



RAC - Revista de Administração

Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Thomaz, José Carlos; Pereira Zamith Brito, Eliane  
Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 14, núm. 2, março-abril, 2010, pp. 229-250  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84012382004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 3,  
pp. 229-250, Mar./Abr. 2010



## **Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão**

**Corporate Reputation: Formative Constructs and Implications for Management**

**José Carlos Thomaz \***

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.  
Diretor Adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Barueri/SP, Brasil.

**Eliane Pereira Zamith Brito**

Doutora em Administração pela Manchester Business School, Reino Unido.  
Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo/SP, Brasil.

\* Endereço: José Carlos Thomaz  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, campus Tamboré, Av. Mackenzie, 905, Prédio 5, Barueri/SP, 06460-130.  
E-mail: [jthomaz@mackenzie.br](mailto:jthomaz@mackenzie.br)

## RESUMO

Reputação corporativa é frequentemente associada ao desempenho organizacional. Por outro lado, a literatura sugere que a identificação dos grupos de *stakeholders* com a empresa e sua comunicação com estes grupos são relevantes para explicar as diferenças de reputação entre empresas. Desta forma, este estudo objetivou testar a relação entre reputação, identificação, comunicação e desempenho organizacional. A pesquisa foi conduzida em duas fases; na primeira se tratou da construção da escala de mensuração de reputação e a adequação da escala de cada um dos demais construtos. Todas as medidas usadas foram perceptuais. A segunda fase consistiu no levantamento de dados, usando as escalas testadas na fase anterior. Foram coletados dados de 12 empresas, resultando numa amostra de 2.139 respondentes, sendo 1.025 funcionários e 1.114 clientes. Os dados foram analisados, usando modelagem de equações estruturais. Os resultados mostram que são significativos os efeitos da comunicação sobre a identificação organizacional e sobre a reputação, bem como os efeitos da identificação sobre a reputação. Também é elevado o impacto da reputação sobre o desempenho. Conclui-se que a comunicação e a identificação são fatores críticos para explicar a variabilidade da avaliação da reputação e, consequentemente, do desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** reputação corporativa; identificação; comunicação corporativa; desempenho organizacional; modelagem de equações estruturais.

## ABSTRACT

Corporate reputation is frequently associated with organizational performance. However, the literature suggests that corporate communication and the stakeholder's identification with the organization are both relevant when it comes to explaining differences in corporate reputation evaluation. Considering these inputs, this study tests the relationship between corporate reputation, identification, corporate communication and organizational performance. The research occurred in two phases because it was necessary to develop or adapt the measurement scale for each one of the four constructs. All measures were perceptual in nature. The second phase of the research consisted of data gathering and analyses; and for that, the scales tested in the phase one were used. Data from 12 organizations were collected, resulting in a sample of 2,139 respondents or 1,025 employees and 1,114 customers. Structural equation modeling was used for analyzing the data. The results show strong effects of communication on organizational identification and reputation, as well as of identification on corporate reputation. The impact of reputation on organizational performance was also relevant. The study leads to the conclusion that communication and identification are critical factors in explaining the variability of reputation of organizations and, consequently, performance.

**Key words:** corporate reputation; organizational performance; identification; corporate communication; structural equation modeling.

## INTRODUÇÃO

A reputação pode ser entendida como recurso fonte de valor ou de vantagem competitiva para as organizações (Barney, 1991), sendo um dos recursos que contribuem positiva ou negativamente para o seu desempenho. Tem as características definidoras de um recurso fonte de vantagem ou desvantagem competitiva pela corrente teórica denominada de Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Schoemaker, 1990), ou seja, é um recurso raro, de difícil imitação e transferência e está engendrado na operação da empresa que o define.

Autores como Roberts e Dowling (2002) e Fombrun e Shanley (1990) avaliaram o impacto da reputação corporativa no desempenho organizacional e encontraram uma relação positiva entre a reputação e o desempenho organizacional. No entanto os estudos tomaram diferentes correntes teóricas de reputação como base, implicando formas diferentes de definir e medir o conceito.

Os modelos de referência de reputação corporativa trazem, muitas vezes, outros conceitos como relacionados à reputação. Observa-se nos trabalhos de Hatch e Schultz (1997), Davies, Chun, Silva e Roper (2001) e Riel (1995) que a identidade e a comunicação corporativas são componentes elementares da imagem e da reputação.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi testar a relação entre reputação, identificação, comunicação e desempenho organizacional, na avaliação de dois grupos de interesse na empresa (*stakeholders*), os funcionários e os clientes.

Este artigo está estruturado na seguinte sequência de seções: referencial teórico; desenvolvimento do instrumento para coleta de dados e apresentação do modelo estrutural; métodos da pesquisa de campo; análise e interpretação dos resultados; e conclusão.

## REFERENCIAL TEÓRICO DO ESTUDO

Esta seção apresenta o recorte teórico usado no estudo. Desta forma, não se apresenta a revisão exaustiva da teoria relativa aos conceitos que compõem o modelo teórico do estudo, mas apenas a parte da revisão pertinente às escolhas teóricas dos autores para o desenvolvimento da pesquisa de campo. Ao longo da seção, as hipóteses da pesquisa são lançadas e as variáveis são conceituadas e operacionalizadas.

### Identidade Corporativa, Identidade Organizacional e Identificação

A importância da identidade para este estudo deriva da associação que há entre identidade, imagem, comunicação e reputação apontada por diversos autores (Davies *et al.*, 2001; Hatch & Schultz, 1997; Markwick & Fill, 1997; Riel & Balmer, 1997). Deriva ainda da relação entre identidade, estratégia e vantagem competitiva, pois uma identidade que cria uma imagem atrativa na mente dos *stakeholders* pode ter impactos reputacionais significativos e positivos, potenciais fontes de vantagem competitiva (Stimpert, Gustafson, & Sarason, 1998).

A identidade social de um indivíduo pode ser definida por meio dos efeitos da categorização social que segmenta o ambiente social do indivíduo em seu grupo e em outros grupos (Tajfel, 1981). Como as pessoas tendem a classificar a si e a outras em categorias sociais, tais como membros de uma organização, afiliação religiosa e gênero (Tajfel & Turner, 1986), a classificação social acaba por servir a dois propósitos: 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 com seu grupo social (Tajfel & Turner, 1985).

No ambiente empresarial, em particular, à proporção que os funcionários se identificam com a organização, mais bem apoiada será a continuidade dessa organização e mais bem expressas serão sua distinção e 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 (Miller, Allen, Casey, & Johnson, 2000; Rindova & Schultz, 1998).

