionamento	225	Sempre cumpre o que promete
194	Atitude e comportamento dos empregados	226	Tem boa reputação
195	Conduz os negócios de modo humano e cuidadoso	227	A melhor reputação entre os competidores
196	Cortesia e amigabilidade	228	Reputação na conduta dos negócios
197	Cultura voltada ao cliente	229	Comprometimento
198	Estabelecimento de redes colaborativas e alianças	230	Capital social
199	Focada no cliente	231	Padrões éticos elevados
200	Manter altos padrões no modo de tratar as pessoas	232	Práticas éticas
201	Negocia em bases humanas	233	Comportamento ético
202	Valores humanos		<b>Não considerados/Relacionados</b>
203	Promoção de vendas	234	Estudo qualitativo
204	Conveniências (estaciona/to, horário, layout)	235	Confiança
205	Localização	236	Características da personalidade
206	Competência do pessoal de contato/vendas	237	Agradabilidade
207	Conhecimento do pessoal de contato	238	Empreendedorismo
208	Identidade: nome e logo	239	Competência
209	Empregados bem treinados	240	Elegância e estilo
210	Recebe bem os visitantes	241	Simpatia
211	Habilidade em superar mudanças no ambiente	242	Delicadeza
212	Sucesso no gerenciamento de mudanças	243	Informalidade
213	Sucesso no comércio eletrônico		
214	Conformidade		
215	Estabelecida há muito tempo		
216	Familiaridade dos decisores		
217	Familiaridade		
218	Familiaridade/favorabilidade		
219	Seriedade nas demonstrações contábeis		
220	Exportações sinalizam alto padrão do produto		
221	Boa impressão pessoal sobre a organização		
222	Boa imagem entre os consumidores		
223	A melhor imagem entre os competidores		
224	Imagem claramente definida		



















**Apêndice A Variáveis de interesse associadas à imagem ou à reputação (continuação)**

Fontes	Objeto de estudo	Pesquisa de campo
1 - Fombrum, 1998	Reputação	Não
2 - Fombrum; Gardberg; Sever, 2000	Reputação	Sim
3 - MORI, 2002	Reputação	Não
4 - Davies et al., 2003	Reputação	Sim
5 - Gaines-Ross, 1997	Reputação	Sim
6 - Riahi-Belkaoui; Pavlik, 1992	Reputação	Sim
7 - Caruana; Chircop, 2000	Reputação	Sim
8 - Schultz; Mouritsen; Gabrielsen, 2001	Reputação	Não
9 - LeBlanc; Nguyen, 1996	Imagem	Sim
10 - Brown; Cox, 1999	Imagem	Não
11 - Dalton; Croft, 2003	Imagem	Não
12 - Spector, 1961	Imagem	Não
13 - Kunkel; Berry, 1968	Imagem	Não
14 - Dowling, 1986	Imagem	Não
15 - Ind, 1997	Imagem	Não
16 - Keller, in Schultz; Hatch; Larsen, 2000	Imagem	Não
17 - Dowling, 2001	Imagem e reputação	Sim
18 - Chew, 1992	imagem	Sim
19 - Fryxell ; Wang, 1994	Reputação	Sim
20 - MacLeod , 1967	Imagem = reputação	Não
21 - Chen 2001	Imagem	Sim
22 - Lemmink et al., 2003	Imagem	Sim
23 - Balmer; Greyser, 2003	Reputação	Não
24 - Saxton, 1998	Reputação	Sim
25 - Brown; Dacin, 1997	Imagem - Associações	Sim
26 - Leblanc; Nguyen, 2002	Imagem	Sim
27 - Caruana, 1997	Reputação	Sim
28 - Nguyen; Leblanc, 2001	Imagem e Reputação	Sim
29 - Zabala et al, 2005	Reputação	Não
30 - Dutton; Dukerich, 1991	Imagem	Sim
31 - Barich; Kotler, 1991	Imagem	Não
32 - Helm, 2005	Reputação	Sim
33 - Lines, 2004	Reputação	Sim
34 - Schwaiger, 2004	Reputação	Sim
35 - Markwick; Fill, 1997	Imagem	Sim
36 - Sabate; Puente, 2003	Reputação	Sim

