

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Anderson da Trindade Marcelino

**PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DE REPUTAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR SEGUNDO O MODELO C-OAR-SE**

João Pessoa

2013



Anderson da Trindade Marcelino

**PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DE REPUTAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR SEGUNDO O MODELO C-OAR-SE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de mestre em Administração no  
Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal da Paraíba.  
Área de Concentração: Administração e Sociedade.

*Orientador: Prof. Dr. Francisco José da Costa*

João Pessoa

2013

M314p *Marcelino, Anderson da Trindade.*  
*Proposta de mensuração de reputação de organizações do terceiro setor segundo o modelo C-OAR-SE / Anderson da Trindade Marcelino.-- João Pessoa, 2013.*  
*153f. : il.*  
*Orientador: Francisco José da Costa*  
*Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA*  
*1. Marketing. 2. Organizações do Terceiro Setor (OTSs).*  
*3. Reputação. 4. Mensuração. 5. Modelo C-OAR-SE.*

UFPB/BC

CDU: 658.8(043)

Anderson da Trindade Marcelino

**PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DE REPUTAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR SEGUNDO O MODELO C-OAR-SE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Dissertação aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Francisco José da Costa (Orientador)  
UFPB

---

Profa. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira (Examinadora Interna)  
UFPB

---

Prof. Dr. Fernando de Souza Coelho (Examinador Externo)  
USP

*Dedico esse trabalho ao grande palco da vida e, em especial,  
Aos meus grandes parceiros de cena: família, amigos e mestres,  
Que são minha fonte de inspiração, perseverança e evolução.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à fonte primeira de todos os pensamentos, inteligência e sabedoria: Deus – o Grande Arquiteto (e Administrador) do Universo, de onde foi proveniente cada estalo de inspiração e instigação para seguir este empreendimento acadêmico até o fim.

Agradeço aos meus familiares, sobretudo meu pai, minha mãe e meu irmão, pelo incentivo, preocupação e entendimento dos longos períodos de ausência, mesmo estando eu sob o mesmo teto que eles.

Agradeço aos amigos, em especial meus companheiros de jornada no PPGA, os quais foram fundamentais nos momentos bons e ruins, alegrias e dificuldades.

Agradeço aos professores do PPGA que acreditaram no meu potencial, desde o momento da seleção, e os professores da minha graduação na UFCG que me incentivaram e torceram pela minha entrada no mestrado, e sucesso profissional.

Agradeço especialmente a Franzé, cujo título de orientador deveria ser mudado para “pai acadêmico”, pelos vários momentos de sapiência compartilhada, *feedback* praticamente instantâneo e construtivo, e com muito bom humor.

Agradeço com sinceridade aos membros da banca pela disponibilidade e disposição em colaborar para a concretização desse sonho.

Agradeço ao PPGA, de forma especial ao nosso coordenador: o professor Anielson, e aos funcionários: Helena e seu Joca, pela atenção e prontidão em nos atender, mesmo estando sobrecarregados de tarefas a cumprir.

E, por fim, agradeço a CAPES pelo investimento realizado em mim, cuja ausência de financiamento teria inviabilizado minha estadia em João Pessoa ou o trânsito entre esta e Campina Grande, minha amada terra.

Sonho que se sonha só é só um sonho que se sonha só,  
mas sonho que se sonha junto é realidade.

(Raul Seixas)

## RESUMO

Reputação é um construto de entendimento difuso e de pouco consenso. A mensuração da reputação das organizações do terceiro setor (OTSs) tem sido empreendida por meio da adaptação de instrumentos destinados inicialmente à medição da reputação de empresas. No entanto, nem todos os atributos da reputação são semelhantes para esses dois tipos de organizações, sobretudo quando a escala de mensuração é direcionada ao público em geral. Dessa forma, inicia-se o presente trabalho com o seguinte questionamento: como medir o construto reputação de organizações do terceiro setor? Tal questionamento será elucidado ao longo do processo de construção de uma escala para medir tal construto, o que se configura no objetivo geral da presente dissertação. O método seguido no processo de construção da escala de reputação de OTSs está relacionado ao modelo C-OAR-SE, que foi proposto por Rossiter (2002). A escala em si, criada no penúltimo passo do modelo, mas idealizada nos passos anteriores, foi submetida ao procedimento de teste e reteste com alunos do curso de administração da UFPB, e posteriormente foi testada com uma organização específica: a Fundação Cidade Viva. Os atributos da reputação submetidos a teste e que permaneceram na escala foram: fama, confiabilidade, competência, aceitação popular, organização interna, demanda pelos serviços, melhoria de vida dos beneficiados, preocupação ambiental e importância para a sociedade. Esses atributos devem ser correlacionados com o item que mede o nível de reputação da organização que é percebido pelos usuários da escala (o público em geral), analisando-se os coeficientes de correlação rho de Spearman. Além dos itens da escala em si, foram idealizados outros itens que procuram aferir a fidedignidade das percepções dos respondentes, bem como os seus sentimentos e atitudes, mas que se constituem como complementos da escala aqui desenvolvida e testada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing, reputação, organizações do terceiro setor, mensuração, modelo C-OAR-SE.

## ABSTRACT

Reputation is a construct of diffuse understanding and little consensus. Measuring third sector organizations' reputation has been undertaken through the adaptation of instruments designed initially to measure companies' reputation. However, not all attributes of reputation are similar for these two types of organizations, especially when the measurement scale is directed to the general public. Thus this paper begins with the following question: how to measure the construct reputation for nonprofit organizations? Such questions will be elucidated through the process of building a scale to measure the construct, thereby configuring the general objective of this dissertation. The method followed in the process of building the OTSs reputation scale is related to the C-OAR-SE model, which was proposed by Rossiter (2002). The scale itself, created in the penultimate step of the model, but idealized in the previous steps, underwent the procedure to test and retest with students of administration at UFPB, and was later tested with a specific organization: Cidade Viva Foundation. The attributes of reputation selected to be in the scale were: reputation, reliability, competence, popular acceptance, internal organization, demand for services, improving the lives of the beneficiaries, environmental concern and importance to society. These attributes must be correlated with the item that measures the level of reputation of the organization that is perceived by users of the scale (the general public), analyzing the correlation coefficients of Spearman. In addition to the items of the scale itself, other items were designed to assess the trustworthiness seeking the perceptions of respondents as well as their feelings and attitudes, but which constitute complements of the scale developed and tested here.

**KEYWORDS:** Marketing, reputation, third sector organizations, measurement, C-OAR-SE model.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos das ações de caridade.....	32
Quadro 2 – Proposta de marketing corporativo do Balmer.....	39
Quadro 3 – Diferenças entre identidade, imagem e reputação.....	42
Quadro 4 - Diferenças conceituais entre identidade, imagem e reputação.....	43
Quadro 5 - Paradigma da reputação: as três escolas do pensamento.....	47
Quadro 6 – Relação causal da reputação no nível estratégico e pessoal.....	49
Quadro 7 – Comparativo entre o QR e FMAC.....	55
Quadro 8 – Escala de personalidade corporativa de Davies <i>et al.</i> .....	57
Quadro 9 – Escala de Caruana e Chircop.....	58
Quadro 10 – Escala de credibilidade corporativa de Newell e Goldsmith.....	59
Quadro 11 – Visão geral dos três <i>mainstreams</i> de mensuração da reputação.....	59
Quadro 12 – Medição de desempenho de OSFLs.....	61
Quadro 13 – Comparativo entre as mensurações para empresas e para OTSs.....	62
Quadro 14 – Item A.....	92
Quadro 15 – Item B.....	93
Quadro 16 – Item C.....	93
Quadro 17 – Itens D e E.....	94
Quadro 18 – Item F.....	94
Quadro 19 – Itens J e N.....	95
Quadro 20 – Itens G, H e I.....	96
Quadro 21 – Itens K, L e M.....	97
Quadro 22 – Itens U, V e W.....	98
Quadro 23 – Itens Q, R, S e T.....	99
Quadro 24 – Itens X e Y.....	99
Quadro 25 – Itens da escala de reputação de OTSs.....	124

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura do trabalho.....	22
Figura 2 – Os principais públicos de uma organização.....	37
Figura 3 – Sistema de planejamento de marketing para OTSs.....	37
Figura 4 – Elementos da reputação corporativa.....	44
Figura 5 – Relação entre percepções e identidade organizacional e corporativa.....	45
Figura 6 – <i>Framework</i> causal de Fishbein e Ajzen.....	49
Figura 7 – Antecedentes e consequentes da reputação.....	50
Figura 8 – Modelo C-OAR-SE.....	65
Figura 9 – Delineamento da pesquisa.....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Item A (teste).....	101
Tabela 2 – Item B (teste).....	101
Tabela 3 - Item C (teste).....	102
Tabela 4 – Item D (teste).....	102
Tabela 5 – Item E (teste).....	103
Tabela 6 – Item F (teste).....	103
Tabela 7 – Item G (teste).....	104
Tabela 8 – Item H (teste).....	104
Tabela 9 – Item I (teste).....	105
Tabela 10 – Item J (teste).....	105
Tabela 11 – Item K (teste).....	105
Tabela 12 - Item L (teste).....	106
Tabela 13 – Item M (teste).....	106
Tabela 14 – Item N (teste).....	107
Tabela 15 – Item O (teste).....	107
Tabela 16 – Item P (teste).....	107
Tabela 17 – Item U (teste).....	108
Tabela 18 – Item V (teste).....	108
Tabela 19 – Item W (teste).....	109
Tabela 20 – Item X (teste).....	109
Tabela 21 – Item Y (teste).....	109
Tabela 22 – Item G (reteste).....	111
Tabela 23 – Item H (reteste).....	111
Tabela 24 – Item I (reteste).....	111
Tabela 25 – Item K (reteste).....	112
Tabela 26 – Item L (reteste).....	112
Tabela 27 – Item M (reteste).....	112
Tabela 28 – Item O (reteste).....	113
Tabela 29 – Item P (reteste).....	113
Tabela 30 – Item U (reteste).....	113
Tabela 31 – Item V (reteste).....	114

Tabela 32 – Item W (reteste).....	114
Tabela 33 – Coeficientes de correlação de Spearman.....	115
Tabela 34 – Coeficientes de correlação de Spearman (Fundação Cidade Viva).....	117
Tabela 35 – Teste da validade preditiva.....	119

## LISTA DE SIGLAS

AMA *American Marketing Association*

AMAC American most admired companies

APDs Associações Privadas de Desenvolvimento

CRR *Corporate Reputation Review*

FMAC Fortune American Most Admired Companies

GMAC Global Most Admired Companies

NGO *Non-Governmental Organizations*

NPOs *Nonprofit Organizations*

NPVOs *Nonprofit and Voluntary Organizations*

OCs Organizações de Caridade

ONGDs Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento

ONGs Organizações Não Governamentais

ONU Organização das Nações Unidas

OSCIPs Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

OSFLs Organizações Sem Fins Lucrativos

OSs Organizações Sociais

OTSs Organizações do Terceiro Setor

OVPDDs Organizações Voluntárias Privadas Dedicadas ao Desenvolvimento

OVs Organizações de Voluntariado

QR Quociente de Reputação

VOs *Voluntary Organizations*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 Delimitação do tema e justificativa.....	18
1.2 Problemas e objetivos.....	20
1.3 Estrutura do trabalho.....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1 Organizações do Terceiro Setor – OTSs.....	23
2.1.1 Conceitos e tipos.....	24
2.1.2 Contexto geral e atuação.....	27
2.1.3 Aspectos relacionados à captação de recursos financeiros e humanos.....	31
2.2 Marketing no Terceiro Setor.....	34
2.3 Reputação Corporativa e Organizacional.....	39
2.3.1. Conceitos de reputação corporativa.....	40
2.3.2. Componentes da reputação.....	44
2.3.3. Escolas de pensamento do paradigma da reputação.....	46
2.3.4. Dimensões da reputação.....	47
2.3.5 Antecedentes e consequências da reputação.....	48
2.3.6 Mensuração de reputação.....	52
2.3.6.1 Principais correntes de pensamento da mensuração da reputação.....	53
2.3.6.2. Comentários.....	63
<b>3. MODELO C-OAR-SE.....</b>	<b>65</b>
3.1 Descrição das Etapas.....	65
3.2 Componentes de Validação no Modelo.....	70
3.3 Críticas ao Modelo.....	73
3.4 Exemplos de Aplicações.....	74
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>78</b>
4.1 Etapa pré-empírica.....	79
4.2 Etapa empírica.....	79
4.3 Etapa pós-empírica.....	80
<b>5. CONSTRUÇÃO DA ESCALA DE REPUTAÇÃO DE OTSS.....</b>	<b>81</b>
5.1 Primeiro passo: definição do construto.....	84
5.2 Segundo passo: definição do objeto.....	86

5.3 TERCEIRO PASSO: CLASSIFICAÇÃO DO ATRIBUTO.....	88
5.4 QUARTO PASSO: DEFINIÇÃO DOS <i>RATERS</i> (RESPONDENTES).....	90
5.5 QUINTO PASSO: FORMAÇÃO DA ESCALA.....	91
5.5.1 Configuração da escala – itens e respostas.....	91
5.5.2 Teste da escala.....	100
5.5.3 Reteste da escala.....	110
5.5.4 Confiabilidade da escala pelo teste e reteste.....	114
5.5.5 Teste em uma organização específica: Fundação Cidade Viva.....	116
5.6 Último passo: Enumeração ( <i>Enumeration</i> ).....	120
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
6.1 RESUMO GERAL DOS RESULTADOS.....	122
6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	125
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....	125
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>128</b>
APÊNDICE A – Instrumento completo.....	136
APÊNDICE B - 5.5.3 Reteste da escala (análise detalhada).....	138
ANEXO A – Escalas de reputação originais.....	146
ANEXO B - Escala ER-SERVCOMPSQUAL (ROSSITER, 2009, 219-223).....	149

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre reputação de organizações do primeiro, segundo ou terceiro setores se configuraram em uma área de interesse teórico e prático há pouco mais de vinte anos. O periódico internacional mais relevante sobre esse tema é o *Corporate Reputation Review*, cujas primeiras publicações datam do ano de 1997. Fora dele, principalmente em livros de administração e de marketing, pouco se fala sobre o tema. Existem algumas publicações isoladas em alguns outros periódicos internacionais ou em um ou outro livro.

As áreas que mais se interessam em estudar reputação de acordo com suas perspectivas são: Economia, Estratégia, Contabilidade, Marketing, Comunicações, Teoria Organizacional e Sociologia (FOMBRUM; GARDBERG; SEVER, 2000). Percebe-se que a maior parte dos estudos sobre o tema é proveniente da própria administração e, apesar do considerável volume de pesquisas, ainda não há consenso sobre o tema.

O interesse do marketing, por exemplo, gira em torno das associações corporativas que os indivíduos estabelecem com o nome da organização (FOMBRUM; GARDBERG; SEVER, 2000). Enquanto a preocupação maior da Sociologia é com o prestígio da organização, o Marketing dá maior relevância à imagem (SHENKAR; YUCHTMAN-YARR, 1997). Contudo, a imagem pode ser afetada de alguma forma pelos elementos de interesse de quaisquer dessas outras áreas, logo: tudo que se relaciona à imagem e que venha a afetar a reputação da organização (e vice-versa) é objeto de interesse de marketing também.

Como o *mainstream* dominante nos estudos organizacionais está representado pelo contexto empresarial, com os estudos de reputação isso não é diferente. Poucas são as iniciativas de estudos envolvendo as organizações públicas e/ou sociais, ou seja, as organizações do primeiro e terceiro setores. E os poucos que surgem, principalmente com relação aos instrumentos de mensuração de reputação, eles se configuram como simples adaptações do contexto empresarial para o social ou filantrópico, a exemplo do estudo de Sarstedt e Schloderer (2010).

Faz-se necessário empreender, cada vez mais, estudos que busquem captar as especificidades dos contextos de cada tipo de organização, adaptando menos e customizando mais. Isso requer a quebra de alguns paradigmas, como o paradigma dominante da própria mensuração, objetivando-se a análise de novas possibilidades a exemplo do modelo C-OAR-SE, o qual será apresentado a seguir e que representa uma oportunidade de se repensar os instrumentos de medições nas ciências sociais.

### 1.1. Delimitação do tema e justificativa

Os estudos quantitativos, sobretudo aqueles relacionados à construção e ao desenvolvimento de escalas, sempre estiveram relacionados ao rigor e pragmatismo do positivismo científico surgido inicialmente nas ciências físicas e naturais, e posteriormente nas ciências sociais e humanas. O autor que mais contribuiu para o desenvolvimento desses instrumentos de verificação de fenômenos nas ciências sociais e humanas, sobretudo na psicologia, foi o Gilbert Churchill, que se tornou o principal representante dos esforços clássicos de construção de escalas.

A administração, também marcada pelo cientificismo e racionalismo empírico desde a sua concepção como área de estudos específicos, e em especial o Marketing, sofreram bastante influência dos pressupostos de Churchill na construção de seus instrumentos empíricos. Isso se observa, principalmente, pelos fundamentos psicométricos e análises estatísticas que os fundamentam. Aliás, as análises estatísticas que se propõem a testar a consistência, confiabilidade e validade das escalas passaram a ser amplamente utilizadas devido à facilidade proporcionada pelos *softwares* estatísticos.

Nesse contexto, o pesquisador facilmente recorre a esses instrumentos altamente eficientes no processamento, tratamento e análise de dados, com intuito de melhor fundamentar os resultados dos seus estudos. Essa prática, no que diz respeito à construção de escalas, transferiu a responsabilidade da seleção de itens mais indicados a permanecer na escala aos *softwares*. Os pesquisadores, por sua vez, passaram a acreditar mais nos escores estatísticos, ou seja, nos números, do que na sua própria racionalidade.

Recentemente (já em 2002), um modelo alternativo para a construção de escalas, e proposto também para substituir o modelo clássico de Churchill, foi apresentado por John Rossiter com direcionamento, principalmente, aos pesquisadores de marketing: o modelo C-OAR-SE. Cada uma das letras que nomeiam o modelo representa passos propostos na construção de escalas e estão relacionados, em sua versão original em inglês, a: *Contract definition* (definição do construto), *Object classification* (classificação do objeto), *Attribute classification* (classificação do atributo), *Rater identification* (identificação do avaliador), *Scale formation* (formação da escala), *Enumeration and reporting* (enumeração e relatórios).

Enquanto o modelo psicométrico (defendido por Churchill) se preocupa mais com a relação entre itens da escala e os escores gerados a partir das análises estatísticas, o modelo C-OAR-SE está mais preocupado com o alinhamento do conteúdo dos itens com as definições teóricas. Nesse novo contexto, o papel maior pela escolha dos itens a serem mantidos na

escala é do próprio pesquisador em consonância com a opinião de outros especialistas, sem a necessidade de recorrer às técnicas estatísticas muito sofisticadas para validar as escalas.

Apesar de parecer um retrocesso (RIGDON *et al.*, 2011), o modelo de Rossiter parece ser de grande bom senso, pois ao se analisar os itens de um instrumento validado por técnicas estatísticas, ou seja, uma escala baseada nos pressupostos do Churchill, logo se percebe a falta de sentido no conteúdo de alguns itens ou a repetição de itens com praticamente o mesmo sentido. Dessa forma logo se questiona: até que ponto esses instrumentos estão conseguindo medir ou analisar o fenômeno ao qual eles se propõem a medir? Seria realmente a hora de se rever esses instrumentos do ponto de vista de conteúdo e conceitual? Tudo indica que é pertinente o reposicionamento ou, no mínimo, a reflexão dos pesquisadores dedicados à construção de escalas e de estudos quantitativos em geral e, em especial, iniciar novos esforços de mensuração na proposta de Rossiter.

Como isso se configura um longo trabalho, pensou-se aqui em selecionar o contexto das Organizações do Terceiro Setor (OTSs) para o empreendimento de esforços de construção de uma escala que consiga acessar a reputação delas utilizando o modelo C-OAR-SE, que será detalhado no Capítulo 3 do presente trabalho. Já o entendimento detalhado das características das OTSs será construído após a leitura do item correspondente no Capítulo 2, porém adianta-se que é um termo que agrega várias denominações, como: organizações não governamentais (ONGs), organizações sem fins lucrativos (OSFLs), organizações de voluntariado (OVs), organizações de caridade (OCs), etc. Essas organizações estão situadas no chamado Terceiro Setor e atuam principalmente buscando o interesse público e, na maioria das vezes, cumprindo papéis que teoricamente são típicos do Estado.

A constituição e gestão dessas organizações, apesar de parecerem mais simples no primeiro momento (tendo em vista não haver meta de lucro), tornam-se ainda mais complicadas do que nas empresas comerciais, em virtude das dificuldades de captação de recursos (que é, na maioria das vezes, baseada em doações). Embora tenham papel assistencialista e, por vezes, atuem baseadas no trabalho voluntário, o orçamento apertado dificulta a profissionalização da gestão, a contratação de mão de obra especializada, dentre outros aspectos. Isso, em parte, é contornado pelas subvenções econômicas subsidiadas pelo governo, mas que requerem um grau mais elevado de formalização, planejamento e burocratização para gerenciamento dos fundos.

Uma vez que as OTSs desempenham importante papel social e que trabalham, na maioria das vezes, com recursos humanos e financeiros escassos, e decorrentes de doações voluntárias, torna-se pertinente desenvolver um esforço de melhorar o seu desempenho

organizacional para a captação de recursos, de modo a construir ou manter a boa imagem perante o público assistido e doadores, bem como a aumentar o envolvimento e identidade das pessoas que trabalham nelas. Ao mesmo tempo em que se necessitam maiores alinhamentos entre conceitos teóricos e aplicações práticas relacionadas tanto com a administração quanto com o marketing na gestão dessas organizações, poucos ainda tem sido os estudos direcionados a esse setor que se faz relevante para o bem coletivo.

Apesar de já existirem periódicos específicos nesse setor, como o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, o *Nonprofit Management and Leadership* e o *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, o *mainstream* de pesquisas na área de gestão ainda tem sido o empresarial. Isso tende a melhorar, pelo menos teoricamente, o desempenho de empresas, aumentando seus lucros à custa da sociedade e do meio ambiente, ao passo que as OTSs ficam em segundo plano e submetidas às adaptações conceituais.

A discussão teórica sobre reputação também está concentrada mais em torno da ‘reputação corporativa’ (*corporate reputation*), já superando duas décadas de busca de entendimentos e de consensos, com constantes publicações em torno de periódicos específicos, a exemplo do *Corporate Reputation Review*. Apesar de tal periódico ser direcionado à reputação empresarial, o primeiro estudo de reputação de organizações sem fins lucrativos surgiu justamente nele, realizado por Bennet e Gabriel (2003), procurando analisar a imagem e reputação de organizações de caridade do Reino Unido. Mais tarde, Sarstedt e Schloderer (2010) desenvolveram o segundo estudo, apresentando uma abordagem de mensuração das OSFLs. Assim, é pertinente desenvolver mecanismos que permitam maior entendimento e melhor mensuração da reputação devido às especificidades das OTSs, da importância do setor para a sociedade, e do que este conceito (reputação) representa para as organizações como um todo.

## **1.2. Problemas e objetivos**

Além da preocupação dos gestores com a reputação da organização em si, por outro lado existem teóricos da área respaldados por revistas especializadas criando *rankings* de empresas bem reputadas, ou seja, propondo-se a medir e classificar as empresas segundo seus modelos de mensuração da reputação. Mas, até que ponto esses *rankings* realmente refletem a realidade de cada organização e não são mecanismos de compra e venda de posições? A reputação ali é baseada na visão de quem? Fora desses rankings a reputação tem

valor ou este surge apenas se houverem comparações? E ainda, a quem compete a avaliação da reputação de organizações do terceiro setor: *stakeholders* diretamente envolvidos ou o público em geral?