Os estudos sobre identificação organizacional têm origens na teoria da identidade social, que oferece uma perspectiva sociopsicológica e foi desenvolvida principalmente por Tajfel a partir de 1978 e por Turner a partir de 1975 (Ashforth & Mael, 1989). O conceito de identidade corporativa será definido de forma distinta, se considerada a perspectiva do marketing (Balmer & Greyser, 2003) ou os estudos organizacionais (Albert & Whetten, 1985; Hatch & Schultz, 1997). A abordagem do marketing (Olins, 1994) expressa que os produtos, a comunicação, o comportamento e o ambiente são elementos chave para que haja identidade, quando se consideram as audiências externas. Já a literatura organizacional mostra-se mais interessada nos relacionamentos internos entre os empregados e sua organização, ou seja, no comprometimento e na identificação (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Hatch & Schultz, 1997). Define-se então identificação organizacional como o processo pelo qual as crenças pessoais sobre uma organização se tornam um auto-referencial (Pratt, 1998), situação em que os autoconceitos contêm os mesmos atributos da identidade organizacional (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). A identificação, então, traduz a afinidade pessoal para com a identidade organizacional e essa afinidade forma a base e contribui para a manutenção da identidade corporativa (Balmer, 1997). A relação entre identidade e reputação já foi testada por Davies, Chun, Silva e Roper (2003); porém a relação direta entre identificação e reputação ainda não foi submetida a testes, apesar de os autores relacionarem os conceitos. Desta maneira, a primeira hipótese da pesquisa fique definida como segue: H1. Identificação organizacional e reputação corporativa são positivamente correlacionadas.

### **Avaliação do Grau de Identificação Organizacional**

Conceitua-se, neste estudo, que a identificação organizacional é a união percebida de um indivíduo com uma organização (Mael & Ashforth, 1992), concretizada quando as suas crenças sobre sua organização se tornam uma auto-referência (Pratt, 1998). A identificação tem sido medida com o auxílio de diversas escalas, mostradas na Tabela 1.

Tabela 1

#### **Escalas de Mensuração da Identificação**

<b>Escala</b>	<b>Característica</b>
Rotterdam Organizational Identification Test [ROIT] (Riel & Balmer, 1997)	15 itens (como sentimento de pertencer, congruência entre metas e valores organizacionais; atmosfera organizacional; reconhecimento de contribuição distinta; sentimento de aceitação)
Smidts, Pruyn e Riel (2001)	5 medidas em relação à empresa: laços, sensação de pertencer, orgulho, reconhecimento, satisfação por ser membro.
Mael e Ashforth (1992)	6 itens (sendo quatro avaliativos e dois afetivos): crítica como se fosse insulto pessoal, interesse sobre o que os outros pensam, falo <b>nós</b> em vez de <b>eles</b> , seu sucesso é o meu sucesso, elogio como se fosse um cumprimento pessoal, críticas perturbam.
Questionário de Identificação Organizacional (Cheney, 1983)	12 itens (como orgulho por pertencer, falar bem, ter bons sentimentos, grande família, valores similares). Itens listados por Miller <i>et al.</i> (2000).
Brown, Condor, Mathews, Wade e Williams (1986)	10 itens (cognitivos, afetivos e avaliativos, como laços, feliz por pertencer, sentimento de pertencer)
Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004)	28 itens (cognitivos, afetivos, avaliativos e comportamentais, como orientado para a carreira, avaliação por outros, dedicação ao grupo, dedicação ao pessoal).

Operacionalmente, a identificação organizacional resultou da avaliação, em escala Likert de seis pontos, dos indicadores mostrados na Tabela 2. Por serem abrangentes e incorporarem os conceitos de praticamente todas as demais escalas analisadas, seguiram-se as linhas de Tajfel (1981) e de Dick *et al.* (2004), classificando-se os itens como cognitivos, afetivos, avaliativos e comportamentais.

Tabela 2

### Identificação – Itens para Composição da Escala

Categorias	Itens
Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecido como membro da organização.</li> <li>• Satisfação como membro da organização.</li> <li>• Sensação de estar em família.</li> </ul>
Afetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• União à empresa.</li> <li>• Sensação de pertencer à empresa.</li> <li>• Orgulhoso por trabalhar para a empresa.</li> </ul>
Avaliativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa como bom local de trabalho.</li> <li>• Valores da empresa.</li> <li>• Sucesso da empresa.</li> </ul>
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defender a empresa.</li> <li>• Interesse pela empresa.</li> <li>• Continuar na empresa.</li> </ul>

**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores, baseados em Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, e Dick, R. van, Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.

### Comunicação Corporativa

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

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 e manter a reputação e a posição competitiva da empresa. Assim, a comunicação gerencial juntamente com a comunicação de marketing e a organizacional precisariam ser integradas ao gerenciamento estratégico da organização, visto que a comunicação gerencial desenvolve o compartilhamento da visão da organização, estabelece relações de confiança e motiva os empregados, enquanto a comunicação de marketing dá suporte a vendas de produtos e serviços e a comunicação organizacional está voltada às relações públicas, com investidores, mercado de trabalho e internas (Riel, 1995, 2003). A ligação entre identidade e imagem é feita por meio da comunicação corporativa, que traduz a identidade em imagem corporativa e enfatiza os sinais que as organizações utilizam para se apresentarem aos seus *stakeholders* (Markwick & Fill, 1997).

Analizada sob o ângulo do seu destino, a comunicação corporativa pode ser classificada em interna e 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 (Riel, 1995), contribuindo assim para o processo de identificação organizacional. Desse modo, estabelece-se a segunda hipótese do estudo: H2. Comunicação corporativa e identificação organizacional são positivamente correlacionadas.

A comunicação organizacional explica a ligação entre identidade e imagem e entre imagem (reputação) e estratégia (Markwick & Fill, 1997). Estabelece-se, então, a terceira hipótese do estudo: H3. Comunicação organizacional e reputação corporativa são positivamente correlacionadas.

A comunicação gerencial é um elo importante entre os diversos componentes associados com a identificação organizacional, visto que serve de veículo tanto para as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho, como também para auxiliar a transmitir as crenças, valores e comportamentos compartilhados que configuram a cultura organizacional (Markwick & Fill, 1997). Permite ainda desenvolver visão compartilhada do negócio, estabelecer e manter a confiança nos líderes da organização, iniciar e sustentar processos de mudança, motivar os funcionários e dar-lhes autoridade, além de lhes inspirar orgulho (Riel, 1995). Esta constatação leva à quarta hipótese: H4. Comunicação gerencial e identificação organizacional dos funcionários são positivamente correlacionadas.