**Apêndice A Variáveis de interesse associadas à imagem ou à reputação (continuação)**

Instrumento	Instrumento
1a - Fortune AMAC/GMAC - Fombrun, 1998	17 - Dowling, 2001
1b - Gesamtreputation - Manager Magazin - Schwaiger, 2004	18 - Reputation Rating - South Trust Corporation
1c - Management Today - Fombrun, 1998	19 - Fryxell ; Wang, 1994
1d - Asian Business - Fombrun, 1998	20 - MacLeod , 1967
1e - Far Eastern Ec. Review - Fombrun, 1998	21 - Chen 2001
1f - Financial Times - Fombrun, 1998	22 - Lemmink et al., 2003
1g - Industry Week - Fombrun, 1998	23 - ORC (CORPerceptions)
2 - RQ - Fombrun, Gardberg; Sever, 2000	24 - Walker Information
3 - MORI, 2002	25 - Brown; Dacin, 1997 Estudo 1 - associações - novos produtos
4 - Davies et al., 2003	25 - Brown; Dacin, 1997 Estudo 2 - associações - companhias
5 - Leveraging corporate equity	25 - Brown; Dacin, 1997 Estudo 3 - associações - respostas a produtos
6 - Belkaoui; Pavlik, 1992	26 - Leblanc; Nguyen, 2002
7 - Caruana; Chircop, 2000	27 - Caruana, 1997
8 - Danish Ranking	28 - Nguyen; Leblanc, 2001
9 - LeBlanc; Nguyen, 1996	29 - Deloitte Spain
10 - Brown; Cox, 1999	30 - Dutton; Dukerich, 1991
11 - Dalton; Croft, 2003	31 - Barich; Kotler, 1991
12 - Spector, 1961	32 - Helm, 2005
13 - Kunkel; Berry, 1968	33 - Corporate Reputation Watch (feito pela ORC)
14 - Dowling, 1986	34 - Schwaiger, 2004
15 - Ind, 1997	35 - Markwick; Fill, 1997
16 - Keller, in Schultz; Hatch; Larsen, 2000	36 - Sabate; Puente, 2003

