



**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL  
PROJETO DE DISSERTAÇÃO**

**Medição de Imagem Institucional: a construção de escala para a Associação  
Fluminense de Reabilitação**

**Rio de Janeiro  
2012**



**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL  
ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO**

**NILO ROGÉRIO MAGALHÃES DE BARROS**

**Medição de Imagem Institucional: a construção de escala para a Associação  
Fluminense de Reabilitação**

Projeto de dissertação apresentado como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, da Universidade Estácio de Sá.

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira**

**Rio de Janeiro  
2012**

B277 Barros, Nilo Rogério Magalhães de  
Medição de imagem institucional: a construção de escala  
para a Associação Fluminense de Reabilitação/Nilo Rogério  
Magalhães de Barros. – Rio de Janeiro, 2012.  
80f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento  
Empresarial)– Universidade Estácio de Sá, 2012.

1. Imagem institucional. 2. Modelagem de Equações  
Estruturais. 3. Associação Fluminense de Reabilitação. 4.  
Desenvolvimento Empresarial. I. Título.

CDD 650



**Estácio**

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A dissertação

**MEDIÇÃO DE IMAGEM INSTITUCIONAL: A CONSTRUÇÃO DE ESCALA PARA  
A ASSOCIAÇÃO FLUMINENSE DE REABILITAÇÃO**

elaborada por

**NILO ROGÉRIO MAGALHÃES DE BARROS**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de  
Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como  
requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 10 de dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira**  
Presidente  
Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**  
Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Edson José Dalto**  
IBMEC/RJ

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me deu a graça de viver e forças para chegar até aqui.

A minha esposa e meus filhos, amor incondicional. Esta minha conquista vai para vocês por me darem a força e o apoio necessário durante toda essa jornada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira pela competência que me direcionou nesta área de pesquisa. Agradeço também ao Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito pelas diversas revisões no aprimoramento deste trabalho e o Prof. Dr. Edson José Dalton pela participação na banca de Defesa, enriquecendo e valorizando ainda mais este trabalho.

A todos os professores do MADE, pois aprendi muito com eles, e para representá-los gostaria de agradecer a Prof.a Dra. Irene Raguenet Troccoli, por terem contribuído com a minha formação.

Cabe também uma especial menção ao Dr. Telmo Hoelz e à Associação Fluminense de Reabilitação pelo espaço a mim cedido e a inestimável participação dos associados nas pesquisas que embasaram esta monografia.

Para finalizar, não poderia esquecer os meus amigos de trabalho Prof. Agostinho Ferro Pinto Varandas que me motivou a enfrentar essa empreitada e Júlio César Castanheira de Souza amigo inseparável durante a jornada.

## EPÍGRAFE

“Devemos gerar coragem igual ao tamanho das dificuldades que enfrentamos.”

Dalai Lama

## **RESUMO**

A imagem institucional pode ser útil no apoio aos gestores para tomada de decisão. Buscando aprimorar esse processo, pesquisadores e instituições estão cada vez mais utilizando os resultados das pesquisas. Diante da ausência de uma escala confiável, que possibilitasse medir a imagem de uma instituição filantrópica especializada em reabilitação de pessoas deficientes em comunidades carentes, este trabalho buscou desenvolver uma escala, testada com Modelagem de Equações Estruturais. A escala proposta é fundamentada na literatura, sobre a qual foram identificados três fatores; excelência no atendimento, excelência no tratamento e ética. A amostra foi constituída por 203 pacientes da Associação Fluminense de Reabilitação, localizada na cidade de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, Brasil. O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado e autoadministrado, com cinco opções de resposta do tipo Likert. No tratamento dos dados, todos os fatores exibiram confiabilidade interna e todas as suas variáveis observadas apresentaram estimativas dos pesos de regressão, com significância estatística a eles associada. O ajustamento global do modelo foi adequado.

## **ABSTRACT**

The institutional image can be a useful resource to support managers in their job of making a decision. Searching to improve this process, researchers and institutions are more and more using research results. Faced with the lack of a reliable scale, which would enable to measure the image of a philanthropic institution specialized in rehabilitation of disabled people in underserved communities, this study aimed at developing a scale tested by Structural Equation Modeling. The proposed scale is based on literature about which were identified three factors; service excellence, treatment excellence and ethics. The empirical evidence was drawn from 203 patients from Fluminense Rehabilitation Association (AFR), located in Niterói, Rio de Janeiro state, Brazil. The data collection instrument was a self-administered and structured questionnaire, with five response options of the Likert scale type. In the data treatment all factors exhibited internal reliability and all of its observed variables presented estimates regression weights with significance statistical associated with them. The global model adjustment was adequate.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de reputação / imagem e desempenho financeiro dinâmico .....	30
Figura 2 – Inserindo a reputação corporativa em um modelo causal .....	43
Figura 3 – Três maneiras comuns de se ver a Administração Pública .....	51
Figura 4 – Diagrama de Caminho: escala de mensuração da imagem da AFR .....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Confiabilidade Interna: Variáveis latentes Qualiat, Qualitr e Etica.....	75
Tabela 2 – Estimativas dos pesos de Regressão.....	76
Tabela 3 – Estimativas dos Interceptos.....	77
Tabela 4 – Covariâncias.....	77
Tabela 5 – Correlações.....	78
Tabela 6 – Índices globais de ajustamento.....	78
Tabela 7 – Ajustamento Qui-Quadrado.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis Latentes e Observadas .....	67
--	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVO GERAL.....	15
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	O CONCEITO GERAL DA IMAGEM CORPORATIVA .....	18
2.2	A IMAGEM INSTITUCIONAL.....	47
3	METODOLOGIA .....	62
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	63
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	63
3.3	VARIÁVEIS LATENTES E VARIÁVEIS OBSERVADAS.....	65
3.4	HIPÓTESES .....	67
3.5	DIAGRAMA DE CAMINHO.....	68
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	69
3.7	LIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	73
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	75
4.1	CONFIABILIDADE INTERNA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	75
4.2	ESTIMATIVAS DOS PESOS DE REGRESSÃO .....	75
4.2.1	Estimativas do Intercepto.....	77
4.2.2	Covariâncias e correlações .....	77
4.3	ÍNDICES DE AJUSTAMENTO GLOBAL DO MODELO .....	78
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	80

5.1	CONCLUSÕES.....	80
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	82
	REFERÊNCIAS.....	83

## 1 INTRODUÇÃO

Percebe-se, nos últimos anos, uma preocupação crescente com atividades voltadas para o bem-estar social, que complementem espaços não ocupados pelo setor público, desempenhadas por instituições sem fins lucrativos, cujo objetivo principal é atender segmentos carentes da população. Essas organizações não governamentais (ONGs) atuam nas mais distintas áreas, tais como educação, saúde, esportes, assistência social etc.

Entre as áreas de atuação das ONGs, é relevante mencionar a de reabilitação de pessoas com deficiências física e mental, as quais são apartadas da sociedade, muito embora, quando devidamente tratadas e orientadas, possam ser produtivamente inseridas no meio social, realizando um papel social importante e realizando-se como ser humano.

A Associação Fluminense de Reabilitação (AFR), unidade de referência em Medicina Física e Reabilitação, localizada na cidade de Niterói (RJ), é uma sociedade civil de finalidade filantrópica, reconhecida como de utilidade pública federal, estadual e municipal. Foi fundada em 25 de junho de 1958 e se dedica ao tratamento para recuperação de pessoas com deficiências físicas e/ou com sequelas neurológicas (AFR, 2009).

Como instituição filantrópica, a AFR prioriza o atendimento à população menos favorecida economicamente. Do total de pacientes, 70% são pertencentes a comunidades carentes, provenientes do Sistema Único de Saúde (SUS) e são encaminhados à associação pela Secretaria Municipal de Saúde de Niterói e por diversos municípios fluminenses. Os outros 30% são oriundos de convênios com empresas de saúde.

Para prestar o serviço a que se propõe, a AFR necessita de recursos. Parte dos valores empregados no funcionamento ao atendimento filantrópico dos pacientes das comunidades carentes de Niterói, de São Gonçalo e de Itaboraí é obtida por meio de atendimento aos pacientes de convênio com empresas de saúde (AFR, 2010).

A boa imagem institucional facilita a tomada de decisão daqueles pacientes que necessitam de tratamento e que podem pagar. À medida que esses recursos

constituem a fonte primordial de financiamento para tratamento dos indivíduos carentes, segue-se que a imagem institucional influencia não apenas o volume de atendimento, mas também a consecução da missão da AFR.

Nesse contexto, o presente trabalho objetiva medir a imagem institucional da AFR com a finalidade não apenas de a verificar em determinado momento do tempo, como também de identificar as variáveis que devem ser fortalecidas ou corrigidas para torná-la ainda mais sólida. Dessa forma, isso permitirá que ela atraia para si um fluxo crescente de pacientes, fazendo com que a missão da AFR tenda à plena realização, pois mais pessoas carentes poderão ser tratadas com procedimentos de excelência.

## 1.1 PROBLEMA

### **Como medir a imagem institucional da AFR?**

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Propor uma escala que permita mensurar a imagem institucional da Associação Fluminense de Reabilitação.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as variáveis latentes<sup>1</sup> que integram a imagem institucional da AFR;
- b) Identificar as variáveis observadas que compõem cada variável latente constituinte da imagem institucional da AFR;
- c) Verificar quais são as variáveis observadas mais importantes de cada variável latente, ou seja, aquelas que, quando significativas, apresentam os maiores pesos de regressão;

---

<sup>1</sup> Variáveis latentes também referenciadas como construtos ou fatores não são diretamente observáveis ou mensuráveis, devendo ser estimadas indiretamente por meio de variáveis observadas. Variáveis observadas são efetivamente mensuradas.

- d) Verificar quais são as variáveis observadas que, quando significativas, apresentam os menores pesos de regressão.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para efeito desta dissertação, foram utilizados trabalhos acadêmicos sobre imagens corporativa e institucional, cujo objetivo precípua era não apenas identificar suas variáveis latentes constitutivas, mas também avaliar os elementos responsáveis por seu fortalecimento.

Sob tal perspectiva, o presente estudo não contemplou pesquisas que objetivavam avaliar o nexa causal existente entre imagem, identidade organizacional ou responsabilidade social.

A pesquisa foi aplicada à AFR, limitando-se a pacientes que pagaram o seu tratamento de reabilitação por meio de convênio – tanto com plano de saúde como com recursos particulares.

Os aludidos pacientes residem, notadamente, nas cidades de Niterói, São Gonçalo e Itaboraí.

A pesquisa foi realizada entre os dias 27 de agosto e 25 de setembro do ano de 2012.

#### 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Segundo Carvalho (2009), não obstante haja pesquisa de natureza quantitativa acerca de imagem corporativa, de produto e de marca, não são comuns estudos quantitativos atinentes a organizações que não visam ao lucro.

Cabe ressaltar que, até o presente, não foi possível identificar, na literatura resenhada, qualquer estudo anterior no tocante à imagem institucional de uma entidade não governamental, sem fins lucrativos, especializada em reabilitação de pessoas com deficiência física ou mental.

Este trabalho possibilitará abrir um caminho para o conhecimento da imagem institucional de uma ONG sem fins lucrativos e especializada em reabilitação de pessoas. Além disso, permitirá ampliar as possibilidades da organização no que diz respeito à captação de novos clientes.



Em face do exposto, esta dissertação tem a sua relevância acadêmica assegurada, exatamente por se tratar de estudo em que há carência de produção científica, permitindo, assim, entender com maior profundidade a opinião do público que é atendido por instituição sem fins lucrativos, cuja missão precípua é o atendimento à população carente.

O fortalecimento da ARF é fundamental para a concretização de sua missão. Por isso, a importância social do trabalho está fundamentada na possibilidade de serem identificadas, para melhor gerenciamento, as variáveis mais importantes da imagem institucional da AFR, o que permitirá a ampliação de atendimento à população carente, constituindo-se inequívoco avanço social.

Por último, este trabalho servirá de embasamento para futuros trabalhos sobre as entidades não governamentais sem fins lucrativos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é produto da revisão da literatura indispensável à fundamentação da pesquisa. As contribuições aqui discutidas permitirão encontrar respostas para o problema do estudo, obter subsídios para analisar os resultados da pesquisa e alicerçar os argumentos tecidos na conclusão.

Cabe ressaltar, preliminarmente, que o conceito de imagem surgiu, na literatura de marketing, com o rótulo de imagem corporativa, referindo-se apenas a firmas cujo objetivo era o lucro. Inexistiam, até então, estudos voltados para empresas e organizações sem fins lucrativos.

A partir do final da década de 90, começaram a surgir estudos relacionados a organizações sem fins lucrativos, nos quais o rótulo imagem corporativa foi substituído por imagem institucional.

No Brasil, os principais trabalhos sobre imagem de instituições que não visam ao lucro, tais como aqueles relacionados ao Banco Central do Brasil (BACEN), empregam a imagem institucional em lugar da corporativa (VIEIRA, 2003, 2004; VIEIRA et al., 2008; VIEIRA; RIBAS, 2008; 2011). Os estudos sobre instituições de ensino superior também empregam o conceito de imagem institucional (SILVA, 2009; VIEIRA; TROCCOLI; SILVA, 2011, 2012).

Sendo assim, a presente revisão de literatura foi dividida em duas seções. Na primeira, o foco recairá sobre a imagem corporativa, uma vez que se pretende discutir a gênese e a evolução do seu significado. Na segunda seção, serão apresentados os principais trabalhos sobre imagem institucional.

Apesar de este estudo propor uma escala para avaliação da imagem institucional da AFR, as contribuições no âmbito da imagem corporativa são fundamentais para aumentar a precisão da mencionada escala.

### 2.1 O CONCEITO GERAL DA IMAGEM CORPORATIVA

De acordo com Martineau (1958), as companhias utilizavam, há muitos anos, a propaganda institucional, elaborada por experientes profissionais de relações

públicas, com o objetivo de construir, de forma inteligente, impressões positivas das empresas frente a seus clientes e potenciais consumidores.

Ainda, segundo esse autor, a ideia da imagem corporativa já era conhecida e sua complexidade pode ser observada pelo fato de tais organizações estarem engajadas em discursos múltiplos para diferentes públicos, os quais constroem distintas representações das empresas.

Entretanto, o conceito de imagem corporativa é muito mais do que desenvolver pensamentos positivos sobre as marcas e produtos, pois proporciona algo novo, diferente e valioso (MARTINEAU, 1958).

Sua pesquisa identifica a importância de mitigar as ameaças da noção do estereótipo de uma imagem e, por isso, a define como algo que pode ser demonstrado com a frase “o que todas as pessoas sabem a respeito da companhia”. Desse modo, segundo esse autor, é necessário identificar os pontos em comum que existem nos elementos dos estereótipos que as diversas pessoas montaram sobre a empresa.

Martineau (1958) conclui que não existe uma imagem corporativa, pois a empresa possui diferentes públicos, dentre os quais, acionistas, funcionários, fornecedores, compradores. Cada um deles tem a sua visão corporativa formada por distintos aspectos.

Portanto, criar e vender uma imagem corporativa é muito mais do que uma atividade de relações públicas. Requer, além da criação de uma gama de significados intangíveis, a proposição de símbolos que comuniquem a imagem desejada aos diversos públicos da empresa. Logo, a administração deverá permitir e apoiar esse esforço criativo, em substituição às estreitas abordagens racionalistas.

Na década de 60, o conceito de imagem corporativa passou a ser analisado sob o prisma das impressões coletivas de uma população, do estilo corporativo e a partir da observação do comportamento da empresa (EASTON, 1966).

Com o intuito de projetar uma imagem favorável e concretizar os objetivos corporativos, tais como ampliar a participação de mercado e aumentar a lealdade com a marca, gestores utilizaram campanhas publicitárias, programas de relações com acionistas, doações para instituições de caridade, alterações nas embalagens dos produtos.

É razoável supor, conforme advoga Easton (1966), que uma campanha de imagem corporativa, dirigida ao seu público, seria mais eficaz se correspondesse à realidade de estilo do comportamento atual dessa empresa.

Diante da instalação de um ambiente altamente competitivo e de baixa expansão de mercado, as empresas perceberam uma necessidade de adotar políticas como a redução no quadro de funcionários, interrupção no desenvolvimento de novos produtos e a diminuição nos recursos destinados às pesquisas de desenvolvimento.

Essas medidas extremas normalmente estão acompanhadas de uma imagem construída simplesmente pela propaganda tradicional, com objetivo de convencer que a empresa é amiga, honesta e oferece o melhor produto ou serviço – nesse caso, excluindo o empregado, que é uma peça fundamental a ser considerada.

Nessa situação, o recomendado foi o fortalecimento da imagem corporativa e, para tanto, Kennedy (1977) sugere que as empresas melhorem a qualidade dos vendedores para o público externo, fazendo uso do empregado, que é o vendedor potencial da imagem. Propõe, ainda, que a administração superior faça a comunicação da política da empresa de forma clara e objetiva, para que seja conhecida por todos os funcionários, pois, somente assim, poder-se-ia construir uma imagem corporativa favorável, nítida, consistente e compartilhada por todos na organização.

No início da década de 90, as pressões sobre as empresas intensificaram-se com o surgimento de consumidores mais exigentes, novos conceitos de qualidade, falta de capacitação para contratação de mão de obra qualificada, concorrência cada vez mais acirrada, tudo isso como efeito das constantes evoluções tecnológicas e as reestruturações como fusões, aquisições, agregação e desagregação de todos os tipos.

Nesses momentos de pressão e mudanças rápidas, como as empresas poderiam assegurar que estavam atuando corretamente? Como agir para manter e construir a sua base de clientes e as suas margens? Se constantemente estão de alguma forma sendo reestruturadas, o que fazer para ter sucesso na construção de uma relação com seus consumidores?

Nesse contexto, o caminho mais fácil era optar pelas formas antigas de fazer as coisas, simplesmente porque, antes, os movimentos sociais e econômicos costumavam ser graduais e nunca era possível identificar o dia certo para se fazer uma mudança.

Cabe ressaltar que, em momentos de mudanças rápidas e saltos de tecnologia, cada vez mais a marca da empresa destaca-se como o principal fator discriminador. Ou seja, a escolha dos consumidores vai depender menos da avaliação dos benefícios funcionais de um produto ou serviço e mais da verdadeira cultura da empresa (avaliação dos colaboradores, suas habilidades, atitudes, comportamentos, *design*, estilo, linguagem, apelo verde, altruísmo, modos de comunicação, velocidade nas respostas e assim por diante) (KING, 1991).

Ainda, de acordo com esse autor, isso significa fazer uso dos ativos da empresa para criar organismos únicos que reflitam aquilo que os consumidores realmente desejam; que tenham personalidade duradoura; que sejam baseados na combinação especial de valores físicos, funcionais e psicológicos e que gerem uma vantagem competitiva em pelo menos uma das áreas de *marketing* (matérias-primas/fontes, profundidade do produto/desenho/patentes, sistemas de produção, oferta/vendas/redes de serviços, de compreensão dos consumidores, estilo/moda e assim por diante).

Segundo Grunic (1993), existia uma correlação entre o tamanho de uma organização e o seu papel, tendo como foco as relações simbólicas com os seus públicos de interesse. Essa hipótese estava baseada na premissa de que as pequenas empresas eram caracterizadas pela proximidade de relacionamento com seu público-chave. Entretanto, a maturidade trazia consigo crescimento e expansão que, por consequência, fazia com que a proximidade de associação com esses públicos tendesse a evaporar.