Esses questionamentos oriundos de uma rápida reflexão remetem a uma análise do que vem sendo estudado em torno da reputação organizacional para melhor entendimento desse ativo intangível pouco lembrado na prática, mas que tem papel fundamental no envolvimento com a força de trabalho, clientes e demais *stakeholders*. Salientando-se ainda que essa reflexão resulta no problema da mensuração dos construtos relacionados à reputação e na sua adequação deles do contexto comercial para o não lucrativo, o que constitui a problemática norteadora deste estudo.

Diante das reflexões e dada a importância das OTSs no contexto social, promovendo bem coletivo e minimizando ineficiências estatais e empresariais, emerge um questionamento central: **como medir o construto de reputação das organizações do terceiro setor?** Uma vez que essas organizações possuem suas especificidades de gestão e de manutenção da reputação, bem como atributos específicos e distintos dos atributos da reputação de empresas, faz-se necessário analisar bem que atributos devam ser esses. Além disso, é pertinente analisar como esses atributos da reputação das OTSs influenciam a comunidade em geral a se envolver com a organização, seja doando recursos ou se tornando parte da força de trabalho (voluntária ou não).

O objetivo central deste trabalho, portanto, é **construir uma escala de mensuração da reputação de OTSs a partir dos pressupostos do modelo C-OAR-SE**. De acordo com o problema de pesquisa e do objetivo geral apresentado, os objetivos secundários se configuram como passos do estudo, a saber: entender as especificidades das OTSs; analisar conceitualmente o construto reputação; elencar os atributos característicos da reputação das OTSs que possam ser analisados pelos futuros usuários da escala: o público em geral;

Ao final, espera-se gerar conhecimentos sobre reputação de OTSs e sobre o uso do modelo C-OAR-SE, de modo a incentivar novas pesquisas nesses enfoques. Dito isto, pode-se passar para a apresentação da estrutura deste trabalho.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Além deste capítulo inicial que introduz o tema que será trabalhado na presente dissertação de mestrado, mostrando de forma geral as especificidades que serão abordadas ao longo do mesmo, o cumprimento dos objetivos do presente estudo remete a mais quatro

capítulos (FIGURA 1). No segundo capítulo serão abordados os fundamentos teóricos sobre as organizações do terceiro setor, além do marketing para o terceiro setor e das especificidades do marketing em torno da reputação, e especificamente da reputação corporativa/organizacional. No terceiro capítulo será apresentada a base metodológica que será utilizada para a construção da Escala de Reputação de OTSs, ou seja, será apresentado modelo C-OAR-SE proposto pelo Rossiter, bem como os passos utilizados na sua construção.

FIGURA 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Elaboração própria, 2012.

Já no quarto capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho, porém sem muito aprofundamento, visto que o método seguido é representado justamente pelos passos do modelo. Posteriormente, já no quinto capítulo, serão empreendidos os seis passos do modelo C-OAR-SE para a construção efetiva da Escala de Reputação para OTSs. No sexto (e último) capítulo serão desenvolvidas as considerações finais do presente estudo, comparando os objetivos inicialmente propostos com os resultados alcançados, realce de contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo busca prover informações a respeito de algumas das especificidades das Organizações do Terceiro Setor (OTSs), do marketing para o Terceiro Setor, e da discussão teórica e instrumental sobre reputação. Cada um deles será comentado a seguir.

O primeiro tópico possui três recortes distintos: no primeiro, procura-se definir os tipos de OTSs apontando as saídas que os legisladores brasileiros encontraram para normatizar e definir o entendimento das Organizações Sociais (OSs) e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs); no segundo recorte será abordado o contexto de atuação e especificidades das OTSs; e no terceiro recorte será versado sobre a questão da captação de recursos humanos e financeiros para essas organizações.

No segundo tópico será falado sobre marketing para o Terceiro Setor ou como tem sido tratado pelos autores: marketing para organizações que não visam o lucro. Nele será apontada a sua relação com a reputação.

O terceiro tópico deste capítulo consiste na apresentação de definições, dimensões e perspectivas do construto reputação, buscando evidências teóricas e empíricas da sua mensuração e utilização nas atividades organizacionais. Ainda serão apontados os fatores antecedentes ou consequentes da reputação, assim como suas particularidades e relação com outros construtos como imagem e identidade. Logo de início pode-se perceber que há alguma relação intrínseca entre reputação, gestão e marketing, cuja tríade se relaciona entre si e impacta na gestão das mais diversas organizações.

### **2.1 Organizações do Terceiro Setor – OTSs**

O primeiro item deste capítulo, aqui chamado Organizações do Terceiro Setor (OTSs), poderia ser chamado por setor das organizações sem fins lucrativos, setor das organizações não governamentais, setor da economia solidária, das organizações filantrópicas ou das organizações de voluntariado. Todas essas nomenclaturas são como que faces de um mesmo dado, e por vezes tratados como sinônimos. Contudo, essas faces possuem nuances que diferenciam as organizações desse setor, mesmo que de forma bem discreta, como será visto a seguir.

### 2.1.1 Conceitos e tipos

O Terceiro Setor é composto por organizações privadas da sociedade civil com interesse público, sem finalidade de acumulação e distribuição de lucros, mas com a reintegração de excedentes na melhoria das suas atividades, que consistem em ações voltadas para o bem-estar social coletivo (DRUCKER, 1995). Esse setor existe juntamente com os outros dois setores, que são o estado (primeiro setor) e as empresas (segundo setor), o que justifica o caráter não governamental e sem fins lucrativos das OTSs, podendo ocorrer parcerias entre eles.

O terceiro setor é constituído por uma diversidade de organizações que existem sob várias classificações que, de um modo geral, caracterizam este setor: o **setor de caridade**, que é formado por todas as organizações que preenchem (severas) condições para registro de atendimento caritativo; o **setor voluntário**, que inclui entidades de caridade e muitas outras organizações com objetivos sociais e políticos, que não foram registradas como instituições de caridade; o **setor ONG** (Organização Não Governamental), formado por organizações voluntárias ou de caridade; o **setor sem fins lucrativos**, que é um termo oriundo dos EUA, e inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações que podem dar resultado financeiro positivo, mas não o distribuem a acionistas (HUDSON, 1999).

No Brasil, por exemplo, o Terceiro Setor vem sendo normatizado em torno de duas nomenclaturas: Organizações Sociais (OSs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), cujo caráter jurídico procura melhorar a definição e normatização das atividades das OTSs, embora ainda não seja fácil especificar bem as diferenças entre elas. Desde 1935 vêm sendo logrado esforços no sentido de melhor tratamento dado a essas organizações via legislação, como a Lei 91 de 28 de agosto de 1935 (BARRETO, 2005), mas aqui serão referenciadas as mais recentes com intuito de melhor distinguir as especificidades de cada tipo organização.

A Lei Federal Nº 9.637/98, que versa sobre as Organizações Sociais (OSs), as qualifica, no Art. 1º, como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, desde que atendam os requisitos previstos nessa lei. Vê-se que elas procuram desenvolver atividades com grande impacto social, sobretudo nas áreas de saúde e cultura, e pautadas na iniciativa privada, mas reconhecidas, fiscalizadas e fomentadas pelo Estado (MODESTO, 2001).

Para tanto, devem atuar nos serviços públicos não exclusivos do Estado e com contratos de gestão, o que representam um vínculo entre a organização e o Estado (BARRETO, 2005). De acordo com Barreto (2005), a OS possui natureza privada, porém exerce uma atividade delegada pelo poder público, que pode fomentá-la com recursos orçamentários e bens públicos, sem necessidade de licitação nos contratos entre a gestão pública e a organização social. O Estado, portanto, realiza uma espécie de terceirização das atividades que, por natureza, são de sua competência, mas que são desenvolvidas com recursos públicos.

Existem várias especificidades dessa lei vastamente discutidas pelos juristas e que apontam suas falhas; contudo, essa discussão não é relevante para o entendimento das atividades dessas organizações e das suas características para o presente estudo. Por ora, é suficiente saber que elas exercem atividades sociais sem finalidade lucrativa, cujos membros são admitidos segundo o estatuto da entidade, podendo fazer parte de órgãos governamentais, e que precisam publicar relatórios financeiros e relatório de execução do contrato de gestão no Diário Oficial da União anualmente (FERNANDES, 1994). Além disso, não podem destinar nenhuma parcela do patrimônio líquido e dos bens aos membros, e nos casos de extinção das atividades, os bens são destinados ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.

Com intuito de melhor normatizar as OTSs que não possuem vínculo algum com o primeiro e segundo setores, foi publicada a Lei 9.790/99, que trata das OSCIPs, e é também conhecida como Lei do Terceiro Setor no Brasil (ALVES; KOGA, 2006). Assim, foram excluídas do Terceiro Setor, para efeitos legais: as sociedades comerciais, os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional, as instituições religiosas e afins; as organizações partidárias e suas fundações; as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios; as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados; as instituições hospitalares não gratuitas e suas mantenedoras; as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras. Ficaram de fora ainda: as organizações sociais, as cooperativas, fundações públicas, mesmo que de direito privado, e as organizações creditícias vinculadas ao sistema financeiro nacional e que são normatizadas pelo art. 192 da Constituição Federal.

Observa-se que é excluído qualquer vínculo com organizações governamentais, o que iguala as OSCIPs às ONGs, termo esse que vinha sendo utilizado informalmente, mas sem conotação legal no Brasil (LANDIM, 1998). O termo ONG (ou NGO: *non-governmental*

*organization*) foi cunhado pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Resolução 288 do Conselho Econômico e Social (TUDE *et al.*, 2007) para designar uma “organização internacional a qual não foi estabelecida por acordos governamentais” (MENESCAL, 1996, p. 22).

Nesse ponto, é importante salientar que o termo foi batizado no Brasil sem respaldo na legislação, mas que é sinônimo de *nonprofit organizations* (NPOs), *nonprofit and voluntary organizations* (NPVOs), *voluntary organizations* (VOs) na literatura em língua inglesa, termos esses que designam as organizações sem fins lucrativos (OSFLs), organizações sem fins lucrativos e de voluntariado (OSFLVs), organizações de voluntariado (OVs), respectivamente. Estas siglas e nomenclaturas podem ainda estar atreladas ao “D” de Desenvolvimento, constituindo-se: organizações não governamentais de desenvolvimento (ONGDs), associações privadas de desenvolvimento (APDs) e organizações voluntárias privadas dedicadas ao desenvolvimento (OVPDDs) (TREVISOL, 2001; TUDE *et al.*, 2007).

É possível que exista alguma discussão afirmando que toda OSCIP é uma ONG, mas que o inverso não seja verdadeiro, pois algumas ONGs podem assumir um caráter político, ou seja, atuando mais como agentes reguladores das atividades governamentais e empresariais, de acordo com várias especificidades das mesmas, como questões ideológicas. Pela definição da Menescal (1996) citada anteriormente, pode-se até distingui-las de acordo com o nível de atuação das mesmas, onde as ONGs podem romper fronteiras, atuando em nível mundial, enquanto as OSCIPs em nível mais local ou regional.

Sem querer acabar a discussão, aqui será adotada a definição das OSCIPs como norte para o presente estudo, contudo serão tratadas como OTSs, o que não significa a exclusão das OSs como também beneficiárias de escalas como a que será desenvolvida adiante. Tal escolha é justificada pelo fato de serem organizações que desempenham serviços sociais não exclusivos do Estado, com incentivo e fiscalização do Poder Público, mediante vínculo jurídico instituído por meio de termo de parceria (BARRETO, 2005). O termo de parceria é um plano em que se estabelecem objetivos, metas e resultados a serem atingidos, como receitas e despesas, cronograma de execução das atividades e definição de indicadores de avaliação do desempenho. Como reflete um acordo entre a OSCIP e o Poder Público, na execução das atividades principais dessas organizações, o termo de parceria deve ser publicado na imprensa oficial do Município, Estado ou União.

Os objetivos sociais dessas organizações podem estar relacionados a uma ou mais das seguintes ações: promoção da assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da saúde, segurança

alimentar e nutricional; promoção do voluntariado, defesa, preservação e conservação do meio ambiente; promoção do desenvolvimento sustentável, experimentação não lucrativa de novos modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humano, da democracia e de outros valores universais, estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas etc. (LEI 9637/98, Art. 3º).

Ainda é previsto por essa lei que as OSCIPs observem os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência, adotando práticas de gestão administrativa que coíbam a obtenção de benefícios ou vantagens pessoais ou coletivas pelos seus membros, e constituição própria de um conselho fiscal ou órgão equivalente para opinar sobre relatórios financeiros. É prevista ainda a possibilidade de se remunerar os dirigentes da entidade e aqueles que a ela prestam serviços específicos, desde que os valores estejam de acordo com os valores de mercado. E também trata da dissolução dessas entidades e do destino dos seus bens para outras organizações de natureza e atuação semelhantes.

Proceder, então, essas comparações conceituais baseadas na legislação se faz pertinente para que as denominações não sejam utilizadas de forma indevida, e se estabeleçam limites que distingam cada tipo de organizações sem fins lucrativos, em especial as OSs e as OSCIPs. De forma resumida, e seguindo o raciocínio de Barreto (2005, p. 6), “pode-se afirmar que as OSCIP são uma publicização do privado, e as OS, ao revés, são uma privatização do público”. Ainda segundo o autor, essas últimas “(...) são, via de regra, iniciativa do Poder Público com específico propósito de absorver órgãos extintos” (p. 6). Já as primeiras, são de iniciativa da própria sociedade que poderá buscar ou não parcerias com a Administração Pública.

Embora essas outras evidências possam ser realizadas em torno da comparação entre as OSs e OSCIPs, aqui se faz suficiente a distinção entre elas, visto que outras discussões ainda mais relevantes surgirão. Por ora, vale salientar que essa discussão e normatização brasileiras estão condizentes com o que versa a literatura estrangeira sobre tal setor e com as peculiaridades dessas organizações, como será visto no tópico seguinte.

### **2.1.2 Contexto geral e atuação**

O Terceiro Setor, também chamado de Setor Social, recebe várias denominações e, pode ser visualizado como um conjunto de organizações baseadas no voluntariado, organizações privadas sem fins lucrativos, organizações não governamentais, organizações

filantrópicas, dentre outras denominações. Nesse âmbito da economia social ou da sociedade civil, essas organizações se propõem a atingir objetivos culturais, educacionais, religiosos ou a realizar serviços de natureza pública (BOTTIGLIERI; KROLESKI; CONWAY, 2011). São voltadas a atender demandas da sociedade não atendidas pelo setor público, aqui representado pelo Estado nas mais diversas instâncias de governo, em quantidade e qualidade.

Além de atuarem em torno de causas que tragam algum bem estar social, elas envolvem alguma forma de participação voluntária na captação de fundos ou de força de trabalho, com controle e governança autônomos e desvinculados do estado, podendo atuar com contratos e demais aparatos legais, como uma empresa qualquer, mas com algumas regalias fiscais (BARBOUR, 2011). Cada um desses aspectos será discutido a seguir, mas logo se percebe a existência da relação de trocas por meio de transações racionais, barganhas e procedimentos gerenciais (VALENTINOV, 2009).

Quando alguém se envolve em uma causa social e começa a empreender esforços para atender às necessidades públicas, faz-se necessário o envolvimento de vários agentes, públicos e privados, que serão ou não os beneficiários e beneficiados da organização. Nesse ponto, observa-se o início da construção coletiva da ordem social e a expansão do poder de cada indivíduo em não medir esforços para que o empreendimento aconteça. Essa força de vontade no que tange à oferta de serviços públicos tem sido objeto de estudo de pesquisadores nas últimas décadas com intuito de melhor entender o voluntariado (PHILLIPS; PHILLIPS, 2010; FLANIGAN, 2010).

As motivações variam para cada *stakeholder* (pessoas envolvidas com a organização) das OTSs e são tantas as influências que é grande a dificuldade de conseguir equilibrar os interesses dos proprietários, usuários dos serviços, comunidade local, agentes reguladores, gestores, voluntários etc. (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011). Aliás, na maioria das vezes não existem nem proprietários, mas sim pessoas que se dispõem a gerenciar a organização por um período de tempo e que, mesmo sendo voluntárias e fazendo isso por boa vontade, correm o risco de terem maiores aborrecimentos devido a essa nova responsabilidade.

Sem buscar na captação de recursos financeiros a acumulação de lucros para distribuir entre os *stakeholders*, estes são recompensados e estimulados a contribuir ainda mais com a organização quando veem que os recursos doados estão sendo utilizados de forma adequada no sentido de melhorar as atividades prestadas. As doações podem ser feitas tanto pela identificação do doador com a causa quanto pela dedução fiscal quando da restituição do imposto de renda (BOTTIGLIERI; KROLESKI; CONWAY, 2011). Mas seja qual for a

motivação a doar, o que interessa é manter a missão da organização em proporcionar melhorias sociais, que podem ser relacionadas ao desenvolvimento social até a regeneração social e ambiental (WALLACE; CORNELIUS, 2011).

Essa interação em torno de interesses em comum no âmbito do terceiro setor também tem sido objeto de estudo de economistas institucionais e, segundo eles, são os interesses compartilhados que sustentam as OTSs (VALENTINOV, 2009). Embora possam existir aparatos legais normatizando as parcerias, as transações racionais sobre as quais são baseadas os interesses econômicos dos parceiros podem ser interrompidas e, em geral, não há perdas para os envolvidos com a quebra no acordo entre OTSs e empresas, por exemplo (VALENTINOV, 2009).

Segundo Valentinov (2009, p.920), os economistas encaram a proibição de distribuição de lucros para qualquer indivíduo que controla essas organizações como sendo um quadro específico da “alocação autoritária de encargos e benefícios”. Dessa forma, quando os recursos não são utilizados de forma racional, incorrendo em gastos desnecessários, a exemplo de hospedagens em hotéis caros e voos de gestores de OTSs em assentos de primeira classe, isso pode vir a trazer descontentamento dos *stakeholders* e prejuízos para a reputação e imagem da organização e, conseqüentemente diminuição das doações (BOTTIGLIERI; KROLESKI; CONWAY, 2011). Além disso, espera-se que os recursos excedentes sejam investidos de maneira racional no sentido de melhorar a realização das atividades da organização, o que constitui maiores e melhores benefícios sociais.

Além disso, uma OTS que se associa a uma empresa num esquema ganha-ganha, onde a empresa doa para a OTS visando diminuição de impostos ou fortalecimento da marca, associando-a a causas sociais, também está sujeita a ter impactos reputacionais associados ao desempenho dessas organizações, e vice-versa. Tem sido comum a existência de organizações híbridas, com caráter lucrativo e não lucrativo ao mesmo tempo. As OTSs têm assimilado algumas características das organizações governamentais, no que tange à formalização, e das organizações do mercado, com a maximização das receitas (BRANDSEN; PESTOFF, 2006). Nesse ponto, observa-se que o terceiro setor representa o meio termo entre o mercado e o estado e, na medida do possível, procura regular e amenizar a atuação de ambos.

Esses problemas que podem comprometer a atuação das OTSs decorrem do controle interno não tão eficiente, em parte devido à falta de conhecimento de conceitos de gestão e de finanças (PRAKASH; GUGERTY, 2010; BOTTIGLIERI; KROLESKI; CONWAY, 2011). Essa dificuldade não deveria ser tão grande, sobretudo devido à existência da isenção fiscal de certos tributos concedida às OTSs, o que é essencial para o

direcionamento adequado dos recursos na realização das atividades sociais. Por outro lado, maior controle e burocratização são necessários e pertinentes no caso de projetos desenvolvidos a partir de subvenções econômicas milionárias proporcionadas pelos governos.

Outra peculiaridade das OTSs, e que também está relacionada aos fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso delas, reside nas medidas de avaliação do desempenho. Existem tanto indicadores métricos quanto não métricos: financeiros e sociais, respectivamente. Os indicadores sociais estão diretamente relacionados às atividades prestadas à população ou ao meio-ambiente, e refletem alguma mudança na vida dos beneficiários, como aumento da qualidade de vida, por exemplo (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Os indicadores financeiros estão relacionados às receitas (doações, financiamentos, subvenções), custos, horas de dedicação dos voluntários etc. (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Ambos são difíceis de controlar, porém isso é algo necessário de ser feito.

O que se percebe nesse setor, embora não seja regra geral, é OTSs com propósitos semelhantes procurando aumentar seus *market shares* de doadores e não de beneficiados ou clientes atendidos (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011). Além de haver parceria entre as OTSs de um mesmo ramo ou que se prestam a realizar atividades em prol da mesma causa, no caso de encerramento das atividades, os bens de uma são destinados à outra (pelo menos isso é o que ocorre nos Estados Unidos) (BOTTIGLIERI; KROLESKI; CONWAY, 2011)

Observa-se, nesse ponto, que essa prática está em consonância com o que rege a legislação brasileira para esse setor: nos casos onde há ausência de proprietários, não é possível vender a organização ou de alguma forma negociá-la. Isso porque na maioria dos casos elas compreendem associações, sindicatos, clubes, dentre outros, com parceiros com interesses semelhantes, mas com características pessoais distintas.

E, como se trata de um trabalho voluntário, muitas vezes tratado como um *hobby*, sem remuneração, mas com o possível ressarcimento de custos ou não, nada impede a participação de pessoas de diferentes idades, de crianças a idosos. Um grupo escoteiro, por exemplo, cujo propósito situa-se em torno de atividades educativas ao ar livre com um método didático-pedagógico próprio, todos os participantes são voluntários, desde o momento em que decidem ingressar no grupo até quando resolvem deixar o movimento escoteiro. Durante a vida escoteira da criança, jovem ou adulto, cada um é responsável por modelar o método escoteiro assim como são modelados por este, o que está de acordo com o argumento de Brandsen e Pestoff (2006) de que o cidadão transforma o serviço (social) e é transformado por este.

A cooperação existente dentre os membros de uma OTS pode ser visualizada a partir de três níveis de análise (micro-meso-macro), conforme apontam Brandsen e Pestoff (2006): *co-governance*, *co-management*, *co-production*. O primeiro é entendido como uma **governança compartilhada** e diz respeito a um arranjo onde todos são responsáveis pelo planejamento e entrega dos serviços ao público-alvo. O segundo, entendido como uma **gestão de serviços compartilhados** com o estado, já que teoricamente seria papel e obrigação deste manter o bem-estar comum. O último se trata de um arranjo produtivo em que os cidadãos são responsáveis pela produção dos seus próprios serviços, ou seja, uma **produção compartilhada**.

Tais arranjos sociais e produtivos podem estar organizados informalmente, sem registro legal; no entanto, ainda assim se reconhece a existência da organização como tal. Assim, a identidade desse tipo de organização pode independer da formalização legal mediante alvará ou permissão de funcionamento, embora existam dispositivos legais em cada país para regulamentá-las.

Pelo que foi exposto até então, observa-se que, da mesma forma que as demais organizações sejam do primeiro, segundo ou terceiro setores, o sucesso é respaldado pelo profissionalismo da gestão e, no caso deste último, também pela captação de doações. O fenômeno das doações tem sido objeto de estudos com intuito de: identificar fatores que as influenciam (BROWN; HILLMAN; OKUN, 2012), desenvolver mecanismos de mensuração e estimação de doações e de voluntariado (CNAAN; JONES; DICKIN; SALOMON, 2011), retenção de voluntários (GARNER; GARNER, 2011), motivação e recompensas preferidas pelos voluntários (PHILLIPS; PHILLIPS, 2010), dentre vários outros estudos. O tópico seguinte abordará com mais propriedade esses aspectos relacionados à captação de recursos financeiros e de pessoal no setor das OTSs, focando-se em um estudo que contempla especificamente a questão da reputação.