## Apêndice B Matriz de amarração

<b>Objetivo geral:</b> Verificar o impacto da reputação corporativa sobre o desempenho de organizações, na avaliação de seus principais <i>stakeholders</i> .			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Dados/Amostra</b>	<b>Técnicas de análise</b>
(1) entender como a reputação vem sendo definida e avaliada.		Quatro grupos focais	○ Análise de conteúdo e Revisão sistemática.
(2) entender como a imagem vem sendo definida e avaliada.		Quatro grupos focais	○ Análise de conteúdo e Revisão sistemática.
(3) verificar se a avaliação da imagem pode ser <i>proxy</i> da avaliação da reputação.	H5. a imagem e a reputação corporativas podem ser avaliadas pelos mesmos atributos.	Literatura sobre imagem e reputação corporativas	○ Análise de conteúdo e Revisão sistemática. ○ Classificação de itens, Proporção de concordância substantiva, Coeficiente de validade substantiva.
(4) especificar um modelo de referência para a reputação corporativa (base na literatura).		Referencial teórico	○ Análise de conteúdo e Revisão sistemática.
(5) construir instrumento de avaliação da reputação. para os <i>stakeholders</i> .		Referencial teórico	○ Análise de conteúdo e Revisão sistemática. ○ Classificação de itens, Proporção de concordância substantiva, Coeficiente de validade substantiva.
(6) verificar as relações envolvidas no modelo de referência.	H1. a identificação organizacional e a reputação corporativa são positivamente correlacionadas. H2. a comunicação corporativa e a identificação organizacional são positivamente correlacionadas. H3. a comunicação organizacional e a reputação corporativa são positivamente correlacionadas.	Dados obtidos por meio de questionários (impressos e eletrônico); Sujeitos: clientes e empregados de empresas (alimentos, autos, faculdades, hospitais e transporte aéreo)	○ Análise fatorial (SPSS) ○ Análise de regressão (SPSS) ○ Modelagem de equações estruturais (SmartPLS) - Correlação entre as variáveis ○ Análise fatorial (SPSS) ○ Análise de regressão (SPSS) ○ Modelagem de equações estruturais (SmartPLS)- Correlação entre as variáveis latentes ○ Modelagem de equações estruturais - Correlação entre as variáveis latentes ( <i>Quality criteria</i> do PLS)
(6) verificar as relações envolvidas no modelo de referência (continuação).	H4 a comunicação gerencial e a identificação dos funcionários são positivamente correlacionadas.		
(7) verificar a influência da reputação sobre o desempenho, utilizando as avaliações dos stakeholders para a reputação e para o desempenho operacional.	H6. o desempenho operacional de uma organização, mensurado pelos <i>stakeholders</i> , e sua reputação corporativa são positivamente correlacionados. H7. empresas com melhores avaliações de sua reputação por parte de seus funcionários também tem melhores avaliações de sua reputação por parte de seus clientes; H8. empresas com boa avaliação de sua reputação têm melhor desempenho operacional.		

## Apêndice C Roteiro para o trabalho nos grupos focais

### Roteiro/guia para os trabalhos – Reputação corporativa

- a. Introdução
  - Agradecer a presença dos “heróis” que cederam valiosas horas a favor da ciência da administração.
  - Apresentação do escopo do trabalho e do funcionamento do grupo de discussão.
  - Pedir consentimento para filmar, explicando porque precisamos filmar.
- b. Aquecimento
  - Auto-apresentação dos componentes (nome, área de conhecimento), começando pelo autor do estudo.
  - Cuidado: não dar destaque demasiado a algum dos presentes, o que poderá inibir os demais.
- c. Desenvolvimento
 

Se em algum momento um entrevistado espontaneamente usar o termo "reputação" ou "imagem", em seguida pedir que ele a defina e provocar discussão.

É conveniente ter à mão algumas definições de reputação e de imagem para, se necessário, colocá-las em discussão.

As questões abaixo são direcionadoras (gatilhos) para que se entre nos temas imagem e reputação.

  1. Considerando um mesmo produto (por exemplo, um cosmético ou um alimento), no seu modo de ver o que distingue um fornecedor de outro? E no caso de um serviço (por exemplo um atendimento hospitalar ou atendimento no banco)? (individual, todos respondem, discutem em seguida)
  2. Cite dois fornecedores (de produtos ou de serviços) que você considere iguais. Qual dos dois você preferiria? (individual, todos respondem)
  3. O que o levou a preferir esse e não o outro? (individual, todos respondem, discutem em seguida)
  4. Que (outras) características vocês normalmente consideram para decidir entre dois fornecedores? (discussão em grupo)
  5. Pense em uma empresa com boa reputação e uma empresa com má reputação. O que caracteriza a boa reputação de uma e o que caracteriza a má reputação da outra? (pedir um caso e submeter à discussão em grupo). Se algum participante pedir para que se defina “reputação”, transferir sutilmente o pedido para o grupo.
  6. Como você define (ou explica) reputação da empresa/corporativa? (discussão em grupo)
  7. Como você define (ou explica) imagem da empresa/corporativa? (discussão em grupo)
  8. Que diferenças você vê entre imagem e reputação? (discussão em grupo)
  9. Você acha que a reputação de uma empresa, como você a definiu, pode fazer com que você tenha preferência por alguma empresa? Por que? (individual, todos respondem, discutem em seguida)
- d. Resumo das idéias discutidas
- e. Encerramento
  - i. Agradecimentos pelo trabalho executado.
  - ii. Distribuição do brinde (vale-compra).
  - iii. Assinatura dos tickets de estacionamento.