Nesse cenário, surgiu uma luta entre paradigmas: (a) aqueles que consideravam a construção de imagem em termos de relações simbólicas entre as organizações e as partes interessadas; e (b) aqueles que estavam convencidos de que construção de imagem só poderia ser alcançada quando baseada em substantivos pessoais (comportamentais) de relacionamentos.

Cabe ressaltar que as relações comportamentais e simbólicas eram complementares e não concorrentes. Portanto, foi necessário que os profissionais de relações públicas atuassem em dois níveis: no micro – de programas individuais (comunicação com diferentes públicos) – e no macro (eficácia global da organização).

No nível micro dos programas de relações públicas, os profissionais usaram os conceitos de percepção, cognição, atitude, esquema e comportamento. Dessa maneira, conseguiram atingir os objetivos dos programas de comunicação e desenvolver medidas para avaliar a sua eficácia. Relacionamento com os públicos foram criados; entretanto, as relações simbólicas, por si só, não puderam resolver todos os problemas de relacionamento.

Em um nível macro, as organizações necessitaram das relações comportamentais porque os seus procedimentos e ações afetam os seus diversos públicos e vice-versa. Logo, a longo prazo, as empresas deveriam avaliar a qualidade da sua atuação nesse nível, a fim de verificar se os profissionais dessa área estão contribuindo para que tais relações possam atingir as metas traçadas e desenvolver as missões organizacionais.

Cabe ressaltar que as relações simbólica e comportamental afetam-se reciprocamente. A primeira pode melhorar a segunda enquanto uma incipiente preocupação com os relacionamentos pode destruir as tentativas de utilizar-se a comunicação para a construção das imagens simbólica e as baseadas em substantivos pessoais.

Grunic (1993) conclui que relações simbólicas e comportamentais são entrelaçadas como os fios de uma corda e devem ser fortes, robustas e duradouras.

Segundo Dowling (1993), as empresas possuem várias representações, sendo que cada indivíduo tem a sua própria percepção sobre a instituição. A imagem corporativa deriva da impressão que várias pessoas possuem a respeito de uma determinada empresa.

As imagens corporativas não derivam apenas dos produtos e serviços, mas também do que as pessoas dizem a respeito da empresa – e do que esta diz de si mesma.

Independente das empresas, os países de origem, a indústria, a corporação e a marca também possuem suas imagens e seguem respectivamente essa hierarquia.

As imagens também sofrem modificações ao longo do tempo. Na década de 50, os produtos japoneses eram conhecidos como de baixa qualidade. Já na década de 90, essa noção foi alterada para a grande maioria dos consumidores e, então, a imagem da qualidade dos produtos japoneses superou a dos europeus e norte-americanos.

A imagem corporativa é constituída por dois fatores. Primeiro, a cultura organizacional, fundamentada por um conjunto de pressupostos básicos que estão solidamente estabelecidos pelos membros da empresa. Existe, por parte dos empregados, uma correlação positiva entre a imagem e a cultura da empresa. Essas representações afetam a forma como os empregados lidam com os clientes e o público externo. Uma cultura uniforme significa que os empregados possuem um conjunto de imagens corporativas semelhantes.

O segundo fator é a comunicação de *marketing*, que pode ser interpretada como a empresa tentando projetar a sua autoimagem ideal para o público interno e externo. Todavia, essa comunicação deve considerar, além da propaganda, o nome, as cores, o logotipo e outros elementos da empresa, de forma a possibilitar ao público externo reconhecê-la, bem como ativar a imagem corporativa, reafirmando a confiança nela depositada.

A comunicação interpessoal é expressivamente mais forte na formação da imagem e atitude do que a comunicação da empresa.

Ademais, Dowling (1993) sugere que a imagem formada pelo empregado sobre a empresa é influenciada pela política, cultura, atividades de comunicação interna e de *marketing* e pelos grupos externos, via retroalimentação. Estes últimos somente são influenciados pelas imagens que os empregados projetam e pela comunicação externa interpessoal. O dinamismo dessas relações ocorre com a introdução do mecanismo de retroalimentação.

Segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994), existiam duas principais imagens organizacionais. A primeira era o que os membros acreditavam que fosse característica central e duradoura a respeito da organização, definida como a

identidade organizacional percebida. A segunda seria o que um membro acredita que as pessoas de fora da organização pensam sobre ela, denominada imagem interpretada externa.

Essas imagens organizacionais influenciaram na ligação cognitiva que os membros criavam com sua organização e os tipos de comportamentos que seguiam. Esses colaboradores avaliavam a atratividade dessas imagens pelo ponto de vista da preservação da continuidade do seu autoconceito, fornecimento de diferenciação e da melhoria na autoestima. Assim, eram conduzidos a uma série de proposições sobre como a identificação organizacional afetava os padrões de seus participantes em termos de suas interações sociais.

A divulgação de informações pela mídia sobre a organização, as impressões públicas e de seus colaboradores transformavam-se, em parte, na moeda de troca com a qual o autoconceito e a identificação de seus membros eram construídos ou deteriorados.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) ressaltam, ainda, que o termo imagem corporativa era usado por profissionais e acadêmicos de diversas maneiras. Consultores o empregavam para referirem-se à impressão que uma organização reflete interna e externamente. Pesquisadores de marketing afirmavam que tal imagem era importante para os clientes de uma empresa. Os profissionais de recursos humanos investigavam como as representações de uma organização moldavam sua atratividade durante o recrutamento de pessoal.

Estudiosos interessados nos processos do gerenciamento de impressões organizacionais descreveram como várias táticas para melhorar a imagem corporativa alteraram a forma como as partes externas percebiam a organização e suas ações.

Essa distinção entre a reputação e a imagem externa interpretada era importante, pois membros internos e pessoas externas possuíam acesso a diferentes informações sobre a organização e, dessa maneira, aplicavam a ela distintos valores e objetivos na interpretação. Tal diferenciação possibilitou que essas duas imagens organizacionais se distinguissem uma da outra.

Algumas vezes, a reputação e a imagem externa interpretada estão estreitamente alinhadas. Quando o renome de uma organização é amplamente



divulgado através da imprensa ostensiva ou está em foco na mídia, por exemplo, sua reputação é suscetível de ser altamente vinculada com a imagem externa.

Apesar de suas campanhas públicas de mídia e da criação de eventos promocionais, a maioria das organizações não é capaz de alinhar completamente as crenças das pessoas de fora a seu respeito (ou seja, a reputação) com as daquelas de dentro (ou seja, interpretar as imagens externas).

Os membros da organização, algumas vezes, possuíam uma impressão distorcida daquilo que os outros pensavam e, assim, acreditavam que sua empresa era percebida de uma forma mais positiva ou negativa do que as pessoas de fora realmente a viam.

Segundo Fombrun e Riel (1998), o comportamento é um determinante para a imagem corporativa. Para eles, revelar uma corporação é semelhante a examinar um mosaico: há perspectivas que são sugestivas e outras que fazem parte de um todo.

Focar na imagem de uma empresa é determinar como ela se relaciona com todos os seus públicos; é olhar o seu caráter e identidade. A identidade limita as ações de uma organização, ditando como ela toma suas decisões, como trata os empregados e como reage às crises. Gerentes e funcionários tendem a agir de forma coerente com a identidade da empresa. Identidade é, portanto, a espinha dorsal da imagem. Ela desenvolve-se internamente, define os limites de uma empresa em suas ações a longo prazo e seu desempenho, quando comparado com o de seus concorrentes. Em suma, a identidade explica o tipo de relacionamento que as empresas estabelecem com seus públicos mais críticos: trabalhadores, consumidores, investidores e comunidades locais.

A imagem corporativa é uma encruzilhada de disciplinas convergentes e que, embora esteja presente em todos os lugares, permanece relativamente pouco estudada por ser raramente percebida até que esteja ameaçada e por eventual problema de definição.

A falta de atenção sistemática à imagem corporativa pode ser atribuída tanto à diversidade da literatura acadêmica quanto à profusão de profissionais de relações públicas que exploram os diferentes aspectos deste construto.

Com isso, Fombrun e Riel (1998) chamam a atenção para abordagens teóricas diferentes que, concorrentemente, estão convergindo em suas ênfases para um ponto-chave, que é a imagem corporativa, mas que é relativamente negligenciada pelas empresas e seus ambientes.

Para Keller e Aaker (1998), a construção, medição e gestão da imagem tornou-se prioridade para muitas empresas. Trata-se de uma importante decisão estratégica que definirá as regras a serem utilizadas, bem como o nome apropriado a ser empregado como marca corporativa ou de uma empresa. Quando uma companhia utiliza o seu nome corporativo para lançar um novo produto, tal ação caracteriza-se como extensão da sua marca corporativa. Essa atitude identifica claramente a corporação com o produto, provoca reações por parte dos consumidores e demonstra credibilidade corporativa. Como resultado, tem-se o que os consumidores acreditam que a empresa está disposta e o que ela é capaz de entregar, além da satisfação que os clientes necessitam e desejam.

Segundo Andreassen e Lindestad (1998), nos serviços competitivos da época, mercados e empresas de serviços dentro da mesma indústria estavam ficando cada vez mais similares e a diferenciação através do canal de distribuição tornava-se difícil. Um número crescente de empresas de serviços direcionou-se para um caminho de posicionamento, utilizando-se de canais de comunicação, com o objetivo de construir uma imagem corporativa forte e, assim, criar atratividade relativa nas decisões de compra dos clientes.

Nessas condições de mercado, a imagem corporativa desempenha um papel importante tanto na atração como na retenção dos clientes.

No caso dos ramos de serviços complexos, que são caracterizados por atributos de qualidade difíceis de avaliar, a qualidade percebida exerce influência sobre a satisfação do cliente, enquanto o valor monetário não tem efeito significativo sobre esse fator. Nesse contexto, a imagem corporativa é o principal impulsionador da satisfação do cliente e as empresas devem buscar maximizá-la, construindo uma forte representação e assegurando serviços de alta qualidade.

Concluem os autores que, para serviços complexos e com pouca frequência de compra, a imagem corporativa é o principal fator para a fidelização dos clientes.

De acordo com Duimering e Safayeni (1998), a comunicação interna da empresa com seus membros é muito importante para a projeção da imagem corporativa aos seus diferentes públicos. Uma imagem positiva atrai investidores, faz com que clientes comprem seus produtos e serviços. Sendo assim, a manutenção de uma imagem favorável precisa ser incentivada para assegurar os recursos necessários ao seu crescimento.

Para projetar sua imagem, as empresas necessitam definir seus valores, sua missão, estratégias, responsabilidades internas, atividades, bem como as suas relações de autoridade. Todas essas informações resultam na estrutura formal que delimita as regras da comunicação interna e transmite o que ela pressupõe que seja a sua imagem corporativa.

O objetivo da empresa, ao comunicar e projetar sua imagem corporativa, é apresentar os termos positivos dos seus valores e receber, em contrapartida, a legitimidade junto ao público externo. Vale ressaltar que os aspectos positivos possibilitam que se neutralizem possíveis mensagens adversas originadas de diversas fontes fora do controle da empresa (DUIMERING; SAFAYENI, 1998).

As questões humanas, tecnológicas e as oriundas de outros elementos podem limitar a capacidade operacional, impedindo, com isso, que os membros atuem em conformidade com o estabelecido na estrutura formal da empresa e, conseqüentemente, com a imagem corporativa projetada a ser comunicada.

O real significado das palavras somente pode ser entendido quando se compreende o contexto no qual estão inseridas, até porque o mesmo evento pode ser descrito de diferentes formas. Isso significa que os trabalhadores da empresa podem realizar o esperado, mas o resultado efetivo mostrar-se desalinhado.

Quando a estrutura formal distancia-se da realidade, possibilita o aparecimento de distorções na descrição de eventos. Para evitar tal circunstância, é muito importante que a estrutura formal esteja aderente com a realidade, resultando em uma imagem projetada que se sobreponha àquela formalmente comunicada. Quando acontece uma geração de informação inconsistente, que contrarie a estrutura formal, a imagem corporativa projetada pelos membros pode ser questionada ou desacreditada pelo público externo.

Greyser (1999), para maior compreensão do fenômeno da imagem corporativa, desenvolveu seu estudo com base em uma pesquisa em forma de entrevista, realizada em um período de três anos, com 10.000 executivos, mesclados entre os pertencentes a áreas de relações públicas e de comunicação, abrangendo 19 países. Os resultados apresentaram a existência de pontos que podem ajudar as organizações na compreensão desse fenômeno e, assim, propiciar avanços para que se pudesse medir e aumentar a sua importância.

Primeiro: os executivos pesquisados acreditavam que a imagem corporativa pudesse ser moldada, o que viabiliza a melhora da imagem das organizações, proporcionando benefícios estratégicos. Essa imagem também pode ser alterada e afetada por fatores exógenos, como as forças de mercado e a cultura. Portanto, como mensagem final, as empresas podem alterar a sua imagem corporativa, bem como a sua reputação.

Segundo: três grandes benefícios estratégicos podem ser obtidos com a imagem corporativa: preferência dos clientes em fazer negócios com a empresa que possui uma reputação positiva quando os produtos ou serviços de várias empresas são similares em qualidade e preço; apoio para a empresa em tempos de crises; uma forte imagem corporativa é considerada como um valor pecuniário adicional para o mercado financeiro.

Terceiro: após elaborar 25 perguntas sobre a imagem da organização, Greyser (1999) chegou aos seis fatores-chave, descritos a seguir: eficácia competitiva, liderança de mercado, foco no cliente, familiaridade, favorabilidade e cultura corporativa.

Quarto: esse foi o único ponto que não resultou diretamente da pesquisa, sendo inserido pelo autor, versando sobre o enfraquecimento ou erosão da reputação e comportamento corporativo. Segundo ele, trata-se do problema existente no ajuste entre o comportamento da empresa e as expectativas do público. Na opinião do autor, o enfraquecimento é consequência do comportamento da empresa, especialmente em relação às expectativas do público.

Finaliza afirmando que a imagem não é totalmente homogênea e que a credibilidade é o elo central entre o comportamento das empresas e a confiança do

público, pois, muitas vezes, existe uma diferença de desempenho entre as expectativas do cliente e as promessas do produto ou da prestação dos serviços.

Para Sandberg (2002), a imagem indica a saúde das relações da empresa com seus diversos públicos e não está relacionada somente à simpatia, mas sim à previsibilidade do comportamento e probabilidade de que a empresa irá atender às expectativas dos clientes (funcionamento atual do produto e, caso venha a apresentar problemas, que haja serviço satisfatório de conserto); dos empregados (pagamento de salário e preservação de recursos para a aposentadoria) e dos investidores (cumprimento dos compromissos do fluxo de caixa atual e comunicação acerca dos fluxos de caixa futuros). Acrescenta que uma organização não pode manipular a percepção por muito tempo, seja mediante esforços da marca corporativa, seja com bombardeios na mídia. Ela necessita ganhar a sua imagem diariamente, de forma consistente, cumprindo as promessas feitas e ajustando expectativas realistas quanto ao que vai entregar amanhã.

Segundo Dowling e Roberts (2002), uma boa imagem corporativa é um ativo valioso que possibilita à empresa alcançar um patamar de lucratividade persistente e a sustentar esse desempenho financeiro a longo prazo. Assim sendo, e com isso em mente, sugerem precisão na maneira como se define a imagem, nos fatores que contribuem para o seu desenvolvimento e em sua influência sobre o desempenho financeiro atual e futuro da corporação.

Esses autores afirmam, ainda, que a imagem corporativa é definida como uma representação perceptiva das ações passadas de uma empresa e as perspectivas futuras que descrevem seu apelo a todos os seus componentes fundamentais quando comparados com outros concorrentes. Além disso, consideram reputação como uma percepção global da medida em que uma organização é considerada em grande estima ou consideração" (WEISS; ANDERSON; MACLNNIS, 1999, p. 75).

Portanto, a imagem corporativa é um atributo geral da organização, pois reflete a forma com que as partes interessadas externas veem a empresa, como "boa" e não como "ruim". Mas de onde vem uma boa imagem?

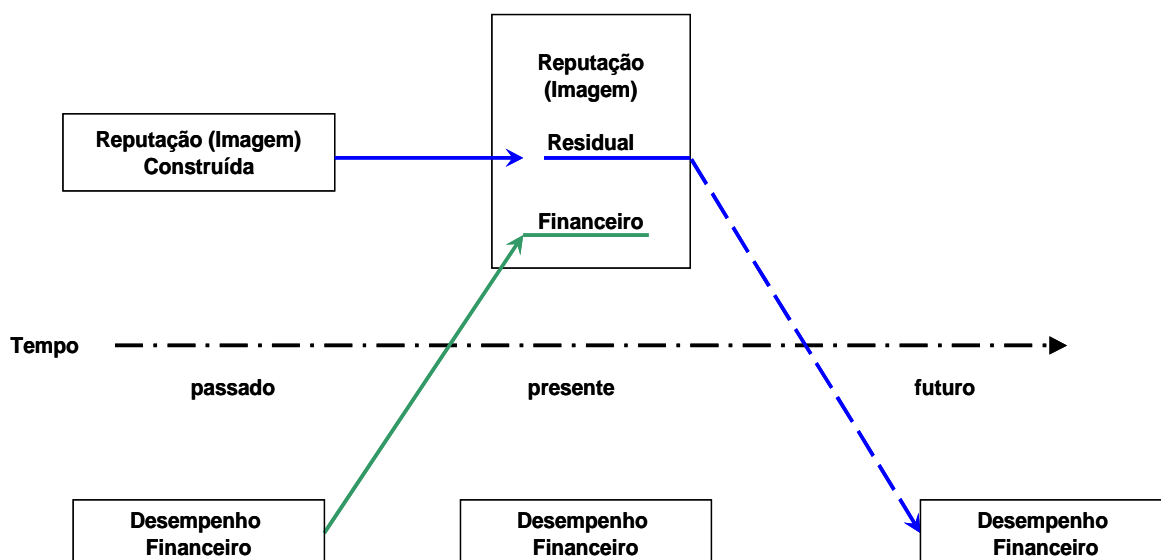
Respondendo de forma genérica, a imagem é determinada pelo valor (qualidade) dos esforços anteriores realizados pelos atores e, em muitas situações, pelo que o público externo da empresa pode identificá-los.

Por isso, os gestores devem se envolver nas atividades de construção da imagem explícita (por exemplo: a publicidade, patrocínio), a fim de melhorar a visão que o público tem de suas empresas. Pode-se, também, gerenciar o conjunto de associações constituídas com empresas parceiras para garantir que se beneficiem da rede de transmissão da imagem organizacional.

Entretanto, grupos externos não observam diretamente todo o leque de atividades que os levam a formar as impressões que constituem a imagem. Eles podem, todavia, contar com resultados anteriores de desempenho financeiro como sinal de consideração geral de uma empresa, conforme a Figura 1.

Assim como as demonstrações anteriores de qualidade levam a uma imagem por uma qualidade do produto, elas também induzem os interessados a acreditar que o desempenho financeiro da empresa é "bom".

**Figura 1. Modelo de reputação / imagem e desempenho financeiro dinâmico**



Fonte: Dowling e Roberts (2002, p. 1078).