### **2.1.3 Aspectos relacionados à captação de recursos financeiros e humanos**

Um estudo que merece maior detalhamento e que versa diretamente no que diz respeito ao objeto do presente estudo, ou seja, a reputação, foi o trabalho de Bekkers e Wiepking (2011), o qual compreendeu uma revisão da literatura de estudos empíricos sobre filantropia, realizado em mais de quinhentos artigos. É baseado nesse estudo que segue a discussão a seguir.

O intuito dos autores era identificar os motivos das pessoas doarem dinheiro para

as organizações de caridade, os quais se configuraram em torno de oito aspectos: 1) consciência da necessidade; 2) solicitação; 3) custos e benefícios; 4) altruísmo; 5) reputação; 6) benefícios psicológicos; 7) valores; 8) eficácia. O Quadro 1 apresenta uma visão geral desses mecanismos, classificando-os quanto às suas características tangíveis/intangíveis, local de origem das necessidades e público-alvo das campanhas.

QUADRO 1 – Aspectos das ações de caridade

Aspecto	O quê?	Onde?	Quem?	
	Tangível ou Intangível?	Dentro, fora ou entre as pessoas?	Atores	Alvos
1. Necessidade	T e I	D, F e E	Beneficiários e Organizações	Doadores
2. Solicitação	T e I	E	Beneficiários e Organizações	Doadores
3. Custos/benefícios	T	F	Organizações	Doadores
4. Altruísmo	T	F	Doadores e Organizações	Beneficiários
5. Reputação	I	E	Oscila	Doadores
6. Custos e benefícios psicológicos	I	D	Doadores	Doadores
7. Valores	I	D	Doadores	Doadores e Beneficiários
8. Eficácia	I	D	Organizações	Doadores

Fonte: Bekkers e Wiepking (2011, p.928).

Primeiro, os doadores precisam estar conscientes da **necessidade das organizações** por doações, que podem ser tangíveis (dinheiro ou bens) e intangíveis (esforço físico e mental): necessidades sociais (necessidade de companhia, por exemplo) e psicológicas (afeto, atenção, etc). Estando sob o controle dos doadores, esse aspecto precede a deliberação consciente dos custos e benefícios da doação, e é resultado das ações dos beneficiários que procuram ajuda e das organizações de caridade que comunicam suas necessidades para os potenciais doadores.

Após conhecer as necessidades, os doadores precisam ser **solicitados a doar**. Aqui entra o papel fundamental da mídia, das campanhas publicitárias e do contato direto com os doadores, e compreende o segundo aspecto apontado pelos autores. Os alvos dessas campanhas passam então a refletir com relação a atender ou não o apelo.

O terceiro aspecto diz respeito aos **custos e benefícios**. Estes têm recebido mais atenção por parte de estudiosos da Economia e do Marketing, e representam aspectos motivadores ou desmotivadores no ato de doar. Podem ocorrer com ou sem segundas intenções, ou seja, visando ou não uma contrapartida. Algumas pessoas doam simplesmente porque se sentem bem ou porque a doação impactará em diminuição fiscal ou trará algum benefício para a imagem do doador. Este aspecto está relacionado com as características

peçoais dos doadores, benefícios psicológicos das doações, com o contexto e com as características das organizações as quais se destinam as doações.

O quarto aspecto, denominado **altruísmo**, está relacionado às características do doador e de como ele encara a doação. Aqui se admite que a doação seja motivada por sentimentos de preocupação com a causa social abraçada pela organização e com a melhoria do desempenho das atividades.

Com relação ao quinto aspecto, a **reputação** diz respeito às consequências sociais que o ato de doar representa para os doadores. Dessa maneira, este é um fenômeno intangível e interpessoal. A doação pode ser visualizada de forma positiva ou negativa, dependendo da finalidade da doação, assim como do ato de não doar. Não doar para uma causa nobre é ruim para a boa reputação de uma pessoa, quando se sabe que ela possui condições de doar.

Já o sexto aspecto está relacionado aos **benefícios psicológicos** do ato de doar. Estudos de psicólogos sociais apontam, de forma geral, que fazer doações proporciona bem-estar e diminui sentimentos de culpa, justiça, moralidade etc. Há ainda evidências que relacionam esses sentimentos às imagens dos doadores e não doadores, o que geram julgamentos de valor dessas pessoas.

Nesse ponto entra o sétimo aspecto: os **valores sociais**, que estão associados com a reputação e também com o altruísmo. Aqui se analisa o papel que as doações exercem na imagem das pessoas e como elas encaram o ato de doar. E o último aspecto, a **eficácia**, representa a percepção que os doadores têm da maneira como suas contribuições foram utilizadas e o impacto que elas tiveram na consecução dos objetivos das organizações ou do impacto na vida dos beneficiados.

Bekkers e Wiepking (2011) apontam que a relação entre esses oito mecanismos, como eles denominam o que aqui é chamado de aspectos, não está clara. Alguns deles até representam conceitos ou características semelhantes que se sobrepõem. Contudo, no âmbito do trabalho desenvolvido isso não se configura um problema, visto que é apenas um modelo teórico fruto de suas percepções a cerca dos estudos já realizados. Estudos empíricos podem ser realizados no sentido de validar e melhor analisar esse modelo.

Contudo, diante do que foi exposto por esses autores e das discussões desenvolvidas até então, observa-se evidente papel do Marketing na transparência das atividades das OTSs com intuito de construção de uma imagem positiva e bem reputada, e que proporcione a realização de parcerias intra e entre setores, e entre pessoas físicas e jurídicas, com a doação de recursos. Cabe agora, sem querer estender muito a discussão e sem querer exauri-la por questão de tempo e espaço, elaborar comentários sobre a atuação do

marketing no Terceiro Setor.

## 2.2. Marketing no Terceiro Setor

Empresas lideradas por pessoas com valores altamente altruístas certamente existiram no passado direcionando parte dos seus recursos para apoiar causas sociais, sendo membros de nobreza ou não. Mas o que se percebe e foi constatado anteriormente é que a normatização legal dessas ações é recente.

O mesmo pode ser dito dos esforços para adaptar conceitos de administração e de marketing para as OTSs. Movimentos em torno da ampliação do conceito de marketing foram liderados por Kotler e Levy (1969), expandindo sua atuação para além das empresas comerciais e industriais, direcionando-o também às demais organizações, lugares e pessoas. Foram várias as críticas de autores contrários à definição do escopo do marketing, porém esta tendência se fixou no universo acadêmico e profissional de marketing.

Segundo a mais atual definição da *American Marketing Association* - AMA, “o Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e realizar trocas de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, marketeiros e para a sociedade como um todo”<sup>1</sup> (AMA, 2008). Tendo o marketing a função de equilibrar o sistema de trocas, nada mais justo que ele seja utilizado por todo tipo de organização. O próprio Kotler (1978, p.24) coloca que:

A razão básica de uma organização que não visa o lucro interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. As organizações numa sociedade livre dependem das trocas voluntárias para que possam realizar seus objetivos. Os recursos devem ser atraídos, os empregados devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados. O planejamento de incentivos apropriados é um passo importante no estímulo dessas trocas. O marketing é a ciência que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas.

Falando em trocas, o referido autor exemplifica cinco tipos de transações:

- **Comercial**, onde o vendedor oferta bens e serviços ao comprador em troca de dinheiro;
- **De emprego**, na qual o empregador oferece salários e benefícios ao empregado, e este fornece serviços produtivos;
- **Cívica**, em que a polícia fornece serviço de proteção aos cidadãos e estes dão impostos e cooperação como contrapartida;
- **Religiosa**, na qual a igreja fornece serviço religioso aos fiéis e estes donativos e serviços;

---

<sup>1</sup> “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.”(AMA, 2008).

- **De caridade**, na qual a instituição de caridade promove sensação de bem-estar ao doador em troca de dinheiro e/ou serviço.

No início o marketing tinha foco apenas nas transações comerciais e se pensava que esse deveria ser seu fim último. Depois foi se pensando nas demais trocas existentes em organizações não puramente comerciais. Passou-se, então, a observar o marketing e sua relação com a sociedade (WILKIE e MOORE, 1999; 2011), mais especificamente no marketing social, no qual se direciona o marketing a uma ideia ou causa social (KOTLER e ZALTMAN, 1971; KOTLER, 1978).

O conceito idealizado por Kotler e Zaltman (1971) nada mais é do que a aplicação da abordagem gerencial do marketing na elaboração de projetos teóricos e práticos de interesse social. Nesse ponto, Kotler (1978, p. 288) caracteriza o marketing social da seguinte maneira:

O marketing social é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de ideias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

Enquanto o marketing gerencial busca identificar e atender as necessidades e desejos dos mercados-alvo, visando, o marketing social procura modificar as atitudes ou comportamentos dos mercados-alvo, servindo aos interesses destes ou da sociedade sem a busca pelo lucro, e com a oferta de ideias e não de produtos ou serviços (KOTLER, 1978). Não ocorreram alterações conceituais significativas entre as duas abordagens, mas apenas uma adaptação conceitual.

No que diz respeito à relação entre conceitos, Burguete (2004) apresenta o marketing social como sendo formado pelo marketing não lucrativo e pelo marketing de causas sociais. Vázquez, Alves e Cervera (2011, p. 11) apontam que está emergindo o “*non-business marketing*” composto por quatro sub-categorias: “*non-profit marketing, public marketing, social marketing, and political and election marketing*”, ou seja, o marketing não-gerencial constituído pelo marketing não-lucrativo, público, social e político.

Recentemente, isso é reafirmado por Andreasen (2012), conforme será comentado a seguir. Andreasen (2012) afirmou que as abordagens de marketing social e marketing de causas sociais desenvolvidas ao longo do tempo, inclusive por ele mesmo em parceria com Kotler, ocorreram muitas vezes de forma imaginativa. E completa colocando que a visão desenvolvida situando o marketing social como um pequeno aspecto do marketing gerencial

deve ser revista, transformando a abordagem do marketing social em algo mais amplo e genérico, na qual há o marketing comercial como um aspecto pontual (ANDREASEN, 2012).

Pensando nessa perspectiva, o marketing social seria composto pelo marketing para as organizações que não visam o lucro e pelo marketing para as organizações que visam o lucro. Ambas podem e devem utilizar os conceitos do marketing gerencial que são aplicáveis a ambas, como será apresentado a seguir. Inclusive, como o próprio Andreasen (2012, p. 38) afirma: transações comerciais também ocorrem no mundo do marketing social e sem fins lucrativos.

Seguindo ainda a linha de raciocínio do autor, Andreasen (2012) afirma que várias das transações que são centrais para o desenvolvimento de programas de marketing para OTSs e de marketing social e, por conseguinte, para o suporte dessas organizações, são muito mais complexas do que no contexto empresarial. Casos dessa complexidade giram em torno da oferta de dinheiro de pessoas que não receberão sequer um produto ou serviço em retorno (caridade), além de que se propõem ideias específicas (comer menos, exercitar-se mais, por exemplo), o que envolve iniciar, alterar, parar, não começar, continuar, aumentar ou diminuir um comportamento específico do público-alvo (ANDREASEN, 2012).

Com ações desse tipo, não se sabe ao certo quem é o público diretamente interessado nem quanto tempo essas ações vão levar para surtir um efeito desejável ou mesmo visível. Também é complicado saber como o valor dessas atividades é visualizado por essas pessoas. O que se sabe é que essas trocas num contexto social podem gerar ganhos e perdas monetárias para os envolvidos, assim como recompensas e punições sociais por cumprir ou não tais práticas (BAGOZZI, 1975). A Figura 2 apresenta os principais públicos de uma OTS, e sua explicação é proveniente do próprio Kotler (1978) e está resumida a seguir.

FIGURA 2 – Os principais públicos de uma organização.



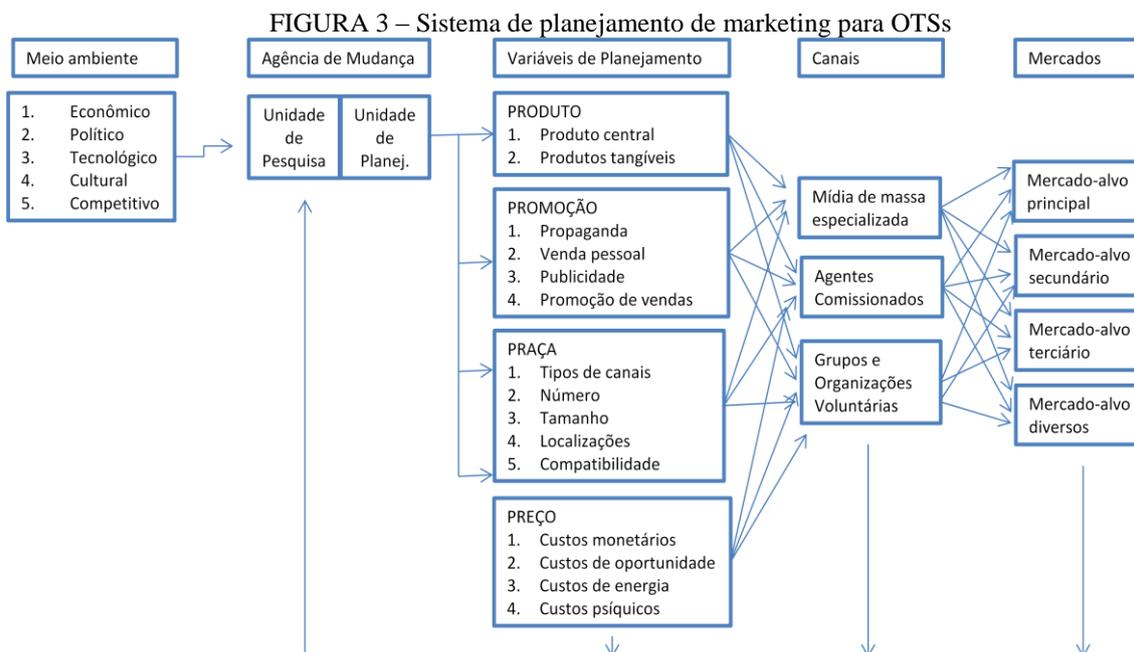
Fonte: Kotler (1978).

O **público provedor** da organização é composto pelos: apoiadores, que fornecem recursos (dinheiro, tempo e incentivo); pelos fornecedores, que são aqueles que vendem seus bens e serviços à organização; e os reguladores, os quais impõem regras e condutas de ação. Já os **públicos internos** compreendem todos aqueles que atuam na gestão e realização das

atividades da organização. Os **públicos agentes** têm função intermediária entre a oferta e demanda com funções de comunicação, podendo ser integrantes internos da organização ou externos, como exemplo das diversas mídias. E por fim, os **públicos consumidores**: aqueles que se beneficiarão direta ou indiretamente com as atividades da organização.

Vale aqui destacar que apesar de Kotler e Zaltman, em 1971, terem proposto o termo “Marketing Social” para designar um conjunto especial de atividades do marketing de organizações que não visam o lucro, Lazer e Kelley, em 1973, utilizaram esse termo para também designar os impactos sociais (positivos e negativos) do marketing (ANDREASEN, 2012). Nesse sentido, Andreasen (2012, p. 37) afirmou que o marketing social é regularmente confundido com “*social network marketing*”, contudo o autor trata os termos marketing social e marketing para organizações sem fins lucrativos como sinônimos.

Dessa forma, cabe aqui apresentar e comentar brevemente a respeito do sistema de planejamento de marketing social, visto que este é aplicável às OTSs e estas fazem parte do esquema, como pode ser visualizado na Figura 3. O funcionamento do sistema de planejamento de marketing social é iniciado com a unidade de pesquisa coletando informações do ambiente, momento este em que se verificam como os aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, culturais e competitivos afetarão as atividades relacionadas às causas sociais. Então a unidade de planejamento da agência de mudança elabora os planos sociais de marketing de curto e médio prazo, levando em conta os 4P’s, os canais e os mercados.



Fonte: Kotler e Zaltman (1971).

Logo se observa que os princípios do marketing para as OTSs são basicamente os

mesmos daqueles para o marketing empresarial (SHOHAM *et al.*, 2006). Estudos recentes, e relacionados às OTSs, têm dado enfoque ao termo *market orientation* (orientação de mercado OM), assim como também são encontrados trabalhos versando sobre: *marketing orientation* (orientação de marketing), *customer focus* (foco no consumidor) e *marketing concept* (conceito de marketing) (BRADY *et al.*, 2011), e ainda sobre orientações de marca (*brand orientation*) no setor caritativo (HANKINSON, 2001).

A OM é vista como uma estratégia, comportamento ou cultura da organização em agir de maneira tal que proporcione aumento no seu desempenho (BRADY *et al.*, 2011), e inclui a geração de informação de mercado, disseminação cross-departamental da informação e ações em resposta a essa informação, assim como as orientações aos clientes, competidores, doadores e voluntários, e a coordenação interfuncional (SHOHAM *et al.*, 2006). Dessa maneira, o papel principal do marketing no contexto das OTSs está relacionado ao melhoramento do desempenho das organizações em realizar suas funções sociais e administrativas da melhor maneira possível, satisfazendo seus *stakeholders* de acordo com as características de cada um (MANO, 2010). Além disso, o marketing pode trabalhar a captação de recursos, o senso de identificação dos colaboradores com a organização e com a causa em que ela atua e, por conseguinte, a retenção de voluntários (BENNET; SARGEANT, 2005; FREITAS-DA-COSTA *et al.*, 2011).

Encerrando a discussão, mas sem querer esgotá-la, o marketing permite elevar a legitimidade e visibilidade da organização que faz uso dos seus conceitos de maneira adequada (MANO, 2010), o que implica em melhor reputação e imagem da organização (BENNET; SARGEANT, 2005). De fato, na metáfora do marketing como um guarda-chuva de Balmer e Greyser (2006), o marketing integra aspectos, como: identidade, marca, comunicações, imagem e reputação da organização (QUADRO 2). Embora esses autores tenham atrelado a esses conceitos a palavra *corporation* (corporação, empresa), eles podem ser facilmente direcionados às demais organizações como um todo.

A proposta de marketing corporativo apresentada no Quadro 2 está associada aos 6C's do Balmer (2006): *character* (**identidade**: o que a organização é), *communication* (**comunicação**: o que a organização diz que é), *constituencies* (**constituintes** – relacionado ao marketing e gestão de *stakeholders*: a quem a organização procura servir), *covenant* (**convenção, tratado ou proposta** – relacionado à gestão de marca: o que é prometido e esperado), *conceptualizations* (**impressões, reputação**: o que a organização parece ser) e *culture* (**cultura/identidade organizacional**: o que a organização sente que é).

QUADRO 2 – Proposta de marketing corporativo do Balmer.

6C's	11Ps	Explicação
<i>Character</i> (Caráter/Identidade)	<i>Philosophy and ethos</i> (Filosofia e ética)	Como a organização é constituída. O que a organização representa, a maneira que compromete seu trabalho e atividades.
	<i>Product</i> (Produto)	O que a organização produz e faz.
	<i>Price</i> (Preço)	(...) A valorização de suas marcas (corporativas, de serviços e produtos). O que ela cobra por seus produtos e serviços. O preço da ação. salários dos funcionários.
	<i>Place</i> (Praça)	Distribuição e relações organizacionais em termos de venda e distribuição de produtos e serviços. (Franchising, outsourcing, licenciamento).
	<i>Performance</i> (Desempenho)	Qualidade dos produtos e serviços. Normas vis-à-vis relacionadas a questões de governança, ética e responsabilidade social
	<i>Positioning</i> (Posicionamento)	Posição da organização em relação aos seus concorrentes (faixa de tamanho, cobertura geográfica, produtos e serviços).
<i>Culture</i> (cultura)	<i>Personality</i> (Personalidade)	O papel crítico das atividades pessoais do marketing corporativo. Os significados pessoais compartilhados (assim como diferenciados) e atribuídos à organização, inclusive por força da identificação com a organização.
<i>Communication</i> (comunicação)	<i>Promotion</i> (Promoção)	Comunicações corporativas coordenadas ( <i>corporate advertising, corporate PR, identidade visual etc.</i> )
<i>Constituencies</i> (constituintes)	<i>People</i> (Pessoas)	Em adição aos clientes: os constituintes internos e externos da organização e comunidades.
<i>Conceptualisations</i> ( <b>reputação</b> )	<i>Perception</i> (Percepção)	Imagens e reputações atribuídas à organização pelos indivíduos, grupos, comunidades.
<i>Covenant</i> ( <i>brand equity</i> /marca)	<i>Promise</i> (Promessa)	As expectativas associadas com a marca da empresa (perspectiva dos stakeholders) e a promessa que sustenta a marca da empresa (perspectiva organizacional).

Fonte: Balmer e Greyser (2006).

A esses 6C's são associados 11 P's relacionados a: filosofia e ética, produto, preço, praça, desempenho, posicionamento, personalidade, promoção, pessoas, percepção e promessa. Apesar desse modelo se referir ao marketing corporativo, observa-se que seus aspectos podem ser ampliados para as organizações dos três setores da sociedade com algumas adaptações, e em especial ao marketing das OTSs.

Foi pertinente aqui apresentar esse modelo, visto que ele envolve elementos que fazem parte do escopo do presente estudo, e pode gerar *insights* para melhor desenvolvimento da parte empírica do mesmo. Alguns desses conceitos, como o de reputação, imagem e identidade, serão discutidos nos tópicos que seguem com especial enfoque no primeiro.

### 2.3. Reputação Corporativa e Organizacional

Nesse item serão abordadas algumas definições do construto reputação para diversas áreas e segundo alguns autores, assim como o relacionamento entre os conceitos:

reputação, imagem e identidade. Ainda serão apresentadas as dimensões, antecedentes e consequentes, e como têm sido realizados os esforços de mensuração da reputação.

Da mesma forma que o marketing sofreu a expansão do seu escopo, a reputação deixou de ser uma característica específica de pessoas para ser também de organizações e lugares. Ora a reputação será tratada como corporativa ora como organizacional, sem maiores distinções, para seguir o tratamento dado à mesma pelos autores, embora existam tentativas de diferenciação entre o que caracteriza o “corporativo” e o que caracteriza o “organizacional”, sem muita solidez.

### 2.3.1. Conceitos de reputação corporativa

Existem diferentes visões a respeito do que seja reputação. Fombrum, Gardberg e Sever (2000) apresentam as definições de reputação corporativa para diversas disciplinas:

- **Economia:** reputações são vistas como traços ou sinais que descrevem um comportamento provável da empresa em uma situação particular.
- **Estratégia:** as reputações são ativos intangíveis difíceis de serem imitados e adquiridos pelos concorrentes, ou mesmo substituídos, e, portanto constituem barreiras que proporcionam barreiras competitivas sustentáveis aos seus proprietários.
- **Contabilidade:** reputação é um dos vários tipos de ativos intangíveis que são difíceis de mensurar, mas que criam valor para as empresas.
- **Marketing:** a reputação descreve as associações corporativas que indivíduos estabelecem com o nome da empresa.
- **Comunicações:** reputações são características corporativas que são desenvolvidas a partir das relações estabelecidas entre seus múltiplos constituintes.
- **Teoria organizacional:** reputações são representações cognitivas de empresas desenvolvidas como atribuições de sentido dos *stakeholders* sobre as atividades da empresa.
- **Sociologia:** *Rankings* de reputação são construções sociais que emanam dos relacionamentos que as empresas estabelecem com stakeholders nos seus ambientes institucionais compartilhados.

A preocupação maior da Sociologia é com o prestígio, sendo a reputação o principal interesse da Economia, enquanto para o Marketing é a imagem o que mais importa,

e para a Contabilidade e Direito, a benevolência (SHENKAR; YUCHTMAN-YAAR, 1997). Dependendo do nível de generalização e/ou o foco da discussão, cada um dos termos: identidade, imagem, prestígio, benevolência, estima e solidez, têm sido utilizados ou como equivalentes de reputação ou como componentes importantes da reputação ou como algo maior que a engloba (WARTICK, 2002).