## Apêndice D Instrumento para associação dos atributos aos construtos

### Associação de atributos aos construtos imagem, reputação e satisfação

Considerando as definições dos construtos **imagem corporativa**, **reputação corporativa** e **satisfação do cliente**, assinale com um "x" a associação entre o atributo e o construto que achar mais adequada.

Um atributo pode ser associado a **mais de um** ou a **nenhum** dos construtos (n. d. c.).

Não há padrão certo ou errado de associações, visto que essa interpretação é pessoal (varia, portanto, de pessoa para pessoa).

**Imagem corporativa** é a percepção pessoal que se tem de uma organização num determinado momento. É formada por todas as mensagens emitidas naquele momento pela empresa em seu esforço para ser lembrada pelos consumidores

**Reputação corporativa** é um sentimento duradouro, construído pela empresa ao longo de muito tempo por meio do serviço ou do produto que oferece no mercado.

**Satisfação do cliente** é entendida como a sensação de se ter recebido o retorno esperado com a utilização de um produto ou de um serviço.

atributo	o atributo está relacionado à			
	imagem	reputação	satisfação	n. d. c.
1 aparência das instalações da empresa				
2 liderança no segmento de atuação				
3 comprometimento dos funcionários				
4 comprometimento da alta gerência				
5 capacidade da empresa em atrair pessoal talentoso				
6 competência da equipe em resolver o problema do cliente				
7 comportamento dos empregados durante o atendimento ao cliente				
8 confiança depositada nos funcionários que atendem o cliente				
9 inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos e serviços				
10 confiança depositada na empresa como um todo				
11 competitiva no mercado global				
12 foco no cliente				
13 fatos conhecidos sobre a atuação da empresa				
14 comportamento ético nos negócios				
15 honestidade nas informações e no relacionamento com os consumidores e clientes				
16 notícias sobre a empresa provenientes da imprensa ou de pessoas				
17 política de Recursos Humanos em suas linhas gerais (salários, benefícios, ...)				
18 política de relacionamento com interlocutores externos à empresa				
19 política interna de operação da empresa				
20 preços compatíveis com a qualidade do produto ou serviço oferecido				
21 anúncios pagos de produtos e/ou serviços da empresa				
22 forma não paga de divulgação ou publicação em veículos de comunicação				
23 qualidade da gestão da empresa				
24 qualidade das várias fases do atendimento ao cliente				
25 qualidade final do produto apresentado ao cliente				
26 qualidade do serviço prestado pela empresa				
27 benefício funcional proporcionado pelo produto ou pelo serviço				
28 confiabilidade do produto ou do serviço				
29 forma como a empresa trata seus empregados				
30 forma de agir da empresa em relação ao meio-ambiente e à sociedade				
31 boatos e comentários sobre a empresa provenientes de pessoas				
32 seriedade com que os assuntos financeiros da empresa são conduzidos				
33 seriedade com que todos os assuntos da empresa são conduzidos				
34 garantia de que a empresa continue no negócio				
35 treinamento dado aos empregados visando a produção ou a prestação do serviço				

Nome do respondente (opcional):

Segmento em que atua: indústria ( ) comércio ( ) serviços ( ) outros ( )

## Apêndice E Instrumento de pesquisa - Funcionários

### UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

#### Pesquisa de Doutorado

Esta é uma pesquisa acadêmica para uma **tese de doutorado** em Administração de Empresas, cujo tema é "**reputação corporativa**". Solicitamos que dê sua opinião sobre a \_\_\_\_\_ em relação às afirmações abaixo. A empresa não terá acesso a suas respostas. Agradecemos sinceramente por sua participação.