Uma variedade de benefícios potenciais da boa imagem favorece seu relacionamento transversal com o desempenho financeiro. Pelo fato de a imagem

ser valorizada por si só, os clientes reconhecem as associações e transações com empresas de impacto positivo junto ao público.

A imagem também funciona como um sinal de qualidade dos produtos e serviços da empresa. Assim, os consumidores podem estar dispostos a pagar mais pelas ofertas de empresas com características reconhecidamente positivas, pelo menos em mercados marcados por altos níveis de incerteza.

Uma empresa com boa imagem pode obter vantagem nos custos, porque, em circunstâncias iguais, os empregados preferem trabalhar para elas, mesmo que tenham uma carga horária maior ou uma remuneração inferior. Além disso, os fornecedores preocupam-se menos com os riscos contratuais quando negociam com esse tipo de organização, o que pode contribuir para reduzir custos de contratação e monitoramento.

Esses benefícios diretos são complementados por uma série de outros, que os clientes potenciais podem receber através da publicidade de uma maneira mais favorável se a imagem da empresa que faz essas reivindicações for mais positiva.

Existe dúvida, entre os pesquisadores, se uma boa imagem é difícil, senão impossível, de ser reproduzida a curto prazo. Essa incerteza faz com que se torne complicado para as empresas concorrentes, rapidamente, fazerem demonstrações de qualidade que compensem os benefícios de sinalização, associados com uma imagem positiva.

Sumariando, segundo Dowling e Robertz (2002), empresas com imagem relativamente boa – quesito fundamental pelo seu potencial de criação de valor – são mais capazes de sustentar seus resultados com lucros superiores por longo tempo. Informa, ainda, que, pelo seu caráter de intangibilidade, sua replicação é consideravelmente difícil e demorada por suas concorrentes.

Segundo Balmer e Greyser (2002), as empresas vêm passando por um período de fusões, cisões, aquisições, alianças além de enfrentarem a proliferação das empresas que atuam no mundo digital (as “dot.com”). Esses movimentos fizeram com que empresas mais recentes – ou significativamente alteradas – buscassem novas identidades, utilizando-se de nomes ou foco nos seus negócios. As já existentes comprometeram-se com a recriação de sua imagem, seja da maneira como anteriormente buscavam ou fazendo uso de meios de comunicação.

Como consequência, a gestão corporativa da imagem tornou-se notadamente mais relevante para os mercados financeiro e de mídia.

Esses autores assinalam que a imagem corporativa trata dos conceitos das percepções e visões concebidas da organização e seus multiatributos, que são formados por suas partes interessadas. A percepção da organização, formada por um indivíduo, por um grupo, ou grupos, em um ponto do tempo, ou ao longo de um tempo, é o valor adicional acumulado a partir de uma imagem positiva. Resta à direção da empresa fazer um julgamento a respeito dessas impressões e identificar aquelas mais importantes para a organização.

Em suma, a imagem corporativa tornou-se um tema de calorosas discussões e estudos, a ser tratado pela alta direção da empresa e por aqueles que a aconselham, bem como pelos acadêmicos.

De acordo com Dowling (2004), a imagem corporativa é um artefato de comportamento passado e uma reflexão posterior da gerência sênior. A base de seu estudo refere-se à necessidade de se perquirir quanto à coerência entre a formação da imagem da empresa e a necessidade de ganhar vantagem competitiva em relação a seus rivais da indústria. Um exemplo disso foram os caminhos divergentes tomados pela Enron e pela Johnson & Johnson.

Ao apresentar a empresa como inovadora, a Enron começou a desenvolver uma imagem de coragem e ousadia no mercado de comercialização de energia. No entanto, com a sua falência e posterior investigação, revelou-se que essa imagem foi construída sobre bases instáveis. Algumas das práticas da Enron foram antiéticas (apesar de possuir um código de ética extenso) e algumas ações de gestão de risco não eram adequadas.

Em contraste, a Johnson & Johnson desenvolveu sua imagem de comportamento baseada em uma responsabilidade social, sustentada por um código de ética chamado "Credo", que reafirma o compromisso da empresa com seus funcionários e comunidade de saúde.

Diante desses exemplos, algumas perguntas são necessárias: Quais são as imagens corporativas? Elas podem ser trabalhadas para proporcionar uma vantagem sobre os rivais de outras indústrias? Como a imagem corporativa é validada? Que tipo de imagem deve ser promovida?



Conforme esse autor, para fornecer uma linguagem comum para a discussão, é necessário definir o termo "imagem corporativa" e descrever como uma boa imagem é formada.

Ainda de acordo com Dowling (2004), a imagem é comumente definida como uma percepção na qual uma pessoa ou coisa é guardada na mente das outras pessoas. A imagem corporativa é uma avaliação global que reflete a extensão pela qual as pessoas veem a empresa como substancialmente "boa" ou "ruim". Uma boa imagem incentiva confiança e segurança, diferentemente da ruim.

Partindo dessa perspectiva, a imagem que uma pessoa tem de uma organização é composta por um conjunto de crenças sobre ela e da indústria em que ela opera. Significa que a percepção das pessoas no tocante à empresa e que respondem à pergunta: "O que as pessoas pensam sobre a organização?".

Dowling (2004) enuncia que as pesquisas retratam que pessoas formam as suas crenças quanto a uma determinada organização com base na relação firmada entre o indivíduo – ou comunidade – e a empresa, bem como o conhecimento de seu caráter, capacidade, produtos e serviços e comportamento. Esse saber também pode ser baseado na relação dos indivíduos com a organização, sua forma de proceder no passado e o que outras pessoas tenham dito a respeito. Cada uma dessas crenças é composta por certo número de apoios a elas, como, por exemplo: cultura, funcionários, valores e liderança. Normalmente, a lista de crenças selecionadas para descrever uma organização é feita para refletir as preocupações de um grupo particular de participantes.

Ainda segundo esse autor, vários estudiosos têm proposto que as reações de um indivíduo a uma organização estão condicionadas à congruência entre o que eles percebem de seu caráter e suas crenças prescritivas (ou valores) sobre sua percepção do comportamento corporativo adequado.

Dessa maneira, as crenças sobre a organização são medidas pelos valores do indivíduo. O processo pelo qual isso acontece pode ser considerado como um tipo de identificação que ocorre quando uma pessoa pensa que há um bom encaixe entre seus valores e os da empresa. Dessa forma, uma organização com uma boa imagem é aquela que se encaixa com os valores do indivíduo, criando entre eles um bom relacionamento.

Uma boa imagem é valiosa porque aumenta a confiança e segurança na organização, de tal forma que o indivíduo sente que é seguro uma parceria com ela como, por exemplo, a compra de suas ações, ser candidato a trabalhar nela, a compra de seus produtos e serviços, não a boicotar durante uma crise e assim por diante. Tais resultados podem beneficiar a empresa em seus diferentes mercados, a saber, trabalhadores, clientes e opinião pública. Em suma, reflete suas estratégia, cultura e valores. Uma boa imagem corporativa significa confiança na empresa, cria um vínculo emocional e intelectual com os funcionários, clientes-alvo, outras partes importantes interessadas e atua como fonte de autoridade e credibilidade para todos os negócios da organização.

Segundo Melewar, Karaosmanoglu e Paterson (2005), além dos serviços e produtos produzidos com qualidade pela empresa, a imagem corporativa é uma das atividades da organização que está se tornando fator importante, pois os *stakeholders* estão cada vez mais fazendo uso desses instrumentos para realizarem compras, na tomada de decisão para seus investimentos e no processo de avaliação das oportunidades de emprego.

Acrescentam esses autores que a empresa deverá fazer uso de seu marketing para promover a sua imagem corporativa para outras organizações. Nas conexões do *business-to-business*, ou seja, negócios entre empresas, é importante assegurar a forma positiva com que se veem mutuamente e a possibilidade de complementarem a sua cadeia de negócios.

De acordo com Dowling (2006), para a maioria das empresas, dois acontecimentos colocaram a questão da imagem corporativa em evidência. O primeiro foi a questão dos problemas amplamente divulgados das empresas Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Adelphia, Parmalat, Ahold, Bayer AG, Deutsche Bank, entre outras. O segundo foi a consequente sucessão de livros e relatórios questionando o papel das empresas e algumas de suas práticas básicas.

A publicidade em torno das malfeitorias dessas empresas levantam questões fundamentais sobre o compasso moral de todas as outras, acarretando, então, a perda de confiança das corporações nelas mesmas e a imposição de medidas de vigilância e cumprimento, como a lei Sarbanes-Oxley. Como resposta, de acordo com esse autor, alguns presidentes de empresas, para aumentar os negócios,

optaram por melhorar o trabalho de venda da imagem, usando a contribuição social das suas empresas.

Acentua Dowling (2006) que as empresas necessitam desenvolver programas para se tornarem melhores socialmente e comunicar essas melhorias aos seus públicos interno e externo. Para tanto, podem fazer uso de um código de conduta, uma auditoria social, sistemas de incentivos, regimes de aderência, avaliações públicas, filantropia, declarações de intenção baseada em valores e modelos como o *balanced scorecard*.

A abordagem defendida por esse autor é a utilização de uma narrativa especial de comunicação complementar, como esforço para construção da imagem da empresa, cujo objetivo é explicar o comportamento de uma empresa quanto à sua missão e moralidade e, dessa forma, criar um vínculo emocional com os *stakeholders*, que ajudarão a promover confiança e apoio. Maior confiança e suporte propiciarão às partes interessadas melhor apreciação da sustentabilidade corporativa da empresa e das suas atividades de responsabilidade social.

Essa estratégia de comunicação deverá contar uma estória sobre a organização, de uma forma a combinar elementos de sua missão, moralidade e comportamento. Várias combinações desses fatores resultarão em uma estrutura flexível, possibilitando a construção do histórico corporativo e, conseqüentemente, refletirá em uma posição boa da empresa naquilo que ela quer ser e para o público que deseja impressionar.

Dessa forma, criando e contando uma estória corporativa envolvente, sua imagem pode tornar-se um bem valioso e estratégico. Entretanto, Dowling (2006) alerta que empresas misteriosas não costumam ter uma pontuação elevada em termos de imagem entre o público em geral e, portanto, perdem a oportunidade de ganhar apoio da opinião pública em tempos de crise.

Ademais, quando as empresas não contam as estórias da sua reputação, os *stakeholders* podem acreditar que elas não estão fazendo nada de útil, perdendo a oportunidade de criar uma melhor imagem corporativa.

Segundo Cravens e Oliver (2006), a imagem corporativa é crucial para a organização e o elo-chave para a sua gestão são os seus colaboradores. Estes são os únicos recursos que, além de propiciarem um desempenho financeiro positivo,

criam uma vantagem competitiva sustentável. A combinação desses ativos intangíveis é difícil de ser imitada pelos concorrentes a curto prazo. É um ativo permanente, que pode ser gerenciado com esforço, comprometimento e capacidades únicas dos colaboradores.

Membros e participantes não são apenas essenciais para a construção da imagem corporativa; são fundamentais para que ela não seja arranhada ou perdida. Ações que danificam a imagem dos colaboradores ou o seu gerenciamento também podem prejudicá-la.

Colaboradores estão no cerne da mensagem desenvolvida pela empresa. Devem apoiar seus valores, propósito e estratégia, de forma a criar uma cultura e manter uma imagem positiva da organização.

Em resumo, os membros e participantes devem ser educados a respeito dos benefícios que emanam de uma imagem positiva e duradoura – e sensibilizados quanto aos perigos associados a uma imagem negativa; precisam compreender não somente o seu papel, como também a importância de adquirir-se e manter uma boa imagem corporativa. Essa mensagem deve ser consistente em toda a organização, e uma cultura comprometida deverá sinalizar e prover o necessário suporte.

Cravens e Oliver (2006) sugerem que a avaliação de cada funcionário deverá estar ligada às métricas da corporação e, dessa forma, amarrar os objetivos dos empregados alinhados aos da organização. Concluem que, quando adequadamente empregada e gerenciada, a busca da imagem corporativa positiva pode ser uma situação na qual todos ganham, tanto os trabalhadores quanto as empresas.

Segundo Bréda, Delattre e Ocler (2008), o papel importante de uma determinada marca é a construção de um vínculo emocional com as pessoas com as quais a empresa se comunica, ou seja, com os consumidores e trabalhadores.

No ambiente competitivo de hoje, para manter a lealdade de seus clientes, faz-se necessário que as empresas criem uma experiência que seja relevante e diferencie a sua marca das outras.

Nesse contexto, a história de uma marca é fundamental para a construção do processo que a aproxime completamente do seu consumidor, ou seja, um papel que proporcione um ambiente relacional e de cumplicidade entre a marca e o consumidor, objetivando envolvê-los em um sentimento de unicidade.

O produto físico em si já não faz a diferença. A diferença passa a ser a história, que poderá impulsionar o vínculo entre a empresa e o consumidor, como os seres humanos que buscam ativamente estórias e experiências na busca por uma vida significativa.

Destaca-se o desafio de se obter valores com o uso de uma marca forte, de tal forma que a sua estória possa ecoar por toda a organização, proporcionando aos colaboradores uma ideia clara de seus valores e que, ao mesmo tempo, demonstre que o prometido aos clientes está difundido no centro da marca. De certa forma, contar estórias ganha uma posição decisiva na discussão sobre como as marcas moldar-se-ão no futuro, fortalecendo-a tanto externa como internamente.

Sob o ponto de vista do consumidor, é essencial e importante compreender e perceber o que está inserido nessa estória, na qual a marca pode ser definida como uma máquina narrativa, que atue fundamentalmente na conexão emocional com o indivíduo.

De acordo com MacMillan (2008), para explicar a formação da imagem corporativa, faz-se necessária a utilização de um quadro conceitual ampliado das conexões entre ela e as associações e comportamentos relativos às experiências dos clientes, suas interações e relacionamentos. Dessa relação única vai ser formada a imagem corporativa, que precisa ser vista como o resultado das relações com os clientes.

Segundo Hawabhay, Abratt e Peters (2009), um processo sistematicamente planejado e implementado para a criação e manutenção de imagens positivas tem como consequência uma imagem corporativa enviando sinais favoráveis sobre gerenciamento de comportamento, comunicação e simbolismo para todos os *stakeholders* (internos e externos).

Supõe-se que uma boa imagem corporativa pode ser alcançada com a promoção da identidade institucional, fazendo-se uso de uma estratégia corporativa fundamentada nas principais comunicações que destaquem o desempenho de seus produtos ou serviços.

A percepção de todos os *stakeholders* (internos e externos) quanto à organização é crítica, mas fundamental para possibilitar um alinhamento da

comunicação corporativa, enviando, para tanto, mensagens da marca (*brand*) e prevenindo as possíveis distorções.

Assim, a gestão cuidadosa dos *stakeholders* e as relações com a mídia, a cultura adaptativa e os principais atributos que criam vínculos emocionais e moldam a percepção da marca são elementos importantes dessa equação.

As principais características que traduzem uma boa imagem corporativa são essencialmente baseadas na perspectiva histórica, ou seja, no número de anos que uma empresa sustentou a sua sobrevivência com um comportamento consistentemente positivo.

Acrescentam esses autores que uma imagem corporativa forte contribui para garantir a sobrevivência do negócio e, uma vez estabelecida, essa imagem favorável pode facilmente proporcionar um caráter distintivo da empresa e apoiar o crescimento da marca corporativa a longo prazo. A marca forte e confiável pode influenciar a atitude e o comportamento, aumentando a fidelidade do cliente, tendo como resultado uma diferenciação competitiva significativa.

Alcançar uma imagem forte reside na implementação tanto de sua gestão como da identidade, baseadas na comunicação, no comportamento e no simbolismo ao longo do tempo. Outros elementos que contribuem nessa construção são o perfil do executivo principal na Diretoria, a comunicação clara da estratégia corporativa, o apelo emocional da empresa e o valor da sua marca sobre seu envolvimento em projetos sociais. Todos esses elementos são vistos como vitais na geração da confiança e admiração para construir uma forte imagem corporativa.

A imagem corporativa é também resultado da atitude e comportamento dos funcionários, bem como das percepções externas sobre a cultura de uma empresa (HAWABHAY; ABRATT; PETERS, 2009).

Destacam esses autores que o papel da mídia é um fator exógeno em termos de impacto imediato (bom ou ruim), sendo que um artigo de jornal, por exemplo, poderá influenciar no tocante à imagem da empresa, seu valor para o acionista e sua confiabilidade. Ademais, grupos influentes de *stakeholders*, como investidores institucionais, utilizam-se do apelo emocional, de uma marca forte e da imagem da empresa como fatores determinantes para definir seu investimento nela, bem como no perfil do CEO e na comunicação clara da estratégia corporativa.

Aduzem eles que ter um plano de gestão de crise para gerenciar risco na imagem é um item crucial, que faz parte do dia a dia da gestão estratégica, preocupada com a sobrevivência e a prosperidade de uma organização a longo prazo. Investimentos substanciais gastos na comunicação corporativa para criar mais consciência com a organização proporcionam um efeito positivo sobre a imagem corporativa.

Um nome bastante conhecido, sustentado por uma marca forte e uma imagem favorável são os pré-requisitos para que os investidores decidam apostar nessa empresa.

Por sua vez, desenvolvimentos recentes estão forçando as empresas a reverem os pressupostos de seus negócios e encontrarem medidas inovadoras para responder e se adaptar a um ambiente em rápida mutação. Exemplos são o aumento da obrigação das organizações com a sociedade, a necessidade de uma comunicação mais transparente com os *stakeholders* (internos e externos) e a importância estratégica de ter um plano de gestão de crises para evitar ou mitigar possíveis riscos à imagem corporativa.

De acordo com Demetriou, Papasolomou e Vrondis (2010), a imagem corporativa é usada para se referir à imagem de uma organização. Se positiva, é a base para o sucesso corporativo, que pode ser um incentivo para a venda de produtos, o recrutamento dos melhores colaboradores, atração dos investidores e atua como uma vantagem competitiva.

A "marca corporativa" foi o termo utilizado para se referir ao produto de milhões de experiências criadas por uma empresa, com seus trabalhadores, terceirizados, fornecedores, investidores, repórteres, comunidades e clientes, além de desenvolver os sentimentos emocionais desses grupos. Na essência, a marca corporativa é a imagem que grupos de *stakeholders* e outros públicos possuem da corporação (DEMETRIOU; PAPASOLOMOU; VRONDIS, 2010).

Baseadas no exposto, a imagem e a marca corporativas são vistas, pelos pesquisadores, como tendo o mesmo significado e, dessa maneira, são sinônimos e serão utilizadas para referirem-se à imagem, às impressões e experiências que os diversos públicos têm de uma corporação.

Esses autores enunciam que uma marca corporativa forte tem potencialidade para criar, gerenciar e realizar grandes expectativas entre os seus diversos públicos, obtidas pelo alinhamento de seus produtos, serviços, processos e culturas. Também sugerem que ela pode alinhar as pessoas, o público interno e a organização na direção dos objetivos organizacionais.

Ademais, atrai e inspira os colaboradores, *stakeholders* e parceiros de negócios, constrói o apoio do público e proporciona boa vontade para com a organização, barateia e agiliza o tempo para o lançamento de novos produtos e as extensões da marca e melhora o desempenho financeiro e a criação de valor.