A implicação geral das visões da reputação para essas disciplinas remete, segundo Fombrum, Gardberg e Sever (2000), a ideia de que a reputação de uma organização é um construto coletivo que agrega as percepções de múltiplos *stakeholders* sobre a performance de uma organização. A definição de reputação corporativa (*corporate reputation* - RC) mais citada pelos pesquisadores desse tema é a de Fombrum (1996), que a coloca como uma representação perceptual das ações passadas e futuras prospecções de uma empresa que descreve sua aparência geral para todos os seus constituintes quando comparada com outros líderes rivais. Dessa definição são destacados três aspectos: a reputação é baseada em **percepções**, que precisam ser **agregadas** de todos os seus *stakeholders*, e serem suscetíveis de **comparações** (WARTICK, 2002; WALKER, 2010).

Sendo baseada em percepções, a reputação pode ser positiva ou negativa e independe da realidade, sendo um processo de construção social, pois está nas mentes das pessoas e, portanto, foge do controle das organizações (WALKER, 2010). Assim, é possível que a organização possua reputações específicas para cada *stakeholder* e para cada aspecto que é avaliado nela, a exemplo de lucratividade, responsabilidade social e ambiental, relacionamento com empregados, governança corporativa, qualidade dos produtos e serviços etc. (WALKER, 2010).

As distinções entre essas diferentes áreas acadêmicas se tornaram turvas e de pouca utilidade para melhor entendimento do paradigma da reputação (CHUN, 2005). Contudo, parece haver consenso no fato de a reputação ser tratada como um dos ativos intangíveis mais valorizados (GIBSON *et al.*, 2006), especialmente em mercados altamente competitivos (ABIMBOLA; VALLASTER, 2007). A literatura sobre reputação corporativa a coloca como uma fonte de vantagem competitiva (HALL, 1993; FOMBRUM, 1996; ROBERTS; DOWLING, 2002), comparando-a com desempenho organizacional (FOMBRUM; SHANLEY, 1990; BROWN; PERRY, 1994; DEEPHOUSE, 2000).

As múltiplas reputações ou a reputação geral da organização, para simplificar, é vista como a combinação das percepções tanto do público interno, o que se chama identidade organizacional, quanto do público externo, na forma da imagem organizacional. Ora os construtos imagem e identidade são tratados como sinônimos de reputação, ora como

variáveis da mesma (WHETTEN; MACKEY, 2002).

O Quadro 3 procura estabelecer comparações entre esses três construtos. A identidade organizacional é uma percepção interna e atual, ou seja, reflete os sentimentos dos membros internos da organização quanto ao que eles acreditam que a empresa é. Já a imagem organizacional reflete as percepções dos membros externos da organização, contudo ela é construída de dentro para fora da mesma e de forma que seja sempre positiva nas mentes dos envolvidos. A reputação, por sua vez, representa as percepções atuais dos membros internos e externos da organização, podendo ser positiva ou negativa, e ter origem dentro ou fora da organização.

Percebe-se, pelos Quadros 3 e 4, que os conceitos de identidade, imagem e reputação estão associados a determinado tipo de *stakeholder* e a um estado atual ou desejado. Foi importante apresentar esses conceitos nesse momento, pois eles dão fundamento ao que será analisado como componentes da reputação. Tais componentes serão mais bem discutidos a seguir, assim como serão apresentadas outras nuances do construto reputação.

QUADRO 3 – Diferenças entre identidade, imagem e reputação

	Identidade Organizacional	Imagem Organizacional	Reputação Corporativa
<i>Stakeholders</i>	Internos	Externos	Internos e externos
Percepções	Atual	Desejada	Atual
Origem	Dentro da empresa	Dentro da empresa	Dentro e fora
Percepção possível	Positiva ou negativa	Positiva	Positiva ou negativa
Questão relevante	O que acreditamos ser?	O que queremos que os outros pensem que somos?	O que parecemos ser?

Fonte: Walker (2010).

O Quadro 4 apresenta algumas definições do que seja cada um desses aspectos, também relacionados às dimensões da reputação. Observa-se também a utilização da nomenclatura “organizacional” quando se refere aos construtos imagem e identidade, e “corporativa” quando se refere à reputação. Contudo, autores mais recentes já versam sobre “reputação organizacional”, como Rindova *et al.* (2005) e Lange, Lee e Dai (2011), o que representa a ampliação do entendimento do conceito para além das empresas.

Daqui pra frente será convencionada a utilização do termo **reputação organizacional** no presente estudo, embora algumas vezes possa estar associada a nomenclatura “corporativa” para seguir a ideia original de determinados autores. Os conceitos apresentados com relação à identidade e imagem fazem parte das dimensões da reputação, o que será tratado a seguir.



### 2.3.2. Componentes da reputação

As definições de reputação dependem da maneira como os conceitos de imagem (como os outros nos veem como organização), identidade (como nos vemos enquanto organização) e cultura organizacional (o que dizemos que somos) são utilizados (FIGURA 4). Inicialmente a reputação foi tratada como uma variável independente que direciona a imagem da organização, e posteriormente foi concebida como uma variável dependente ou algo que resulta do bom relacionamento com os funcionários e clientes, e da confiabilidade dos produtos e serviços ofertados (CHUN, 2005). Apesar dessa distinção, os conceitos de imagem e reputação têm sido tratados sem distinções (CHUN, 2005).

FIGURA 4 – Elementos da reputação corporativa



Fonte: Chun (2005).

Como a imagem está associada a questões externas, a sua responsabilidade é do marketing (comunicações corporativas) ao passo que a perspectiva interna, a identidade, é uma questão da gestão de pessoas ou da área de comportamento organizacional. A **imagem** (representada pela percepção dos *stakeholders* externos com relação à organização) é um elemento da **reputação**, mas não é sinônimo dela, segundo Chun (2005), e deveria ser alinhada à **identidade organizacional** (crenças dos membros internos sobre a organização) e à **identidade desejada ou imagem desejada** (como os gestores gostariam que a organização fosse vista) (FIGURA 4).

Na literatura de marketing, a reputação é frequentemente utilizada como sinônimo de imagem e isso pode gerar confusão (CHUN, 2005). Uma diferença que pode ser apontada entre **imagem e reputação** reside no fato de a primeira representar crenças recentes do público sobre a organização, e a segunda, julgamentos de valor sobre as qualidades da organização ao longo de determinado período (CHUN, 2005).

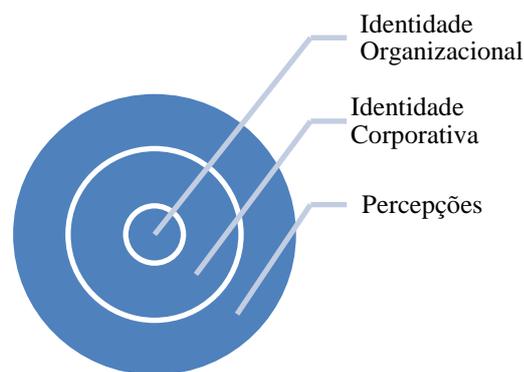
No que diz respeito ao conceito de **identidade organizacional**, este representa o que os funcionários percebem, sentem e pensam sobre a organização em que atuam (HATCH;

SCHULTZ, 1997). Identidade organizacional (‘como nos vemos’) e cultura organizacional (‘como fazemos as coisas por aqui’) compreendem características centrais e duradouras da organização, e são conceitos similares em muitos sentidos. Identidade representa a maneira como as pessoas se posicionam em relação à cultura e valores da organização e, portanto, é fruto de um processo de consciência e reflexão e mais passível de mudança. Já a cultura só pode ser mudada quando a identidade também muda.

Alguns esforços têm sido logrados com intuito de diferenciar identidade organizacional e identidade corporativa. Defende-se a ideia de que a **identidade corporativa** deveria refletir as suas características únicas ou a personalidade corporativa enraizada no comportamento dos membros da organização (BALMER, 1997), e deveria refletir como os empregados se identificam com a empresa (STUART, 2002).

Nesse sentido, a identidade corporativa tem o papel de intermediar a relação entre a identidade organizacional e as percepções internas e externas da organização (CHUN, 2001). Percebe-se, então, que identidade organizacional e identidade corporativa não são sinônimos, sendo a primeira informal, construída entre os funcionários, e a segunda coletiva ou instituída internamente pela organização. Essa relação é exibida pela Figura 5, na qual se percebe esse caráter intermediador da identidade corporativa com as percepções internas e externas da organização.

FIGURA 5 – Relação entre percepções e identidade organizacional e corporativa.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

Davies e Chun (2002) demonstraram que aspectos da mensuração da imagem e identidade se correlacionam com os da identidade, indicado que há variação conjunta ou potencial causalidade entre eles. Assim, se a imagem (externa) é espelho da identidade (interna), então o gerenciamento da imagem pode ser obtido em parte pela gestão da identidade. E, o monitoramento dos *gaps* (lacunas) entre o que os funcionários pensam e o que os demais pensam sobre a organização pode apontar problemas potenciais na prevenção

de crises de reputação (DOWLING, 1994). Um melhor entendimento das nuances da reputação será alcançado com o tópico seguinte, o qual apresentará as principais escolas de pensamento do paradigma da reputação apresentadas por Berens e van Riel (2004).

### 2.3.3. Escolas de pensamento do paradigma da reputação

Com a finalidade de melhorar o entendimento sobre o paradigma da reputação são apresentadas três escolas de pensamento do paradigma da reputação: “*evaluative, impressional e relational*” (CHUN, 2005, p. 93). O que mais se enfatiza na diferenciação dessas correntes é a questão do relacionamento entre *stakeholders* em detrimento das bases epistemológicas que as tornam peculiares: as duas primeiras enfocam um determinado *stakeholder* ao passo que a última considera interesses de vários grupos.

Na **escola avaliativa** (*evaluative*), a reputação é acessada a partir do valor financeiro ou da *performance* financeira de curto prazo da organização, sob o ponto de vista *stakeholders* explícitos, cujos principais interesses residem nos atributos financeiros da organização. Essa visão tem se estabelecido nas áreas de estratégia e economia (RINDOVA e FOMBRUM, 1998; CHUN, 2005), e se tornou popular quando passou a ser vista como uma vantagem competitiva e um ativo intangível. Várias abordagens para valoração de marcas e rankings reputacionais apoiados pelas mídias, como o da revista *Fortune*, estão situados nessa corrente.

Já a **escola impressional** foca nos aspectos implícitos dos *stakeholders* da organização e a forma com atributos não financeiros impactam no desempenho financeiro da organização em longo prazo. Nesta, é analisado como se dá o envolvimento emocional dos grupos de interesse com a organização, e a reputação é acessada em termos de percepções ou impressões relevantes da organização, ao invés de qualquer medida financeira ou de desempenho (CHUN, 2005). É importante colocar que o termo “*stakeholders* explícitos” não é sinônimo de “*stakeholders* externos”, assim como “*stakeholders* implícitos” não é o mesmo que “*stakeholders* internos”. Aqui se faz referência aos aspectos cognitivos que representam a sua relação com a reputação da organização e não a sua posição com relação à organização.

A **escola relacional**, por sua vez, foca nas visões dos *stakeholders* internos e externos, e parecem prover relativamente novas lentes para o desenvolvimento do paradigma da reputação (CHUN, 2005). Vários autores têm se tornado adeptos da ideia de que a reputação é uma síntese de opiniões, percepções e atitudes dos *stakeholders* da organização, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, investidores e comunidade (POST; GRIFFIN,

1997). Uma vez que conceitos como o de Fombrum (1996), anteriormente citado, passaram a ser aceitos, as percepções de vários *stakeholders* atribuíram a multidimensionalidade ao construto reputação, já que este é a percepção agregada de vários indivíduos (FOMBRUM *et al.*, 2000).

QUADRO 5 – Paradigma da reputação: as três escolas do pensamento.

Abordagens	Público-chave	Foco
<b>Escola Avaliativa:</b> Reputação como avaliação do sucesso financeiro da organização.	Um stakeholder: Investidor ou Gestor	Comportamento do investidor. Ranking baseado nas opiniões de CEOs. Investidor. Ligação entre reputação e desempenho financeiro/ estratégico.
<b>Escola Impressional:</b> Reputação como a impressão geral de uma organização.	Principalmente Marketing a visão de um único stakeholder  Comportamento Organizacional  Mídia	Imagem/identidade corporativa. Ligação entre reputação e intenção de compra. Visão dos clientes com relação a imagem da empresa e dos vendedores.  Ligação entre reputação e identificação dos funcionários. Gestão da percepção da imagem e identidade.  Ligação entre reputação e cobertura da mídia.
<b>Escola Relacional:</b> Reputação envolvendo lacunas entre as visões dos stakeholders internos e externos.	Comparação das visões de múltiplos stakeholders (principalmente internos <i>versus</i> externos).	Ligação entre reputação (visão externa) e identidade (visão interna). Ligação da visão interna (identidade) com a visão externa (imagem) da reputação corporativa.

Fonte: Chun (2005).

Enquanto pesquisadores das escolas relacional e impressional tendem a ver a reputação como o reflexo da percepção acumulada de um único *stakeholder*, a escola relacional entende que a reputação seja reflexo tanto da visão interna quanto externa da organização. Apesar de cada uma ter visões diferentes, perspectivas internas e externas estão ligadas (CHUN, 2005) e se apresentam de maneira similar (HELM, 2005), configurando-se como dimensões da reputação, conforme será abordado a seguir.

### 2.3.4. Dimensões da reputação

Em consonância com a escola relacional ou o *framework* dos *stakeholders*, De Quevedo apresenta duas principais **dimensões da reputação** corporativa: a **reputação interna**, ou seja, aquela proveniente das atividades da empresa e que impacta nos interessados diretos (clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes etc.); e a **reputação externa**, ou seja, a percepção do público externo ou sociedade em geral (CASTRO *et al.*, 2006). Percebe-

se que as percepções dos clientes, embora seja um público externo à organização, são tratadas como sendo parte da dimensão interna. Estudos recentes apontaram que as impressões mesmo internas, entre clientes, investidores e funcionários, têm algumas diferenças de magnitude, mas seguem o mesmo padrão gráfico (HELM, 2005).

Castro *et al.* (2006) chamam essas duas dimensões (interna e externa) como sendo reputação do negócio e reputação social. A **reputação do negócio** inclui diferentes aspectos da reputação corporativa relacionados aos agentes e *stakeholders* intimamente envolvidos com as atividades e processos da empresa, como: clientes, fornecedores, donos e empregados. Já a **reputação social** é o resultado de *insights* e percepções de outros *stakeholders* que não estão tão próximos do dia a dia das atividades empresariais, como investidores e a comunidade em geral (CASTRO *et al.*, 2006).

Outros autores, como Dollinger *et al.* (1997), identificaram três principais dimensões da reputação: **reputação gerencial**, **reputação financeira** e **reputação dos produtos**. Essas dimensões são independentes, porém representam diferentes aspectos da reputação corporativa e seu papel com relação a diferentes partes interessadas.

Mais recentemente Lange, Lee e Dai (2011) propuseram as dimensões da reputação organizacional como sendo três: **ser conhecida**, **ser conhecida por algo**, e **favorabilidade generalizada**. Embora seja uma proposição recente e não substitua as anteriores, uma vez que elas continuam a existir não mais como dimensões em si, mas como perspectivas impressionais dos envolvidos com a pesquisa, essas três dimensões parecem fazer sentido.

Supondo-se que as dimensões da reputação já estejam bem definidas e que as três escolas de pensamento justificaram as visões de determinados autores, é oportuno ainda apresentar os antecedentes e consequências da reputação, tendo em vista que proporcionarão melhor entendimento quanto à mensuração da reputação corporativa. Esse assunto será abordado a seguir.

### 2.3.5 Antecedentes e consequências da reputação

A relação entre os antecedentes e as consequências (ou consequentes) da reputação está relacionada aos elementos que a originam, ou seja, o que deve ser feito para ter ou construir uma boa reputação, assim como os benefícios de desenvolver uma boa reputação ou o valor da mesma (MONEY; HILLENBRAND, 2006). Essa relação é analisada pelo nível estratégico ou o nível da organização e o nível pessoal, conforme é apresentado pelo Quadro

6.

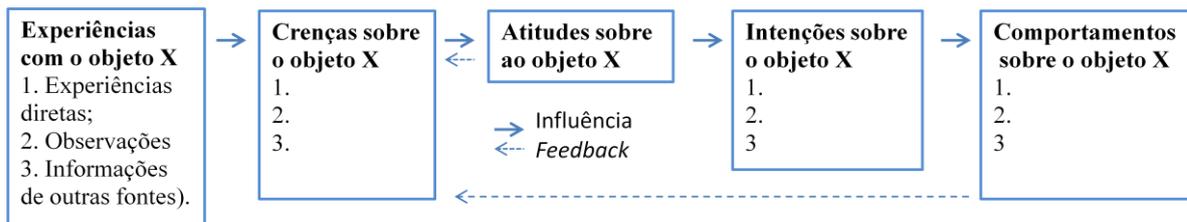
QUADRO 6 – Relação causal da reputação no nível estratégico e pessoal.

	Antecedentes	Reputação	Consequências
<b>Nível Estratégico</b>	Atividades geradoras de ativos	Ativos intangíveis	Ativos de mercados
<b>Nível Pessoal</b>	Observações / Experiências	Crenças / Atitudes	Intenções / Comportamentos

Fonte: Money e Hillenbrand (2006, p. 5).

No **nível estratégico**, a reputação é tida como um ativo relacionado com o desempenho da organização e tanto pode ser um ativo de mercado quanto um mediador ou moderador entre os ativos intangíveis internos e os ativos de mercado (MONEY; HILLENBRAND, 2006). Nesse contexto a reputação é um determinante para o sucesso da organização à medida que consegue gerar ativos internos (antecedentes) e melhorar o desempenho dos ativos relacionados com o mercado (consequentes) (MONEY; HILLENBRAND, 2006). As conceituações da reputação nessa perspectiva estão relacionadas à criação de valor, o que é o propósito principal da empresa. (MONEY; HILLENBRAND, 2006).

FIGURA 6 – Framework causal de Fishbein e Ajzen



Fonte: Money e Hillenbrand (2006)

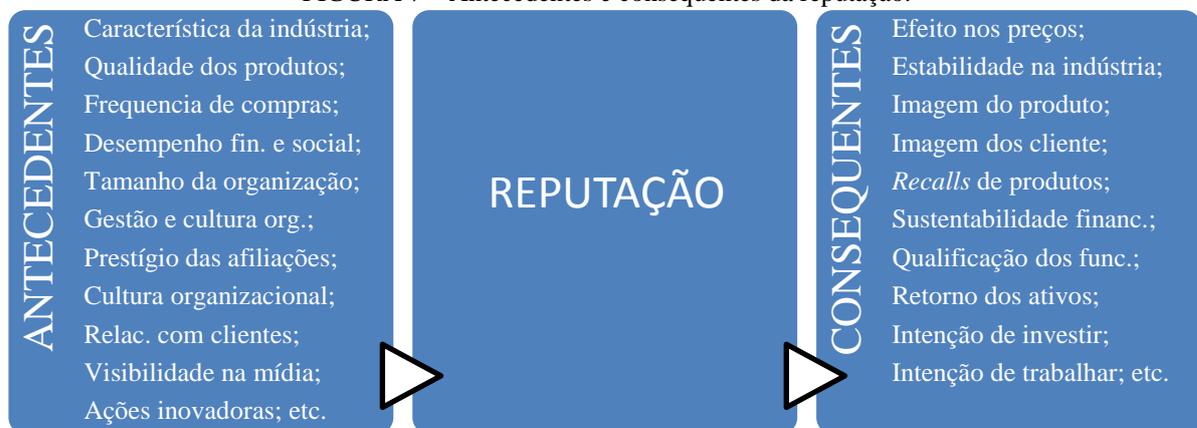
Já **no nível pessoal**, o conceito de reputação segue a perspectiva cognitiva ou atitudinal, ou seja, que ele está presente na mente dos *stakeholders* e, portanto, está baseado nas suas percepções à respeito das ações passadas da organização e nas crenças relacionadas ao apelo da mesma (MONEY; HILLENBRAND, 2006). Os esforços de mensuração que seguem essa perspectiva estão baseados no framework causal de Fishbein e Ajzen (FIGURA 6), os quais mostram como os conceitos: crenças, atitudes, intenções e comportamentos podem ser interligados, e como o encadeamento deles pode estar baseado: nas experiências e observações, nas informações de fontes externas e/ou nos processos de inferência (MONEY; HILLENBRAND, 2006).

Assim, os antecedentes da reputação estão relacionados às experiências e observações dos *stakeholders* com a organização, enquanto a reputação em si é representada pelas suas crenças e atitudes com relação à mesma, e as consequências representam suas intenções e comportamentos. Mais recentemente Lange, Lee e Dai (2011) analisaram os

resultados de alguns estudos de acordo com os antecedentes e consequentes, e alguns fatores apontados por eles estão elencados na Figura 7.

No geral, as pesquisas em torno dos **antecedentes da reputação** estão alinhadas à ideia de que os interessados avaliam as organizações pela observação das suas ações e dos seus históricos, e de que ela é socialmente construída e sujeita a informações diversas e dicas de outrem (LANGE; LEE; DAI, 2011). Já com relação às **consequências da reputação**, os estudos apontaram como efeitos ou benefícios da boa reputação: possibilidade de elevação de preços, aumento de *market share*, atração de funcionários e clientes, aumento das expectativas dos *stakeholders*, etc. (LANGE; LEE; DAI, 2011).

FIGURA 7 – Antecedentes e consequentes da reputação.



Fonte: Elaboração própria (2012).

Os referidos autores apontam ainda que as iniciativas de pesquisas procurando identificar os antecedentes e efeitos da reputação ainda estão em sua fase inicial pelo fato de, em parte, a natureza multidimensional ainda ter sido pouco explorada. Alguns achados de pesquisas evidenciam uma relação positiva da boa reputação com a atração de constituintes e recursos, e com a possibilidade de ganhos relacionados aos aspectos econômicos, o que era uma ideia intuitiva que se tinha dessa relação (LANGE; LEE; DAI, 2011).

Lange, Lee e Dai (2011) caracterizam os estudos sobre reputação realizados na década passada como tendo sido modelados formativamente, ou seja, a preocupação girava mais em torno das variáveis que formam a reputação do que nas variáveis refletidas por esse construto. Aspectos que emergiram dos estudos analisados sobre os antecedentes da reputação organizacional incluem: desempenho da organização, ações, demográficos, afiliações e indústria, e foram apresentados e testados com relacionamento mais unidirecional do que bidirecional (LANGE; LEE; DAI, 2011). Os autores sugerem, assim, que no futuro sejam testados relacionamentos mais complexos e multidirecionais, pois embora o construto

reputação seja intuitivamente simples, sob a perspectiva da gestão ele se torna complexo.

Outra sugestão dada por Lange, Lee e Dai (2011) está situada no relacionamento entre reputação organizacional e o *status* ou reputação dos afiliados da organização, ou seja, o reflexo da reputação da organização na imagem do público envolvido com suas atividades. Um alerta é dado justamente no que diz respeito ao que a reputação representa para cada *stakeholder*, pois por ser um construto coletivamente desenvolvido, ele pode ser visto e entendido de maneiras diferentes para cada uma das partes envolvidas (LANGE; LEE; DAI, 2011).

Walker (2010) afirma ser quase impossível um único artigo poder mensurar as percepções de todos os *stakeholders* da organização e qualquer instrumento de medição da reputação conseguir mensurar toda a reputação, e sim, apenas uma porção dela. Ainda o autor apresenta algumas implicações da mensuração da reputação relacionadas com cinco atributos da sua definição: (1) a mensuração deveria **examinar a reputação percebida**; (2) a reputação corporativa é um assunto específico, **percepção agregada**; (3) a **natureza comparativa** da reputação corporativa não precisa ser limitada a outras firmas; (4) a medição da reputação corporativa deveria **permitir o construto ser positivo e negativo**; (5) a reputação corporativa é **relativamente estável e duradoura**.