Avalie indicando qual é o seu **grau de concordância** em relação às afirmações abaixo, conforme a tabela ao lado. Não deixe de avaliar nenhuma das afirmações, para não invalidar o questionário.

Nome (opcional) \_\_\_\_\_ Sexo (F-Fem., M-Masc.): \_\_\_\_\_

Estado Civil (C-Casado, S-Solteiro, O-Outros): \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ anos Trabalha nesta empresa há \_\_\_\_\_ anos.

Regime de trabalho: (A-Autônomo, F-Funcionário, T-Terceirizado, O-Outro) \_\_\_\_\_

Tipo de função: AN-Analista, AS-Assistente/Auxiliar/Atendente, CH-Chefe/Encarregado, CO-Coordenador/Supervisor

DI-Diretor/Gerente/Assessor, OP-Operacional/Produção, SE-Secretária(o), TE-Técnico, O-Outro \_\_\_\_\_

Avaliação	
1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Discordo pouco
4	Concordo pouco
5	Concordo
6	Concordo totalmente

Afirmações	Avaliação
Aconselharia meus amigos a trabalharem nesta empresa.	
Criticar esta empresa é o mesmo que me criticar.	
Esta empresa é séria na condução dos seus assuntos financeiros.	
Esta empresa é muito bem gerenciada.	
Esta empresa conduz os negócios com humanidade.	
Os clientes se sentem satisfeitos com esta empresa.	
Esta empresa é exemplo para as demais empresas.	
Esta empresa é sinônimo de garantia em produtos.	
Esta empresa sempre cumpre o que promete.	
Esta empresa conduz todos os seus assuntos com seriedade.	
Respeito esta empresa.	
Esta empresa é responsável com o meio ambiente.	
Nesta empresa me sinto como se estivesse em uma grande família.	
Esta empresa inova tecnologicamente para o atendimento ao cliente.	
Esta empresa mantém alto padrão de relacionamento com as pessoas.	
Esta empresa não se envolve em escândalos financeiros.	
Esta empresa negocia em igualdade de condições com seus clientes.	
Esta empresa procura excelência no atendimento ao cliente.	
Esta empresa é ética.	
Esta empresa se relaciona bem com seu público externo.	
Estou satisfeito por ser membro da equipe desta empresa.	
Esta empresa é criativa em novas soluções para o atendimento do cliente.	

Afirmações	Avaliação
Fortes laços me unem a esta empresa.	
Esta empresa tem melhor reputação do que as outras de seu segmento.	
Outras empresas tentam imitar esta empresa.	
Pretendo trabalhar nesta empresa até me aposentar.	
Sou suficientemente reconhecido como membro desta empresa.	
A propaganda que esta empresa faz não é enganosa.	
A publicidade feita por esta empresa é confiável.	
Pode-se confiar nas informações desta empresa sobre seus produtos.	
As informações vindas das várias fontes desta empresa não são conflitantes.	
As informações que esta empresa divulga são verídicas.	
Sinto-me orgulhoso por trabalhar para esta empresa.	
Esta empresa mantém canais de comunicação com todos os funcionários.	
Esta empresa trata seus empregados com responsabilidade.	
O sucesso desta empresa é o meu sucesso.	
Os valores desta empresa são os mesmos que os meus.	
Recebo desta empresa informações adequadas para executar meu trabalho.	
Sou informado sobre o resultado do meu trabalho para esta empresa.	
Esta empresa atende totalmente minhas expectativas.	
Os produtos desta empresa valem o preço que ela cobra.	
Esta empresa financia ações sociais ou humanitárias.	
Tenho boa impressão sobre esta empresa.	



**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**  
Pesquisa de Doutorado

Esta é uma pesquisa acadêmica para uma **tese de doutorado** em Administração de Empresas, cujo tema é "**reputação corporativa**". Solicitamos que dê sua opinião sobre a **Faculdade** \_\_\_\_\_ em relação às afirmações abaixo. A Faculdade não terá acesso a suas respostas. Agradecemos sinceramente por sua participação.