Durante a última década, a responsabilidade social empresarial (RSE) vem sendo integrada às atividades de negócios das empresas em todo o mundo e pode inculcar confiança e fidelidade à marca. Em princípio, a RSE pode ser usada para fortalecer a reputação corporativa e a lucratividade, sinalizando para os *stakeholders* com os quais a organização interage. A empresa que introduz a RSE em sua missão está empenhada em cumprir as suas obrigações morais e as expectativas, além dos requisitos reguladores (DEMETRIOU; PAPASOLOMOU; VRONDIS, 2010).

Pesquisas demonstraram que muitas empresas têm sido realmente proativas e que muita imaginação tem sido exercida. Por exemplo, várias delas tornaram-se mais intimamente relacionadas com a sociedade, centrando-se em doações de caridade, filantropia corporativa, participação da comunidade, filantropia estratégica e na elaboração de um *Marketing* Relacionado a Causas (MRC).

O MRC pode ser definido como uma atividade comercial na qual as empresas e instituições de caridade formam parcerias, umas com as outras, para comercializar uma imagem ou produto para benefício mútuo.

O termo MRC foi introduzido pela American Express, em 1983, quando ela prometeu fazer uma doação para renovar a Estátua da Liberdade cada vez que alguém usasse o seu cartão de crédito. O resultado final foi uma contribuição de 1,7 milhão de dólares feita pela corporação, com a campanha de causa relacionada, produzindo um aumento de 28% no uso do cartão.

Demetriou et al. (2010) sugerem que o MRC seja percebido como uma atividade na qual uma empresa, com uma imagem, produto ou serviço, constrói um relacionamento com uma "causa" ou um número de "causas" para apoiar a sua



comercialização e como resultado obtém um benefício mútuo. Mais e mais empresas estão definindo em sua agenda o MRC, com o objetivo de identificar as iniciativas em que se encaixam, de buscar o parceiro certo de caridade e de formar uma relação de longo prazo, o que poderá trazer mais benefícios do que as doações variadas.

Empresas reconhecem que as associações formadas com instituições de caridade ou com as boas causas podem ser mutuamente benéficas. MRC é um meio de resolver os atuais problemas e questões sociais a partir da provisão de fundos e recursos e alcançar seus objetivos de marketing.

Contribuindo para as comunidades nas quais as empresas operam pode dar a elas uma vantagem competitiva. Boa imagem é um elemento vital para o sucesso do negócio e é o bem mais valioso de uma corporação. MRC pode ser usado para construir, cultivar, aprimorar e publicizar a reputação de uma organização.

Os resultados de Demetriou et al. (2010) indicaram que a maioria dos consumidores espera que as empresas participem ativamente nas atividades de RSE, que engloba o MRC.

Esses autores propõem que o MRC possa ser uma forma sustentável para melhorar e construir uma imagem corporativa/marca, pois tem potencialidades para engajar os indivíduos mental e emocionalmente com a corporação e, portanto, criar uma imagem positiva da empresa, além de incentivar os consumidores a alternar entre os produtos quando produto, preço e qualidade são iguais.

De acordo com Bravo, Montaner e Pina (2010), a escala da imagem corporativa pode ser uma ferramenta útil para os gestores de marketing, pois possibilita medir a imagem da empresa ao longo do tempo e compará-la à dos concorrentes. Dessa maneira, propicia identificar os pontos fortes e fracos da empresa, pelo ponto de vista do consumidor e possibilita a implementação de ações de melhoria para os pontos fracos e tirar proveito dos fortes.

Esses autores acrescentam que, apesar da existência de algumas escalas propostas na literatura, houve a necessidade de desenvolver uma outra, que fosse parcimoniosa, adaptada e que possibilitasse cobrir novos aspectos. Exemplo dessas mudanças recentes foram o surgimento de novos produtos e serviços, técnicas,

formas de interação com o cliente e a sensibilidade do consumidor para com o meio ambiente em razão das mudanças climáticas.

Segundo Money, Rose e Hillenbrand (2011), a imagem corporativa é um fator-chave ao sucesso das organizações. Uma boa reputação reflete as experiências positivas dos *stakeholders* sobre o comportamento organizacional, tal como atitudes, percepções e estima.

O estudo da imagem corporativa é tipicamente conduzido em âmbito individual, ou seja, o que as pessoas pensam e sentem sobre as organizações. Recentemente, estudiosos têm alcançado sucesso ao reunir alguns conceitos de marketing e imagem, operacionalizando-os no âmbito individual.

Fombrun *apud* Money, Rose e Hillenbrand (2011, p. 72) dá a seguinte definição:

A reputação corporativa é uma representação de ações passadas e as perspectivas futuras de uma empresa que desenvolvem a percepção global desta organização sobre seus principais atributos, quando é comparada com outros líderes rivais. Desta maneira, a imagem corporativa é um constructo comparativo. Percepções do passado e perspectivas do futuro derivam de uma lista infinita de experiências dos stakeholders e cenários futuros.

No entanto, nem sempre é possível obter facilmente essa comparação.

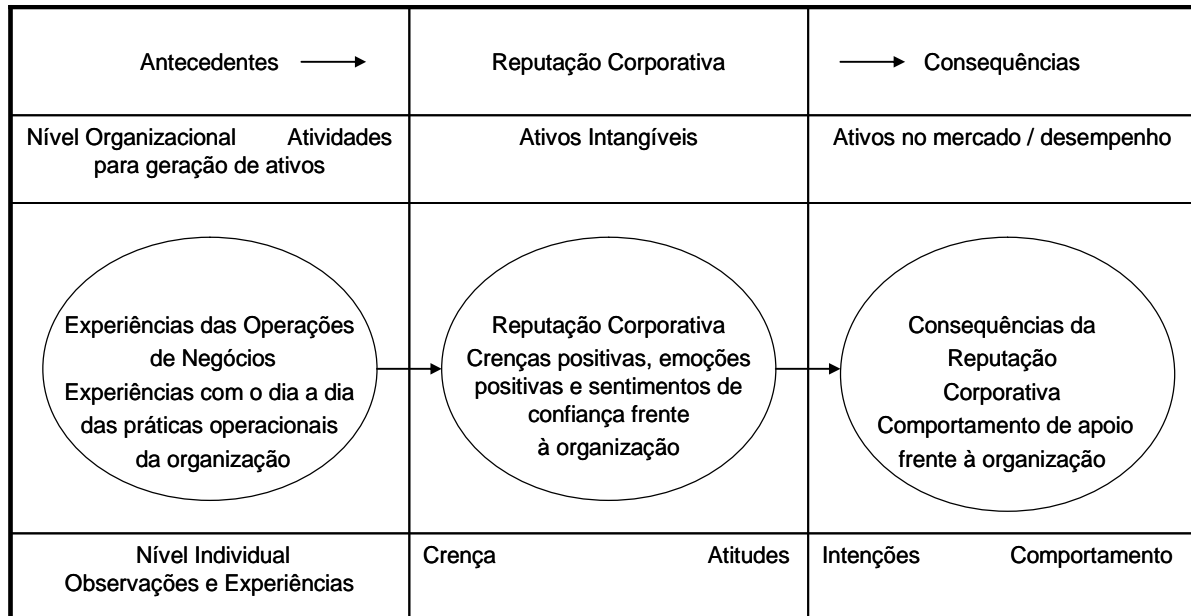
Por sua vez, a percepção global de uma organização, que compreende a confiança e emoção positiva dos *stakeholders* para com ela, é comparável entre diferentes empresas e é cada vez mais vista como um encapsulador da essência da imagem das organizações.

Organizações não são proprietárias da confiança e das emoções positivas que os *stakeholders* guardam em relação a elas, entretanto, podem, ao longo do tempo, envolverem-se nas atividades que ajudam a construir esses aspectos de sua imagem.

A imagem corporativa positiva leva a uma série de comportamentos que alimentam os *stakeholders* e são frequentemente essenciais na geração de fluxo de caixa e desempenho financeiro positivo, o que conduz à geração de ativos tangíveis de mercado para a empresa e age como uma reserva contra os efeitos de situações de crise ou de erros cometidos pela própria organização.

Money, Rose e Hillenbrand (2011) apresentam um modelo causal ilustrado na Figura 2. Os níveis organizacionais e individuais que integram o desenvolvimento e as consequências da imagem corporativa representam o seu entendimento atual na literatura.

Figura 2. Inserindo a reputação corporativa em um modelo causal



Fonte: Adaptação do modelo de Money e Hillenbrand (2006)

De acordo com Wang (2010), a imagem corporativa é descrita como a impressão geral retida na mente do público sobre uma empresa. Está relacionada aos atributos físicos e comportamentais da organização, como seu nome comercial, arquitetura, variedade de produtos, serviços e interação com seus clientes. Ela é o resultado de um processo de avaliação e pode causar efeitos diretos e indiretos sobre a lealdade do cliente, definida como a intenção do consumidor para manter o relacionamento com uma determinada organização. Ou seja, é o apego do comprador ou profunda fidelidade ao produto, serviço, marca ou determinada organização. Seu comprometimento pode ser descrito como o desejo permanente de estar em um relacionamento de valor.

Ademais, a lealdade é considerada, por muitos prestadores de serviços, como uma importante fonte de vantagem competitiva. Reforçar essa fidelização com as empresas de serviços contribuirá para melhorar a rentabilidade e, por isso, muitas pesquisas têm se concentrado em examinar a relação entre fidelização dos clientes e empresas às quais era vinculado anteriormente, tanto para entender “como” e “o quê” é importante para ele.

Estudiosos iniciaram a exploração do efeito moderador dos custos de mudança de fornecedor de bens e serviços sobre as relações entre satisfação e fidelização dos clientes. Entretanto, além de pesquisas sobre tal quesito, poucos trabalhos objetivaram examiná-los nas relações entre a lealdade e outros antecedentes (por exemplo: imagem corporativa, qualidade do serviço e o valor percebido pelo cliente).

A percepção do cliente sobre o valor percebido de um fornecedor de serviço – quesito estritamente relacionado à sua fidelidade – contribui para motivá-lo a patrocinar esse provedor.

A lealdade do cliente, em si, já manifesta uma variedade de comportamento, destacando-se, como o mais comum, a padronização e a indicação do prestador de serviços a outros clientes.

Segundo Prendergast, Poon e West (2010), patrocinadores buscam associar logicamente a sua imagem ao evento patrocinado. Marcas podem estar ligadas aos eventos através do patrocínio, ainda que indiretamente, o que é conhecido como processo de transferência. Esse processo possibilita que o patrocinador compartilhe a imagem desejável de um evento valorizado pelos seus consumidores.

Quando alguns elementos de imagem são semelhantes tanto no evento como na marca patrocinadora, acontece a congruência da imagem. Parece bastante provável que a congruência baseada em imagens fortes possa levar a atitudes favoráveis em relação à empresa que arca com os custos de realização do evento.

A atitude em relação a uma marca representa o componente afetivo da resposta do consumidor e numerosas técnicas têm sido desenvolvidas para dimensionar a sua medida. Pode ser definida como afeto de um indivíduo para com um estímulo particular – neste caso, uma marca. Atitudes em relação a uma determinada marca podem ser formadas até mesmo quando o consumidor não tem uma boa base de informações.

Sugerem esses autores que organizações que buscam resultados produtivos devem evitar o patrocínio de eventos em que não exista congruência funcional ou de imagem.

De acordo com Gaines-Ross (2010), na forma tradicional estabelecida para salvaguardar a imagem da empresa, as pessoas continuam sendo influenciadas

pela mídia tradicional, lendo e ouvindo notícias e, mais importante, conversando com outras pessoas sobre os produtos que compraram. Entretanto, as regras estabelecidas desse jogo não estão mais sendo suficientes.

Gerentes habituados a usar ferramentas que somente organizações com recursos de comunicação podem fornecer acabam hesitando em envolver-se com a mídia que qualquer estudante de ensino médio possa acessar. Um erro grave é desdenhar esses novos instrumentos. Se não conseguirem se adaptar e fizerem uso das táticas dos seus melhores adversários, estarão cedendo no campo de batalha. Trata-se, segundo esse autor, de um erro comum e sua pesquisa demonstrou que, em 2009, a "taxa de tropeço", ou seja, a incidência de perda de imagem das empresas mais admiradas do mundo foi de quase 50%.

Para proteger a imagem da empresa, é fundamental repensar a gestão da imagem e reconhecer que, agora, as organizações possuem menos controle sobre as mensagens corporativas do que tinham alguns anos atrás. Pode ocorrer de interagir-se, na internet, por exemplo, com desconhecidos que têm a capacidade de transformar a imagem da empresa em "lama durante a noite".

Gaines-Ross (2010) sugere que é necessário estimular as empresas a participarem de simulações realistas, assim como fazem outros grupos de emergência. Nessas abordagens, simula-se a experiência de ser atacado por um franco-atirador de imagem, que está postando informações no *Facebook*, *blogs*, *Twitter* e *YouTube* em tempo real. Ferramentas da nova mídia possuem a capacidade de submeter a empresa a uma variedade de crises de simulação, incluindo má conduta executiva, o lançamento de um vídeo prejudicial, um *recall* de produto, um lapso de segurança e o vazamento de um documento. Ao realizar esses exercícios, as empresas conseguem identificar e mitigar seus pontos de falhas. Finaliza, alertando a importância da preparação. As empresas precisam ser treinadas em seus conjuntos de ferramentas das novas mídias para que possam usá-las rapidamente.

Segundo Minor e Morgan (2011), na busca de melhorar a imagem corporativa, a responsabilidade social empresarial (RSE) é frequentemente pensada como atividade relacionada ao envolvimento da corporação em "fazer o bem", como fazer contribuições de caridade. Alertam porém que existe outra dimensão com menor visibilidade, mas muito importante, que é "não fazer o mal". Exemplos de

atitudes condenadas pelo público são: empregar ou comprar de um fornecedor que emprega o trabalho escravo; a prática de agricultura ou de mineração de forma ambientalmente não amigável; dirigir negociações rígidas com fornecedores ou trabalhadores, deixando-os sem possibilidades de um ganho digno.

Ocorre que fazer o bem e, ao mesmo tempo, causar danos leva a consequências de reputação que são piores do que simplesmente não fazer absolutamente nada.

A RSE como seguro de reputação somente é efetiva quando o comportamento de uma empresa é consistente. Em um ambiente de regulatório, um princípio semelhante aplica-se: quando todas as coisas são iguais, as empresas vistas com a menor probabilidade de terem sido negligentes serão menos perseguidas, ou nem o serão.

Em tempos normais, isso se reflete puramente em um custo. No entanto, quando surge um evento adverso, a empresa fica segurada, ou seja, como o seu passado RSE aponta inúmeras atividades voltadas para “fazer o bem”, o evento adverso é percebido como decorrente de má sorte ao invés de má gestão. Isso economiza dinheiro da empresa, minimiza o controle regulatório e ajuda a preservar o valor de sua marca. Assim, a RSE fornece um benefício contingente.

De acordo com Jin e Yeo (2011), a imagem caracteriza-se como as impressões mais evidentes projetadas pelas organizações e a percepção retida pelos diversos públicos. A reputação, por sua vez, é considerada um composto de valores atribuídos (por exemplo, a autenticidade corporativa, responsabilidade e integridade) e evocada pela imagem das pessoas de uma corporação. Sendo assim, os termos “imagem” e “reputação” corporativa têm sido usados como sinônimos na literatura de relações públicas.

A imagem de uma empresa está intimamente associada à de seu executivo principal e isso pode alterar o resultado do sucesso de uma organização em estabelecer um relacionamento eficaz com seu público.

Nesse contexto, reações individuais decorrentes das notícias negativas ou positivas sobre uma organização estão relacionadas com as experiências passadas com o CEO dessa organização. Essas reações afetarão a qualidade do relacionamento da corporação com seus clientes.

Sendo assim, a imagem corporativa e a do CEO, bem como a liderança, o relacionamento com clientes e a comunicação estão intrinsecamente relacionados, conferindo a habilidade necessária aos CEOs para que possam controlar e obter os resultados desejados.

A importância do que o CEO faz na comunicação e na imagem com o público, há muito tempo, é reconhecida pelos profissionais e acadêmicos. As imagens do chefe executivo e a corporativa desempenham um papel significativo para determinar o sucesso de uma empresa na construção do relacionamento com os diversos públicos, razão pela qual a cobertura da mídia para qualquer atividade empresarial ou do CEO é considerada importante e tem o potencial de alterar a construção do processo de relacionamento (JIN; YEO, 2011).

## 2.2 A IMAGEM INSTITUCIONAL

Kazoleas, Kim e Moffitt (2001) realizaram uma pesquisa nos Estados Unidos, com o objetivo de identificar como a imagem ou imagens institucionais são recebidas e negociadas pelo público que se relaciona com uma organização universitária dentre as comunidades de seu estado. Para tanto, identificaram os aspectos relacionados à imagem que necessitavam ser fortalecidos para aumentar a captação de novos alunos.

Na metodologia, utilizaram pesquisa *survey*, abordando os métodos qualitativo e quantitativo. Primeiramente, foi aplicada uma abordagem qualitativa para identificar as variáveis latentes que possibilitassem efetuar a medida da imagem institucional. Desenvolveu-se, a partir daí, um questionário, que foi aplicado via pesquisa telefônica, com uma amostragem aleatória, identificada entre os residentes do estado onde está localizada a universidade.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada análise fatorial com o auxílio do *software* SPSS – versão 9.0.

Os resultados identificaram que a imagem institucional não é função primária da exposição, utilizando-se mensagens de massa e campanhas na mídia sobre a instituição. Constatou-se que as fontes de maior influência foram as relações pessoais entre famílias e amigos que, de algum modo, tiveram participação na universidade e as experiências reais.

Com isso, é razoável supor, conforme advogam Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), que as universidades ou instituições similares concentrem seus esforços no aprimoramento da imagem institucional, investindo na qualidade dos seus clientes e empregados, possibilitando a melhora dos serviços prestados aos seus alunos, funcionários, administração e aos moradores das comunidades ou aos familiares de seus alunos.

Recomendam os autores que essas universidades (ou organizações semelhantes) devam planejar suas estratégias de imagem, trabalhar suas mensagens de *design* e selecionar os canais de comunicação adequados. Dessa forma, podem atingir seus públicos relevantes, fortalecendo suas imagens desejadas e combatendo possíveis imagens negativas.

Embora a literatura apresente diversas definições de imagem corporativa, existe quase um consenso em torno de que elas se referem à impressão global de uma empresa por parte de seus públicos externos. Opiniões recentes formadas acerca de uma organização reproduzem a sua imagem corporativa e sumarizam agrupamentos de significados complexos que influenciam seu comportamento e suas tomadas de decisões.

Nesse sentido, com o objetivo fundamental de avaliar junto aos agentes econômicos a influência da imagem institucional na construção da reputação do Banco Central do Brasil, Vieira (2004), em sua metodologia, utilizou uma pesquisa *survey* com emprego de questionário estruturado e autoadministrado. Para análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas, com apoio do *software* SPSS for Windows, versão 10.0 e modelagem de equações estruturais para testar a validade do modelo com auxílio do *software* Amos 4.0.

Os resultados do estudo de Vieira (2004), confirmaram a imagem institucional do Banco Central como a principal variável latente do modelo, a ponto de exercer influência direta e positiva em sua reputação.