De acordo com a **primeira implicação** é mais indicado medir a reputação com indicadores subjetivos, uma vez que ela representa percepções a cerca da organização, porém indicadores objetivos (*market share*, por exemplo) utilizados em conjunto com os subjetivos podem possibilitar o exame e a explicação de diferenças entre a reputação percebida e os dados objetivos (WALKER, 2010).

Já pela **segunda implicação**, vem a dificuldade já mencionada anteriormente de se medir e descrever a reputação para várias partes interessadas, e é sugerida a reflexão: reputação para quem, de acordo com quem e para que finalidade? Essas perguntas vão ajudar o pesquisador a identificar o grupo de referência apropriado, os avaliadores, o conjunto de medidas e dados necessários (WALKER, 2010). Ainda desse aspecto, uma organização pode ter várias identidades e imagens, mas apenas uma reputação (por assunto) como sendo a soma total de todas as imagens e identidades da organização (WALKER, 2010).

Da **terceira implicação**, observa-se a flexibilidade de o pesquisador incluir ou isolar alguns possíveis padrões. Assim, ele pode escolher entre várias possibilidades de comparações (a exemplo de competidores, *prior reputation*, reputação da indústria) na sua mensuração do construto (WALKER, 2010).

A partir da **quarta implicação**, analisa-se que o resultado da avaliação da

reputação é relevante, seja ele positivo ou negativo. A maioria dos estudos pede para os respondentes apontarem as empresas com maior reputação e o foco é dado apenas a essas empresas, contudo pouco se procura avaliar sobre aquelas que não são bem reputadas (WALKER, 2010).

Por fim, a **quinta implicação** está relacionada à utilização de estudos cross-seccionais e estudos longitudinais. Uma vez que a reputação é um construto estável, estudos cross-seccionais têm maior valor e credibilidade do que os longitudinais, embora se dê preferência aos longitudinais (WALKER, 2010). Por outro lado, as conclusões generalizadas do estudo cross-seccional das imagens da organização seriam questionáveis, já que elas têm ciclos de vida relativamente curtos (WALKER, 2010).

Sabendo-se das possíveis definições, dimensões, correntes, antecedentes e consequentes do construto reputação, pode-se agora fazer uma breve análise de como têm sido empreendidos os esforços referentes a sua mensuração. Serão abordados os instrumentos mais citados pelas revisões dos autores sobre o assunto, e que exemplificam as principais correntes do pensamento da mensuração desse construto.

### 2.3.6.1 Mensuração de reputação

A mensuração da reputação tem sido realizada ao longo do tempo ora tratando-a como um construto unidimensional ora multidimensional, assim como sendo mensurada de forma formativa<sup>2</sup>, refletiva<sup>3</sup> ou de ambas maneiras. Segundo Berens e van Riel (2004), o conceito de reputação corporativa vem recebendo maior interesse da literatura acadêmica desde a década de 1950, contudo ainda não é claro o que significa uma boa ou má reputação. Pensar dessa forma, segundo os autores, pode levar a um entendimento do construto como sendo unidimensional, o que não é o caso. As medidas unidimensionais não explicam porque uma organização tem reputação melhor ou pior do que outras organizações (CHUN, 2005).

A reputação representa um construto coletivo que descreve as percepções agregadas de múltiplos *stakeholders* sobre o desempenho da organização, e que sendo o desempenho um construto multidimensional, assim também deve ser tratado o construto

---

<sup>2</sup> Na mensuração formativa, os indicadores resultam na variável latente, ou seja, a variável que não é diretamente medida, de modo que o construto seja representado pela junção das variáveis observadas e medidas diretamente. Os indicadores associados à variável latente não precisam estar correlacionados significativamente ou representarem a mesma dimensão (HELM, 2005).

<sup>3</sup> Já na mensuração refletiva, o pesquisador assume que os indicadores observáveis são reflexões ou representações do construto, o que significa que o construto deva ser unidimensional e os itens correlacionados significativamente (HELM, 2005).

reputação (FOMBRUM *et al.*, 2000). Partindo-se do pressuposto de que a reputação organizacional é caracterizada por certo nível de familiaridade com a organização, pelas crenças sobre o que se pode esperar dela ou dos seus produtos no futuro e das impressões da aparência organizacional como um todo, isso remete que a avaliação da reputação está intrinsecamente ligada a informações que os avaliadores sabem sobre a organização.

Há ainda indicações de necessidade de estudar tal construto de forma multidimensional e de analisar as possíveis interações entre as dimensões da reputação organizacional, o que não tem sido bem explorado (LANGE; LEE; DAI, 2011). Dito isto, serão apresentadas a seguir as principais correntes do pensamento da mensuração da reputação e os instrumentos de medição que as caracterizam.

### **2.3.6.1 Principais correntes de pensamento da mensuração da reputação**

A visão geral dos estudos que direta ou indiretamente estão associados à reputação corporativa, apresentada por Berens e Van Riel (2004), abrange trabalhos realizados entre 1958 e 2004, os quais são apresentados segundo: autor, ano, grupo de *stakeholder*, indústria, tipos de associações que são feitas e o conceito. Eles procuraram distinguir esses trabalhos dentre três correntes que as visões que norteiam os estudos: expectativas sociais, personalidade corporativa e confiança.

A **primeira corrente**, a das **expectativas sociais** (*social expectations*), está relacionada às expectativas que as pessoas têm com relação ao comportamento das organizações. Aqui estão representados: o instrumento de mensuração utilizado pela *Fortune* para eleger as empresas mais admiradas da América (*America's Most Admired Companies – AMAC*) e o *Reputation Quotient* (Quociente de Reputação - QR) do *Reputation Institute* (Fombrum *et al.*, 2000). Esses instrumentos serão apresentados a seguir para que seja, então, abordada a segunda corrente.

#### **- Ranking de Reputação Fortune AMAC**

Os *rankings* têm sido utilizados para avaliar a atuação de empresas de acordo com os seus setores e, comumente, apresentados em revistas específicas. Fombrum *et al.* (2000) revisaram, durante o processo de construção da escala do Quociente de Reputação, os rankings utilizados até esse período pelas revistas: *Fortune AMAC*, *Manager Magazine*, *Management Today*, *Asian Business*, *Far Eastern Economic Review*, *Financial Times*, *Industry Week*, *Fortune GMAC*. As dimensões e os itens existentes em cada um dos instrumentos

dessas revistas podem ser visualizadas no trabalho citado, porém aqui será apresentado apenas o primeiro deles, que é o mais frequentemente mencionado. Vale frisar que no Brasil não foram encontrados *rankings* semelhantes.

O Ranking da revista *Fortune* AMAC (FMAC) classifica as empresas mais admiradas da América com base na avaliação de executivos (*chief executive officers* - CEOs) e analistas a partir de oito atributos da reputação: (1) solidez financeira; (2) valor de investimento a longo prazo; (3) uso de ativos corporativos; (4) inovação; (5) qualidade da gestão; (6) qualidade dos produtos e serviços; (7) habilidade para atrair, desenvolver e manter talentos; (8) responsabilidade social (FOMBRUM *et al.*, 2000; CHUN, 2005). Os respondentes são solicitados a classificar dez grandes firmas da indústria da qual fazem parte de acordo com essas dimensões utilizando uma escala de verificação de 0 (baixa) a 10 (alta).

Apesar de se prender a critérios financeiros e não informar muito além disso, tem sido utilizado desde 1983 tanto pela revista quanto por acadêmicos (FOMBRUM *et al.*, 2000). Estes frequentemente utilizam esse índice para testar ligações entre reputação e variáveis financeiras ou estratégicas que explicam apenas uma parte da reputação (CHUN, 2005).

Instrumentos, como o descrito, só explicam parte da reputação das empresas, dando maior enfoque ao comportamento financeiro das mesmas, e aferem as percepções de apenas um dos constituintes (administradores, proprietários ou analistas financeiros) da organização a cerca dos seus concorrentes. Além disso, as avaliações de mídia, segundo D. Vivader-Cohen, não podem ser consideradas métodos de medição de reputação porque elas mesmas influenciam a mensuração da reputação da perspectiva dos *stakeholders* (ŠONTAITĖ; BAKANAUSKAS, 2011). Surgiu, então, a necessidade de criação de outros instrumentos que pudessem contemplar outros fatores da reputação e ainda fazer generalização, sem tanto viés financeiro.

### **- Quociente de Reputação – QR**

Para a construção da escala chamada Quociente de Reputação, que é um instrumento de medição de reputação para múltiplos *stakeholders*, Fombrum *et al.* (2000) seguiram esses cinco passos: definição do construto, *design* da escala, teste piloto, administração da escala e análise dos itens, validação e normas. A partir da análise das definições de reputação para as disciplinas apresentadas no item 2.3.1, os autores sugeriram que a reputação representa uma relativa estabilidade tanto interna, com os funcionários, quanto externa, com as demais partes interessadas, no ambiente competitivo e institucional (FOMBRUM *et al.*, 2000). Dessa forma, ela representa uma avaliação coletiva da habilidade

que a organização tem de entregar valor a determinados *stakeholders*, na forma de saídas do sistema.

Chegando ao conceito, os autores partiram para a análise dos instrumentos de medição de reputação na forma de rankings, como também foi falado anteriormente. Os referidos autores selecionaram 32 itens de instrumentos e da literatura sobre mensuração da reputação, e iniciaram a primeira parte do estudo pela internet sobre a indústria de aviação norte-americana. Não tendo ocorrido bons resultados na primeira rodada, os itens foram então avaliados por especialistas em grupos focais, e o instrumento revisado. Daí foi realizada outra aplicação, desta vez na indústria de hardware de computadores, culminando-se em uma escala com 20 itens.

QUADRO 7 – Comparativo entre o QR e FMAC<sup>4</sup>

Quociente de Reputação		Fortune AMAC
Itens	Fatores (6)	Itens
Eu tenho um bom pressentimento sobre a empresa Admiro e respeito da empresa Confio nesta empresa	Apelo Emocional	-
Está por trás de seus produtos e serviços Desenvolve produtos e serviços inovadores Oferece produtos e serviços de alta qualidade Oferece produtos e serviços que são bons valores para o dinheiro	Produtos e serviços	Qualidade do produto e serviço
Tem excelente liderança Tem uma visão clara para o seu futuro Reconhece e tira vantagem das oportunidades de mercado	Visão e liderança	Inovação Qualidade da gestão
É bem gerida Parece que é uma boa empresa para se trabalhar Parece que é uma empresa que tem bons funcionários	Ambiente de trabalho	Desenvolvimento e permanência de pessoas talentosas
Suporta boas causas É uma empresa ambientalmente responsável Mantém um alto padrão na forma como trata as pessoas	Responsabilidade social e ambiental	Responsabilidade social
Tem um forte histórico de rentabilidade Parece um investimento de baixo risco Tende a superar os seus concorrentes Parece que é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro	Desempenho financeiro	Valor de investimento de longo prazo Uso de ativos corp. Solidez financeira

Fonte: Chun (2005, p. 102)

As três versões do QR podem ser visualizadas no corpo do trabalho dos autores, contudo aqui será apresentada a versão final. No Quadro 7 podem ser vistos os itens do QR agrupados nos seguintes fatores: apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e ambiental, e desempenho financeiro, e ainda a comparação destes com os fatores do instrumento de mensuração de reputação utilizado pela *Fortune*. Apesar de os itens do QR estarem divididos entre esses seis fatores, estes são agrupados em dois fatores de segunda ordem: emocional e racional, ou seja, os três primeiros

<sup>4</sup> Ver original no Quadro A1 do Anexo A.

itens integram o fator emocional e os demais o fator racional (CHUN, 2005).

Ao utilizar o QR no contexto alemão em 2004, Wash e Wiedmann, propuseram a adição de outras variáveis para medir as experiências e envolvimento dos *stakeholders* com a organização em análise a partir das seguintes dimensões: simpatia, transparência, justiça, orientação percebida para o cliente, sentimentos de satisfação, lealdade e confiança dos *stakeholders*, e a questão do marketing boca-a-boca (MONEY; HILLENBRAND, 2006). As medidas para essas dimensões não foram desenvolvidas, no entanto foi ressaltada a importância de observá-las em estudos futuros (MONEY; HILLENBRAND, 2006).

A **segunda corrente** está relacionada à **personalidade corporativa** (*corporate personality*) e, como o próprio nome indica, associa aspectos da personalidade individual à pesquisa sobre reputação organizacional (BERENS; VAN RIEL, 2004). Isso é possível quando se analisa a organização a partir da metáfora da personificação (DAVIES *et al.*, 2001); contudo os traços psicológicos associados à organização nem sempre são vistos como avaliações a cerca do que as empresas deveriam fazer, como ocorre na corrente das expectativas sociais (BERENS; VAN RIEL, 2004). Nessa vertente estão associados os estudos que analisam as organizações a partir de traços psicológicos ou da personalidade (AAKER, 1997), assim como associam a credibilidade corporativa como uma das dimensões da imagem corporativa que podem afetar a força da marca e estar relacionada à reputação (KELLER; AAKER, 1998).

A escala de Aaker<sup>5</sup>, é composta pelas cinco dimensões e respectivos itens a seguir: **sinceridade** (terra-a-terra, orientada para a família, cidade pequena, honesta, sincera, real, saudável, original, alegre, sentimental, amigável), **excitação** (ousada, orientada, emocionante, animada, legal, jovem, imaginativa, única, atualizada, independente, contemporânea), **competência** (confiável, esforçada, segura, inteligente, técnica, corporativa, bem sucedida, líder, confiante), **sofisticação** (classe alta, fascinante, boa aparência, encantadora, feminina, alisar, suave) e **robustez** (ao ar livre, masculina, ocidental, difícil, áspera) (DAVIES *et al.*, 2001). As características apresentadas são traduções do inglês para o português e, por isso, algumas podem soar estranhas, contudo os termos originais podem ser encontrados no Anexo A deste. Na verdade esses traços psicológicos humanos apontam facetas da personalidade da marca que passam a ser associadas à reputação.

Posteriormente, Davies *et al.* (2001) utilizaram os 42 itens da escala de Aaker para analisar as percepções de empregados e clientes com relação a determinada empresa, e mostraram como essas percepções se aproximam com pequenas diferenças nas magnitudes de

<sup>5</sup> Itens na versão original podem ser visualizados no Quadro A2 do Anexo A deste trabalho.

cada dimensão. Os respondentes foram solicitados a pensar em um produto, serviço ou marca de uma empresa e a acessar sua personalidade com base nos traços psicológicos apresentados, e em uma escala de verificação de 5 pontos que vai do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”.

O Quadro 8 apresenta a escala de Davies *et al.* com as suas dimensões, sub-dimensões e itens traduzidos para o português, contudo a versão original também segue nos Anexos deste trabalho.. Os autores não mencionam como esses itens são verificados, ou seja, quantos pontos e que tipo de escala. Provavelmente eles tenham utilizado a mesma escala de verificação que utilizaram em 2001 com a escala de Aaker, ou seja, uma escala de verificação com cinco pontos.

QUADRO 8 – Escala de Personalidade Corporativa de Davies *et al*<sup>6</sup>

Dimensão	Sub-dimensão	Itens
Agradabilidade	Calorosidade Empatia Integridade	Amigável, agradável, aberta, simples, Interessada, reconfortante, solidária, aceitável, Honesta, sincera, confiável, socialmente responsável
Negócio	Modernidade Aventura Ousadia	Legal, orientada, jovem Imaginativa, atualizada, emocionante, inovadora Extrovertida, ousada
Competência	Consciência Direção Tecnocracia	Confiável, segura, dedicada Ambiciosa, orientada a objetivos, líder Técnica, corporativa
Robustez	Egoísmo Dominância	Arrogante, agressiva, interesseira Olha para si mesma, autoritária, controladora
Chique	Elegância Prestígio Esnobe	Charmosa, estilosa, elegante Prestígio, exclusiva, refinada Esnobe, elitista
Informalidade Machismo	-	Casual, simples, fácil Masculina, difícil, áspera

Fonte: Berens e Van Riel (2004, p. 171).

Outro exemplo que merece destaque é o estudo de Caruana e Chircop (2000), no qual desenvolveram um instrumento com doze itens baseados nos cinco elementos de *brand equity* propostos por Aaker em 1991. O Quadro 9 apresenta tal instrumento utilizado pelos consumidores de determinada marca de bebida em Malta com intuito de mensurar a reputação da empresa. A escala de verificação utilizada continha cinco pontos indo do discordo totalmente ao concordo totalmente. Reputação e *brand equity* se mostram bem relacionados (CHUN, 2005; CARUANA; CHIRCOP, 2000). As escalas de *brand equity* foram apontadas como instrumentos para minimizar o viés financeiro dos rankings de reputação que eram mais comuns até então.

<sup>6</sup> Original no Quadro A3 do Anexo A.

QUADRO 9 – Escala de Caruana e Chircop<sup>7</sup>

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. XYZ produz produtos de qualidade.</li> <li>2. XYZ usa anúncios de alto calibre.</li> <li>3. XYZ patrocina muitas atividades.</li> <li>4. XYZ está sempre disposta a receber visitantes em sua fábrica.</li> <li>5. XYZ é uma empresa estabelecida há muito tempo.</li> <li>6. Emprego com XYZ é altamente considerado.</li> <li>7. Os funcionários da XYZ são bem treinados.</li> <li>8. XYZ oferece uma variedade de produtos bem conhecidos.</li> <li>9. XYZ tem uma gestão forte.</li> <li>10. XYZ anuncia muito.</li> <li>11. XYZ é uma empresa conhecida.</li> <li>12. Pelo seu porte, XYZ assegura bons lucros.</li> </ol> |
|--|

Fonte: Caruana e Chircop (2000, p. 54).

De acordo com Chun (2005), nessa perspectiva também existem limitações: a falta de clareza conceitual entre esses dois construtos e de consenso na definição de *brand equity*. Além disso, o fato de se utilizar a visão de apenas um tipo de *stakeholder* para responder as questões propostas não reflete a reputação como um todo. Uma alternativa para esta limitação é o Quociente de Reputação e outras escalas e índices que foram desenvolvidos até então. É importante salientar que Chun (2005) ainda apresenta alguns estudos que procuraram mensurar imagem ou identidade apenas, e ainda as relações entre satisfação e lealdade do cliente com lucratividade, e satisfação e retenção dos funcionários, os quais não serão apresentados na presente discussão.

Já a **terceira corrente**, aqui chamada **confiança** (*trust*), é mais comumente encontrada na literatura que trata do relacionamento entre organizações, e pode estar relacionada à predição do comportamento de atores sociais (BERENS; VAN RIEL, 2004). Nooteboom *et al.* (1997) definem confiança como sendo a probabilidade subjetiva que se atribui à ação benevolente por outro agente ou grupo de agentes. Ainda se associa *confiança* à confiabilidade e benevolência.

Aqui se analisam as intenções das partes em cumprir o que foi acordado ou prometido e, por conseguinte ao que se chama credibilidade corporativa, que pode ser definida como a expertise, confiabilidade e veracidade percebida de uma empresa (NEWELL; GOLDSMITH, 2001). Um *overview* da escala desses autores é apresentado no Quadro 10. Os autores utilizaram a escala de verificação do tipo Likert com sete pontos, na qual 1 representava “muito confiável” e 7 “não confiável” (NEWELL; GOLDSMITH, 2001). Na escala de credibilidade corporativa, as percepções acerca da honestidade, confiabilidade e benevolência da organização são aspectos que predizem o comportamento organizacional e,

<sup>7</sup> Ver original no Quadro A4 do Anexo A.

por conseguinte, os possíveis indicadores da reputação (HELM, 2005).

QUADRO 10 – Escala de Credibilidade Corporativa de Newell e Goldsmith<sup>8</sup>.

Dimensões	Itens
<i>Expertise</i>	A empresa XYZ tem uma grande quantidade de experiência. A empresa XYZ é talentosa naquilo que faz. A empresa XYZ tem muita <i>expertise</i> . A empresa XYZ não tem muita experiência.
Confiabilidade	Eu confio na empresa XYZ. A empresa XYZ faz anúncios confiáveis. A empresa XYZ é honesta. Eu não acredito no que a empresa XYZ fala.

Fonte: Berens e van Riel (2004, p. 173).

**Outras duas correntes** de menor relevância apontada por Berens e van Riel (2004) estão relacionadas às **necessidades dos stakeholders**, na qual associações são feitas entre empresas e necessidades humanas, e referentes às **fontes de informações** a partir das quais as pessoas podem construir associações. O Quadro 11 apresenta uma visão geral do que foi discutido nesse tópico.

QUADRO 11 – Visão geral dos três *main streams* de mensuração da reputação.

Conceitos	Exemplos dos tipos de associações corporativas	Exemplo de instrumento de mensuração
Expectativas Sociais Corporativas	Produtos e serviços; visão e liderança; ambiente de trabalho; responsabilidade social e ambiental; desempenho financeiro.	<i>Reputation Quotient</i>
Personalidade Corporativa	Agradabilidade, <i>enterprise</i> , competência, robustez, chique, informalidade e machismo.	<i>Corporate Personality Scale</i>
Confiança	Confiabilidade; honestidade; benevolência.	<i>Corporate Credibility Scale</i>

Fonte: Berens e Van Riel, 2004.

Em resumo, a abordagem das expectativas sociais procura analisar situações em que a organização é a principal interessada em entender as percepções dos *stakeholders* no que tange aos comportamentos socialmente desejáveis das empresas em um amplo contexto de *benchmarking*. Já a abordagem da personalidade é frequentemente utilizada por pesquisadores que têm interesse de comparar as percepções de grupos de *stakeholders* de uma única organização, com intuito de encontrar lacunas entre elas. Na terceira abordagem, há um interesse em situações em que as organizações e seus interessados diretos estão envolvidos em situações altamente sensíveis, com interações de alto risco (BERENS; VAN RIEL, 2004).

Essas classificações nada mais são do que tentativas de organizar o corpo conceitual e empírico que vêm sendo desenvolvidos em torno da reputação organizacional ao longo das últimas décadas, em torno de uma melhor compreensão desse construto e demais construtos relacionados. Observa-se que ainda falta consenso, mas que a criação de periódicos

<sup>8</sup> O instrumento original está no Anexo A (QUADRO A5).

específicos, como o *Corporate Reputation Review* (CRR), e outros relacionados, como o *Business and Society*, vem tentar consolidar o campo como área de estudos específica. O próprio fato da definição de Fombrum (1996) ser a mais citada (WALKER, 2010), já parece ser um reflexo desse feito, já que o próprio autor foi um dos idealizadores do CRR.

Embora existam doze instrumentos regionais de medição da reputação organizacional, situando essa discussão no contexto norte-americano, e seis instrumentos globais já publicados em vários jornais e revistas da área, a maioria deles não teve validação cross-cultural, ou seja, validação em países com culturas distintas (PONZI; FOMBRUM; GARDBERG, 2011). Adianta-se que é difícil comparar o desempenho desses instrumentos pelo fato de que os estudos utilizam diferentes técnicas psicométricas e, ora modelam o construto e suas variáveis de forma refletiva, formativa ou ambos (PONZI; FOMBRUM; GARDBERG, 2011).

Além disso, muitas escalas de mensuração de reputação têm sido criticadas por focarem no desempenho financeiro das organizações, nas visões de um único tipo de *stakeholder* (imagem ou identidade) ou por simplesmente utilizarem itens de mensuração unidimensional (CHUN, 2005). Apesar de o ranking FAMAC, por exemplo, ter recebido várias críticas, sobretudo quanto ao seu viés financeiro, no primeiro trabalho relacionando conceitos da então reputação corporativa para as OTSs foi sugerido por Bennet e Gabriel (2003) o seu uso para mensurar a reputação destas.