### Avaliação da Comunicação Corporativa

Os instrumentos de avaliação da comunicação mais citados na literatura consultada tratam basicamente da confiança na informação (Roberts & O'Reilly, 1974), na quantidade e adequação das informações e na satisfação com a comunicação (Downs, 1977). Operacionalmente, foi observada por meio da avaliação, em escala Likert de seis pontos, dos indicadores relacionados na Tabela 3. Por permitir uma avaliação individualizada, optou-se por distribuir os indicadores conforme a configuração de Riel (2003) e de Markwick e Fill (1997), ou seja, a comunicação corporativa definida como composição de três tipos de comunicação - gerencial, de marketing e organizacional.

Tabela 3

#### Itens da Comunicação para Composição da Escala

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

**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores, baseados em Riel, C. B. M. van. (2003). The management of corporate communication. In J. M. T. Balmer & S. A. Greyser (Eds.), *Revealing the corporation* (pp. 161-170). London: Routledge, e Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5), 396-409.

### Reputação Corporativa

A reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. Pode-se conjecturar que a repetição de comportamentos da organização gera imagens que, na percepção dos *stakeholders*, traduzem sua conduta e formam sua reputação – favorável ou desfavorável, definindo o comportamento futuro da organização esperado pelos *stakeholders*. Desse modo, imagens positivas de uma organização geram reputação favorável que provoca nos *stakeholders* uma expectativa de continuidade de cumprimento de seus compromissos para com a sociedade. A escolha do *stakeholder* é baseada, entre outros

atributos, na reputação favorável ou desfavorável da organização, sendo mais atraente aquela organização que desfruta de melhor reputação (Fombrun & Shanley, 1990).

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

Há uma relação dinâmica entre reputação corporativa e imagem corporativa, conforme sugerem Gotsi e Wilson (2001), de tal modo que a segunda e a terceira perspectivas da escola diferenciada poderiam ser fundidas, por representarem uma relação bilateral. Nessa relação, as imagens que os *stakeholders* formam podem ser influenciadas pela avaliação geral que fazem da organização (sua reputação) e, ao mesmo tempo, a reputação da organização é largamente influenciada pelas imagens que os *stakeholders* formam todos os dias sobre a organização. Neste estudo adotou-se, como definição conceitual de reputação corporativa, a conclusão de Gotsi e Wilson (2001, p. 27, tradução nossa): “reputação corporativa é a avaliação geral que os *stakeholders* fazem sobre uma organização ao longo do tempo”. Essa avaliação tem base nas experiências diretas dos *stakeholders* com a organização e em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que fornece informação sobre as ações da organização e/ou comparação com as ações de outras organizações rivais.

A reputação difere, portanto, de imagem corporativa. Esta pode ser definida como o modo pelo qual uma organização é vista por seus *stakeholders*, notadamente por seus clientes (Davies *et al.*, 2001; Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000; Riel, 1995). Para esses autores, enquanto a imagem é o modo pelo qual a empresa é vista, a reputação é a avaliação ou estima coletiva dos atributos de uma organização. Estes atributos são expostos por meio de imagens repetidas ao longo do tempo, ou seja, a reputação depende da trajetória da empresa, incluindo sua relação com os seus interlocutores que avaliam sua reputação.

### Avaliação da Reputação Corporativa

Outra questão importante que influencia os estudos de reputação é a definição de seus atributos. Uma revisão sistemática da teoria apontou os atributos usados pelos autores como definidores da reputação. A técnica de revisão sistemática é útil, quando se tem uma questão em que é necessário identificar, selecionar e avaliar criticamente estudos anteriores, com o propósito de coletar e analisar dados (Cochrane Collaboration, 2005) que permitam responder à questão.

Os sete passos adotados para a revisão sistemática, como recomendado por Cochrane Collaboration (2005), foram: formulação da questão, seleção dos estudos, avaliação crítica dos estudos, coleta, análise, apresentação e interpretação dos dados. A questão formulada para este estudo foi: quais atributos são utilizados para avaliação da reputação corporativa? Nos passos seguintes foram examinados diversos textos nos quais os conceitos **imagem** e **reputação** das corporações eram objetos de estudo. Selecionaram-se textos que estudaram imagem em razão do uso intercambiável do termo (Gotsi & Wilson, 2001). A primeira avaliação da referência foi a identificação de sua corrente teórica, segundo a classificação de Berens e Riel (2004). Apenas atributos classificados como da corrente de “expectativas sociais” (Berens & Riel, 2004, pp. 161-162) tiveram seus atributos considerados.

Berens e Riel (2004) constataram que a corrente de expectativas sociais é a mais utilizada para diferenciar os tipos de associação que os *stakeholders* fazem em relação ao comportamento de uma organização. Expectativas sociais são entendidas como o comportamento que os clientes esperam de uma organização e, segundo essa corrente, os consumidores diferenciam entre aquelas empresas que

atendem ao que delas esperam, tal como oferecer bons produtos, ter liderança no seu mercado, ter boa conduta social e contribuir com a comunidade (Berens & Riel, 2004; Carroll, 1979).

Assim, constitui-se uma lista de 233 atributos extraídos de 35 artigos, que estão listados no Apêndice. Verificou-se a freqüência com que o atributo apareceu e se fez uma categorização pela aproximação dos significados. Identificaram-se dez categorias de atributos, que foram assim denominadas: qualidade dos produtos/serviços; qualidade do gerenciamento; inovação; responsabilidade social/ambiental; força financeira; qualidade do marketing; liderança de mercado; qualidade da estratégia; produtos e serviços valorizam o dinheiro; habilidade para atrair, desenvolver e reter talentos. Este resultado foi usado como subsídio para a construção da escala de mensuração de reputação.

Justifica-se a construção de uma escala para mensurar a reputação, porque poucas das existentes foram testadas no Brasil e por não se conhecer o rigor de suas construções. Além disso, não foi identificada escala composta por indicadores formativos, que pudessem ser entendidos como causadores e não como efeitos das variáveis latentes que objetivam medir (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001).

A composição da escala seguiu experiências 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 (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Helm, 2005), de predição de desempenho de medidas (Anderson & Gerbing, 1991) e de medição de reputação corporativa (Helm, 2005). A construção da escala obedeceu às 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.