Em Londres, no início do novo milênio o aumento da competição no setor de cultura e lazer fez com que a qualidade nos serviços prestados se tornasse um importante diferencial, não só para conquistar novos clientes, como também para fomentar a revisita.



A qualidade do serviço é definida pelo cliente, ou seja, segundo sua percepção, é constituída por meio da comparação do que ele sente a respeito dos serviços que a organização deveria oferecer em termos de qualidade (suas expectativas), com a sua impressão / intuição do real desempenho do serviço nas suas experiências de consumo.

Sendo assim, com o objetivo de investigar se a instituição Cambridge & County Folk Museum oferece um serviço de qualidade aos seus clientes externos, Mylonakis e Kendristakis (2006) desenvolveram seu estudo utilizando uma pesquisa *survey* com dez determinantes da qualidade de serviço, cujos objetos compreenderam o público em potencial, visitantes atuais, funcionários internos e recepcionistas. O modelo usado foi o SERVQUAL, desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Os resultados apontaram que o museu oferece um serviço de boa qualidade aos seus visitantes e não identificou lacuna grave nos processos de fornecimento de serviços.

Sugerem Mylonakis e Kendristakis (2006) que, apesar de uma alta parcela de visitantes comparecer graças à comunicação boca a boca, faz-se necessário explorar quais serviços o público externo gostaria que fossem oferecidos e reforçar as comunicações externas. Com isso, é possível criar imagens institucionais positivas e atraentes, que mostrem se tratar de um lugar agradável, onde as pessoas possam gastar o tempo com amigos e familiares, divertindo-se, e que seja considerado como interessante.

Em um exemplo internacional muito conhecido, Bilbao que era uma cidade industrial cinza, fria e hostil, onde normalmente os visitantes iam para fazer negócios e evitavam ficar para o fim de semana, utilizou um museu como um dos vários meios para reestruturar a sua antiga base industrial.

Então, avaliar a eficiência desse alto investimento nem sempre é muito claro e, segundo Plaza (2006), surgiram três grandes questões que necessitaram ser investigadas: quais os efeitos do Museu Guggenheim Bilbao (GMB) na cidade em termos de imagem, nas estadias dos visitantes e sobre a economia local.

A abordagem adotada foi a análise quantitativa de dados estatísticos, fazendo uso de uma metodologia de séries temporais, aplicando o modelo autorregressivo

integrado de média móvel (ARIMA), que é um método de estimativa frequentemente empregado nas pesquisas de turismo.

A cidade, antes vista apenas como industrial, agora, recebe visitantes a serviço que optam por passar os finais de semana – e outros que vêm simplesmente para visitá-la. Os efeitos no turismo, quando comparados aos dados iniciais relativos à pré-Guggenheim e os atuais, foram positivos e os resultados falam por si: incremento médio mensal de 61.742 nas estadias dos hotéis e aumento de 907 novos postos de trabalho, com impacto direto na captação de impostos.

Quanto ao retorno dos investimentos, embora inicialmente tenham despertado discussões acaloradas, agora apresentam provas irrefutáveis de recompensas econômicas positivas que superaram as expectativas iniciais cautelosas.

Plaza (2006) conclui que o sucesso depende do esforço fundamental e consistente do diretor para continuamente manter uma imagem institucional inovadora, atrativa e que motive o público a visitar o GMB.

Nessa mesma época, a imagem institucional da administração pública nos Estados Unidos estava ultrapassada, fazendo-se necessário a construção de uma nova imagem.

Para tanto, foi utilizada a metáfora da visão humana, com o objetivo de avançar e apresentar uma nova imagem institucional da administração pública. De acordo com Goodsell (2006), fez-se necessário partir de visões do passado, que possibilitaram o desenvolvimento de uma imagem de seu próprio ponto de vista, ao invés da ótica de outros.

Essa nova visão descreve o seu papel e objetivo dentro do contexto de governança democrática, sendo composta por três elementos básicos: um conceito de governança baseado no governo e um de gestão não governamental, no qual as contribuições da administração estão totalmente contabilizadas; uma imagem da trajetória da agência administrativa movida por um forte senso de missão; e a noção que o maior propósito da administração pública é construir a confiança pública, o que torna a democracia possível.

Inicialmente, Goodsell (2006), elenca na Figura 3, três perspectivas comuns da administração pública que são criticadas por possuírem uma visão não aderente aos princípios fundamentais que contribuem para a república democrática.

**Figura 3: Três maneiras comuns de se ver a Administração Pública**

	Estado	Mercado	Sociedade Civil
Opção de direção visual	Controle rígido da máquina administrativa	Simulação de valores do setor privado	Burocracia com a participação direta do público
Busca da característica favorável	Poder executivo e setor público unificado.	Cultura empresarial com muita terceirização	Acesso a dispositivos tanto pelos fracos, quanto os poderosos?
Visualização do resultado desejado	Chefe executivo poderoso com liderança forte	Reformado, minimizado e sistema eficiente.	Potencialidade, acesso a partir de todas as direções

Fonte: Goodsell (2006)

Cada uma dessas perspectivas representa uma visão interpretada da metáfora. A primeira é a “opção de direção visual”, que se refere ao ângulo escolhido pelo observador para ver a administração pública. A segunda é a “busca da característica favorável”, um conjunto de características desejadas, que seja positivamente avaliado se for encontrado pelo observador dentro do seu campo de visão. A terceira categoria, “visualização do resultado desejado”, que aponta para o que os observadores acreditam no que acabará por vir, como o estado ideal para a administração pública.

Goodsell (2006) analisa, sob o ponto de vista dessas perspectivas, as três principais instituições da sociedade: o Estado, mercado e sociedade civil.

O Estado enxerga a imagem da administração pública sob o ponto de vista de um controle centralizado e integrado pelo chefe do executivo. Por outro lado, o mercado a percebe em termos de valores do setor privado e da cultura dos negócios.

Já a sociedade civil visualiza sob o ponto de vista de que o potencial democrático é realizado através de influência direta da administração pública, por aqueles que são diretamente afetados por ela. Avaliando tais visões, o autor apresenta três aspectos: o primeiro é a mudança de visão da Opção de Direção Visual para o novo modelo, chamado de Governança Pública Integrada, que necessita ser pensado em âmbito maior.

A gestão pública de forma integrada ecoa a governança, ou seja, ações públicas dispersas, sob a ótica do governo central, precisam estar integradas e é função da administração pública desempenhar esse papel.

O segundo aspecto, centra-se na principal instituição da administração pública, qual seja, na agência governamental, cuja busca de característica favorável necessariamente precisa estar centrada num forte senso de missão institucional e em um compromisso de trajetória assumido na busca de caminhos e movimentos que sejam aderentes a ela.

A missão fundamental, específica de cada instituição, é o seu mais forte compromisso assumido com toda a sociedade. Trata-se do que a instituição representa. Cumpri-lo requer dedicação e trabalho por parte dos funcionários, o que, ao mesmo tempo, transmite aos observadores externos uma percepção de contribuição. Por exemplo, para os Centros Federais de Controle e Prevenção de Doenças, a missão fundamental é salvaguardar a saúde da nação de epidemias; para um Departamento Municipal de Polícia, a missão principal é a redução, na cidade, das taxas de homicídio e outras violências.

Quando a trajetória é o caminho da origem passada na direção das aspirações para uma realização futura, além de enfrentar forças políticas de oposição, a administração pública também precisa vencer os obstáculos levantados por circunstâncias que, algumas vezes, estão além de seu controle.

A origem das forças para o enfrentamento vem, em parte, da natureza convincente das crenças na missão e da dinâmica do movimento de avanço. Entretanto, a potência necessária para manter a trajetória é derivada da indispensabilidade inata da missão, do conhecimento e da habilidade necessários para as devidas correções de rotas requeridas pelas mudanças ao longo do tempo e a sorte de ter aderência da liderança política contemporânea que apoie essa missão. Todos esses fatores somados são chamados de alma administrativa do poder político.

O terceiro e último aspecto é a confiança. Normalmente, as atividades e objetivos da administração pública são definidos por terceiros, que são os representantes eleitos, nomeados políticos, órgãos legislativos e juízes, que definem

o que os administradores devem fazer por meio de estatutos, ordens, memorandos, e decisões.

Outros atores como lobistas, ativistas, especialistas e a imprensa estão sempre tentando convencer os administradores quanto ao que deveriam fazer. Essa quantidade de influenciadores externos expõe a administração e possibilita a sua manipulação. A questão vital para a atividade administrativa consiste em construir e manter o nível de confiança pública no governo, o que faz a democracia possível.

Dessa forma, é razoável supor, conforme advoga Goodsell (2006), que chegou o tempo para a administração pública firmar-se conceitual e normativamente. E caso ela não desenvolva a sua própria imagem institucional, ninguém mais o fará. E se isso não acontecer, o sentido de autoestima e a imagem de significância continuarão a diminuir com o desenrolar do novo século, o que seria ruim para todos.

Segundo Vieira, Freitas e Silva (2008) limitações orçamentárias podem restringir não somente o tamanho, como também a obtenção de novas amostras que atendam aos requisitos do pesquisador. Essas restrições financeiras podem ser minimizadas com a utilização da metodologia de simulação, que desempenha um papel fundamental na procura científica por teorias robustas.

Nesse cenário, o falseamento pode ser considerado como a linha demarcatória entre a ciência e não ciência, ficando a critério do pesquisador falsear as hipóteses existentes com o objetivo de substituí-las, caso necessário, por outras que resistam ao falseamento.

Dessa forma, Vieira, Freitas e Silva (2008) avaliaram a aplicação do critério científico de falseamento, o papel da contribuição da metodologia de simulação, assim como identificaram os procedimentos que possam otimizar os resultados de pesquisas *survey*. Para tanto, utilizaram os dados do trabalho de Vieira (2004), que confirmava a influência direta e positiva da imagem institucional na reputação do Banco Central.

A propósito da metodologia, com base em simulação, foram focalizadas conclusões derivadas de pesquisa *survey*, que utilizou análise dos dados com técnicas estatísticas descritivas e modelagem de equações estruturais. Foram aplicadas variáveis observadas para ampliação da normalidade multivariada, o que

apresentou um ajustamento de excelência para o modelo, com resultado superior ao original e obtido por meio de uma amostra não randômica de 123 observações.

Concluíram os autores que o trabalho de Vieira (2004) exibiu forte consistência, pois apresentou bom ajustamento com a amostra original, e as amostras simuladas maiores situaram-se em níveis de excelência. Aduziram que a simulação é uma ferramenta robusta para a realização de testes de hipótese, que propicia maior consistência nos resultados e conclusões, bem como evita o dispêndio de recursos adicionais nas amostras.

O avanço científico requer constância na realização de pesquisas. Faz-se necessário, então, a busca de alternativas que possibilitem financeiramente o prosseguimento do trabalho; entre estas, destaca-se a busca pela otimização dos resultados.

Especialmente, para o pesquisador de ciências sociais, a situação torna-se mais crítica, pois os estudos, sistematicamente, trabalham com dados primários, o que requer pesquisas de *survey*. Nesse cenário, entre as alternativas, surge a seleção das técnicas estatísticas que melhor se adaptem ao tratamento dos dados.

Nesse contexto, Vieira e Ribas (2008) utilizaram um estudo empírico, para analisar os benefícios comparativos entre a Regressão Logística (RL) e a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para avaliar a transparência e a imagem institucional do Banco Central do Brasil. A pesquisa foi feita em uma população formada de especialistas de todas as instituições financeiras reguladas pelo BACEN, assim como de Tesourarias ou Operações de Mercado Aberto. A coleta de dados foi executada por meio de questionário estruturado autoadministrado, enviado aos respondentes por correio eletrônico. Para tratamento dos dados usaram-se *softwares* de programa estatísticos SPSS 13.0 e AMOS 4.0, respectivamente.

Os resultados encontrados, de acordo com o modelo de RL, demonstram que a imagem institucional recebe impacto da transparência e da confiança que a Autoridade Monetária construiu com a adoção do regime de metas de inflação e da mudança de taxa fixa para flutuante. Portanto, fortalecer a transparência exerce impacto positivo na imagem institucional do BACEN.

Já os resultados com MEE apontaram que a transparência na definição da taxa SELIC<sup>2</sup> exerce impacto positivo sobre as variáveis representativas, tais como o cumprimento do anunciado, respeito às decisões do Banco Central e opinião positiva em relação ao BACEN. Sendo assim, quanto mais transparente for a definição da taxa SELIC, mais forte serão as percepções de que o banco cumpre o anunciado, a opinião sobre a Autoridade Monetária é positiva e as suas decisões são respeitadas. Logo, é inquestionável o ganho que a imagem institucional recebe quando o BACEN aumenta a transparência.

Concluem os autores que ambos os modelos demonstraram que a imagem institucional do Banco Central recebe impacto positivo da transparência.

Em 2006, a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil - Lei nº 9394/96) suspendeu a obrigatoriedade das Instituições de Ensino Superior (IES) serem instituições sem fins lucrativos. O mercado de ensino superior brasileiro contava com cerca de 2,6 milhões de vagas e uma ociosidade de 45% no setor público e 50% nas IES privadas. Acrescenta-se a esse contexto que o Ministério da Educação (MEC) utiliza, para mensurar a qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior de Medicina, um fator com peso de 40% para avaliação das instalações físicas (laboratórios e salas de aulas) e de 30% para apreciação do corpo docente da instituição. Sendo assim, no que tange a cursos de Medicina, o MEC considera instalações físicas mais importantes que pessoas (SILVA, 2009).

Esse ambiente ocasionou aumento da concorrência, dos custos, redução no valor das mensalidades e clientes cada vez mais exigentes. Na busca por mais clientes, os instrumentos tradicionais de marketing mostraram-se incipientes, pois as ações resumiam-se à comunicação e preço, sendo estas, muitas vezes, tardias. Portanto, novos desafios foram incorporados aos gestores dessas instituições que, de maneira aderente à lei, devem diferenciar-se pela qualidade dos serviços para atrair esses estudantes.

Conforme assegura esse autor, tal contexto fez com que o conhecimento das percepções de qualidade e da satisfação, por parte dos clientes das IES, fosse

---

<sup>2</sup> É a taxa referencial de juros fixada pelo Comitê de Política Monetária (COPOM) do Banco Central do Brasil usada para remunerar os investidores em negócios de compra e venda de títulos públicos. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?SELICDESCRICA0>. Acesso em: 18 jul. 2012 às 23:00 horas.

fundamental, viabilizando o desenvolvimento de ações com valor agregado que possibilitem a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e o processo de fidelização dos clientes.

Baseado nas referências teóricas de marketing de serviços, Silva (2009) investigou se a evidência do recurso tangível exigido pelo MEC destaca-se como o fator de maior relevância sobre o valor percebido da qualidade dos serviços prestados por uma Instituição de Ensino Superior para o curso de Medicina.

A metodologia utilizada foi a pesquisa *survey*, com abordagem quantitativa e tendo como instrumento um questionário estruturado, com escala Likert de cinco alternativas de resposta. No tratamento dos dados, foi utilizada análise fatorial exploratória, com apoio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 17.0.

O procedimento contou com 26 questões e um total de 209 respondentes. Logo no primeiro ajuste, foram eliminadas oito variáveis observadas, que continuaram apresentando carga fatorial elevada em mais de um fator, mesmo depois da redução no número de fatores para dois. Foram também retiradas cinco variáveis não numéricas relacionadas a informações pessoais dos respondentes.

Quanto aos resultados, cabe ressaltar que foram identificados três fatores com autovalor maior que um, explicando 49,080% da variância. Apesar da recomendação de 60% de variância total, o autor da dissertação não entendeu como um obstáculo e considerou o valor encontrado como razoável.

Analisando os três fatores e suas variáveis agrupadas, observa-se que o fator com o maior autovalor, se refere à capacidade do professor em classe e à excelência do conteúdo das disciplinas, o que é caracterizado pelas dimensões responsividade e segurança, que foram utilizadas por Zeithaml e Bitner (2005) na modelagem de percepção do cliente sobre qualidade e satisfação. Isso indica uma alta percepção de qualidade nas interações pessoais entre os alunos e os professores, cuja importância reside na transição de credibilidade e na segurança que os estudantes procuram.

Em segundo lugar, fica o fator que se refere à qualidade de atendimento ao aluno. Novamente destaca-se a interação pessoal, só que, neste caso, relacionada



aos demais colaboradores da instituição que, externamente à sala de aula, fazem a interface entre os alunos e a instituição.

Em terceiro lugar vem a infraestrutura (laboratórios e salas de aula). Essa dimensão apresenta a qualidade percebida pelo tangível em forma de serviço. Em outras palavras, ela é o elemento que apresenta a descrição da parte física da imagem da organização.

Em suma, o fato de os resultados apontarem a capacidade do professor e a excelência do conteúdo corrobora a visão atual do marketing de serviços, isso porque ela afirma que a educação superior pertence a um segmento de serviço caracterizado pelo alto contato do cliente com o fornecedor do serviço, neste caso, a instituição.

Sendo assim, Silva (2009) finaliza destacando que a maior contribuição de sua dissertação para a literatura de Marketing de Serviços é desafiar a metodologia do MEC para avaliação dos cursos de Medicina que utilizam um peso de 40% para o tangível – laboratórios e salas de aula –, contra 30% para os professores e demais colaboradores.

Quanto à relevância da dimensão tangível da evidência física, exigida nas avaliações do MEC para as IES com cursos de Medicina (por exemplo, laboratórios e salas de dissecação), Vieira, Troccoli e Silva (2011), com o objetivo de validar o trabalho de Silva (2009), utilizaram como metodologia a modelagem de equações estruturais (MEE), o que proporciona uma análise superior ao modelo convencional de regressão linear, pois contempla múltiplas variáveis, tanto dependentes quanto independentes. Para tal, empregou-se o programa estatístico *Analysis for Moment Structure* (AMOS), versão 4.0.

O resultado do estudo corrobora o trabalho de Silva (2009), apontando a excelência do corpo docente como fator de maior importância na avaliação de qualidade dos serviços. Revelou, ainda, que os professores – representantes da dimensão intangível – exercem influência positiva na percepção dos alunos no momento em que estes precisam avaliar a relevância dos ativos tangíveis, quer sejam laboratoriais, quer sejam nas instalações das salas de aula. Esses resultados contrariam as determinações do MEC, que usa um peso maior para os dados tangíveis em detrimento dos intangíveis.

Nessa perspectiva, ressalta-se que o modelo demonstrou que não basta simplesmente a estreita associação entre a capacidade profissional e acadêmica do professor, ou o seu talento nato ou adquirido para expor o assunto. Identificou-se, de maneira inequívoca, que, sob a ótica dos alunos, não basta a disciplina ser bem ministrada, é também necessário e muito importante que o seu conteúdo contribua de maneira efetiva para uma formação profissional sólida.

O corpo docente motivado e altamente capacitado proporciona avaliação favorável quanto à qualidade do curso, tendo como consequência direta um impacto sobre a imagem corporativa da instituição de ensino. Se positiva, contribui para o aumento do *market share*, o que é primordial num ambiente de competição acirrada, caracterizado por ociosidade de vagas e crescimento da inadimplência.

Finalizam, inferindo que:

É indiscutível que o empregado motivado participa ativamente na projeção de uma imagem positiva da empresa. Quanto mais motivado estiver o empregado, mais consistente é a identidade corporativa projetada e, conseqüentemente, mais sólida a imagem que será construída pelo público externo (VIEIRA; TROCCOLI; SILVA, 2011, p. 105).