Avalie indicando qual é o seu **grau de concordância** em relação às afirmações abaixo, conforme a tabela ao lado.

Não deixe de avaliar nenhuma das afirmações, para não invalidar o questionário.

**Nome** (opcional) \_\_\_\_\_ **Sexo** (M-Masculino, F-Feminino): \_\_\_\_\_  
**Estado Civil** (C-Casado, S-Solteiro, O-Outros): \_\_\_\_\_ **Idade**: \_\_\_\_\_ anos  
**Curso** \_\_\_\_\_ 1ª. Graduação (S/N) \_\_\_\_\_

Avaliação	
1	Concordo totalmente
2	Concordo
3	Concordo pouco
4	Concordo pouco
5	Concordo
6	Concordo totalmente

Afirmações	Avaliação
A propaganda que esta faculdade faz não é enganosa.	
A publicidade feita por esta faculdade é confiável.	
A faculdade é séria na condução dos seus assuntos financeiros.	
Esta faculdade é muito bem gerenciada.	
Esta faculdade conduz os negócios com humanidade.	
Respeito esta faculdade.	
Esta faculdade é criativa em novas soluções para os alunos.	
Esta faculdade é exemplo para as demais faculdades.	
Esta faculdade é sinônimo de garantia em serviços educacionais.	
Esta faculdade é séria na condução de todos os seus assuntos.	
Os serviços educacionais desta faculdade valem o preço cobrado.	
Esta faculdade inova tecnologicamente para o atendimento ao aluno.	
Esta faculdade mantém alto padrão de relacionamento com as pessoas.	
Esta faculdade não se envolve em escândalos financeiros.	
Esta faculdade negocia em igualdade de condições com seus alunos.	
Esta faculdade procura ser excelente no atendimento ao aluno.	
Esta faculdade se comporta de forma ética nos negócios.	

Afirmações	Avaliação
Esta faculdade se relaciona bem com seu público externo.	
Esta faculdade sempre cumpre o que promete.	
Esta faculdade tem melhor reputação do que suas concorrentes.	
Outras faculdades tentam imitar esta faculdade.	
Esta faculdade atende totalmente minhas expectativas.	
Percebo que esta faculdade valoriza seus alunos.	
Esta faculdade é responsável com o meio ambiente.	
Esta faculdade divulga informações verdadeiras sobre sua atuação.	
Esta faculdade mantém canais de comunicação com todos os seus alunos.	
As informações vindas das várias fontes desta faculdade não são conflitantes.	
As informações desta faculdade sobre seus serviços são confiáveis.	
Esta faculdade trata seus empregados com responsabilidade.	
Esta faculdade financia ações sociais ou humanitárias.	
Sinto-me satisfeito como aluno desta faculdade.	
Recebo desta faculdade informações adequadas a um aluno.	
Tenho boa impressão sobre esta faculdade.	

### Apêndice G Correlação entre variáveis - Clientes

		Etica	Ger	Inov	Lider	Relac	RSC	SerFin	Seried	Desemp	
Spearman's rho	Etica	Correlation Coefficient	1,000	,531**	,479**	,389**	,568**	,541**	,386**	,419**	,554**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Ger	Ger	Correlation Coefficient	,531**	1,000	,508**	,445**	,491**	,536**	,525**	,490**	,593**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Inov	Inov	Correlation Coefficient	,479**	,508**	1,000	,357**	,532**	,500**	,406**	,460**	,490**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Lider	Lider	Correlation Coefficient	,389**	,445**	,357**	1,000	,430**	,433**	,336**	,449**	,502**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Relac	Relac	Correlation Coefficient	,568**	,491**	,532**	,430**	1,000	,516**	,396**	,481**	,502**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
RSC	RSC	Correlation Coefficient	,541**	,536**	,500**	,433**	,516**	1,000	,440**	,498**	,621**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
SerFin	SerFin	Correlation Coefficient	,386**	,525**	,406**	,336**	,396**	,440**	1,000	,394**	,437**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Seried	Seried	Correlation Coefficient	,419**	,490**	,460**	,449**	,481**	,498**	,394**	1,000	,536**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Desemp	Desemp	Correlation Coefficient	,554**	,593**	,490**	,502**	,502**	,621**	,437**	,536**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Apêndice H Correlação entre variáveis - Funcionários