A especificação dos domínios dos construtos **imagem corporativa** e **reputação corporativa** foi o primeiro resultado de trabalho em quatro grupos focais, sob o método indutivo (Spector, 1992). O segundo resultado das discussões nos quatro grupos foi a geração de quatro listas de atributos. Tais listas foram consolidadas em uma lista única de 45 itens. A análise prosseguiu com a especificação dos indicadores, em que a lista foi submetida a um processo de classificação de itens de dois passos, chamado *item-sort task* (Anderson & Gerbing, 1991, p. 734). Nesse processo, a lista de itens foi submetida a várias pessoas para que indicassem a que construto cada item é mais bem associado. A proporção de concordância substantiva ( $p_{sa}$ ) e o coeficiente de validade substantiva ( $c_{sv}$ ) foram calculados e determinaram claramente a seleção de dez itens com  $p_{sa} > 0,75$  e com  $c_{sv} > 0,50$ , conforme a teoria. Na sequência, nova amostra, composta por 39 consumidores, avaliou a importância de cada item na formação da reputação de uma empresa, como sugerido por Helm (2005).

A verificação da validade convergente da escala foi realizada por meio do exame das cargas fatoriais das variáveis. A verificação da validade discriminante foi realizada por meio das variâncias médias extraídas (AVE). Após esses estudos, algumas variáveis foram eliminadas por não passarem nos testes. A amostra empregada nestes testes foi composta por pós-graduandos que se identificaram como clientes (111) ou como funcionários (106) de empresas. A seleção dos respondentes foi por conveniência e todos tinham mais de 25 anos de idade. Os dados foram coletados em junho/2006.

A validade de critério foi testada em uma relação nomológica (Cronbach & Meehl, 1955), em que se verificando a hipótese teórica em teste haverá validade (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Para isso, incluiu-se no modelo o construto **lealdade** e formou-se uma rede nomológica. As hipóteses testadas foram que a reputação corporativa influencia a lealdade dos clientes e que a reputação e a lealdade influenciam o desempenho. As hipóteses não foram rejeitadas, verificando-se haver validade de critério (ambas a relações apresentaram  $R^2$  superiores a 0,60 e os coeficientes estruturais se apresentaram significativos ( $p\text{-valor}<0,05$ ). Utilizou-se o *Variance Inflation Factor* [VIF] para se testar a colinearidade. Nenhuma relação resultou inferior a 10. Logo, não se constatou problemas de multicolinearidade (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

Em face dos resultados destes testes, foi proposta uma escala constituída de oito atributos: liderança no segmento de atuação; inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos/serviços; comportamento ético nos negócios; política de relacionamento com interlocutores externos; qualidade da gestão; seriedade na condução de assuntos financeiros; seriedade na condução de assuntos gerais; e responsabilidade social da empresa.

### **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). O problema reside em eleger as medidas apropriadas para avaliar o desempenho da empresa, havendo consenso sobre a utilização de medidas financeiras e não-financeiras para essa avaliação (Lebas & Euske, 2002).

Consultas à literatura mostram haver outros meios, além dos financeiros, 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 (Haber & Reichel, 2005; Neely, 2002).

Como o foco de estudo compreendia atividades econômicas com e sem fins lucrativos, não seria possível avaliar o desempenho financeiro de todas as empresas amostradas. Além disso, seria mais complexa a comparação entre atividades econômicas, se medidas financeiras fossem adotadas. Decidiu-se, então, avaliar o desempenho das empresas pesquisadas por meio de medidas projetivas e relacionadas com a percepção dos *stakeholders*. Assim, operacionalizando o construto, os seguintes itens de desempenho percebido serviram para a avaliação, em escala Likert de seis pontos: satisfação com a empresa; atendimento das expectativas pela empresa; e valor percebido nos produtos e nos serviços da empresa. Essa seleção de itens baseou-se em estudos de Neely (2002) e Haber e Reichell (2005). Em associação a estas medidas, definiram-se as últimas hipóteses da pesquisa: H5. A reputação de uma organização é positivamente correlacionada ao seu desempenho operacional, mensurado por medidas diretas pelo próprio *stakeholder* cliente, e H6. Empresas com melhores avaliações de sua reputação por parte de seus funcionários também têm melhores avaliações de sua reputação por parte de seus clientes.