As organizações possuem vários públicos-alvo e uma imagem para cada um. Adquirir imagem corporativa adequada à sua necessidade e trabalhar corretamente a sua manutenção podem conduzi-las a obter reações favoráveis e benéficas de seus públicos. Isso explica o forte interesse das organizações na formação e gestão da imagem corporativa (CARVALHO, 2009).

Além disso, as imagens corporativas são difíceis de serem modificadas e os resultados sobre o comportamento nem sempre são diretos e óbvios como se espera. Por conseguinte, as empresas não podem ignorar a medição, nem tampouco um gerenciamento sistêmico e planejado de sua imagem corporativa.

Acrescenta-se que, “em muitos casos, a imagem corporativa é o único ponto de contato entre a organização e seus públicos, constituindo-se, pois, em especial instrumento para gestão de *public accountability* em termos institucionais” (CARVALHO, 2009, p. 70).

Também, as organizações necessitam investir no desenvolvimento e manutenção de uma melhor imagem corporativa em função das vantagens que ela poderá proporcionar.

Em seu trabalho, Carvalho (2009) foi investigar se a imagem do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro (CRC-RJ), conforme percebida por uma amostra de estudantes universitários, está associada ao desempenho dessa instituição.

A metodologia utilizada foi uma *survey* entre os alunos de universidades privadas e públicas. Na análise dos dados, foram utilizadas análise fatorial e regressão múltipla, com o auxílio do pacote estatístico *SPSS for Windows* – versão 12.0.

Conclui o autor que:

A imagem, representada pelos componentes Atendimento e Institucional, tem impacto positivo e significativo na avaliação do CRC-RJ feita pelos universitários. Neste sentido, pode-se concluir que a imagem pode servir como instrumento para ampliar a accountability do CRC-RJ. Na medida em que as associações profissionais de registro obrigatório – das quais Conselhos Profissionais são exemplo – aparecem pouco na literatura, este resultado pode ser considerado como novidade (CARVALHO, 2009, p.69).

Os resultados apontaram que a imagem institucional tem impacto na avaliação do desempenho institucional do CRC-RJ.

Medir e analisar a imagem corporativa pode ser de grande utilidade para os gestores responsáveis pela tomada de decisões em todas as organizações, em especial, naquelas sem fins lucrativos, que normalmente são carentes de indicadores confiáveis para apoio em tais resoluções.

Cidade, Carvalho e Vieira (2010) ressaltam que existem várias razões para que uma organização se preocupe em desenvolver e manter uma imagem positiva frente a seus diferentes públicos, o que faz com sua gestão seja um programa de grande importância.

Dizem esses autores que consideram a imagem corporativa como ferramenta estratégica de grande valor, pois, além de sustentar o alcance dos objetivos de longo prazo, também pode ser uma vantagem competitiva, posto que é de difícil imitação, já que demanda um grande período de tempo para o seu desenvolvimento.

Como não foi identificada na literatura uma escala que possibilitasse medir a imagem específica de um conselho profissional, o objetivo desse trabalho foi

desenvolver uma, suportada pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que pudesse mensurar, de maneira válida e confiável, a imagem do CRC - RJ.

Na metodologia, foi utilizada uma *survey* e, para o tratamento dos dados, o MEE, com o auxílio dos *softwares* SPSS versão 16.0 e Analysis for Moment Structure (AMOS).

O resultado do trabalho foi atingido, pois:

Dada a natureza do estudo, foram confirmados, pela Análise Fatorial Confirmatória que integra o método, os construtos e o diagrama de caminhos expressando relações entre eles, que precisavam ser testadas. O objetivo do estudo foi, então, atingido porque houve confirmação de que a escala aplicada para avaliar a imagem institucional de importante conselho profissional no Rio de Janeiro pode ser decomposta em duas dimensões (ou fatores) - Atendimento e Institucional (CIDADE; CARVALHO; VIEIRA, 2010, p.35).

Como conclusão, o estudo empírico da imagem de um conselho profissional (CIDADE; CARVALHO; VIEIRA, 2010) indicou que é desaconselhável buscar o gerenciamento de uma organização sem fins lucrativos trabalhando somente a dimensão institucional. Muitas vezes, o atendimento aos diversos públicos é desconsiderado, o que é uma tendência de grande parte dos profissionais, devido, talvez, a uma reduzida familiaridade com as implicações de marketing em sua atuação como conselheiros.

Apesar do ápice dos trabalhos relacionados à imagem organizacional ter acontecido nas décadas de 80 e 90, atualmente, esse tema está sendo retomado. Uma derivação que está em destaque é a imagem institucional (GROHMANN et al., 2010).

Muitos estudos internacionais estão sendo realizados sobre esse tópico. Contudo, esses autores ressaltam que, no Brasil, o interesse ainda é muito incipiente, destacando-se apenas poucos trabalhos. Acrescentam que, atualmente, os serviços públicos de segurança, apesar da importância, estão entre os mais carentes. Nesse contexto, buscando cobrir tal lacuna, os autores desenvolveram seu estudo com o objetivo de medir a imagem da Polícia Rodoviária Federal (PRF), e a influência do perfil e do atendimento anterior dos respondentes sobre essa imagem.

No procedimento metodológico, foi utilizada uma *survey* com escalas do tipo nominal, ordinal e Likert, fazendo uso de abordagem quantitativa com caráter exploratório. O questionário foi aplicado numa cidade de 200 mil habitantes, do

interior do Rio Grande do Sul, com um nível de confiança de 95% e uma amostra de 386 respondentes. Para tratamento dos dados, foi utilizada análise de frequência, estatísticas descritivas, Teste t e ANOVA.

Os resultados apontaram que a imagem da PRF, nesse trabalho empírico, é de média para boa. Para sustentar tal afirmativa, os autores apresentaram o resultado de seu primeiro objetivo, que foi medir a imagem da PRF. Para tanto, avaliaram nove quesitos em uma escala de 1 a 5, sendo que a maior média obtida foi de 3,76 para o quesito 'eficiência do atendimento prestado'; e a menor de 2,85 para 'justiça na instituição'. Adicionalmente, ressaltaram que a média de 1,32 para o quesito 'possibilidade de corrupção' para esses autores é considerada baixa.

O segundo objetivo identificou que o perfil dos respondentes que mais influencia a percepção da imagem foram as variáveis 'gênero' e ter 'habilitação'.

O terceiro e último objetivo apontou quatro divergências (corrupção, eficiência, rapidez e qualidade) entre os respondentes que já receberam atendimento negativo relativo à 'autuação'.

Concluíram que a variável 'recebeu autuação' obteve o maior resultado significativo para impacto na imagem da Polícia Rodoviária Federal; e a que recebeu menor impacto foi 'tipo de habilitação'.

Tendo em vista os principais aspectos relativos à imagem corporativa e institucional onde foi aplicada a pesquisa, passa-se agora à metodologia utilizada no levantamento dos dados.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram observados no estudo, cuja finalidade precípua era investigar a validade de escala hipotética para mensuração da imagem corporativa de instituição filantrópica especializada em reabilitação, extraindo *insights* daí decorrentes.

O estudo é de natureza quantitativa, no qual foi empregada a pesquisa de *survey*, pois, de acordo com Michel (2009, p.37):

Trata-se da atividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas, [...] quando se pretende garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise de interpretação [...]. Na pesquisa quantitativa, o pesquisador descreve, explica e prediz.

Segundo Cidade, Carvalho e Vieira (2010), o *survey* é a modalidade de pesquisa mais apropriada para o estudo em questão, pois permite avaliar relação entre variáveis latentes.

Quanto aos fins, o presente trabalho de pesquisa deve ser classificado como descritivo, pois, segundo Vergara (2010, p. 42), estudo descritivo é aquele que “[...] expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. Ele também pode ser caracterizado como explicativo, visto que, ainda de acordo com a autora, “visa, [...] esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (VERGARA, 2010, p. 42).

Por último, o estudo tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, uma vez que, na concepção da mencionada autora, é motivada para o equacionamento de um problema concreto.

O procedimento utilizado na coleta dos dados foi, conforme informado anteriormente, a pesquisa na forma de levantamento (*survey*), com emprego do questionário estruturado. A coleta dos dados seguiu o procedimento de corte transversal, tendo sido realizada durante os meses de setembro e outubro de 2012.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), mais especificamente, com emprego da análise fatorial confirmatória.

### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é composta por todos os pacientes com capacidade de pagar pelo tratamento de reabilitação na AFR ou por seus responsáveis, conforme o caso. A amostra por conveniência constituiu-se de 203 respondentes, extraídos da referida população.

Segundo Fink (1995), quanto mais representativa da população, melhor é a amostra. Não há amostra perfeita, podendo variar o seu nível de erro ou viés. A observação de algumas diretrizes na sua seleção, como considerar o objetivo da pesquisa, aumenta a possibilidade de se extrair uma amostra mais adequada à pesquisa que se pretende conduzir. Deve-se também estabelecer as diretrizes definidoras da participação dos indivíduos na amostra.

Em MEE, o tamanho adequado para a amostra é de 200 observações, sendo que Hair et al. (2005) e Vieira e Ribas (2011) afirmam que, quanto maior a complexidade do modelo, mais observações são necessárias. Há autores que consideram o tamanho mínimo da amostra de 100 observações; outros postulam um mínimo de 150. As possibilidades de obtenção de valores ou resultados alinhados com a realidade aumentam consideravelmente com 100 observações e são ainda bem melhores com 300 (SILVA, 2006). Pelas razões expostas, pode-se afirmar que o tamanho da amostra (203 observações) foi apropriado para a pesquisa realizada.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário eficiente deve ser confiável e válido. A confiabilidade do instrumento de coleta de dados assegura que o construto será consistentemente medido, embora não haja certeza de que ele mensurará aquilo para o qual foi projetado medir. A validade é a propriedade que o questionário tem de medir o construto para o qual foi imaginado.

Quando o questionário apresenta consistência interna, isso implica dizer que a escala certamente mensura algum construto. Todavia, determinar a natureza do que está sendo medido é um problema complexo. Em outras palavras, a validação não é questão trivial, pois muitos construtos em ciências sociais são abstrações teóricas que não existem na experiência objetiva. A validação de uma escala é

semelhante ao teste de determinada teoria, no sentido de que a sua adequação não pode ser provada. Em lugar de prova, evidência é coletada para apoiar ou refutar a validade. Na medida em que as hipóteses relacionadas às variáveis latentes do presente estudo foram aceitas, há evidência de que a escala é válida (SPECTOR, 1992).

A confiabilidade interna é um indicador de quão bem os itens individuais de uma escala refletem um construto comum subjacente. O Coeficiente Alpha de Cronbach é a estatística mais frequentemente empregada para avaliar a consistência interna. Ainda que um nível elevado de consistência interna seja atingido em determinado estudo, recomenda-se que o instrumento de coleta de dados seja utilizado em diversas amostras independentes. A disponibilidade de estimativas confiáveis obtidas, com base em distintas amostras, amplia a capacidade de generalização do instrumento, sendo altamente recomendável que o Alpha de Cronbach seja calculado sempre que a escala for utilizada. Com instrumentos confiáveis, a magnitude do Alpha de Cronbach varia muito pouco de amostra para amostra (SPECTOR, 1992).

A coleta de dados foi realizada dos dias 27 de agosto a 25 de setembro de 2012, por intermédio de questionário estruturado e autoadministrado, com escala Likert de cinco opções de resposta, as quais variaram de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (Apêndice A).

Existe uma estreita associação entre os itens do questionário e as variáveis observadas do modelo. Por essa razão, o instrumento de coleta de dados necessita ter alicerces profundos na literatura acadêmica sobre o problema que é objeto de investigação.

Em MEE, há, usualmente, dois tipos principais de variáveis: observadas e latentes. As primeiras são efetivamente mensuradas, enquanto as latentes não são diretamente observáveis ou mensuráveis, devendo ser estimadas indiretamente por meio de variáveis observadas (HAIR et al., 2005).

Cada item do questionário refere-se a uma determinada variável observada, cujo conjunto de valores é constituído pelas respostas de todos respondentes para o item ao qual ela está associada, segundo as opções de resposta escolhida para a escala adotada.



### 3.3 VARIÁVEIS LATENTES E VARIÁVEIS OBSERVADAS

As variáveis latentes relacionadas à pesquisa sobre a escala para mensuração da imagem institucional da entidade filantrópica de reabilitação AFR foram as seguintes:

1. Qualidade do Atendimento (Qualiat): avalia a qualidade do atendimento e o ambiente da recepção da AFR;
2. Qualidade do Tratamento (Qualitr): avalia a qualidade do tratamento de reabilitação prestado pela AFR aos seus pacientes;
3. Ética (Etica): avalia se a AFR é uma instituição ética.

As variáveis observadas têm a finalidade precípua de permitir a estimação das variáveis latentes. Estas últimas, elencadas anteriormente, foram mensuradas por intermédio das seguintes variáveis observadas:

#### **Qualiat**

- 1) At1: mensura se os atendentes da recepção são amistosos;
- 2) At2: mensura se a orientação dada pelos profissionais da recepção é esclarecedora;
- 3) At3: mensura se o ambiente da recepção é acolhedor;
- 4) At4: mensura a aparência dos atendentes da recepção;
- 5) At5: mensura se os atendentes da recepção se esforçam para entender as necessidades dos pacientes;
- 6) At6: mensura se o tempo que o paciente passa na recepção da AFR é agradável.

#### **Qualitr**

- 7) Tr1: avalia se as salas de tratamento utilizadas pelo paciente são adequadamente equipadas;
- 8) Tr2: avalia se a AFR se preocupa com a recuperação dos pacientes;
- 9) Tr3: atesta se o tratamento de reabilitação da AFR soluciona o problema do paciente;
- 10) Tr4: avalia se o paciente recomenda a amigos o tratamento de recuperação da AFR;
- 11) Tr5: avalia se o tratamento de reabilitação da AFR atende às expectativas do paciente;

- 12) Tr6: verifica se os profissionais do tratamento de reabilitação da AFR são competentes;
- 13) Tr7: avalia se os profissionais do tratamento de reabilitação da AFR são atenciosos;
- 14) Tr8: verifica se os profissionais que atuam no tratamento de reabilitação da AFR falam a "língua" do paciente;
- 15) Tr9: avalia se o tratamento de reabilitação da AFR contribui para a reintegração do paciente na sociedade;
- 16) Tr10: mensura se o tratamento de reabilitação da AFR é inovador.

### **Ética**

- 17) Et1: atesta se a AFR é uma instituição confiável;
- 18) Et2: variável que verifica se a AFR cumpre o anunciado;
- 19) Et3: avalia se a AFR sabe solucionar situações imprevistas;
- 20) Et4: atesta se a AFR honra os seus compromissos;
- 21) Et5: variável que avalia se a AFR trata com justiça os seus pacientes.

As variáveis latentes e observadas, assim como os itens de questionário, estão relacionados no Quadro 1, o qual também informa os autores que serviram de fundamento em sua construção.

**Quadro 1 - Variáveis Latentes e Observadas**

Variável Latente	Autor	Variável Observada	Autor
Qualiat	Martineau (1958), Cravens e Oliver (2006), Carvalho (2009), Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), Bravo, Montaner e Pina (2010), Carvalho (2009), Money, Rose e Hilebrand (2011), Wang (2010)	At1	Carvalho (2009)
		At2	Bravo, Montaner e Pina (2010)
		At3	Bravo, Montaner e Pina (2010)
		At4	Wang (2010), Bravo, Montaner e Pina (2010)
		At5	Wang (2010)
		At6	Money, Rose e Hilebrand (2011)
Qualitr	Keller e Aaker (1998), Vendelo (1998), Andreasen e Lindestad (1998), Carvalho (2009), Cidade, Carvalho e Vieira (2010), Vieira (2004), Bravo, Montaner e Pina (2010), Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), Money, Rose e Hilebrand (2011), Cameran <i>et al.</i> (2010), Wang (2010), Prendergast <i>et al.</i> (2010)	Tr1	Carvalho (2009)
		Tr2	Carvalho (2009) Cidade, Carvalho e Vieira (2010)
		Tr3	Carvalho (2009)
		Tr4	Wang (2010)
		Tr5	Wang (2010)
		T6	Wang (2010)
		T7	Wang (2010)
		Tr8	Wang (2010)
		T9	Money, Rose e Hilebrand (2011)
		Tr10	Wang (2010),
Ética	Easton (1966), Dowling (2004), Keller e Aaker (1998), Dowling (2006), Sandberg (2002), Andreasen e Lindestad (1998), Cravens e Oliver (2006), Carvalho (2009), Cidade, Carvalho e Vieira (2010), Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), Vieira (2004), Bravo, Montaner e Pina (2010), Jin e Yeo (2011), Hawabhay, Abratt, Peters (2009), Money, Rose e Hilebrand (2011), Demetriou <i>et al.</i> (2010), Wang (2010),	Et1	Bravo, Montaner e Pina (2010) Carvalho (2009), Cidade, Carvalho e Vieira (2010)
		Et2	Money, Rose e Hilebrand (2011)
		Et3	Money, Rose e Hilebrand (2011)
		Et4	Money, Rose e Hilebrand (2011)
		Et5	Money, Rose e Hilebrand (2011)

Fonte: Elaboração própria

### 3.4 HIPÓTESES

Existente em estudo de natureza quantitativa, a hipótese é a resposta prévia da questão formulada; é uma suposição.

As hipóteses do modelo estrutural são as seguintes:

Qualiat apresenta covariância com Qualitr;

Qualitr apresenta covariância com Ética;

Ética apresenta covariância com Qualiat.