			Etica	Ger	Inov	Lider	Relac	RSC	SerFin	Seried	Desemp	
Spearman's rho	Etica	Correlation Coefficient	1,000	,700**	,541**	,532**	,672**	,598**	,539**	,663**	,631**	
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025
Ger	Ger	Correlation Coefficient	,700**	1,000	,570**	,575**	,621**	,551**	,518**	,675**	,637**	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025
Inov	Inov	Correlation Coefficient	,541**	,570**	1,000	,477**	,606**	,438**	,393**	,510**	,559**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025
Lider	Lider	Correlation Coefficient	,532**	,575**	,477**	1,000	,480**	,479**	,408**	,510**	,541**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
Relac	Relac	Correlation Coefficient	,672**	,621**	,606**	,480**	1,000	,533**	,475**	,582**	,608**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
RSC	RSC	Correlation Coefficient	,598**	,551**	,438**	,479**	,533**	1,000	,451**	,585**	,593**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
SerFin	SerFin	Correlation Coefficient	,539**	,518**	,393**	,408**	,475**	,451**	1,000	,522**	,449**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
Seried	Seried	Correlation Coefficient	,663**	,675**	,510**	,510**	,582**	,585**	,522**	1,000	,586**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
Desemp	Desemp	Correlation Coefficient	,631**	,637**	,559**	,541**	,608**	,593**	,449**	,586**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Apêndice I Correlação: indicadores e variáveis reflexivas da reputação - Clientes

		Correlations															
		Reput1	Reput2	Reput3	ComGer	ComOrg	Desemp	Etica	Ger	Inov	Lider	Relac	Reput	RSC	SerFin	Series	
Spearman's rho	Reput1	Correlation Coefficient	1,000	,433**	,535**	,383**	,429**	,457**	,360**	,432**	,365**	,395**	,360**	,727**	,442**	,356**	,492**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Reput2		Correlation Coefficient	,433**	1,000	,473**	,400**	,409**	,405**	,371**	,393**	,412**	,325**	,355**	,629**	,465**	,337**	,343**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Reput3		Correlation Coefficient	,535**	,473**	1,000	,462**	,477**	,566**	,405**	,497**	,435**	,389**	,410**	,741**	,499**	,411**	,433**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
ComGer		Correlation Coefficient	,383**	,400**	,462**	1,000	,634**	,634**	,544**	,523**	,536**	,402**	,525**	,582**	,640**	,431**	,460**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
ComOrg		Correlation Coefficient	,429**	,409**	,477**	,634**	1,000	,619**	,500**	,538**	,548**	,452**	,529**	,612**	,597**	,456**	,466**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Desemp		Correlation Coefficient	,457**	,405**	,566**	,634**	,619**	1,000	,554**	,593**	,490**	,502**	,502**	,662**	,621**	,437**	,536**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Etica		Correlation Coefficient	,360**	,371**	,405**	,544**	,500**	,554**	1,000	,531**	,479**	,389**	,568**	,518**	,541**	,386**	,419**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Ger		Correlation Coefficient	,432**	,393**	,497**	,523**	,538**	,593**	,531**	1,000	,508**	,445**	,491**	,627**	,536**	,525**	,490**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Inov		Correlation Coefficient	,365**	,412**	,435**	,536**	,548**	,490**	,479**	,508**	1,000	,357**	,532**	,540**	,500**	,406**	,460**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Lider		Correlation Coefficient	,395**	,325**	,389**	,402**	,452**	,502**	,389**	,445**	,357**	1,000	,430**	,505**	,433**	,336**	,449**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Relac		Correlation Coefficient	,360**	,355**	,410**	,525**	,529**	,502**	,568**	,491**	,532**	,430**	1,000	,518**	,516**	,396**	,481**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Reput		Correlation Coefficient	,727**	,629**	,741**	,582**	,612**	,662**	,518**	,627**	,540**	,505**	,518**	1,000	,641**	,492**	,565**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
RSC		Correlation Coefficient	,442**	,465**	,499**	,640**	,597**	,621**	,541**	,536**	,500**	,433**	,516**	,641**	1,000	,440**	,498**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
SerFin		Correlation Coefficient	,356**	,337**	,411**	,431**	,456**	,437**	,386**	,525**	,406**	,336**	,396**	,492**	,440**	1,000	,394**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Series		Correlation Coefficient	,492**	,343**	,433**	,460**	,466**	,536**	,419**	,490**	,460**	,449**	,481**	,565**	,498**	,394**	1,000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114	1114