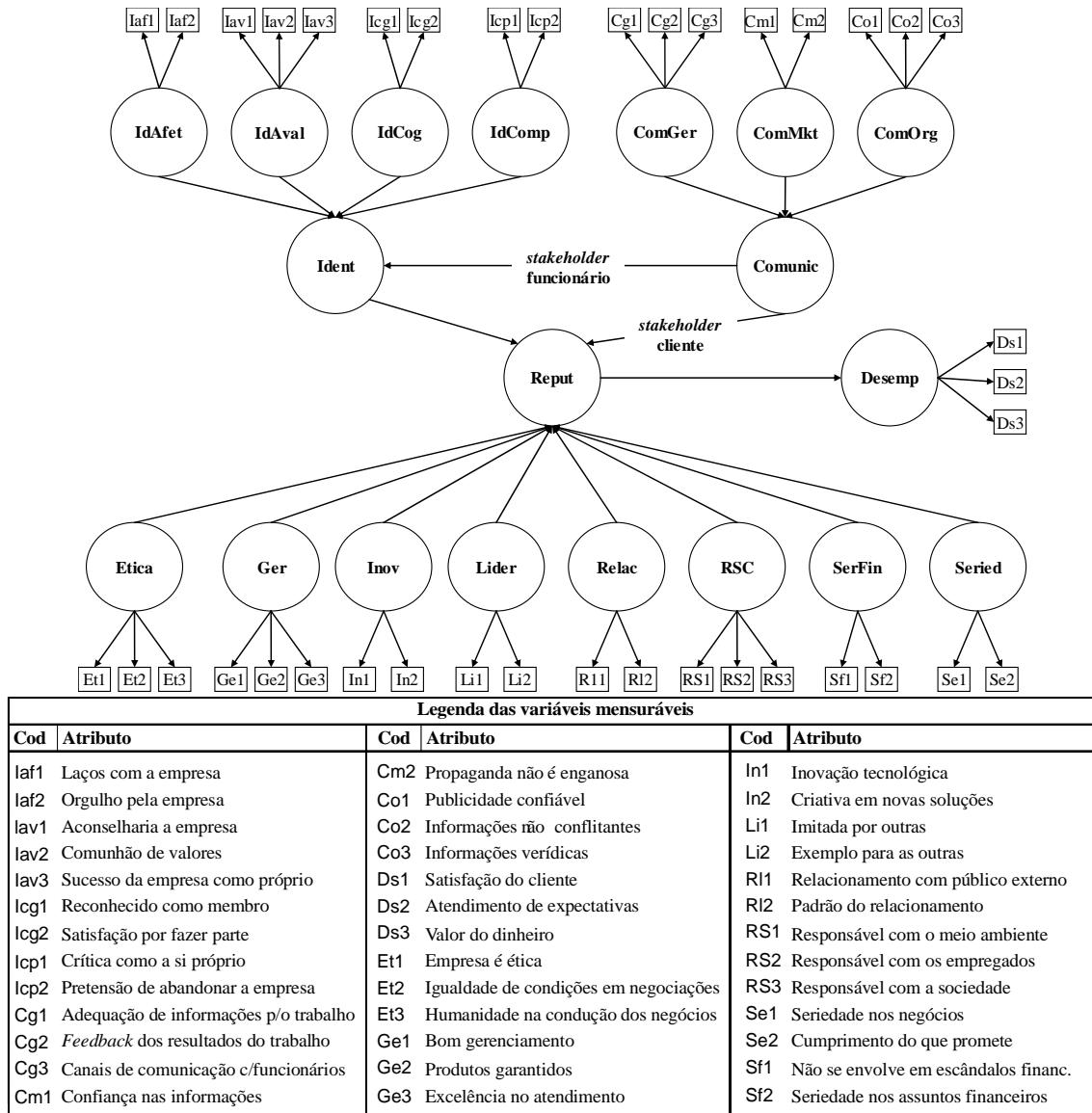
### **Modelo Estrutural**

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. Esse modelo (Figura 1) representa as relações de dependência entre os construtos (Hair *et al.*, 1998) e foi aperfeiçoado paralelamente ao desenvolvimento da escala. Ressalte-se que o construto identificação (Ident) compõe somente o modelo para os funcionários, em razão da característica do conceito.

### **PESQUISA DE CAMPO**

Os sujeitos de pesquisa foram funcionários (*stakeholder* interno) e clientes (*stakeholder* externo) também denominados de consumidores, pacientes, passageiros e alunos, em função da atividade econômica, onde se classificam as organizações, foco da pesquisa. As organizações objetos do estudo foram selecionadas por conveniência. Inúmeras organizações foram contatadas e algumas aceitaram participar da pesquisa. Portanto, a inclusão de uma organização se deu por facilidade de acesso e seus nomes não são citados, porque se garantiu sigilo de suas identidades. No total, 57 organizações das indústrias: montadora de automóveis; alimentícia; hospitalar; seguradora; computadores; ensino superior; transporte aéreo de passageiros; e cosméticos foram convidadas a participar da pesquisa.

Dessas, 14 aceitaram o convite, mas foram efetivamente coletados e analisados dados de 12 organizações.



**Figura 1.** Modelo Estrutural

Fonte: elaborado pelos autores.

Os instrumentos de pesquisa tiveram duas versões, uma na forma impressa e outra na forma eletrônica. Pacientes foram entrevistados por pessoas do Serviço de Atendimento ao Cliente dos hospitais, para que não se interferisse no tratamento, e obedeceu aos critérios estabelecidos pelo Sistema Nacional de Ética em Pesquisa [SISNEP].

Como este estudo utilizou indicadores formativos, recomendou-se o modelo de equações estruturais (SEM), que aplica o mínimo quadrado parcial (PLS) (Chin, 1998). “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, de análise fatorial, para representar conceitos com variáveis múltiplas, e permite que as equações sejam estimadas simultaneamente (Hair *et al.*, 1998; Pereira *et al.*, 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 (Hair *et al.*, 1998; Schumacker & Lomax, 1996).

O PLS não exige amostra grande, não tem problemas de identificação e não presume que a distribuição entre as variáveis medidas seja normal (Chin, 1998; Chin, Marcolin, & Newsted, 2003). Para o cálculo do tamanho da amostra, tomou-se o número de indicadores (oito) do construto com maior número de indicadores multiplicado por 10, como recomendado por Chin *et al.* (2003). Tem-se então que a amostra deveria ter um tamanho mínimo de 80 casos. A amostra dos clientes, assim entendidos todos os pacientes, passageiros, alunos, proprietários de automóveis e consumidores, totalizou 1.114 respostas e a amostra dos funcionários totalizou 1.025 sujeitos.

A análise estatística dos dados se fez por intermédio do *software* SmartPLS versão 2.0 M3. Para contornar o problema da falta de tratamento de construtos de segunda ordem pelo SmartPLS, adotou-se um procedimento de dois estágios. No primeiro, utilizando-se do *software* SPSS versão 12.0, 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. A carga fatorial, a comunalidade, o *eigenvalue* e a variância média extraída (AVE) foram avaliados nessa fase do estudo, com emprego do SmartPLS.

No segundo estágio foram avaliados o modelo de mensuração e o modelo estrutural, também com o emprego do SmartPLS. O modelo estrutural adotado em todo o estudo é aquele exibido na Figura 1. As empresas foram individualmente analisadas, mas neste artigo os dados são tomados no conjunto, constituindo-se duas amostras: uma para o *stakeholder* cliente e outra para o *stakeholder* funcionário.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

A amostra dos clientes apresenta validade convergente e discriminante para todos os construtos, visto que apenas a seriedade geral apresentou menor carga fatorial, ainda assim superior a 0,60, valor dado por Chin (1998) como aceitável para escalas novas. A amostra não apresenta problemas de colinearidade, pois o VIF de cada indicador não é superior a 10.

O exame dos pesos dos indicadores (Tabela 4) mostra que todos são significativos. A coluna **peso** apresenta a importância relativa de cada indicador para a formação de reputação e é possível observar que a comunicação organizacional e a gerencial apresentam importância equivalente na determinação da reputação, sendo a comunicação de marketing a menos expressiva. A responsabilidade social corporativa, a qualidade do gerenciamento, a ética e a liderança são os indicadores com maior peso para a formação da reputação.