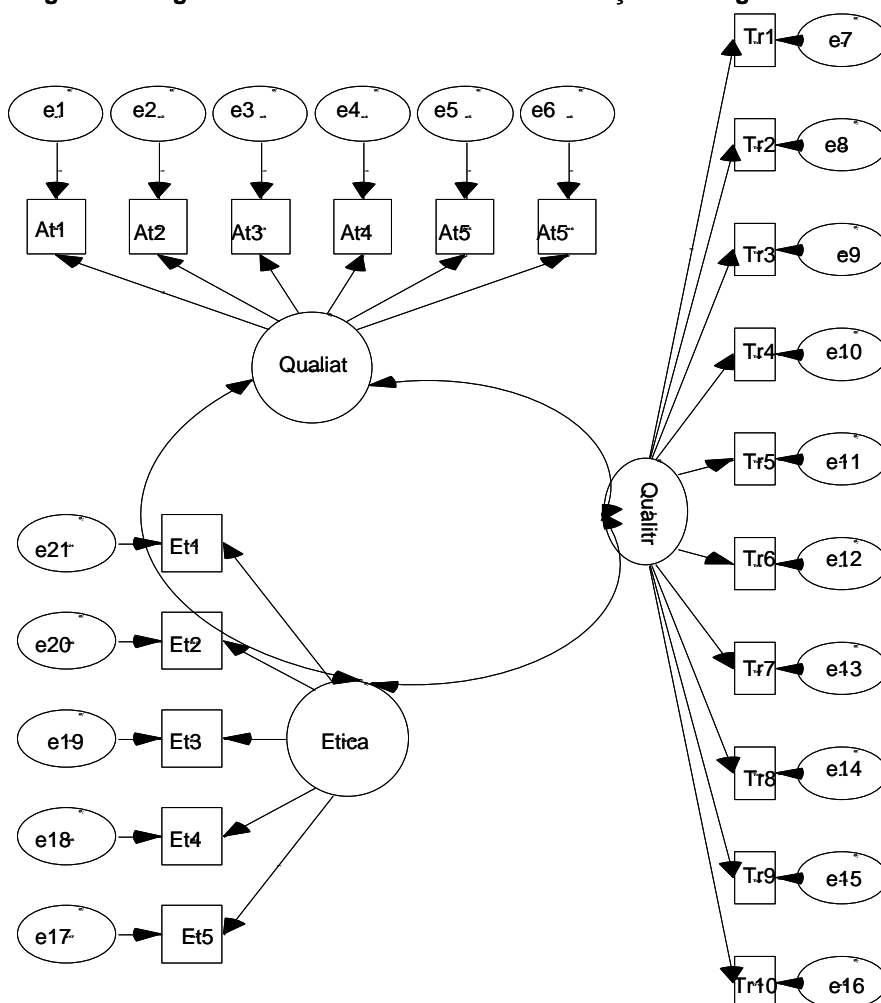
Além das hipóteses estruturais, as demais hipóteses do modelo são, em termos analíticos, as seguintes:

$$\begin{aligned} At1 &= \alpha_1 + \beta_1 \text{Qualiat} + \epsilon_1 \\ At2 &= \alpha_2 + \beta_2 \text{Qualiat} + \epsilon_2 \\ At3 &= \alpha_3 + \beta_3 \text{Qualiat} + \epsilon_3 \\ At4 &= \alpha_4 + \beta_4 \text{Qualiat} + \epsilon_4 \\ At5 &= \alpha_5 + \beta_5 \text{Qualiat} + \epsilon_5 \\ At6 &= \alpha_6 + \beta_6 \text{Qualiat} + \epsilon_6 \\ Tr1 &= \alpha_7 + \beta_7 \text{Qualitr} + \epsilon_7 \\ Tr2 &= \alpha_8 + \beta_8 \text{Qualitr} + \epsilon_8 \\ Tr3 &= \alpha_9 + \beta_9 \text{Qualitr} + \epsilon_9 \\ Tr4 &= \alpha_{10} + \beta_{10} \text{Qualitr} + \epsilon_{10} \\ Tr5 &= \alpha_{11} + \beta_{11} \text{Qualitr} + \epsilon_{11} \\ Tr6 &= \alpha_{12} + \beta_{12} \text{Qualitr} + \epsilon_{12} \\ Tr7 &= \alpha_{13} + \beta_{13} \text{Qualitr} + \epsilon_{13} \\ Tr8 &= \alpha_{14} + \beta_{14} \text{Qualitr} + \epsilon_{14} \\ Tr9 &= \alpha_{15} + \beta_{15} \text{Qualitr} + \epsilon_{15} \\ Tr10 &= \alpha_{16} + \beta_{16} \text{Qualitr} + \epsilon_{16} \\ Et1 &= \alpha_{17} + \beta_{17} \text{Etica} + \epsilon_{17} \\ Et2 &= \alpha_{18} + \beta_{18} \text{Etica} + \epsilon_{18} \\ Et3 &= \alpha_{19} + \beta_{19} \text{Etica} + \epsilon_{19} \\ Et4 &= \alpha_{20} + \beta_{20} \text{Etica} + \epsilon_{20} \\ Et5 &= \alpha_{21} + \beta_{21} \text{Etica} + \epsilon_{21} \end{aligned}$$

### 3.5 DIAGRAMA DE CAMINHO

Com base na discussão da literatura acerca das relações de dependência existentes entre os construtos estudados no referencial teórico, construiu-se um modelo hipotético que sintetiza e integra os argumentos teóricos num sistema de equações simultâneas, que está ilustrado no diagrama de caminho da Figura 4. A notação gráfica utilizada observa o padrão empregado na modelagem de equações estruturais, facilitando, dessa maneira, a compreensão do modelo por intermédio de sua inspeção visual (VIEIRA; RIBAS, 2011).

Figura 4 - Diagrama de Caminho: Escala de Mensuração de Imagem da AFR



Fonte: Elaboração própria.

### 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

A MEE tem sido utilizada em diversas áreas de estudo e a razão para o interesse dessa técnica estatística é sua capacidade de fornecer um método direto, que possibilita lidar eficientemente com múltiplas relações simultâneas, além de permitir a avaliação dessas relações no âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para a confirmatória (SILVA, 2006).

Segundo Farias e Santos (2000), a MEE exhibe a estimativa da força de todas as relações hipotéticas em um esquema teórico. A informação apresentada tanto se refere ao impacto de uma variável sobre a outra, como também da relação de uma influência indireta, ou seja, de uma variável posicionada entre duas outras, o que é denominada como interveniente ou mediadora.

De acordo com Silva (2006), a MEE possibilita testar empiricamente um conjunto de relacionamentos de dependência entre variáveis, por meio de um modelo que operacionaliza a teoria. O objetivo desse modelo é possibilitar uma representação dos relacionamentos a serem examinados, apresentando-os através de um diagrama de caminhos ou um conjunto de equações estruturais.

Ainda, segundo Silva (2006), há duas especificidades que diferenciam a MEE das demais técnicas de modelagem. Em primeiro lugar, esse autor dá destaque à estimação das relações de dependência múltipla e inter-relacionadas; em segundo, à capacidade de representar as variáveis latentes (construtos compostos com variáveis mensuradas que explicam conceitos que não podem ser medidos diretamente) nessas relações de dependência e esclarecer o erro de mensuração no processo de estimação.

Em MEE, uma variável X pode influenciar Y e Y influenciar Z. Uma de suas principais características é a capacidade de testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis. A MEE pode ser, dessa maneira, utilizada para procedimentos multivariados não encontrados em outras técnicas.

Convém observar, também, que essa técnica estatística possibilita ao pesquisador a oportunidade de investigar como as variáveis observadas explicam a variável latente e qual dessas é a mais importante. Essa investigação também é possível com outras técnicas, embora somente com a MEE possa se ter mais de uma variável latente em um único modelo (SILVA, 2006).

Segundo Gosling e Gonçalves (2003), os modelos traduzem uma tentativa de explicar como a realidade se comporta, sendo possível, com a MEE, verificar se realmente o que se está imaginando (o modelo hipotético) se adequa à realidade.

O motivo pelo qual a MEE é aplicada a muitas áreas deve-se à capacidade de resolver problemas, nos quais os construtos são mensurados por variáveis observadas e são relacionados entre si. Muitos desses construtos podem estar atrelados a conceitos psicológicos, culturais e, quando se diz respeito aos mercados, são os de qualidade, satisfação, fidelização e confiança que podem ser medidos através de variáveis observadas.

À medida que a confiabilidade é menor, maior é a dificuldade em observar as relações entre os construtos e as variáveis observadas. A MEE possibilita modelar importantes construtos, considerando-se a não confiabilidade dos indicadores, como no caso dos latentes, relacionados à percepção, avaliação, satisfação ou

comportamento, que normalmente possuem baixa confiabilidade (REISINGER; TURNER, 1999 *apud* SILVA, 2006).

Como este estudo trata de um conjunto de construtos inter-relacionados, faz-se necessária uma técnica estatística que considere toda informação possível. Em face desse motivo, optou-se pela MEE, que é uma extensão das técnicas multivariadas da Análise Fatorial (CIDADE; CARVALHO; VIEIRA 2010).

Nesta dissertação, no lugar de utilizar a análise fatorial exploratória, optou-se por identificar previamente as variáveis latentes e observadas relacionadas à imagem institucional, fundamentadas na teoria acadêmica, exigindo, assim, o emprego da análise fatorial confirmatória.

Nesse contexto, a mensuração das variáveis latentes – Qualidade no Atendimento, Qualidade no Tratamento e Ética – foi realizada de forma indireta, por intermédio das 21 variáveis observadas, representativas de suas múltiplas características essenciais. Com base nas variáveis observadas, a MEE não apenas estima as latentes, como também testa a qualidade de ajustamento global do modelo, bem como a consistência e a significância estatística de seus parâmetros. Segundo Vieira e Ribas (2011), após a especificação do modelo, é necessária a obtenção das estimativas dos parâmetros, ou seja, as estimativas dos coeficientes representantes dos efeitos diretos, variâncias e covariâncias das variáveis.

Em MEE, devem existir de 5 a 10 variáveis observadas para cada variável latente do modelo, sendo que o tamanho mínimo de elementos constituintes da amostra deve estar no intervalo de 100 a 150, quando se utiliza a estimação de verossimilhança no cálculo dos parâmetros (HAIR et al. 1998, *apud* FARIAS; SANTOS, 2000). Já Maruyama (1998, *apud* Farias e Santos 2000) sugere uma amostra que varie de 200 a 300 respondentes.

O programa estatístico utilizado no presente estudo é o *Analysis of Moment Structures* (AMOS), na versão 4.0, que permite calcular as estimativas dos parâmetros que reproduzem a matriz observada de variância e covariância, com a maior aproximação possível. Foi utilizada a estimação de máxima verossimilhança, instrumento com o qual se faz o cálculo das estimativas sustentadas na maximização de probabilidades (verossimilhança), de onde são extraídas as covariâncias observadas de uma população que supostamente é a mesma que a refletida nas estimativas dos coeficientes (ARBUCKLE; WOTHKE, 1999).

O emprego da análise fatorial confirmatória, com aplicação da MEE, foi necessário, já que era indispensável verificar se as variáveis observadas identificadas na literatura acadêmica, e seus respectivos construtos, apresentavam consistência, cuja verificação dependia da significância estatística das estimativas dos parâmetros individuais e do grau de ajustamento global do modelo hipotético à matriz de dados coletados. A análise fatorial exploratória possibilita a extração de *insights*, mas não tem capacidade de testar modelos. O teste teórico é efetuado pela análise fatorial confirmatória, a qual constitui uma das ferramentas da MEE.

Pelas razões expostas, a consistência do modelo sob análise fatorial confirmatória – ou qualquer outro recurso integrante da modelagem de equações estruturais – necessita passar não somente no teste de significância estatística das estimativas dos parâmetros individuais, mas também no teste de ajustamento global do modelo.

Vieira e Ribas (2011) observam em relação à consistência das estimativas individuais dos parâmetros, que devem ser observados os seguintes aspectos: avaliação do sinal e a magnitude das estimativas dos parâmetros sob a ótica da teoria subjacente ao desenvolvimento do modelo; verificação da existência de erros-padrão que não são admissíveis; avaliação da razão crítica (C.R).

O segundo teste que o modelo deve superar é o de seu ajustamento global à matriz de variância-covariância dos dados coletados. Vieira e Ribas (2011) discutem a qualidade de ajustamento global do modelo hipotético, iniciando com a informação acerca do significado de discrepância mínima (CMIN), que representa a discrepância entre as matrizes de covariâncias  $S$  e  $\hat{S}$ , constituindo o teste razão de verossimilhança, o que é, normalmente, expresso como a estatística  $\chi^2$ .

De acordo com Vieira e Ribas (2011), existem várias classes de índices de excelência de ajustamento global. Cabe observar que os índices de ajustamento representam diversas maneiras de expressar a distância entre a matriz de covariância da amostra,  $S$ , e a matriz de covariância gerada pelo modelo  $\hat{S}$ . Representam sinteticamente funções da matriz residual  $S - \hat{S}$ .

Enquanto índice absoluto, cabe destacar o Índice de Ajustamento Comparativo (CFI), que, de acordo Silva (2006), foi criado para considerar o tamanho da amostra. Esse índice também é conhecido como índice de ajustamento comparativo de Bentler, o qual contrasta o ajustamento do modelo hipotético com o do modelo nulo (independente). Esse índice varia de zero a 1 e quanto mais próximo



de 1, melhor é o ajustamento, sendo que deve superar 0,90 – o que convencionalmente significa dizer que 90% da covariância nos dados podem ser reproduzidas com o modelo hipotético (VIEIRA; RIBAS, 2011).

De acordo com Byrne (2001), o índice de ajustamento normalizado NFI (Índice de Ajustamento Normal) foi considerado, por um longo período, como sendo o critério clássico de ajustamento. Por apresentar certa tendência de subestimar o ajuste em pequenas amostras, foram implementadas melhorias que deram origem ao índice CFI, sendo que sua interpretação é a mesma (GOSLING; GONÇALVES, 2003; SILVA, 2006).

O Índice de Ajustamento Relativo (RFI) considera os graus de liberdade, sendo derivado, por meio da divisão de cada variável do NFI, por seus graus de liberdade (BLUNCH, 2008), com variação de zero a 1. Valores superiores ou iguais a 0,95 indicam um bom ajuste (LEMKE, 2005 *apud* SILVA, 2006).

O Índice de Ajustamento Incremental (IFI) é relativamente independente do tamanho da amostra (VIEIRA; RIBAS, 2011). Assim como o RFI, também é uma derivação do NFI, com a computação basicamente a mesma, tendo a diferença nos graus de liberdade. O valor próximo a 1 indica um bom ajuste (GARSON, 1998 *apud* SILVA, 2006).

O Índice de Tucker-Lewis (TLI) é o menos afetado pelo tamanho da amostra (GARSON, 1998), sendo similar ao NFI, embora penalize a complexidade do modelo.

Segundo Schumaker e Lomax (1996, p. 135), “não há um único índice que sirva como critério definitivo para testar um modelo estrutural hipotético. Um índice de ajustamento ideal não existe”. Por isso, é sugerido que se empregue um conjunto selecionado de índices de bondade de ajustamento, embora não exista consenso entre todos (BLUNCH, 2008; KLINE, 2005 *apud* VIEIRA; RIBAS, 2011).

### 3.7 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como acontece nos estudos empíricos, o trabalho apresenta algumas limitações, isso porque, dada a ausência de pesquisador no local da aplicação do questionário, existe a possibilidade de que alguma questão não tenha sido claramente entendida pelo respondente. Esse erro, de natureza não amostral, não é corrigido pelo aumento do tamanho da amostra. Ademais, tal ausência, somada à pressa, ao cansaço ou até à falta de interesse para responder, pode ter causado

algumas distorções que não foram possíveis de ser detectadas pelo pesquisador.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos a partir do questionário aplicado. Os dados foram tabulados em planilha Excel e submetidos posteriormente ao tratamento estatístico com MEE.

### 4.1 CONFIABILIDADE INTERNA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As variáveis latentes, Excelência de Atendimento (Qualiat), Excelência de Tratamento (Qualitr) e Ética (Etica), exibem confiabilidade interna, conforme atestam os respectivos coeficientes Alfa de Cronbach, superando o valor mínimo recomendado por Hair et al. (2005), como se vê na Tabela 1.

**Tabela 1 - Confiabilidade Interna: Variáveis latentes Qualiat, Qualitr e Etica**

Variável Latente	Alfa de Cronbach	N <sup>o</sup> de itens
Qualiat	0,882	6
Qualitr	0,927	10
Etica	0,885	5

Fonte: Elaboração própria

### 4.2 ESTIMATIVAS DOS PESOS DE REGRESSÃO

As variáveis latentes, Excelência de Atendimento (Qualiat), Excelência de Tratamento (Qualitr) e Ética (Etica), apresentaram estimativas dos pesos de regressão, com significância estatística, associadas às variáveis observadas das respectivas variáveis latentes.

Em outras palavras, todas as estimativas foram estatisticamente significativas, pois exibiram Razão Crítica (RC) superior a 1,96 (SILVA, 2006). O resultado desse teste pode ser observado na coluna chamada Razão Crítica, na Tabela 2.

**Tabela 2 - Estimativas dos pesos de Regressão**

Caminho	Estimativa	Erro Padrão	Razão Crítica
At1 <----- Excelência de Atendimento	1,000		
At2 <----- Excelência de Atendimento	1,121	0,083	13,564
At3 <----- Excelência de Atendimento	1,279	0,102	12,531
At4 <----- Excelência de Atendimento	1,073	0,079	13,552
At5 <----- Excelência de Atendimento	1,140	0,086	13,331
At6 <----- Excelência de Atendimento	1,490	0,150	9,929
Tr1 <----- Excelência de Tratamento	1,000		
Tr2 <----- Excelência de Tratamento	1,040	0,109	9,567
Tr3 <----- Excelência de Tratamento	1,468	0,149	9,834
Tr4 <----- Excelência de Tratamento	0,968	0,107	9,011
Tr5 <----- Excelência de Tratamento	1,299	0,133	9,737
Tr6 <----- Excelência de Tratamento	1,111	0,114	9,709
Tr7 <----- Excelência de Tratamento	0,951	0,108	8,819
Tr8 <----- Excelência de Tratamento	1,068	0,117	9,166
Tr9 <----- Excelência de Tratamento	1,109	0,130	8,521
Tr10 <----- Excelência de Tratamento	1,473	0,163	9,013
Et5 <----- Ética	1,000		
Et4 <----- Ética	1,296	0,086	15,044
Et3 <----- Ética	1,575	0,130	12,130
Et2 <----- Ética	1,347	0,094	14,263
Et1 <----- Ética	0,922	0,079	11,655

Fonte: Elaboração própria

No tocante ao construto “Excelência do Atendimento”, a variável mais importante foi At6 – “Não sinto o tempo passar quando estou na Recepção da AFR” –, uma vez que a estimativa do seu peso de regressão foi a mais elevada. À variável At6, seguiu-se a At3 – “O ambiente da recepção é acolhedor”. A variável observada seguinte, em grau de importância, foi At5 – “Os atendentes da Recepção se esforçam para entender minhas necessidades”.

Em relação ao construto “Excelência do Tratamento”, a variável mais importante foi Tr10 – “O tratamento de reabilitação da AFR é inovador” –, pois a estimativa do seu peso de regressão foi o mais elevado. A variável Tr10 foi seguida pela Tr3 – “O tratamento de reabilitação da AFR soluciona o problema do paciente”. A variável observada seguinte, em grau de importância, foi Tr5 – “O tratamento de reabilitação da AFR atende às expectativas do paciente.”.

No que diz respeito ao construto “Ética”, a variável mais importante foi Et3 – “A AFR sabe solucionar situações imprevistas” –, que apresentou a maior estimativa no seu peso de regressão. A ela, seguiu-se a Et2 – “A AFR cumpre o anunciado”. A variável observada seguinte, em grau de importância, foi a Et4 – “A AFR honra os seus compromissos”.

#### 4.2.1 Estimativas do Intercepto

No tocante às estimativas dos interceptos, observa-se que todas exibiram significância estatística. Não serão tecidas observações acerca dos interceptos, uma vez que as informações que contêm não são relevantes na análise do presente estudo (Tabela 3).