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Apêndice J Correlação: indicadores e variáveis reflexivas da reputação – Func.

			Correlations													
			Reput1	Reput2	Reput3	ComGer	ComOrg	Etica	Ger	Inov	Lider	Relac	RSC	SerFin	Ser	
Spearman's rho	Reput1	Correlation Coefficient	1,000	,323**	,503**	,335**	,395**	,470**	,456**	,305**	,342**	,365**	,423**	,379**	,450**	
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025
	Reput2	Correlation Coefficient	,323**	1,000	,404**	,323**	,405**	,379**	,409**	,312**	,443**	,327**	,360**	,323**	,369**	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
	Reput3	Correlation Coefficient	,503**	,404**	1,000	,534**	,484**	,564**	,539**	,375**	,481**	,512**	,554**	,421**	,538**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
	ComGer	Correlation Coefficient	,335**	,323**	,534**	1,000	,600**	,578**	,588**	,523**	,467**	,586**	,596**	,453**	,588**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
	ComOrg	Correlation Coefficient	,395**	,405**	,484**	,600**	1,000	,615**	,610**	,505**	,478**	,580**	,556**	,493**	,594**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	
Etica	Correlation Coefficient	,470**	,379**	,564**	,578**	,615**	1,000	,700**	,541**	,532**	,672**	,598**	,539**	,663**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025		
Ger	Correlation Coefficient	,456**	,409**	,539**	,588**	,610**	,700**	1,000	,570**	,575**	,621**	,551**	,518**	,675**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025		
Inov	Correlation Coefficient	,305**	,312**	,375**	,523**	,505**	,541**	,570**	1,000	,477**	,606**	,438**	,393**	,510**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025		
Lider	Correlation Coefficient	,342**	,443**	,481**	,467**	,478**	,532**	,575**	,477**	1,000	,480**	,479**	,408**	,510**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000		
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025		
Relac	Correlation Coefficient	,365**	,327**	,512**	,586**	,580**	,672**	,621**	,606**	,480**	1,000	,533**	,475**	,582**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000		
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025		
RSC	Correlation Coefficient	,423**	,360**	,554**	,596**	,556**	,598**	,551**	,438**	,479**	,533**	1,000	,451**	,585**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000		
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025		
SerFin	Correlation Coefficient	,379**	,323**	,421**	,453**	,493**	,539**	,518**	,393**	,408**	,475**	,451**	1,000	,522**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000		
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025		
Ser	Correlation Coefficient	,450**	,369**	,538**	,588**	,594**	,663**	,675**	,510**	,510**	,582**	,585**	,522**	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.		
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025		

\*\*-. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).