Tabela 4

**Peso dos Indicadores – Clientes**

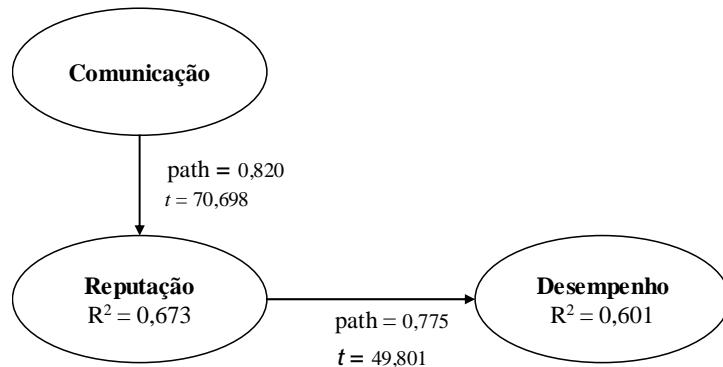
Indicadores	↔	Construto	p-valor	Peso
Comunicação Gerencial			0,001	0,407
Comunicação de Marketing			0,001	0,363
Comunicação Organizacional			0,001	0,404
Ética			0,001	0,170
Qualidade do Gerenciamento			0,001	0,216
Inovação	→	Reputação	0,001	0,116
Liderança			0,001	0,162
Relacionamentos			0,050	0,084
Resp. Social Corporativa			0,001	0,337
Seriedade Financeira			0,001	0,146
Seriedade Geral			0,050	0,065

**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores.

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 (superiores a 0,716) 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. Constatou-se que tanto as variáveis observáveis quanto as variáveis latentes da reputação e do desempenho são correlacionadas ( $p\text{-valor} < 0,01$ ). Com isso, pôde-se afirmar que o desempenho operacional de uma organização, mensurado pelos *stakeholders*, é positivamente correlacionado à reputação, confirmando-se a hipótese H5.

**Avaliação do Modelo Estrutural – Clientes**

Os *softwares* que operam o método PLS não dispõem de índices de ajuste, como ocorre com o Lisrel. O grau de ajuste do modelo sob o PLS pode ser verificado examinando-se os coeficientes estruturais e os efeitos totais: efeitos causados cumulativamente pelos construtos que, direta e indiretamente, afetam um terceiro construto no modelo de equações estruturais. A força das relações, mostrada pelos coeficientes estruturais (Figura 2) mostram que o efeito da comunicação sobre a reputação é considerável (0,820). Do mesmo modo, é sensível o efeito da reputação sobre o desempenho (0,775). O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) confirma esta constatação, dado que as variações na reputação explicam 60% das variações no desempenho.

**Figura 2.** Coeficientes Estruturais - Clientes

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando-se os efeitos acumulados, tem-se que um incremento de um ponto na comunicação afeta o desempenho em 0,636 de ponto; e o incremento de um ponto na reputação provoca uma variação de 0,775 de ponto no desempenho (Tabela 5).

Tabela 5

**Efeitos Totais entre os Construtos – Clientes**

Relações	Coeficiente	p-valor
Comunicação - Desempenho	0,636	0,001
Comunicação – Reputação	0,820	0,001
Reputação – Desempenho	0,775	0,001

Nota. Fonte: elaborado pelos autores.

A amostra dos funcionários apresenta validade convergente e discriminante para todos os construtos, pois todos os indicadores têm cargas fatoriais superiores a 0,707, com a maior carga fatorial no construto que constitui. Não há problema de colinearidade, pois o VIF de cada indicador é inferior a 10.

Examinando-se a communalidade entre os construtos, constatou-se que ela é superior a 0,50 e está dentro dos parâmetros recomendados. Quanto à correlação, há uma relação de proporcionalidade entre os construtos. Essa correlação positiva entre os construtos permite 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. Do mesmo modo, pode-se confirmar as hipóteses H3 e H4, visto que a comunicação organizacional e a comunicação gerencial correlacionam-se altamente com a reputação.

O exame dos pesos dos indicadores (Tabela 6) sugere que apenas um deles (Seriadade financeira) não é significativo para esta amostra. A liderança, a responsabilidade social corporativa, a ética e o relacionamento são os indicadores com maior peso para a formação da reputação. Inovação figura apenas na penúltima posição.

Tabela 6

**Peso dos Indicadores – Funcionários**

Indicador	↔	Construto	p-valor	Peso
Comunicação Gerencial			0,001	0,240
Comunicação Organizacional	→	Reputação	0,001	0,255
Comunicação de Marketing			0,001	0,372
Identificação Afetiva			0,001	0,177
Identificação Avaliativa			0,001	0,361
Identificação Cognitiva	→	Identificação	0,001	0,488
Identificação Comportamental			0,050	0,085
Ética			0,001	0,118
Qualidade do Gerenciamento			0,010	0,089
Inovação			0,050	0,046
Liderança	→	Reputação	0,001	0,172
Relacionamentos			0,001	0,115
Resp. Social Corporativa			0,001	0,134
Seriedade Financeira			Não signif.	0,023
Seriedade Geral			0,010	0,073

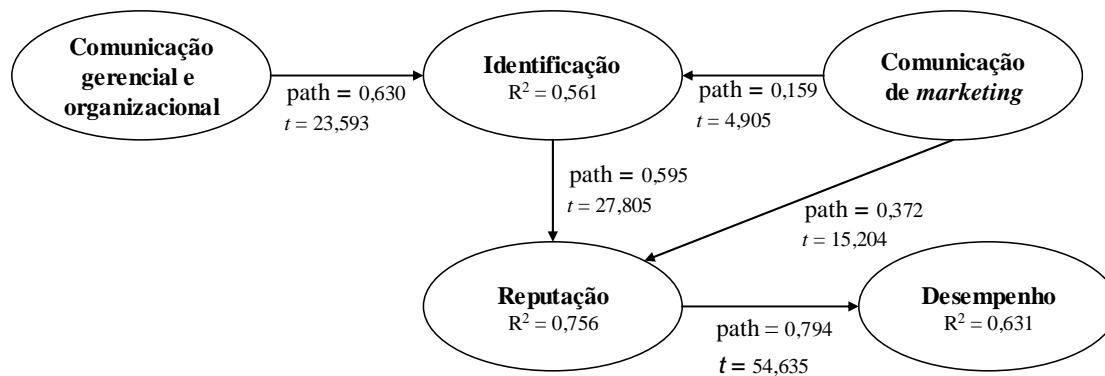
**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores.

A identificação cognitiva foi o indicador mais expressivo na composição da identificação, seguido da identificação avaliativa. A identificação comportamental e a identificação afetiva apresentaram pesos relativamente pequenos, contribuindo muito pouco para a formação da identificação organizacional. Contudo são estaticamente significantes e não devem ser removidas do modelo.

A comunicação corporativa, por sua vez, teve os indicadores comunicação gerencial e organizacional com pesos muito próximos entre si e a comunicação de marketing tem peso 50% superior aos outros dois, o que denota o grau de importância relativa entre eles, na amostra em análise.

**Avaliação do Modelo Estrutural – Funcionários**

Na percepção dos funcionários a identificação exerce efeito relevante sobre a reputação (0,595), como mostram os coeficientes da Figura 3. É forte o efeito da comunicação gerencial e organizacional sobre a identificação (0,630) e, em termos relativos, é mais fraco o efeito da comunicação de marketing sobre a identificação (0,159) e reputação (0,372). É elevado também o efeito da reputação sobre o desempenho (0,794).