Vale aqui apresentar a visão de R. Williams e N. Van Dyke sobre a **diferença entre avaliação da reputação e avaliação do desempenho**: a primeira está baseada em pesquisas com os *stakeholders* e a segunda em dados internos da organização (ŠONTAITĖ; BAKANAUSKAS, 2011). Tendo isso em mente, pode-se melhor analisar o papel de cada instrumento de mensuração da reputação e verificar se eles estão realmente medindo a reputação ou se estão procurando analisar o desempenho da organização.

O estudo de Padanyi e Gainer (2003) procurou justamente analisar o desempenho de organizações sem fins lucrativos a partir de um modelo em que se avaliara a *peer reputation*, a qual pode ser entendida como a reputação entre organizações parceiras desse mesmo setor. O Quadro 12 apresenta os 17 itens propostos e divididos em cinco fatores: satisfação do cliente, recursos, *peer reputation*, habilidade de estabelecer parcerias com outras OSFLs, e eficácia da governança. A escala de verificação utilizada possuía cinco pontos: (1) diminuiu significativamente, (2) diminuiu um pouco, (3) ficou estável, (4) aumentou ligeiramente, (5) aumentou significativamente.

QUADRO 12 – Medição de desempenho de OSFLs<sup>9</sup>

Itens	Fatores
Nível de satisfação do cliente com os voluntários e pessoal remunerado da sua organização. Nível de satisfação do cliente com o tipo de programas, atividades ou serviços que a sua organização fornece. Nível de satisfação do cliente com a qualidade dos programas, atividades ou serviços que a sua organização fornece.	Satisfação do cliente
Tamanho do orçamento operacional anual da sua organização. Montante global de financiamento / receita em dólares Valor em dólares de financiamento / receita recebida como financiamentos do governo. Número de pessoal remunerado. Sustentabilidade da sua organização em termos de capital de giro.	Recursos
Reputação entre outras organizações sem fins lucrativos para atrair pessoal qualificado e voluntários comprometidos. Reputação entre outras organizações sem fins lucrativos para a consecução de sua missão. Reputação entre outras organizações sem fins lucrativos, para atrair recursos financeiros. Eficácia da sua organização em cumprir a missão. Reputação entre outras organizações sem fins lucrativos para a entrega do programa / atividades / prestação de serviços.	<i>Peer reputation</i>
Capacidade para iniciar um relacionamento produtivo com outras organizações sem fins lucrativos. Capacidade de nutrir e manter relações de trabalho produtivas com outras organizações sem fins lucrativos.	Habilidade de estabelecer parcerias com outras OSFLs
Eficácia da governação pelo conselho de administração. Eficácia do relacionamento entre o diretor-executivo e do conselho.	Eficácia da governança.

Fonte: Padanyi e Gainer (2003).

O modelo estrutural apresenta a *peer reputation* como sendo formativa (ou formada) em relação a: satisfação dos clientes, eficácia da governança e habilidade de estabelecer parcerias com outras OSFLs, e como sendo refletiva (ou geradora de efeito) com relação ao fator recursos. Embora pareça ser um modelo até aceitável, ele parte da perspectiva de um *stakeholder* apenas, ou seja, diretores ou pessoas que atuam em nível estratégico da organização.

O terceiro e último trabalho encontrado e que foi direcionado a OTSS é uma proposta recente de uma abordagem de mensuração proposta por Sarstedt e Schloderer (2010). Os autores seguiram a abordagem das expectativas sociais e o modelo proposto pelo Schwaiger (2004), o qual propôs um instrumento de mensuração de reputação organizacional concorrente ao Fortune AMAC e ao QR. O Quadro 13 apresenta o comparativo entre os itens e dimensões do modelo (formativo) de Sarstedt e Schloderer (2010) que foram mantidos, removidos ou modificados a partir do modelo de Schwaiger (2004).

<sup>9</sup> Ver instrumento original no Quadro A6 do Anexo A..

QUADRO 13 – Comparativo entre as mensurações para empresas e para OTSs

Dimensão	Schwaiger (2004): reputação de empresas	Ação	Sarstedt e Schloderer (2010): reputação de OTSs.
Simpatia	... é uma empresa que me identifico mais do que com outras empresas. ... é uma empresa que eu perderia mais se não existisse do que eu outras empresas. Eu considero ... como uma empresa simpática.	Mantido  Mantido  Mantido	. . . é uma <b>organização</b> que me identifico mais do que com outras empresas. . . . é uma <b>organização</b> que eu perderia mais se não existisse do que eu outras empresas. Eu considero. . . como uma <b>organização</b> simpática.
Competência	... é uma concorrente superior em seu mercado. Tanto quanto eu sei ... é reconhecida em todo o mundo. Eu acredito que ... tem um desempenho de alto nível.	Mantido  Mantido  Mantido	. . . é uma top OTS em seu mercado.  Tanto quanto eu sei. . . é reconhecida em todo o mundo. Eu acredito que. . . tem um desempenho de alto nível.
Qualidade	Preocupações com os clientes são altamente considerados pela. . . Os produtos / serviços oferecidos pela. . . são de alta qualidade. Os serviços que ... oferta são bons. ... parece ser uma parceira confiável para clientes. Eu considero ... como uma empresa de confiança. Eu tenho muito respeito por . . . Eu acho que os produtos e serviços da ... oferecem um bom valor para o dinheiro. Na minha opinião ... tende a ser uma inovadora, ao invés de imitadora. - -	Modificado  Modificado  Modificado  Modificado  Removido Removido Removido  Mantido  Adicionado Adicionado	Preocupações com os beneficiados são altamente considerados pela . . . Os projetos/campanhas oferecidos pela ... são de alta qualidade. . . . cuida dos seus doadores com boas informações sobre a condução dos proj.  . . . parece ser uma parceira confiável para os doadores. - - -  Na minha opinião, ... tende a ser uma inovadora ao invés de imitadora. . . . facilita as doações. . . . tem influência com governos e outras organizações.
Desempenho	... é uma empresa economicamente estável. Eu avalio o risco do negócio da . . . como modesto em comparação com seus concorrentes. Eu acho que ... tem potencial de crescimento. ... tem uma visão clara sobre o futuro da empresa. ... é uma empresa muito bem administrada.	Mantido  Mantido  Removido  Mantido  Mantido	... é uma organização economicamente estável. Eu avalio o risco do negócio da . . . como modesto em comparação com seus concorrentes. -  ... tem uma visão clara sobre o futuro da organização. ... é uma organização muito bem administrada.
Respons. Social	Tenho a sensação de que. . . não está apenas preocupada com o lucro. ... está preocupada com a preservação do meio ambiente. ... se comporta de uma forma socialmente consciente. Tenho a impressão de que ... é franca em dar informações ao público. Tenho a impressão de que ... tem uma atitude justa para com os concorrentes. - -	Removido  Removido  Mantido  Mantido  Modificado  Adicionado Adicionado	- -  ... se comporta de uma forma socialmente consciente. Tenho a impressão de que ... é franca em dar informações ao público. Tenho a impressão de que ... tem uma atitude justa para com outras organizações, doadores e beneficiários. ... segue padrões éticos. O dinheiro que é doado para ... é diretamente investido em boas causas.

Atratividade	Eu poderia me ver trabalhando na ... Eu gosto da aparência física da ... (edifícios escritórios, filiais da empresa). Na minha opinião, ... é bem sucedida em atrair empregados de alta qualidade.	Mantido	Eu poderia me ver trabalhando na ... Eu gosto da aparência física da ... (edifícios, escritórios, panfletos).
	-	Mantido	Na minha opinião, ... é bem sucedida em atrair empregados de alta qualidade
	-	Adicionado	Eu acho que ... é uma organização profissional.

Fonte: Sarstedt e Schloderer (2010, p. 285).

A escala de verificação utilizada por Sarstedt e Schloderer (2010) compreendeu uma escala tipo Likert de 7 pontos. Os resultados do modelo estrutural bidimensional proposto por eles apontaram para dois componentes: afetivo e cognitivo, e ainda para quatro construtos antecedentes da reputação: qualidade, desempenho, responsabilidade social organizacional e atratividade (SARSTEDT; SCHLODERER, 2010). Outros resultados desse estudo apontaram influência positiva entre a dimensão afetiva e o comportamento em direção às doações.

### 2.3.6.2. Comentários

Dizer se a proposta de Sarstedt e Schloderer (2010) é melhor que as outras duas direcionadas as OTSs ou se alguma das outras direcionadas inicialmente às empresas é mais indicada do que essas é uma tarefa complicada, principalmente quando há o respaldo estatístico apontando suas validades. Na maioria das vezes, os itens são gerados em certa quantidade e submetidos a avaliações estatísticas: aqueles com menores escores são sugeridos pelos softwares a serem removidos da escala. Aqueles que passam no teste são admitidos no instrumento sem maiores reflexões do pesquisador. Contudo, a análise de conteúdo de alguns itens provoca reflexões quanto à eficácia desses instrumentos.

Essa prática não vem sendo mais defendida, sobretudo por Rossiter (2002), que propôs um modelo alternativo de construção de escalas. Algo que é proposto pelo autor é que seja feita a análise criteriosa das definições dos construtos, no caso a reputação, utilizados em cada uma dessas propostas com intuito de encontrar um denominador comum entre os conceitos, dimensão e mensuração.

A falta consenso em torno da própria reputação também reside em torno das propostas de mensuração. Até bem pouco tempo, as discussões em torno da mensuração apontavam para a substituição da modelagem formativa pela refletiva, o que já está sendo invertido, ou seja, propondo-se continuar os esforços em torno da primeira e não mais da

segunda (ROSSITER, 2011). Isso sem falar na questão da dimensionalidade do construto e no número de itens utilizados para mensurá-lo.

Assim, talvez já tenha passado a hora de se rever as definições do conceito reputação, dos seus objetos, atributos e público-alvo das mensurações, na tentativa de se buscar um consenso e uma mensuração mais sólida. Nesse sentido, a proposição de desenvolvimento de escalas e, por conseguinte, de mensuração proposta por Rossiter (2002) se torna pertinente. Os aspectos gerais desse modelo serão apresentados no Capítulo 3 do presente trabalho.

### 3. MODELO C-OAR-SE

O modelo C-OAR-SE foi proposto por John Rossiter como uma alternativa ao modelo do Churchill até então adotado desde 1979, sobretudo nas pesquisas em marketing que se propõem a desenvolver escalas (ROSSITER, 2002; COSTA, 2011). Cada uma das letras que nomeiam o modelo do Rossiter representa passos propostos na construção de escalas e estão relacionados, em sua versão original em inglês, a: *Construct definition* (definição do construto), *Object classification* (classificação do objeto), *Attribute classification* (classificação do atributo), *Rater identification* (identificação do avaliador), *Scale formation* (formação da escala), *Enumeration and reporting* (enumeração e relatórios) (ROSSITER, 2002, 2005).

Essas etapas podem ser visualizadas na Figura 8. Esse método não está baseado em técnicas estatísticas para construção e validação da escala, ao contrário do método clássico de construção de escalas, e sim na validade de conteúdo a partir da reflexão e racionalidade do pesquisador e dos especialistas (ROSSITER, 2002, 2011).

FIGURA 8 – Modelo C-OAR-SE

1- DEFINIÇÃO DO CONSTRUTO (primeira etapa): produzir uma definição inicial em termos do objeto, do atributo e do respondente.
2- CLASSIFICAÇÃO DO OBJETO: (1) realização de entrevistas; (2) classificação do objeto; (3) geração de itens para representar o objeto.
3- CLASSIFICAÇÃO DO ATRIBUTO: (1) realização de entrevistas; (2) classificação do atributo; (3) geração de itens para representar o atributo.
1- DEFINIÇÃO DO CONSTRUTO (segunda etapa): revisar a definição do construto, possivelmente ajustando o objeto e o atributo.
4- CLASSIFICAÇÃO DO AVALIADOR: (1) identificar o respondente; (2) analisar a necessidade e a especificidade de análise de confiabilidade.
5- FORMAÇÃO DA ESCALA: (1) combinação de itens; (2) seleção de escala; (3) pré-teste; (4) análise de dimensionalidade; (5) randomização.
6- ENUMERAÇÃO E RELATÓRIOS: (1) geração de escores; (2) transformação de escores; (3) informar especificidades da aplicação de escores.

Fonte: Costa (2011, p. 58).

#### 3.1. Descrição das etapas

Na etapa da **definição do construto** (C), Rossiter (2002) sugere que sejam definidos conceitualmente o construto em termos do OBJETO (o foco de interesse do estudo,

que pode ser um objeto físico ou perceptual, incluindo seus constituintes ou componentes), do ATRIBUTO (a dimensão do julgamento, incluindo seus componentes) e da ENTIDADE AVALIADORA (o tipo de avaliador ao qual se destina a escala) (ROSSITER, 2002). Essa definição conceitual do construto, se procedida de forma adequada, indicará como o construto será operacionalmente mensurado (ROSSITER, 2002). Vale salientar que a apresentação do construto em caixa alta é convenção do próprio Rossiter (ROSSITER, 2002; COSTA, 2011), enquanto que os constituintes e componentes dos objetos, e os componentes dos atributos devem ter a primeira letra maiúscula, e os itens da escala devem estar entre aspas (ROSSITER, 2002).

Na etapa da **classificação do objeto** (O), procura-se ratificar a classificação do objeto por meio de entrevistas abertas com especialistas. De acordo com Rossiter (2002), o objeto pode ser singular, coletivo de constituintes ou ter múltiplos componentes, e ainda assumir características concretas ou abstratas. Cada um deles é definido a seguir<sup>10</sup>:

- **Objeto concreto:** quase todos os participantes de uma amostra de avaliadores descrevem o objeto de forma idêntica.
- **Objeto abstrato:** o objeto sugere nuances um pouco distintas para a amostra de avaliadores, as quais serão os constituintes ou os componentes.
- **Objeto singular concreto:** um único objeto é visualizado de forma clara e distinta pelos avaliadores (ex. COCA-COLA). Tanto esse objeto pode ser um único objeto ou um objeto condicionado de diversas formas, o que caracteriza o objeto de forma homogênea (ex. COCA-COLA em latas, garrafas etc.). Os especialistas decidem os componentes que serão incluídos na mensuração deste tipo de objeto. Se for realmente singular concreto, um item apenas será necessário para representar o objeto.
- **Objeto abstrato coletivo<sup>11</sup>:** pode reunir um conjunto de objetos singulares e concretos (**constituintes**) que coletivamente formam um nível maior de categorização (abstrato), mas que mantêm suas características singulares e concretas para os avaliadores (ex. REFRIGERANTES: COLAS, NÃO-COLAS). Visualmente se apresentam de forma heterogênea. No nível coletivo são constituintes e no nível individual são componentes. Se o pesquisador quer saber os níveis de preferência dos consumidores com relação aos tipos de refrigerantes, ele precisará atribuir classificações que formarão uma escala tipo índice. Aqui a unidimensionalidade da escala e sua consistência interna não são relevantes, mas sim o seu conteúdo, ou seja, se os itens realmente representam uma

<sup>10</sup> Conceitos e exemplos baseados no glossário de termos do próprio Rossiter (2002).

<sup>11</sup> Deve procurar responder a questão: o que isso inclui?

constituição válida do objeto abstrato coletivo.

- **Objeto abstrato formado**<sup>12</sup>: é o tipo de objeto que sugere vários significados aos avaliadores (ex. MARKETING percebido pelo PÚBLICO EM GERAL), ou seja, o objeto se apresenta com vários **componentes** (ex. Vendas, Propaganda, Eventos promocionais), mas devem ser objetos singulares concretos (ex. Vendas). Se existem componentes, então os objetos (e não apenas os atributos) podem ser “multicomponenciais<sup>13</sup>” e não necessariamente unidimensionais com relação ao atributo a partir do qual são examinados.

Depois desta etapa de classificação, ainda no passo dois são realizados os primeiros esforços de geração de itens para averiguação do objeto, sendo convencionado que, para objetos concretos singulares basta um item, e para objetos abstratos, nas duas possibilidades, são gerados múltiplos itens (COSTA, 2011, p. 60).

A etapa da **classificação do atributo** (A), que na verdade é uma sub-etapa do primeiro passo (C) da mesma maneira que o segundo passo (O), consiste na classificação do atributo do objeto (construto), ou seja, na definição da dimensão do objeto que será julgada ou analisada (ROSSITER, 2002). Devido a complexidade e dificuldade dessa etapa, a opinião de especialistas é pertinente. Os atributos podem ser classificados em: concreto, abstrato formado<sup>14</sup> e abstrato gerador de efeito:

- O **atributo concreto** está relacionado “a um atributo que é de conhecimento e interpretação conceitual igual para os diferentes respondentes da escala, sem possibilidades de confusão com outros atributos” (COSTA, 2011, p. 60). Muitos dos atributos mensurados em marketing são concretos (ex. QUALIDADE, PERCEPÇÃO DE PREÇO, INTENÇÃO DE COMPRA) e, nesse caso, só é necessário um item apenas para mensurá-los (ROSSITER, 2002).
- O **atributo (abstrato) formado**<sup>15</sup> é aquele cujas respostas aos componentes causam o atributo (ROSSITER, 2002), sendo complexo e multicomponencial (ex. QUALIDADE DO SERVIÇO). Seus componentes possuem algumas propriedades: (1) os componentes em si são atributos ou, em outro entendimento, são atributos subsidiários do atributo focal

<sup>12</sup> Deve-se procurar responder a questão: o que isso significa?

<sup>13</sup> Segundo o Rossiter (2002), essa perspectiva não é amplamente reconhecida pela literatura de marketing. Esse termo é preferido no geral porque ele inclui a situação mais prevalente de componentes acrescentando entradas para formar o resultado tanto no objeto abstrato formado quanto atributo formado. A multidimensionalidade, por sua vez, é correta sob a perspectiva do C-OAR-SE, apenas para atributos abstratos geradores de efeito de segunda ordem.

<sup>14</sup> O termo atributo formado é mais indicado do que atributo formativo, pois este (segundo o Rossiter, (2002) sugere que é o atributo quem está formando as características e não os itens. Assim, erroneamente, é comum descrever todo o construto como formativo e não apenas o atributo. Portanto, qualquer que seja o tipo de objeto pode ter atributos formando-os.

<sup>15</sup> Tópico baseado apenas no Rossiter (2002).

(componentes de segunda ou de primeira ordem devem ser concretos, assim os componentes de QUALIDADE DO SERVIÇO podem ser exemplificados, respectivamente, como: Confiabilidade e Entrega pontual); (2) o atributo formado só necessita incluir seus principais componentes e não todos os componentes possíveis, o que é decidido pelo julgamento dos especialistas; (3) todos esses componentes principais precisam estar na escala, não sendo permitido modificá-los ou retirá-los posteriormente, uma vez que são itens que definem o atributo; (4) a escala dos atributos formados não será unidimensional (pois o atributo focal também não apresenta uma só dimensão), fato este que dispensa a utilização de análise fatorial exploratória ou teste de consistência interna (*alpha* de Cronbach)<sup>16</sup>, e será constituída como um índice obtido pela combinação dos escores dos itens.

- Enquanto o atributo abstrato formado é aquele que possui indicadores que refletem sobre ele e o formam (COSTA, 2011), ou seja, além de serem vistos de maneiras distintas pelos avaliadores (característica abstrata) se referem a coisas que agregam valor às suas características - componentes (ROSSITER, 2002), o **atributo (abstrato) gerador de efeito**<sup>17</sup> possui indicadores que refletem a variação do atributo (COSTA, 2011). Nesse último tipo, o atributo provoca alterações na magnitude dos itens, que são manifestações indicativas das características ou do estado do atributo ou consequências próximas (ROSSITER, 2002). Assim, como os itens para esse tipo de atributo são indicativos da qualidade ou das características do mesmo, são necessários vários deles (3 a 5 itens por componente, se o atributo for de segunda ordem) e ainda a verificação da unidimensionalidade pelos escores dos itens (ROSSITER, 2002).

Ao atualizar o modelo C-OAR-SE em 2011, Rossiter sugere que todos os atributos abstratos sejam tratados como modelos formativos e não mais sigam como modelos

<sup>16</sup> Tanto a Análise Fatorial Exploratória quanto o Alpha de Cronbach apontam para a retirada (ou não) de itens de uma escala segundo procedimentos estatísticos, o que em parte pode estar relacionado à má especificação do conteúdo do item ou simplesmente ao seu relacionamento com outros itens. A maior crítica que o Rossiter faz ao modelo clássico do Churchill é justamente deixar essa decisão na mão dos softwares estatísticos e não na racionalidade do pesquisador ou dos *experts*.

<sup>17</sup> O exemplo apresentado pelo Rossiter (2002) para esse tipo de atributo é o de ATITUDE (semelhante ao de REPUTAÇÃO) que, dependendo da conceituação, pode ser tanto concreto quanto abstrato formado ou abstrato gerador de efeito. ATITUDE é usualmente definida como avaliação geral de um objeto realizada por determinado grupo. Se o pesquisador está analisando a formação da atitude, quando ainda não se sabe sobre a atitude no geral, então o atributo ATITUDE deve ser visto como **formado**, ou seja, como uma composição de várias crenças e/ou percepções sobre o objeto em questão, associadas a sentimentos ou afetos, que o avaliador experimenta durante a formação da atitude. Nos casos em que a atitude é aprendida e estabelecida, a maioria das teorias de manifestação da atitude a trata como sendo um **atributo concreto** – uma avaliação geral – e, assim, mensurado com uma escala de avaliação com um único item. Se uma corrente afirma que o objeto quase sempre evoca pensamentos e sentimentos (reações cognitivas e reações afetivas) e não avaliação geral, o atributo ATITUDE seria gerador de efeito com os componentes Afetivo e Cognitivo. Rossiter (2011) afirma que crenças e percepções são sempre incontestavelmente medidas com um item apenas.

refletivos. Assim, tais atributos devem ser classificados com base na teoria e não empiricamente, como atributos formados (alcançados) ou geradores de efeito (disposicionais) (ROSSITER, 2011). Conforme o autor, no marketing existem poucos atributos geradores de efeito que são elementos internos das organizações ou pessoas causadores de respostas comportamentais, os exemplos apresentados são: VALORES ORGANIZACIONAIS e TRAÇOS de PERSONALIDADE do INDIVÍDUO (ROSSITER, 2011).

Antes de chegar ao passo quatro (R), o pesquisador pode voltar ao primeiro passo (C) com intuito de revisar a definição do construto, ajustando o objeto e atributo, caso tenham sido encontradas evidências nesse sentido. Feito isso, define-se a **identificação do respondente**: individual (quando se estuda o objeto é o próprio indivíduo – *self*), *experts* (um pequeno grupo de juízes ou especialistas que avaliam um atributo ou objeto externo, e também utilizados nas fases iniciais de construção da escala para validação da mesma) e grupos (de clientes, funcionários, consumidores, empresários etc) que avaliam um atributo ou objeto externo (ROSSITER, 2002; COSTA, 2011).

No quinto passo (S), que compreende a **formação da escala**<sup>18</sup> em si, está relacionado ao alinhamento entre os itens que compõem o objeto e os correspondentes itens dos atributos para então formar os itens da escala ou, metaforicamente, compor os caules (itens) e as folhas (alternativas de resposta) da escala (ROSSITER, 2002). Nesse ponto, analisa-se a quantidade, combinação e disposição de itens no instrumento, bem como ao tipo de escala de verificação a ser utilizada e a realização do pré-teste empírico da escala realizado com os respondentes identificados no passo anterior (COSTA, 2011).