**Tabela 3 - Estimativas dos Interceptos**

Intercepto	Estimativa	Erro Padrão	Razão Crítica
At1	4,724	0,031	150,225
At2	4,650	0,035	132,950
At3	4,665	0,042	110,397
At4	4,729	0,034	141,044
At5	4,665	0,036	129,489
At6	4,291	0,059	72,950
Tr1	4,626	0,041	112,319
Tr2	4,690	0,033	140,866
Tr3	4,438	0,045	98,076
Tr4	4,680	0,034	139,441
Tr5	4,576	0,041	112,740
Tr6	4,685	0,035	134,399
Tr7	4,739	0,034	139,735
Tr8	4,621	0,036	127,575
Tr9	4,557	0,041	110,208
Tr10	4,281	0,051	83,804
Et5	4,680	0,033	142,562
Et4	4,547	0,040	114,817
Et3	4,271	0,056	76,414
Et2	4,527	0,043	106,138
Et1	4,675	0,034	138,762

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2 Covariâncias e correlações

As estimativas de covariância entre as variáveis latentes apresentaram significância estatística ao nível de 5% ( $>1,96$ ). Cabe ressaltar que a maior covariância foi entre a variável latente Etica e Qualitr, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 4 - Covariâncias**

Caminho	Covariâncias	Erro Padrão	Nível de significância
Qualiat <-----> Qualitr	0,103	0,016	6,362
Etica <-----> Qualiat	0,094	0,014	6,659
Etica <-----> Qualitr	0,128	0,019	6,772

Fonte: Elaboração própria

Na medida em que a covariância é influenciada pela unidade de medida da variável, emprega-se, na maior parte dos casos, o conceito de correlação, já que ele não apenas independe das unidades de medida, mas também é mais fácil de ser interpretado..

O modelo estrutural mostrou a existência de forte correlação, com significância estatística, entre as variáveis latentes. Cumpre destacar que a correlação entre as variáveis latentes Ética (Etica) e Excelência de Tratamento (Qualitr) é de 0,916, coeficiente elevado, indicando uma forte associação positiva entre elas (Tabela 5).

Isso significa dizer que valores elevados conferidos ao construto Etica acompanham valores altos na variável latente Qualitr. Em suma, entrevistados que marcaram escores altos (diminutos) em um fator, atribuíram também escores elevados (reduzidos) no outro. A mesma associação positiva foi encontrada para Qualiati e Qualitr, e entre Etica e Qualiati, embora de menor intensidade.

**Tabela 5 - Correlações**

Caminho	Estimativas
Qualiat <-----> Qualitr	0,769
Etica <-----> Qualiati	0,672
Etica <-----> Qualitr	0,916

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3 ÍNDICES DE AJUSTAMENTO GLOBAL DO MODELO

O modelo apresenta todos os índices de ajustamento global maiores do que 0,95, o que é indicativo de um bom ajustamento do modelo aos dados (VIEIRA; RIBAS, 2005), conferindo-lhe consistência (Tabela 6).

**Tabela 6 - Índices globais de ajustamento**

Índice	Nível de Ajustamento
NFI	0,969
RFI	0,962
IFI	0,978
TLI	0,972
CFI	0,977

Fonte: Elaboração própria

De fato, há consenso de que os índices de ajustamento devam estar acima de 0,95, como se pode observar: o índice NFI, que é caracterizado pela tendência de subestimar o ajuste em pequenas amostras, com valor de 0,969, apresentou um bom ajuste; o RFI, que considera os graus de liberdade e é derivado do NFI, com

0,962 também, apontou um bom ajuste; o IFI, que é relativamente independente do tamanho da amostra, também derivado do NFI, com valor de 0,978, indicou um bom ajuste; o índice TLI, que é relativamente independente do tamanho da amostra, com 0,972, também apresentou bom ajustamento. Para finalizar, o índice CFI, que foi criado para considerar o tamanho da amostra, com o valor de 0,977, também apresentou um bom ajustamento e convencionalmente significa dizer que 97,7% da covariância nos dados podem ser reproduzidas com o modelo hipotético.

Observam-se, na Tabela 7, a discrepância mínima (CMIN), os graus de liberdade (DF), a probabilidade (P) e a razão (CMIN/DF).

No modelo de ajustamento Qui-Quadrado, o valor CMIN, de 667,602, e a estatística  $\chi^2$  têm como objetivo mostrar a qualidade de ajustamento do modelo aos dados. A razão entre  $\chi^2$  e o grau de liberdade deve ser menor que 5 (SILVA, 2006). Portanto, como o valor estatístico de ajustamento obtido, no caso em análise, foi de 3,589, representado na coluna CMIN/gl, está situado no intervalo de aceitação do modelo (Tabela 7).

**Tabela 7 - Ajustamento Qui-Quadrado**

Modelo	CMIN	gráu de liberdade	nível de significância p	CMIN/gl
Padrão	667,602	186,000	0,000	3,589
Saturado	0,000	0,000		
Independente	21598,907	231,000	0,000	93,502

Fonte: Elaboração própria

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Medir a imagem institucional é extremamente relevante, pois possibilita aos gestores das instituições sem fins lucrativos decidirem quais aspectos são os mais importantes e quais devem ser fortalecidos para que a percepção que seus pacientes tenham seja positiva.

Uma imagem institucional forte enseja comportamentos positivos, que são essenciais na captação de novos pacientes e na fidelização dos atuais. As instituições filantrópicas brasileiras estão sempre expostas a situações inesperadas, em função dos relacionamentos governamentais e, nesse contexto, uma imagem positiva age como uma reserva contra efeitos decorrentes dessas situações adversas. Por exemplo, um possível erro cometido pela gestão da própria instituição pode ser interpretado pelas pessoas como uma decisão proveniente de situação atípica ou um acidente, ao invés de imaginarem ações de má-fé por parte da instituição.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo final deste estudo foi atingido porque possibilitou o desenvolvimento de uma escala apta a mensurar a imagem institucional da AFR, identificando as áreas que a integram e os pontos que a compõem e, dentre esses, quais são os mais importantes e aqueles que necessitam de fortalecimento.

Dessa forma, entende-se que a relevância do presente estudo foi demonstrada.

Com seus resultados, os gestores da AFR podem identificar caminhos práticos, que possibilitam implementar ações a curto prazo, cujo propósito é fortalecer sua imagem, tais como:

- De fato, a relevância da variável AT6 (Não sinto o tempo passar quando estou na Recepção da AFR) indica que se ofereça um sistema televisivo na recepção do estabelecimento para que, além de propiciar a passagem do tempo, também divulgue:
  - A variável Tr10 (O tratamento de reabilitação da AFR é inovador), apresentando aspectos relevantes da AFR, como por



exemplo: trabalhos científicos e inovadores nas áreas de Fonoaudiologia, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Psicopedagogia e Medicina Física; troca de experiências com outras instituições, treinamentos, palestras e *workshops* de compromisso educacional – o que viabilizaria a expansão e divulgação de novos conhecimentos sobre formas de reabilitação;

- As variáveis Tr3 (O tratamento de reabilitação da AFR soluciona o problema do paciente) e Tr5 (O Tratamento de reabilitação da AFR atende às expectativas do paciente), apresentando casos de sucesso no tratamento de reabilitação, o que demonstraria o alcance das expectativas e a viabilidade de oferecer uma inclusão social;
- Paralelamente, a importância da variável At3 (O ambiente da recepção é acolhedor) também é um indicador da necessidade de melhorias no ambiente da recepção, para torná-lo agradável e prazeroso aos pacientes enquanto aguardam pelo seu atendimento.

Em outro caminho, as variáveis At5 (Os atendentes da Recepção se esforçam para entender minhas necessidades) e Et3 (A AFR sabe solucionar situações imprevistas) sugerem a utilização de funcionários especializados no tratamento de reabilitação das diversas deficiências, com o propósito de desenvolver seminários e cursos que possibilitem a transferência do conhecimento que capacite os atendentes da recepção, para que possam entender as necessidades dos pacientes e estarem preparados para resolver situações imprevistas, que são uma constante na vida de tal público.

A AFR é uma instituição filantrópica com mais de 50 anos de atuação, de reconhecida utilidade pública, atuante na melhoria da qualidade de vida de crianças, adolescentes e adultos com deficiências. Atua na inclusão social, reabilitação, responsabilidade social, esperança, superação, comprometimento educacional. Portanto, para que esses atributos possibilitem o mesmo sucesso nos anos futuros, é recomendável que não só continue cumprindo o anunciado em seu portfólio de tratamento – variável Et2 (A AFR cumpre o anunciado) –, como também honrando

os seus compromissos pela instituição – Et4 (A AFR honra os seus compromissos). Tais questões demandam apoio constante de campanhas de *marketing*, reforçando esses pontos junto aos seus funcionários, pacientes e familiares, pois atender a pessoas deficientes significa atender também a sua família.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Com relação à imagem institucional, faz-se necessário destacar que, embora haja relação de semelhança entre as instituições filantrópicas que atuam nas áreas de saúde e assistência social, sugere-se que o modelo desenvolvido neste estudo seja testado em outras instituições.

A escala aqui proposta poderia também ser aplicada a outras corporações privadas de reabilitação, confrontando seus resultados com os obtidos neste trabalho.

Adicionalmente às pesquisas de natureza quantitativa, é recomendável que seja realizada pesquisa qualitativa, para ajustar a escala proposta às especificidades da instituição a qual se deseja estudar.

## REFERÊNCIAS

ANDREASSEN, W.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.

ARBUCKLE, J. L.; WOTHKE, W. **Amos 4.0 user's guide**. Chicago: Small Watres, 1999.

ASSOCIAÇÃO FLUMINENSE DE REABILITAÇÃO. **Estudo sobre prevalências de incapacidades na cidade de Niterói**. 2006. Disponível na secretaria da associação.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Diretoria**. 2009. Disponível na secretaria da associação.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Diretoria**. 2010. Disponível na secretaria da associação.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Diretoria**. 2011. Disponível na secretaria da associação.

BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. Managing the multiple identities of the corporation. **California Management Review**, Reprint Series, v. 44, n. 3, p. 72-86, 2002.

BLUNCH, N. J. **Introduction to structural equation modeling using SPSS and AMOS**. Thousands Oaks, CA: Sage, 2008.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. LDB – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm)>. Acesso em: 18 jul. 2012.

BRAVO, R.; MONTANER, T.; PINA, J. M. Corporate brand image in retail banking: development and validation of a scale. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 8, p. 1199-1218, 2010.

BRÉDA, C.; DELATTRE, M.; OCLER, R. The story behind identities: from corporate discourse to individual recognition. **Tamara Journal**, v. 7, n. 1, p. 82-90, 2008.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001.

CARVALHO, F. A. Imagem e desempenho de um conselho profissional: o caso do CRC-RJ. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 1, p. 60-71, 2009.

CIDADE, J. C. M.; CARVALHO, F. A.; VIEIRA, P. R. C. Imagem e desempenho de um conselho profissional: estudo empírico sobre um caso brasileiro. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 5, n. Especial, p. 24-39, 2010.

CRAVENS, K. S.; OLIVER, E. G. The key link to corporate reputation management. **Business Horizons**, v. 49, p. 293-302, 2006.

DEMETRIOU, M.; PAPASOLOMOU, I.; VRONTIS, D. Cause-related marketing: building the corporate image while supporting worthwhile causes. **Journal of Brand Management**, v. 17, p. 266-278, 2010.

DOWLING, G. R. Developing your company image into a corporate asset. **Long Range Planning**, v. 6, n. 2, p. 101-109, 1993.

\_\_\_\_\_. Corporate reputation: should you compete on yours? **California Management Review**, v. 46, n. 3, p. 18-36, 2004.

\_\_\_\_\_. Communicating corporate reputation through stories. **California Management Review**, v. 48, n. 1, p. 81-100, 2006.

\_\_\_\_\_.; ROBERTS, P. W. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 1077-1093, 2002.

DUIMERING, P. R.; SAFAYENI, F. The role of language and formal structure in the construction and management of organizational images. **International Studies of Management & Organization**, v. 28, n. 1, p. 57-85, 1998.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 239-263, 1994.

EASTON, A. Corporate style versus corporate Image. **Journal of Marketing Research**, v. 3, p. 168-174, 1966.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-129, 2000.

FINK, A. **How to sample in surveys**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

FOMBRUN, C. J.; RIEL, C. B. M. V. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1, p. 5-13, 1998.

GAINES-ROSS, L. Reputation warfare. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 12, p. 70-76, 2010.

GARSON, D. Structural equation modeling. 1998. Disponível em: <<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/index.htm>>. Acesso em: 18 jan. 2012.

GOODSELL, T. A New vision for public administration. **Public Administration Review**, v. 66, n. 4, p. 623-635, 2006.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem de equações estruturais: conceitos e aplicações, **Revista de Administração FACES**, v.2, n.2, p. 83-95, 2003.

GREYSER, S. A. Advancing and enhancing corporate reputation. **Corporate communications: an International Review**, v. 4, n. 4, p. 177-181, 1999.

GROHMANN, M. Z. et al. Mensuração da imagem da Polícia Rodoviária Federal e a influência do perfil dos respondentes. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA (ENADG), 4, Vitória (ES), 28 a 30 de novembro de 2010. **Anais....** Vitória: ANPAD, 2010.

GRUNIC, J. Image and substance: from symbolic to behavior relationships. **Public Relation Review**, v. 19, n. 2, p. 121-139, 1993.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAWABHAY, B. B.; ABRATT, R.; PETERS, M. The role of corporate communications in developing a corporate brand image and reputation in Mauritius. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 1, p. 3-20, 2009.

JIN, C. H.; YEO, H. C. Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 19, p. 127-140, 2011.

KAZOLEAS, D.; KIM, Y.; MOFFITT, M. N. Institutional image: a case study. **Corporate Communications - an International Journal** v. 6, n. 4, p. 205-216, 2001.

KELLER, K. L.; AAKER, D. A. The impact of corporate marketing on a company's brand extensions, **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 4, p. 356-378, 1998.

KENNEDY, S.H. Nurturing corporate image: total communication or ego trip? **European Journal of Marketing**, v. 11, n. 3, p. 120-164, 1977.

KING, S. Brand - building in the 1990s. **Journal of Marketing Management**, v. 7, p. 3-13, 1991.

MACMILLAN, A. JGM special focus: corporate identity, corporate associations (CIA). **Journal of General Management**, v. 35, n. 1, p. 1-3, 2008.

MARTINEAU, P. Sharper focus for the corporate image. **Harvard Business Review**, v. 36, p. 49-58, Nov/Dec 1958.

MELEWAR, T. C.; KARAOSMANOGLU, E.; PATERSON, D. Corporate identity: concept, components and contribution. **Journal of General Management**, v. 31, n. 1, p. 59-81, 2005.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINOR, D.; MORGAN, J. Corporate social responsibility as reputation insurance: primum non nocere. **California Corporate Management Review**, v. 53, n. 3, p. 40-59, 2011.

MONEY, K.; HILLENBRAND, C. Using reputation measurement to create value: An analysis and integration of existing measures. **Journal of General Management**, v. 32, n. 1, p. 1 - 12, 2006.

MONEY, K.; ROSE, S.; HILLENBRAND, C. The impact of the corporate identity mix on corporate reputation. **Brand Management**, v. 18, n. 3, p. 197-211, 2011.

MYLONAKIS, J.; KENDRISTAKIS, E. Evaluation of museums service quality a research study of museums and galleries visitors' satisfaction, **Tourism and Hospitality Management**, v. 12, n. 2, p. 37-54, 2006.

PLAZA, B. The return on investment of the Guggenheim Museum Bilbao. **International Journal of Urban and Regional Research**, v. 30, n.2, p. 452-467, 2006.

PRENDERGAST, G. P.; POON, D.; WEST, D. C. Match game linking sponsorship congruence with communication outcomes. **Journal of Advertising Research**, v. 50, n. 2, p. 214-226, Jun 2010.

SANDBERG, K. D. Kicking the tires of corporate reputation. **Harvard Management Communication Letter**, v. 5, p. 3-4, Jan 2002.

SCHUMACKER, R.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1996.

SILVA, J. M. C. **Dimensões mais relevantes da qualidade percebida por parte dos alunos em serviços prestados por uma instituição de ensino superior: o caso do curso de medicina do UNIFESO**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, J. S. F. **Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma metodologia**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SPECTOR, P. E. **Summated rating scale construction: an introduction**. Thousand Oaks, CA: 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, P. R. C. **Imagem e reputação do Banco Central: relação entre percepção de desempenho e compromisso institucional**. 2003. 264f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. Imagem e reputação da autoridade monetária: uma metodologia alternativa para avaliação da credibilidade do Banco Central. **E & G Economia e Gestão**, v. 4, n. 8, p. 79-97, 2004.

\_\_\_\_\_.; FREITAS, J. A. S. B.; SILVA, A. C. M. Simulação e otimização de resultados em *survey*: o caso da imagem institucional e a reputação do Banco Central. **Perspectiva Econômica**, v. 4, n. 1, p. 24-45, 2008.

\_\_\_\_\_.; RIBAS, J. R. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

\_\_\_\_\_.; RIBAS, J. R. Transparência e imagem do Banco Central do Brasil: uma comparação entre técnicas de análise. **Análise**, v. 19, n. 2, p. 93-106, 2008.

\_\_\_\_\_.; TROCCOLI, I. R.; SILVA, J. M. C. A Relevância do corpo docente na qualidade percebida em serviço de ensino superior no Brasil: um estudo com modelagem de equações estruturais. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 26, maio/ago. 2011.

\_\_\_\_\_.; TROCCOLI, I. R. SILVA, J. M. C. Perceived quality in higher education service in Brazil: the importance of physical evidence. **Revista Científica Internacional**, v. 1, p. 16-40, 2012.

WANG, C. Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 3, p. 252- 262, 2010.

WEISS, A. M.; ANDERSON E.; MACLNNIS D. J. Reputation management as a motivation for sales structure decisions. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 74-89, 1999.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

## APÊNDICE A

Caro (a) paciente (a),

Estamos realizando uma pesquisa sobre a qualidade e ambiente do atendimento da recepção, qualidade do tratamento e a ética da Associação Fluminense de Reabilitação. Portanto, **é fundamental a sua ajuda**, respondendo a este questionário, marcando um X no espaço que reflita a sua opinião. Não existem respostas certas ou erradas: **o importante é você responder a todas as questões**. Com isso, você estará contribuindo para que o nosso objetivo seja atingido.

Muito obrigado.

	Por favor, dê-nos a sua opinião sobre os aspectos a seguir relativos aos serviços prestados pela Associação Fluminense de Reabilitação.	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
1	Os atendentes da Recepção são amistosos.					
2	A orientação dada pelos profissionais da Recepção é esclarecedora.					
3	O ambiente da Recepção é acolhedor.					
4	A aparência dos atendentes da Recepção é boa.					
5	Os atendentes da Recepção se esforçam para entender minhas necessidades.					
6	Não sinto o tempo passar quando estou na recepção da AFR.					
7	As salas de tratamento utilizadas pelo paciente são adequadamente equipadas.					
8	A AFR se preocupa com a recuperação dos pacientes.					
9	O tratamento de reabilitação da AFR soluciona o problema do paciente.					
10	Recomendo a amigos o tratamento de recuperação da AFR.					
11	O tratamento de reabilitação da AFR atende as expectativas do paciente.					
12	Os profissionais do tratamento de reabilitação da AFR são competentes.					
13	Os profissionais do tratamento de reabilitação da AFR são atenciosos.					
14	Os profissionais do tratamento de reabilitação da AFR falam a "língua" do paciente.					
15	O tratamento de reabilitação da AFR contribui para a reintegração do paciente na sociedade.					
16	O tratamento de reabilitação da AFR é inovador.					
17	A AFR é uma instituição confiável.					
18	A AFR cumpre o anunciado.					
19	A AFR sabe solucionar situações imprevistas.					
20	A AFR honra os seus compromissos.					
21	A AFR é respeitosa com os pacientes.					