**Figura 3.** Coeficientes Estruturais – Funcionários

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando-se os efeitos diretos e indiretos, mostrados na Tabela 7, os números revelam que um incremento de um ponto na comunicação afeta o desempenho em 0,628 de 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 de ponto no desempenho.

Tabela 7

**Efeitos Totais entre os Construtos - Funcionários**

Relações	Coeficiente	p-valor
Comunicação – Desempenho	0,628	0,001
Comunicação – Identificação	0,743	0,001
Comunicação – Reputação	0,819	0,001
Identificação – Desempenho	0,328	0,001
Identificação – Reputação	0,428	0,001
Reputação - Desempenho	0,766	0,001

Nota. Fonte: elaborado pelos autores.

**Comparação dos Resultados de Clientes e Funcionários**

Analizando-se pela importância dos indicadores, clientes (Tabela 4) e funcionários (Tabela 7) tiveram percepções diferentes sobre os indicadores formativos da reputação. A variação ocorreu na intensidade atribuída a cada indicador e, consequentemente, na ordem de importância dos indicadores.

Contudo, comparando-se os coeficientes estruturais das relações comunicação-reputação e reputação-desempenho, clientes (Figura 2) e funcionários (Figura 3) desta amostra, acabam por lhes atribuir importâncias semelhantes. Isto implica 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, a hipótese H6 é confirmada. Isso significa que empresas com melhor avaliação de sua reputação por parte de seus funcionários também têm melhor avaliação de sua reputação por seus clientes.

## IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

A reputação corporativa é algo complexo e difícil ou impossível de ser diretamente gerenciado, em razão de ela ser uma avaliação da organização como um todo na percepção dos *stakeholders* (Gotsi & Wilson, 2001). No entanto podem ser gerenciados os elementos que a formam e mantêm: gerenciando-se os fatores que levam à formação da reputação seria possível fazer com que a reputação de uma organização fosse mais bem avaliada por seus *stakeholders*.

Como ponto de partida, tem-se que o comportamento cotidiano dos membros de uma organização gera imagens que são percebidas pelas audiências dessa organização. A repetição dessas imagens exprime sua conduta e forma a reputação da organização na mente dos *stakeholders*. Como o comportamento cotidiano traduz, em grande parte, a identificação dos funcionários e esta, como se verifica neste estudo, impacta a reputação, pode-se concluir que um primeiro aspecto a ser gerenciado é a identificação.

As empresas devem, portanto, enfatizar o valor da identificação, pois desta maneira ajudam construir uma imagem atrativa na mente dos *stakeholders* e indiretamente terão significantes e positivos impactos reputacionais, potenciais fontes de vantagem competitiva, como foi salientado por Stimpert *et al.* (1998). Os coeficientes das relações entre reputação e identificação corroboram a idéia desses autores de que a identificação pode afetar as ações e as escolhas estratégicas dos dirigentes de uma organização. A identificação, portanto, precisa ser pensada e administrada como recurso, na perspectiva baseada em recurso: cria valor para a empresa que a tem, é rara, é de difícil imitação e substituição (Stimpert *et al.*, 1998).

Os coeficientes entre comunicação corporativa e identificação permitem afirmar que a comunicação corporativa, com seus três componentes, é positivamente correlacionada à identificação organizacional (hipótese H2). Permitem, ainda, corroborar a idéia de que a interligação dos vários componentes associados com a identidade se dá por meio de alguma forma de comunicação (Markwick & Fill, 1997). Constata-se também que a comunicação organizacional e a comunicação gerencial se correlacionam altamente com a reputação. Desse modo, esforços gerenciais dirigidos à comunicação eficaz podem contribuir decididamente para aumentar o grau de identificação, reforçando indiretamente a identidade organizacional e, consequentemente, alavancar a reputação da organização.

Como o desempenho operacional de uma organização é positivamente correlacionado à reputação (hipótese H5), se aceita que a reputação pode constituir diferencial competitivo para a organização (Stimpert *et al.*, 1998) e é um recurso de que a organização dispõe para sustentar suas estratégias competitivas para levá-la a um desempenho econômico acima da média.

Para aumentar o diferencial competitivo, portanto, deve-se trabalhar para melhorar a avaliação da organização pelos *stakeholders*. Para influenciar a avaliação da reputação e, consequentemente, do desempenho da organização, sugere-se administrar os indicadores formativos tratados neste estudo. Funcionários e clientes avaliam cada um dos atributos de forma diferente, sugerindo que os esforços da administração devam ser abrangentes.

Desse modo, supõe-se que a responsabilidade social corporativa seja o atributo que necessita de maior atenção, por quanto, embora seja o segundo em grau de importância para os funcionários, é o primeiro em importância para os clientes. Ações que melhorem a dedicação dos funcionários à responsabilidade social e ênfase na comunicação dessas ações aos clientes poderão reforçar as avaliações dos *stakeholders*. A liderança é tida pelos funcionários como o atributo de maior importância. Assim, esforços de sensibilização dos clientes quanto à liderança que a empresa exerce no segmento de atuação poderão igualmente reforçar a avaliação dos clientes.

A qualidade do gerenciamento é mais fortemente relevante para os clientes. Provavelmente, em vista da importância obtida para este grupo, as ações gerenciais no tocante ao atendimento ao cliente têm

conduta cotidiana dos funcionários, se estes reconhecerem a importância da qualidade do gerenciamento, poderão ser mais receptivos e mais bem sintonizados com a gerência, o que realimentará a identificação e poderá levar a melhores desempenhos. A ética ocupa a terceira posição em importância, para funcionários e para clientes. Se as empresas têm comportamento ético nos negócios, precisam transparecer que assim o são, no sentido de melhorar a avaliação de ambos os *stakeholders*. Iniciativas de comunicação organizacional e gerencial podem contribuir para isso.

A política de relacionamentos com interlocutores externos tem peso maior na avaliação dos funcionários. A fraca posição na percepção dos clientes leva a entender que os esforços gerenciais para o estreitamento das relações, quando envidados, deveriam ser espostos, de modo a contribuir para melhor avaliação da reputação pelos clientes. A inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos e serviços, atributo que possivelmente contribui para a liderança da organização no mercado, não é bem ponderada por clientes e funcionários. Acredita-se que se a organização destacar os investimentos em inovação, e seus respectivos benefícios, poderá conquistar melhor avaliação. O mesmo se pode propor sobre a seriedade financeira e a seriedade geral da organização, mormente para o cliente.