O número de itens da escala independe do tipo de avaliador a quem ela se destina, porém o conteúdo de cada item deve ser específico aos respondentes e organizados de forma aleatória (em escalas de múltiplos itens) e em grupos separados de, no máximo, 5 itens (ROSSITER, 2002). Já com relação às escalas de verificação<sup>19</sup>, Rossiter (2002) afirma que os

---

<sup>18</sup> A visão do Churchill para a geração de itens de uma escala está baseada na teoria psicológica do teste de habilidade, em que a variação na resposta aos itens é atribuída à variação de dificuldade dos itens e à habilidade das pessoas em respondê-los adequadamente. Dessa forma, vários itens são necessários para verificar a habilidade do respondente, ao contrário da proposta do Rossiter. O Rossiter (2002) afirma que essa dificuldade não é necessária em itens de escalas de marketing, não sendo importante medir habilidades dos consumidores em responder as questões.

<sup>19</sup> Rossiter (2002) aponta que basicamente existem três dimensões de respostas que caracterizam atributos: **probabilidade** (unipolar: impossível (0), improvável (0,15), pequena chance (0,30), *toss up* (0,50), provavelmente ou boa chance (0,70), quase certo (0,80) e com certeza (1,0)); **frequência** (relativa, escala unipolar: nunca (0), às vezes (1), usualmente (2) e sempre (3); absoluta: X vezes ou X vezes dia, mês, ano etc.) ou **graus** (unipolar: de modo algum (0), pouco (1), muito (2) e extremamente (3); ou bipolar: extremamente negativo (-3), muito negativo (-2), pouco negativo (-1), decididamente neutro (0), pouco positivo (+1), muito positivo (+2) e extremamente positivo (+3)). A categorização equilibrada também vale para escalas numéricas para essas três dimensões (de cinco a sete categorias ou de 0 a 10) e para categorias de respostas verbais.

formatos de respostas tipo Likert não devem ser utilizados por serem ambíguas e pouco precisas; o indicado é, nos casos de múltiplas respostas, estas serem constituídas na forma de uma escala de intensidade (do mínimo ao máximo) e separadamente apontar a resposta “não sei”.

Após a geração de itens é realizado o pré-teste, cujo método sugerido por Rossiter (2002) é o da entrevista cognitiva, no qual se pede que o participante pense em voz alta para a sondagem extensa do entendimento das respostas dos itens<sup>20</sup> e das categorias de repostas. Outro tipo de pré-teste adicional é requerido quando a escala apresenta itens que mensuram um novo conceito de atributo gerador de efeito, realizado previamente com especialistas (ROSSITER, 2002). E, por fim, conforme Costa (2011, p. 62):

O **sexto passo** é a enumeração e consiste em operacionalizar os escores dos itens da escala, incluindo a discussão das especificidades dos itens, das normas de interpretação, e ainda com a definição da adequação de ajustes nos escores com possíveis padronizações e transformações. Nessa etapa são debatidas as opções de regras de composição de múltiplos itens (se aditiva ou multiplicativa, e se com ou sem ponderação), ou de análise de itens individuais (se for o caso) [...].

### 3.2. Componentes de validação no modelo

A apresentação e discussão mais aprofundada desses passos serão procedidas no capítulo 5, mas por enquanto o que foi apresentado já sinaliza superficialmente os esforços que serão empreendidos adiante. No entanto, um exemplo do próprio Rossiter (2009) pode antecipar ao leitor a aplicação prática desses passos na construção de uma escala, no caso uma escala de mensuração da qualidade dos componentes do serviço de varejo eletrônico. E ainda Rossiter (2012) apresenta uma nova medida para distinguir o “amar a marca” e o “gostar a marca”. Assim, convém agora proceder a análise do modelo C-OAR-SE a partir dos três problemas da mensuração: dimensionalidade, confiabilidade e a validade.

A **dimensionalidade** está relacionada à seguinte questão: “quando utilizo um conjunto de  $k$  itens, esses estão realmente medindo um só construto, ou medem outro construto além do que estou analisando?” (COSTA, 2011, p. 43). Nesse ponto, procura-se analisar se os construtos são unidimensionais ou multidimensionais, e se as variáveis envolvidas estão medindo adequadamente as dimensões do construto e não outro construto (COSTA, 2011). Nesse sentido,

quanto à dimensionalidade, o modelo C-OAR-SE tem uma posição bem definida,

<sup>20</sup> Recomendações do Rossiter (2002) quanto ao número de itens: para construtos completamente concretos apenas um item; e para construtos abstratos é necessário um item concreto para cada componente de primeira ordem. A utilização de múltiplos itens pode ocorrer para tratar os constituintes e componentes com parcimônia e nunca para encobrir a falta de pré-testes para concretude.

remetendo todas as decisões para os passos 2 e 3, que se associam à classificação do objeto e do atributo. Merecem destaque dois aspectos: primeiro, Rossiter evita a palavra ‘dimensão’, que está implícita nos conceitos de componentes e constituintes; segundo [para] o autor a delimitação é conceitual e não-empírica (como ocorrem nos procedimentos de análise fatorial aplicados nos demais modelos) (COSTA, 2011, p 63).

No que diz respeito à **confiabilidade**, esta busca responder a seguinte questão: “considerando os erros potenciais, em que medida o conjunto de itens mensura o construto com um grau de erro tolerável?” (COSTA, 2011, p. 43). E “também nos interessa saber se estamos trabalhando com conjuntos de itens desprovidos de erros, ou com níveis de erros toleráveis” (COSTA, 2011, p. 44). Essa perspectiva do erro aleatório é advogada por Churchill, onde o escore observado é igual a soma do escore verdadeiro, do erro sistemático e do erro aleatório, porém o erro sistemático não existia na proposta inicial de Spearman, em 1904, na qual o escore observado era composto pela união do escore real e do erro aleatório (ROSSITER, 2011). Assim, os métodos utilizados por Churchill para estabelecer a validade e confiabilidade dependem das correlações dos escores e esta é baseada apenas nos erros aleatórios, como era a proposta pré-Churchill (ROSSITER, 2011).

No C-OAR-SE, por outro lado, o escore observado é dado pelo somatório do escore real, da medida induzida por distorção<sup>21</sup> e do erro do avaliador<sup>22</sup>. O escore observado de uma medida com alta validade de conteúdo será praticamente o escore real (ROSSITER, 2011). O problema maior do procedimento do Churchill (e de todas as abordagens psicométricas clássicas) apontado pelo Rossiter (2011) é que se assume que todos os atributos são refletivos. Ainda segundo o Rossiter (2011), o modelo de mensuração refletivo desvalida medidas de múltiplos itens, uma vez que a Análise Fatorial Exploratória força que os itens sejam arrançados em dimensões específicas, e aqueles que não se encaixam em nenhuma dimensão específica sejam retirados. Sendo assim, o autor sugere que essa técnica não seja utilizada.

O modelo do Rossiter não recorre, por conseguinte, a técnicas estatísticas avançadas para tratar o erro e aferir a confiabilidade da escala. Esta é procedida quando são obtidos os mesmos escores (ou escores aproximados) em uma replicação do instrumento em um curto intervalo de tempo, a qual deve ser feita, se possível, com a mesma amostra (ROSSITER, 2011). A **precisão da confiabilidade da escala** deve ser conferida para todos os itens da escala, cujo escore da probabilidade de acerto deve ser acima de 80% para indicar

<sup>21</sup> É grosseiramente o equivalente ao erro sistemático e é causado pela medida, especificamente pela validade de conteúdo inadequada (ROSSITER, 2011).

<sup>22</sup> É praticamente o mesmo que o erro aleatório, mas se a medida tiver alta validade de conteúdo, a distorção será mínima ou nula.

validade dos itens (ROSSITER, 2011). Contudo, o foco do modelo C-OAR-SE é na relação entre o construto e a medida, e não entre a medida e o escore, como é o caso dos autores que advogam a psicometria, como o Churchill (ROSSITER, 2011).

A **confiabilidade de teste-reteste** havia sido descartada por Rossiter (2002) na versão inicial do C-OAR-SE, porque uma medida totalmente não válida poderia produzir resultados semelhantes no reteste. Contudo, Rossiter (2011) passa a admitir a confiabilidade do reteste, visto que os escores podem se estabilizar quando readministrados pelos mesmos respondentes em curto intervalo de tempo. O reteste com alta confiabilidade é garantido para medidas que apresentaram validade de conteúdo dos itens e das escalas de verificação também altas, o que representa validade de conteúdo geral (ROSSITER, 2011). O que importa é justamente essa alta confiabilidade e validade conjunta dos itens e das escalas de verificação, que é acessada por meio da opinião de especialistas (ROSSITER, 2012).

Enquanto que a confiabilidade do teste-reteste pode ser aplicada para todos os itens, a **confiabilidade de consistência interna** se aplica apenas para medidas com vários itens (ROSSITER, 2011). Essa ideia da confiabilidade da consistência interna (e da unidimensionalidade) foi proposta na versão do modelo em 2002 e rejeitada na atualização do modelo em 2011, descartando-se também a modelagem refletiva dos atributos abstratos, e sim, postulando-se apenas a modelagem formativa (ROSSITER, 2011). Em parte essa explicação foi apresentada anteriormente, mas será reforçada: a escolha do tipo de modelagem dos atributos deve vir da teoria e não dos testes empíricos.

Com relação ao último problema da mensuração, a **validade**, questiona-se: “considerando a possibilidade de haver mais de um construto sendo medido pelos  $k$  itens, como posso saber se isto é verdade e quais os construtos estão sendo medidos? [...] o que estou medindo é realmente o construto que procuro medir?” (COSTA, 2011, p. 43). Uma escala é válida quando ela mede aquilo que é desejado. No C-OAR-SE a validade da medida é estabelecida apenas pela análise racional do pesquisador e dos especialistas (ROSSITER, 2011).

A **validade de conteúdo** (“análise do conteúdo do instrumento e do que se pretende medir”) juntamente com a **validade de face** (“a forma como o instrumento se apresentará para a medição”) forma o que se chama de **validade de translação**, cuja operacionalização é baseada em procedimentos qualitativos, e a primeira a ser feita na construção de uma escala (COSTA, 2011, p. 107). Os demais tipos de validade são respaldados em procedimentos quantitativos e são classificadas como: **validade de critério** (validade preditiva e validade simultânea) e **validade de construto** (validade convergente,

divergente, nomológica e de grupo conhecido) (COSTA, 2011).

No C-OAR-SE apenas a **validade de conteúdo** interessa. Rossiter (2011) a define como consistindo de duas partes: (1) **validade de conteúdo do item**, que é a aproximação semântica entre o conteúdo do construto definido pelo pesquisador e o conteúdo da questão da escala; e (2) **validade da escala de respostas** (ou escala de verificação), que é a ausência de distorções induzidas pela confusão semântica da medida quando o avaliador está respondendo a resposta que é parte da medida.

Rossiter (2011, 2012) afirma que a **validade de construto** na teoria do Churchill é aparentemente mais importante que a validade de conteúdo, porém o termo “validade de construto” é logicamente impossível: um construto pode ser razoável ou não no que diz respeito a sua definição, mas não pode ser verdadeiro ou falso e, por conseguinte, admitido como válido ou não. A medida é que pode ser validada e não o construto. Já as validades: preditiva e nomológica são desejáveis, mas não essenciais (ROSSITER, 2011), contudo a validade preditiva se torna mais desejável ainda para um construto preditor (ROSSITER, 2012).

### 3.3. Críticas ao modelo

Com relação às **críticas** ao modelo C-OAR-SE, tem-se segundo a perspectiva de Costa (2011, p. 65) que:

[...] o modelo de Rossiter é apontado como tendo uma forte limitação, justamente naquilo que o faz de melhor: valoriza a validade de conteúdo, mas o faz em excesso, a ponto de promover a possibilidade de uma escala ser formada sem ser validada empiricamente, com a crença de que a análise qualitativa *a priori* já seria suficiente.

A análise dos itens para a construção de uma escala a partir da convenção e entendimento dos pesquisadores era a maneira utilizada antes da proposição de Churchill, ou seja, no período anterior a 1979, e, por conseguinte, aponta-se que a proposta do Rossiter é um retrocesso ao período pré-Churchill (COSTA, 2011). Apesar de ser uma proposta alternativa, “o esforço de Rossiter parece complicar desnecessariamente o processo de mensuração”, “[...] e por consequência, é possível que se perca a generalidade teórica do construto pela vinculação fechada a um contexto, dificultando assim a possibilidade de comparações teóricas entre diferentes contextos” (COSTA, 2011, p. 67). Estas últimas considerações estão em consonância com Diamantopoulos, Siguaw e Cadoganz (2008).

Um problema adicional no modelo C-OAR-SE, e provavelmente o mais delicado de todos, é a complicação criada pela proposta de classificação [...], especialmente com classificações dúbias e intuitivas. Provavelmente este será o grande problema na

utilização da proposta de Rossiter, uma vez que desestimula os pesquisadores a usar o modelo de definição proposto. Em outras palavras, um retorno do foco sobre a definição do construto, que é a principal proposta e a melhor justificativa do novo modelo, corre o risco de ser justamente o fator de desestímulo de seu uso (COSTA, 2011, PP. 67-68).

Autores como Rigdon *et al.* (2011) têm concordado com Rossiter quanto à liberdade do pesquisador em definir o construto em estudo com base nos princípios teóricos ou na opinião dos especialistas. Os autores também estão de acordo quanto ao fato dos modelos formativos serem mais apropriados do que os refletivos e da não adequação do paradigma psicométrico em pesquisas de marketing. No entanto, o fato de se confiar na opinião de especialistas para aprovar ou não conceitos e itens do instrumento que está sendo construído parece colocar o modelo de mensuração proposto por Rossiter em um plano pseudo-científico (RINGDON *et al.*, 2011).

De certa maneira essas críticas fazem sentido, porém a rápida análise do conteúdo dos itens de escalas já validadas aponta que alguns deles não fazem muito sentido, embora análises estatísticas deem indícios de que aqueles itens devem ser mantidos no instrumento. Além disso, o conhecimento mais técnico das técnicas estatísticas de análise multivariada de dados comumente empregadas pelo método clássico do Churchill tem suas falhas que estão em consonância com os postulados de Rossiter.

Se o racionalismo tiver sido bem empregado durante a geração dos itens da escala, dificilmente uma análise estatística mais profunda apontaria alguma retirada, contudo uma sinalização nesse sentido pode acontecer. Isso seria a desconstrução de todo o trabalho minucioso e, por conseguinte, a desconstrução da escala. Utilizando o método clássico, o pesquisador tende a confiar mais no que dizem os dados estatísticos provenientes das análises do que na sua própria racionalidade, eliminando os itens apontados sem o cuidado de voltar à definição do construto para analisar o alinhamento entre ambos. Dessa forma, o esforço de construção de uma escala utilizando o modelo C-OAR-SE parece o início de uma revolução nos instrumentos de medição existentes e comumente utilizados, sobretudo no marketing.

### **3.4. Exemplos de aplicações**

Ainda resta apresentar alguns exemplos de escalas desenvolvidas com base nesse modelo. Rossiter (2009) revisou a escala E-S-QUAL (escala para mensuração da qualidade do serviço de varejo eletrônico) desenvolvida pelo Parasuraman, Zeithaml e Malhotra, teceu algumas críticas e propôs a ER-SERVCOMPSQUAL. Nesta, o construto foi definido como:

“*E-RETAILING SERVICE QUALITY AS PERCEIVED BY CUSTOMERS*”, ou seja, qualidade do serviço de varejo eletrônico percebida pelos clientes (ROSSITER, 2009, p. 213).

O objeto (*E-RETAILING*) possui vários significados que são estágios do processo de varejo eletrônico como um todo e que devem ser especificados da definição conceitual expandida do construto (ROSSITER, 2009). O atributo (*SERVICE QUALITY*), da mesma forma que o objeto, também possui vários significados que consistem nos componentes da qualidade do serviço (ROSSITER, 2009). E quanto aos usuários da escala, esta é direcionada aos clientes (CUSTOMERS) (ROSSITER, 2009). Como a escala ER-SERVCOMPSQUAL é muito extensa, ela será apresentada no Anexo B deste trabalho.

Rossiter (2012) propõe um instrumento que melhor mensure e distinga o amor à marca (*brand love*) e o gosto pela marca (*brand liking*), uma vez que escalas até então utilizadas falham em distinguir bem esses dois aspectos. No instrumento<sup>23</sup> são elencadas algumas marcas de detergente e estas são avaliadas com base em uma escala de verificação com os cinco pontos a seguir: eu diria que **odeio** essa marca; eu sinto que **não gosto** dessa marca; eu me sinto **neutro** com relação a essa marca – sem sentimentos fortes em qualquer sentido; eu não diria que amo essa marca, mas eu diria que **gosto** dela; eu diria que sinto profunda afeição, como **amor**, a essa marca e ficaria realmente chateado se eu não pudesse tê-la.

Outro exemplo utilizando o C-OAR-SE, e que merece aqui ser destacado, foi desenvolvido por Sabri e Obermiller (2012) para analisar a percepção dos consumidores quanto ao tabu em anúncios. Os autores detalham com precisão os passos do modelo ao relatar a construção desse instrumento de mensuração ao contrário do próprio Rossiter. Sabri e Obermiller (2012) seguiram a seguinte definição de tabu: “*A taboo is an internalized prohibition that may act as a negative*”, ou seja, um tabu é uma proibição internalizada que pode agir como um ato negativo (SABRI; OBERMILLER, 2012, p. 870).

O objeto do construto é tabu em anúncios, o qual é classificado como um objeto abstrato coletivo no modelo C-OAR-SE, e significa que os anúncios são uma amostra da classe de objeto (SABRI; OBERMILLER, 2012). O atributo é tabu percebido, que é um atributo formado por dois componentes: a proibição comportamental e inibição de conversação (SABRI; OBERMILLER, 2012). A entidade avaliadora é uma amostra de consumidores individuais (SABRI; OBERMILLER, 2012).

Os autores então selecionaram trinta itens a partir da revisão da literatura e de um pequeno número de entrevistas qualitativas com consumidores, sendo quinze itens para cada

---

<sup>23</sup> Ver original no Quadro A7 do Anexo A deste trabalho.

componente, e três juízes especialistas (todos os professores de marketing) escolheram o melhor item de cada um em termos de clareza e adequação à definição do componente (SABRI; OBERMILLER, 2012). Os especialistas convergiram em dois itens: "Na minha opinião, o comportamento sugerido nesta propaganda é socialmente aceitável"<sup>24</sup> para explorar o componente proibição de comportamento, e "É difícil para mim falar sobre o tema sugerido nesta propaganda"<sup>25</sup> para tocar no componente inibição da conversa (SABRI; OBERMILLER, 2012, p. 871). Esses são, assim, os dois itens desse instrumento.

A escala de verificação utilizada nesse estudo foi a tipo Likert com cinco pontos, apesar das oposições do Rossiter quanto ao uso desta, porém foi utilizado o perfil de pontuação para superar essas limitações (SABRI; OBERMILLER, 2012). Os cinco pontos que iam da discordância total à concordância total foram reclassificados e transformados em pontos de corte do perfil: classificações de 1 e 2 foram registradas como 1, e todas as outras classificações como zero (SABRI; OBERMILLER, 2012). Estes cortes de perfil resultaram em escores de índice somados para tabu percebido do consumidor de 0, 1 ou 2 (SABRI; OBERMILLER, 2012). A descrição que segue está toda baseada nos relatos de Sabri e Obermiller (2012) sobre a realização do estudo.

As questões propostas foram testadas em quatro anúncios experimentais projetados para serem similares - em preto e branco, todos do mesmo tamanho, com número idêntico de gênero e de personagens, manipulando o tema tabu (sexo e morte) e grau de tabu (baixo e alto). Os temas de alto tabu mostraram sadomasoquismo (semi-nudez e submissão) e suicídio (corpo morto, buraco de bala na cabeça com pistola). Os anúncios de baixo tabu retraram beijo heterossexual com a mulher em roupa íntima, e uma sugestão de perigo: uma mulher olhando para baixo em um barranco.

Os anúncios experimentais foram desenvolvidos pela seleção de anúncios impressos em revistas recentes e modificadas com o Photoshop para promover o mesmo produto - uma marca fictícia de perfume chamado Ravage. Assim, o experimento foi um design fatorial  $2 \times 2$  desenvolvido entre os 240 consumidores recrutados a partir de um painel da web para o estudo, e analisado estatisticamente por meio de correlações de Pearson e da análise de covariância (ANCOVA) com a intenção de compra da marca como o variável dependente e gênero do entrevistado como a covariável binária (SABRI; OBERMILLER, 2012).

---

<sup>24</sup> Original: "In my opinion, the behavior suggested in this advertisement is socially acceptable" to tap the behavior prohibition component.

<sup>25</sup> Original: "It is difficult for me to speak about the topic suggested in this advertisement" to tap the conversation inhibition component.

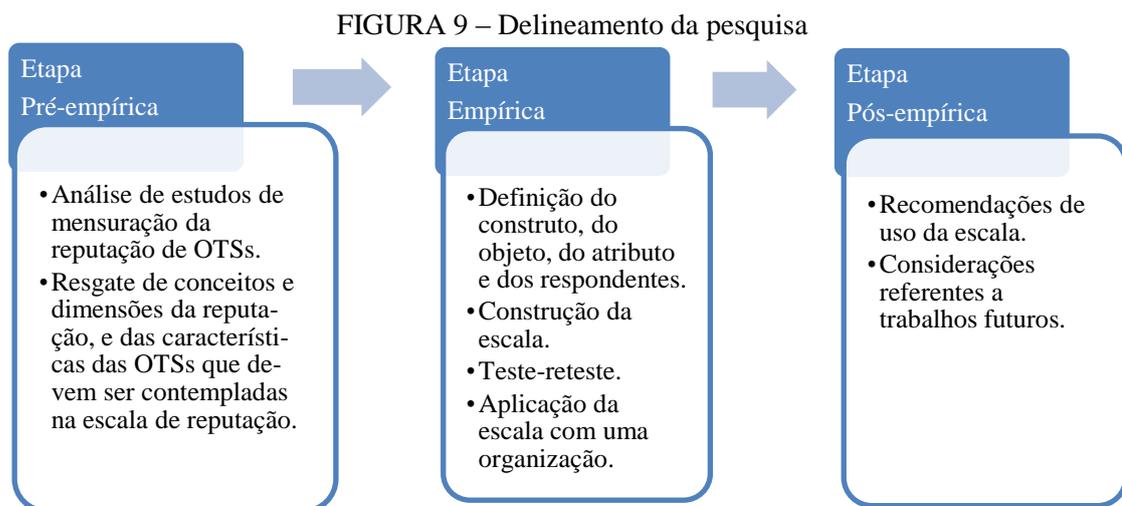
No estudo, os pré-testes para verificar as diferenças na percepção do tabu utilizaram os 2 itens selecionados pelos especialistas e foram medidas: a atitude com relação à marca com uma escala bipolar de 7 pontos, variando de -3 (ruim) a +3 (bom); a norma social de compra, medida também com escala de verificação bipolar de 7 pontos, variando de -3 (pessoas que são importantes para mim acham que eu não deveria comprar o perfume do anúncio) a +3 (pessoas que são importantes para mim acham que eu deveria comprar o perfume do anúncio); e intenção de compra da marca medida com escala de 7 pontos unipolar, variando de 1 (tenho pouco interesse em comprar a marca) a 7 (eu tenho grande interesse em adquirir a marca) (SABRI; OBERMILLER, 2012).

Pelo exposto, percebe-se que o modelo C-OAR-SE tanto busca entender os construtos com intuito de construir tanto instrumentos complexos, como o do ER-SERVCOMPSQUAL, quanto na construção de escalas de verificação e instrumentos mais simples ou até mesmo itens a serem utilizados em experimentos. Apresentadas as nuances do presente modelo, pode-se partir para as decisões preliminares que nortearão o presente estudo de construção da escala para medir a Reputação de OTSs.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo para a construção da escala de reputação de organizações do terceiro setor, os quais estão relacionados ao modelo C-OAR-SE de John Rossiter e, por conseguinte, baseiam-se nos procedimentos pré-empíricos, empíricos e pós-empíricos. Vale salientar que tais procedimentos estão relacionados aos passos do modelo, apresentados no Capítulo 3 e que serão efetivamente apresentados no Capítulo 4, ao se descrever o desenvolvimento da escala.