Assim considerado, este estudo pode contribuir para que os administradores adquiram novos elementos para o planejamento e administração de seus recursos, de modo a melhorar a reputação e o 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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi útil ao entender a reputação corporativa como conceito diferente do conceito de imagem corporativa, como se concluiu na revisão sistemática e nas discussões em grupos focais. Observou-se que imagem e reputação corporativas se classificam na terceira visão da escola diferenciada e que a reputação é largamente influenciada pelas múltiplas imagens retidas pelas diversas audiências da organização (Gotsi & Wilson, 2001), ao longo do tempo. Desta forma, cada organização terá múltiplas reputações, em razão dos múltiplos grupos de interesse com os quais ela se relaciona e a reputação é fruto das inúmeras interações da empresa com os grupos de interesse. Portanto a gestão da empresa tem de atentar para todas as formas de contato da empresa, seja com interlocutores internos ou externos.

Revelou-se que ambos os *stakeholders* atribuem praticamente a mesma importância à reputação e, desse modo, confirmou-se a hipótese H6. 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.

A escala proposta neste estudo é menos subjetiva do que a escala do caráter ao empregar atributos e dimensões perceptíveis aos clientes e aos empregados nos seus contatos com a empresa. Esta escala é uma alternativa também ao Reputation Quotient, desenvolvido por Fombrun *et al.* (2000), ao evitar a dimensão de apelo emocional. Por último, supre a carência de escalas de reputação adequadas à cultura brasileira.

**Artigo recebido em 12.10.2008. Aprovado em 27.03.2009.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (Vol. 7, pp. 263-295). London: JAI Press.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732-740.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: what of it, why the confusion, and what's next? *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 183-188.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation*. London: Routledge.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berens, G., & Riel, C. B. M. van. (2004). Corporate associations in the academic literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-176.
- Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G., & Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 273-286.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational memberships: a field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). New Jersey: Erlbaum.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least square latent variable modeling approach for measuring interaction effects. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cochrane Collaboration. (2005). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. Recuperado em 19 agosto, 2005, de <http://www.cochrane-handbook.org/>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.

- Dick, R. van, Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Downs, C. W. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and members identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient<sup>SM</sup>. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.
- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures - the case of the tourism industry. *Journal of small Business Management*, 43(3), 257-286.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356-365.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Ed.), *Business performance measurement* (pp. 65-79). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Malhotra, N. K. (1981). A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts. *Journal of Marketing*, 18(4), 456-464.
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5), 396-409.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the OIQ. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Neely, A. (2002). *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Olins, W. (1994). *Corporate identity*. London: Thames and Hudson.
- Pereira, C., Camino, L., & Costa, J. B. (2004). Análise fatorial confirmatória do questionário de valores psicossociais — QVP24. *Estudos de Psicologia*, 9(3), 505-512.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 171-203). California: Sage.

- Riel, C. B. M. van. (2003). The management of corporate communication. In J. M. T. Balmer & S. A. Greyser (Eds.), *Revealing the corporation* (pp. 161-170). London: Routledge.
- Riel, C. B. M. van, & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Rindova, V. P., & Schultz, M. (1998). Identity within and identity without. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 46-51). California: Sage.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Schoemaker, P. J. H. (1990). Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36(10), 1178-1192.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Riel, C. B. van. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction*. London: Sage.
- Stimpert, J. L., Gustafson, L. T., & Sarason, Y. (1998). Organizational identity within strategic management conversation. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 83-98). California: Sage.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

## APÊNDICE A

### AUTORES CONSIDERADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA

- Balmer, J. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation*. London: Routledge.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2), 94-104.
- Brown, T. J., & Cox, E. L. (1999). Corporate associations in marketing and consumer research. *Corporate Reputation Review*, 2(3), 34-38.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product. *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6(2), 109-118.
- Caruana, A., & Chircop, S. (2000). Measuring corporate reputation: a case example. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 43-57.
- Chen, A. C. (2001). Using free association to examine the relationship between brand association and brand equity. *Journal of Product and Brand Management*, 10(7), 439-451.
- Chew, F. (1992). The advertising value of making possible a public television program. *Journal of Advertising Research*, 32(6), 47-52.
- Dalton, J., & Croft, S. (2003). *Managing corporate reputation*. London: Thorogood.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. New York: Oxford University Press.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 327-340.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient<sup>SM</sup>. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fryxell, G. E., & Wang, J. (1994). The fortune corporate reputation index: reputation for what? *Journal of Management*, 20(1), 1-14.
- Gaines-Ross, L. (1997). Leveraging corporate equity. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 51-56.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109.
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. New York: New York University Press.

- Keller, K. L. (2000). Building and managing corporate brand equity. In M. Schultz, M. J Hatch, & M. L. Larsen (Eds.), *The expressive organization* (pp. 115-137). New York: Oxford University Press.
- Kunkel, J. H., & Berry, L. L. (1968). A behavioral conception of retail image. *Journal of Marketing*, 32(4), 21-27.
- LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1996). Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. *Corp. Communications*, 1(2), 30-38.
- Lemmink, J. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Lines, V. L. (2004). Corporate reputation in Asia. *Journal of Communication Management*, 8(3), 233-245.
- MaCleod, J. S. (1967). The effect of corporate reputation on corporate success. *Public Relation Journal*, 56(10), 67-71.
- Market and Opinion Research International Organization. (2002). *MORI Excellence Model Chart*. Recuperado em 5 setembro, 2002, de <http://www.mori.com>
- Nguyen, N. (2001). Image and reputation of education institutions in student's retention decision. *The Intl. Journal of Educational Management*, 15(6/7), 303-311.
- Nguyen, N. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image. *Intl. Journal of Service Industry Management*, 13(3), 242-262.
- Riahi-Belkaoui, A., & Pavlik, E. (1992). *Accounting for corporate reputation*. New York: Quorum.
- Sabate, J. M. F., & Puente, E. Q. (2003). Empirical analysis of the relationship between corp. reputation and final performance. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 161-177.
- Saxton, M. K. (1998). Where do reputations come from? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- Schultz, M., Mouritsen, J., & Gabrielsen, G. (2001). Sticky reputation: analyzing a ranking system. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 24-41.
- Schwaiger, M. (2004). An empirical analysis of corporate reputation. *Schmalenbach Business Review*, 56(1), 4671.
- Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L. M., Amate, C. M., & Tena, I. (2005). Corp. rep. in professional services firms. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 59-71.