O presente estudo assume aspectos de pesquisa exploratória, uma vez que se busca o entendimento sobre o construto “reputação” e sua mensuração, bem como sobre as peculiaridades das “organizações do terceiro setor - OTSs”, a partir da revisão da literatura e do entendimento de especialistas. E ainda possui caráter descritivo já que serão descritos o passo a passo da construção da escala, os resultados do seu teste e reteste, e da sua aplicação em uma organização específica: a Fundação Cidade Viva.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

A Figura 9 apresenta o delineamento desta pesquisa, a qual está composta por três etapas: pré-empírica, empírica e pós-empírica. A pré-empírica aqui se confunde com a revisão da literatura apresentada no Capítulo 2 e com o resgate de alguns conceitos e definições apresentadas sobre reputação. Já a etapa empírica compreende os seis passos do modelo C-OAR-SE, conforme propõe Rossiter, descritos no Capítulo 3. E, por fim, a etapa pós-empírica apresentará algumas considerações quanto ao uso da escala e realização de trabalhos futuros. Cada uma dessas etapas será melhor detalhada a seguir.

#### 4.1. Etapa pré-empírica

A etapa pré-empírica busca compreender as nuances teóricas e empíricas do construto “reputação”, a partir da revisão bibliográfica já desenvolvida no Capítulo 2 do presente trabalho, no qual foram apresentados alguns aspectos que caracterizam as OTSs, bem como as particularidades conceituais e de mensuração da reputação. Contudo, a construção do Capítulo 2 por si só não representa a finalização dessa etapa, pois nele apenas foram apresentados conceitos e instrumentos de mensuração que servem como base para um melhor entendimento do fenômeno sem a devida análise crítica dos mesmos.

Os conceitos e dimensões da reputação são revisitados e analisados, escolhendo-se ou criando-se a definição que mais se adequar às características do instrumento desenvolvido. Esse procedimento servirá de base para a etapa seguinte dessa pesquisa, especialmente os quatro passos iniciais do C-OAR-SE, os quais estão relacionados justamente com a definição conceitual.

#### 4.2. Etapa empírica

Na etapa empírica são efetivamente seguidos os passos do modelo C-OAR-SE para desenvolvimento de uma proposta preliminar de mensuração da reputação de OTSs, o que está configurado na construção do instrumento e nas escalas de verificação. Nesta etapa ainda se apresenta um estudo experimental envolvendo teste e reteste, e o uso da escala com uma organização específica: a Fundação Cidade Viva (organização com atuação na cidade de João Pessoa, que congrega atividades religiosas, educativas e assistencialistas).

No que diz respeito aos procedimentos qualitativos, são procedidas análises de conteúdo dos conceitos (parte pré-empírica) e dos itens gerados (parte empírica) para verificação semântica e lógica dos mesmos. Nesse sentido, são realizadas entrevistas informais com pesquisadores e com os usuários potenciais do instrumento, com intuito de melhor entendimento desses conceitos e escolha de itens. Contudo, tais entrevistas não serão transcritas, visto que não há especificidade do modelo quanto a isso.

Quanto aos procedimentos quantitativos, é realizado o teste e reteste da escala com os usuários aos quais ela se destina, como determinados *stakeholders* de OTSs. Rossiter aponta apenas para a necessidade de se recorrer às frequências dos itens para validar o instrumento no teste e reteste, porém podem ser utilizados testes não paramétricos bivariados, que não requerem a normalidade da distribuição dos dados para comparar as relações entre os

itens, médias e variâncias, a exemplo do: Coeficiente de Spearman para Correlação, Teste de Wilcoxon 1 Amostra, Teste de Wilcoxon Pareado, este de Wilcoxon-Mann-Whitney Amostras Independentes, etc. Como no reteste é sugerido que se faça a aplicação com a mesma amostra em um curto intervalo de tempo, dada a dificuldade de encontrar a mesma amostra, sobretudo se ela for muito grande, daí a justificativa para utilizar testes não paramétricos que proporcionem maiores evidências comparativas entre os dois procedimentos.

### **4.3. Etapa pós-empírica**

Já na etapa pós-empírica, que não deixa de estar relacionada ao último passo do modelo C-OAR-SE, são realizados comentários pertinentes à utilização da escala aqui proposta, como regras de utilização, especificidades dos itens e adequação dos mesmos aos diversos tipos de OTSs. Ainda se pretende desenvolver algumas considerações quanto aos estudos futuros envolvendo reputação de OTSs e, em especial, algumas recomendações de marketing para as OTSs a partir dos resultados dos estudos analisados e aqui desenvolvidos. Dito isto, pode-se passar efetivamente para a construção da escala de REPUTAÇÃO DE OTSS PELA PERSPECTIVA DO PÚBLICO EM GERAL.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo do Capítulo 2 da presente dissertação foram apresentadas algumas das características típicas das organizações sem fins lucrativos e da reputação das organizações, seja no âmbito empresarial ou não. Embora alguns aspectos das organizações sem fins lucrativos as diferenciem das demais (como o caso da gestão, governança e produção compartilhadas entre todos aqueles que atuam nelas, por exemplo), no geral essas organizações necessitam conhecer e utilizar praticamente os mesmos conceitos e ferramentas de gestão comumente direcionadas ao contexto empresarial. O mesmo ocorre com a gestão da reputação em si ou com sua mensuração.

Especificamente com relação à mensuração da reputação, foram apresentados alguns instrumentos direcionados a medir a reputação (aqueles mais citados pelos autores) de forma a ser possível analisar a evolução dos esforços de mensuração da década de 1990 aos dias de hoje. Em todos eles pode se observar que aspectos da organização são apresentados com intuito de serem avaliados pelos participantes das pesquisas, a exemplo: da qualidade dos produtos e serviços, solidez financeira, aspectos da gestão e governança, preocupações sociais e ambientais, etc. E, a partir das respostas com relação a tais aspectos é que se sinaliza ou se forma um valor que é atribuído à reputação da organização analisada, e que pode ser comparado em um ranking na medida em que outras organizações são analisadas com o mesmo instrumento.

Na revisão dos esforços de mensuração, anteriormente realizada, não foram encontrados itens específicos sobre reputação que posteriormente pudessem ser explicados pela análise de aspectos específicos das organizações ou dos seus produtos, como os que foram apresentados no parágrafo anterior. Tampouco os autores que desenvolveram as escalas apresentadas estabeleceram critérios que orientassem os futuros usuários das escalas a dizer se tal valor encontrado está apontando uma péssima, ruim, regular, boa ou ótima reputação.

Parece que ao longo do tempo a tendência de se olhar apenas (ou preferencialmente) os autores mais citados fez com que alguns aspectos ou recomendações da mensuração da reputação fossem esquecidos. Vamos resgatar aqui dois autores que fizeram recomendações relevantes para a medição da reputação: Whetten (1997) e Saxton (1998).

Saxton (1998) apontou que para saber qual é a reputação de uma organização, primeiro se deve perguntar aos *stakeholders* o que eles estão pensando e falando sobre a organização, e depois descobrir que aspectos da organização estão dirigindo as impressões desses públicos. O autor ainda acrescenta que os *stakeholders* consideram tudo o que eles

tenham visto, ouvido ou pensado sobre a organização no passado para criar expectativas sobre como ela se comportará no futuro. Isso está em consonância com a ideia de que a reputação seja um reflexo da atuação da organização ao longo do tempo, visto pelos olhos dos *stakeholders* e expresso pelos seus pensamentos e palavras (SAXTON, 1998).

Talvez a melhor forma de se entender o que seja reputação de organizações seja pela metáfora do eco, ou seja, a informação que ressoa repetidas vezes sobre a organização pelas bocas das pessoas que já tiveram um contato maior com seus produtos e serviços até chegar aos ouvidos daquelas que ainda não tiveram alguma experiência maior com ela. A mensagem pode ser positiva ou negativa e estimular ou não pessoas a interagir com a organização.

Os instrumentos analisados passaram a se preocupar mais com a segunda recomendação de Saxton, que é a de identificar as impressões sobre a organização a partir dos aspectos da organização, do que em acessar a reputação no geral com um item específico para isso na escala. Talvez até os autores perguntassem ao público a nota que se daria a determinada organização, porém tal item não aparece nas escalas que eles apresentam, analisando-se aquelas do FMAC até as atuais, o que faz com que os pesquisadores utilizem tais instrumentos sem saber que também deveriam acessar a reputação geral da organização em análise.

O que certamente possa comprovar a existência de tal item é o que colocou Whetten (1997, p.28): pesquisas em reputação estão começando a examinar a correlação entre a reputação geral da organização e a reputação do CEO, do desempenho financeiro da firma, do nível de lealdade à marca, e assim por diante. O autor ainda acrescenta que “esta linha de pesquisa seria reforçada por uma tipologia de ‘referentes de reputação’, possivelmente refletindo seu patrimônio disciplinar, por exemplo, liderança, marketing e desempenho financeiro”<sup>26</sup>.

Usando esta tipologia apresentada por Whetten (1997), “estudos futuros podem analisar sistematicamente a contribuição relativa de cada cluster de referentes de reputação à reputação global da organização, sob várias condições e circunstâncias”<sup>27</sup>. As condições as quais o autor se refere estão relacionadas aos paradigmas teóricos subjacentes à mensuração,

---

<sup>26</sup> This line of research would be enhanced by a typology of ‘reputational referents’, possibly reflecting their disciplinary heritage, eg, leadership, marketing and financial performance (WHETTEN, 1997, p.28).

<sup>27</sup> Using this typology, future studies could systematically examine the relative contribution of each cluster of reputation referents to overall organizational reputation, under various conditions and circumstances (WHETTEN, 1997, p.28).

como: teoria da gestão da impressão, teoria da atribuição, teoria da identidade social, teoria institucional ou teoria ecológica.

É possível que essas recomendações de Whetten, que foram apresentadas nos primeiros artigos do periódico *Corporate Reputation Review*, tenham estimulado as pesquisas seguintes a direcionar o foco mais para dentro da organização, analisando-se seus aspectos internos, ao invés de direcionar a análise para o ambiente externo à organização. É como se tivesse sido aguçada a miopia da reputação, em que a reputação pudesse ser medida a partir das características dos elementos internos e gerenciáveis da organização, e não pelo que está contido nas mentes do público externo e que ressoa com teor emocional e cognitivo.

Somado a isso, a apresentação das visões da reputação de acordo com várias disciplinas (sociologia, economia, marketing, estratégia etc.) feita por Fombrum, Gardberg e Server (2000)<sup>28</sup> pode ter influenciado os autores a levar em conta apenas os aspectos específicos da sua área de estudo e deixar de lado o que pode ser atribuído ao conhecimento de outras disciplinas. A multidisciplinaridade possivelmente é uma necessidade nos instrumentos de mensuração da reputação, visto que não existem apenas as especificidades da gestão em si ou dos atributos relacionados diretamente aos produtos, mas também elementos relacionados a aceitação e prestígio da organização perante a sociedade.

Prestígio e aceitação popular, por exemplo, são termos mais recorrentes nos estudos sociológicos e deixados um pouco de lado nos de administração e marketing. No entanto, é interessante que eles também sejam levados em consideração em estudos de outras áreas. Na presente escala em construção isso será realizado com intuito de se analisar as percepções dos respondentes sobre construtos como esses. Feito tal resgate teórico e essas considerações, importantes para o desenvolvimento desta nova escala para mensuração da reputação, pode-se efetivamente iniciar a construção da mesma seguindo os passos do modelo COARSE.

Conforme apresentado no Capítulo 3, o procedimento de construção de escalas proposto por Rossiter (2002) é composto por seis etapas: definição do construto (C), classificação do objeto (O), classificação do atributo (A), especificação da entidade avaliadora (R), elaboração da escala (S), atribuição de escores - *enumeration* (E). Cada uma dessas etapas será apresentada a seguir ao mesmo instante em que for sendo desenvolvida a escala do presente estudo.

---

<sup>28</sup> Apresentada no primeiro parágrafo do item 2.3.1 desta dissertação.

## 5.1 Primeiro Passo: Definição do Construto

A primeira preocupação dos esforços de construção de escalas pelo C-OAR-SE diz respeito à clara definição do construto a ser medido pelo instrumento. A definição do construto envolve a especificação: do objeto ao qual se destina a escala, do atributo do objeto que será analisado e dos respondentes aos quais ela se destina. Daí se entende por que existem os hífen unindo os passos “OAR”, ao mesmo tempo em que os separa dos passos “C”, “S” e “E”.

Assim, o presente passo se subdivide em três etapas e, ao mesmo tempo, apresenta indícios do que deve ser abordado em cada uma delas. A sinalização inicial é estabelecer que a escala a ser desenvolvida medirá a “REPUTAÇÃO de ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR sob a perspectiva do PÚBLICO EM GERAL”<sup>29</sup>. Percebe-se que a ordem de apresentação do construto em português requer a inversão da ordem entre o Objeto e o Atributo, apresentando primeiro o atributo e depois o objeto ao qual esse atributo se refere<sup>30</sup>.

No primeiro passo é necessário ainda apresentar um conceito que permita melhor entender o construto, e direcionar os esforços de geração de itens. Tal conceito pode ser construído pelo próprio idealizador do instrumento ou ser uma definição que seja julgada adequada por ele, com a preocupação de especificar ou sinalizar aspectos importantes e que serão contemplados na escala. Aqui iremos recorrer aos conceitos sobre reputação de organizações para outros autores e depois construiremos a definição que será seguida.

Conforme observado no Capítulo 2, as definições de reputação organizacional, em sua maioria, já contemplam o objeto, o atributo e os avaliadores, a exemplo da apresentada por Bromley (2000, p. 241): “...a maneira como os principais grupos de interessados externos ou demais partes interessadas conceituam atualmente a organização”, ou do conceito proposto por Barnett *et al.* (2006, p. 33-34): “...julgamentos feitos pelos observadores sobre a empresa” (traduções minhas). No entanto, tais conceitos não especificam constituintes ou componentes que a reputação enquanto atributo venha a ter (ver passo 2 adiante). Essa questão é melhor elucidada pelo próprio Bromley (2000, p. 240) quando ele aponta que a

reputação é um índice da excelência ou do valor de uma organização. Dependendo do seu setor, a reputação da organização, incluindo a ordem do mérito do seu *ranking*, é provável que esteja relacionada ao desempenho, investimento em

<sup>29</sup> Aqui seguirei a regra de apresentação do construto em maiúsculas, conforme propõe Rossiter.

<sup>30</sup> Na sequência original em inglês, fala-se do objeto, do atributo e do respondente; no português, menciona-se o atributo, o objeto e o respondente. Para melhor ilustrar isso, pode-se pensar na definição do construto especificado no parágrafo na versão em língua inglesa: “*THIRD SECTOR ORGANIZATION’S REPUTATION as perceived by GENERAL PUBLIC*”. No geral só é alterada a ordem, mas a compreensão é a mesma. Apesar disso, aqui será seguida a lógica original: objeto, atributo e respondente.

promoção, tamanho, crescimento e história.

Apesar das definições conceituais apresentadas parecerem adequadas para a escala que estamos desenvolvendo, convém analisar alguns dos seus aspectos. Primeiramente, sendo a reputação um índice de excelência ou valor de uma organização, conforme aponta Bromley (2000), este é proveniente da avaliação de determinados aspectos da organização e que servem mais para justificar determinada reputação do que para estabelecê-la (que é o que vem sendo feito ultimamente nos esforços de medição da reputação). Cremos que este não seja o caminho inicial a seguir, até mesmo porque os não clientes podem apontar o que eles sabem sobre a organização sem necessariamente avaliar os aspectos da mesma, o que é até impossível caso eles nunca tenham interagido com a mesma.

Em segundo lugar, uma vez que a presente escala se destinará ao PÚBLICO EM GERAL, o que inclui clientes e não clientes, é possível que eles nunca tenham interagido com a organização e nem tenham interesse em interagir um dia. Isso vai de encontro ao que menciona Bromley quando ele apresenta a reputação como conceitos dos principais grupos de interessados externos, ou demais partes interessadas, atribuídos à organização. Nós queremos analisar a forma como as organizações sem fins lucrativos são vistas, e que sentimentos e atitudes elas evocam nas pessoas, uma vez que as pessoas podem se basear na imagem das organizações e nas informações sobre elas para realizar doações, sem necessariamente precisar ou ter interesse em um dia serem beneficiadas pelos seus serviços.

O mais indicado seja tratar a reputação de uma organização como sendo o conjunto de impressões (consenso coletivo) sobre uma organização, dotadas de aspectos racionais e emocionais de pessoas da sociedade como um todo, baseadas em informações provenientes da experiência direta ou indireta com a organização, e que evocam sentimentos e atitudes de recomendação ou não da organização a outras pessoas (definição minha, baseada em Bromley, 2000). Conhecendo-se a maneira como a organização é vista e que sentimentos ela gera na sociedade, os gestores podem buscar entender o que está determinando o eco (positivo ou negativo) perpetuado pela coletividade por meio da análise organizacional, a exemplo de pesquisas de satisfação, e trabalhar para melhorar o nível da reputação melhorando a qualidade da gestão e das mensagens propagadas.

Diante do exposto, já é possível se visualizar antecipadamente alguns aspectos dos próximos três passos. Neles a discussão poderá ser aprofundada e até repetida, mas já se percebe que o caminho a ser seguido já está bem planejado. Sendo assim, podemos passar para o segundo passo do C-OAR-SE, que é o primeiro desdobramento do que foi discutido na

etapa atual e que já podem (ou não) sinalizar alguns itens da escala.

Resumo da primeira etapa:

O presente passo se subdivide em três etapas e, ao mesmo tempo, apresenta indícios do que deve ser abordado em cada um dos próximos passos. A sinalização inicial é estabelecer que a escala a ser desenvolvida medirá a “REPUTAÇÃO de ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR sob a perspectiva do PÚBLICO EM GERAL”. A definição do construto gira em torno do entendimento da reputação da organização como sendo o conjunto de impressões (consenso coletivo) dotadas de aspectos racionais e emocionais de pessoas da sociedade como um todo, baseadas em informações provenientes da experiência direta ou indireta com a organização e que evocam sentimentos e atitudes de recomendação (ou não) da organização a outras pessoas.

## 5.2 Segundo passo: definição do objeto

O segundo passo do C-OAR-SE consiste na classificação do objeto ao qual a escala está direcionada, de acordo com a classificação proposta por Rossiter (2002): objeto concreto ou abstrato (formado ou gerador de efeito), e em termos de seus constituintes e/ou componentes. Como já foi sinalizado anteriormente, o objeto de aplicação da escala em desenvolvimento é representado pelas Organizações do Terceiro Setor (OTSs).

Quando se fala em OTSs é possível que surjam diversos entendimentos sobre o que o termo realmente significa, até mesmo se ao invés dele nós nos referíssemos a Organizações sem fins lucrativos, pois existem algumas especificidades dessas organizações que as configuram em subgrupos. Conforme foi apontado no tópico 2.1.1 desta dissertação<sup>31</sup>, é comum encontrar especificações como: organizações filantrópicas, organizações de voluntariado, organizações não governamentais, dentre outras, que tornam o entendimento mais concreto das suas características.

Além dessa divisão das organizações do terceiro setor em torno das suas características em comum facilitar a explicação e entendimento do que sejam as OTSs, elas também transmitem a ideia do que está incluído no Terceiro Setor. Dessa maneira, segundo a classificação do modelo para o objeto da escala, temos que as OTSs podem se configurar como um **objeto abstrato coletivo**, já que o termo remete a diversos entendimentos e representa um conjunto de várias organizações que se subdividem em torno de características em comum, mas cujas especificidades as tornam objetos concretos que constituem o todo. E ainda podem ser classificadas como **objeto abstrato formado**, pois cada tipo dessas organizações pode ser visto como **componentes** desse setor, se arranjadas de acordo com a área de atuação de cada uma, por exemplo: área de saúde, educação, proteção aos animais etc.

<sup>31</sup> Ver primeiro parágrafo da página 16.

Uma vez que existem particularidades que as distinguem, seja pela configuração do tipo de trabalho nela empregado (voluntário ou pago) seja pela fonte de financiamento de recursos (doações de pessoas físicas e/ou jurídicas públicas ou privadas), é necessário restringir um pouco mais o objeto dessa escala, visto que tais características podem influenciar as impressões dos respondentes. Sendo assim, quando se falar em OTSs é bom que se tenha em mente que isso está relacionado às organizações sem fins lucrativos de voluntariado e filantropia.

Feito esse recorte necessário para os esforços de mensuração e análise aqui propostos, quando se falar em OTSs a referência é para as organizações sociais que financiam suas atividades principalmente por meio de doações de pessoas físicas e/ou jurídicas, ficando de fora do objeto de estudo aquelas organizações financiadas por meio de subvenções estatais. Agora o objeto se configura de modo menos abstrato, porém ainda permanece a dificuldade de classificação entre abstrato formado ou abstrato coletivo.

Será seguido o entendimento de que o objeto do presente estudo são as OTSs e isso inclui as: OFs (organizações filantrópicas), OVs (organizações de voluntariado) e OFVs (organizações filantrópicas e de voluntariado), que são constituintes ou sub-objetos da classificação maior. Dessa maneira, na classificação apresentada por Rossiter (2002), trata-se de um objeto abstrato coletivo, pois reúne um conjunto de objetos singulares e concretos (grupos de escoteiros, grupos de jovens de igrejas, movimento Focolares, por exemplo) que, coletivamente, formam um nível maior de categorização – abstrato (OFVs), mas que mantêm suas características singulares e concretas para os avaliadores.

Para melhor entendimento, pode-se considerar que as organizações de voluntariado que atuem em ações de proteção ambiental, por exemplo, seriam organizações componentes do Terceiro Setor, ao lado de organizações recreativas, de promoção de saúde etc. Fazendo uma analogia aos níveis de preferência dos consumidores com relação aos tipos de refrigerantes, avaliações de reputação de OTSs também requererão a atribuição de classificações que formarão uma escala tipo índice, conforme salientou Rossiter (2002). O importante aqui é verificar se os itens estarão representando bem as características do objeto abstrato coletivo e não a sua dimensionalidade em si. Alguns desses itens já poderiam ser apresentados nesse momento, mas é melhor que isso seja feito posteriormente, pois ainda é necessário que a proposta de classificação do objeto aqui apresentada seja aprovada pelos especialistas.

#### Resumo do segundo passo:

Segundo a classificação do modelo, as OTSs podem se configurar como um **objeto abstrato coletivo**, já que o termo remete a diversos entendimentos e representa um conjunto de várias organizações que se subdividem em torno de características em comum, mas cujas especificidades as tornam objetos concretos que constituem o todo. Ainda podem ser classificadas como **objetos abstratos formados**, pois cada tipo dessas organizações pode ser visto como **componentes** desse setor. Será seguido o entendimento de que o objeto do presente estudo são as OTSs e isso inclui as: OFs (organizações filantrópicas), OVs (organizações de voluntariado) e OFVs (organizações filantrópicas e de voluntariado), que são constituintes da classificação maior. Dessa maneira, na classificação apresentada por Rossiter (2002), trata-se de um objeto abstrato coletivo, pois reúne um conjunto de objetos singulares e concretos (grupos de escoteiros, grupos de jovens de igrejas, movimento Focolares, por exemplo) que coletivamente formam um nível maior de categorização – abstrato (OFVs), mas que mantêm suas características singulares e concretas para os avaliadores.

### 5.3 Terceiro passo: classificação do atributo

O terceiro passo do C-OAR-SE consiste na classificação do atributo, que no caso dessa escala, é a própria reputação. De acordo com a classificação de Rossiter (2002), o atributo pode ser concreto ou abstrato (formado ou gerador de efeito). Recentemente o autor sugeriu não tratar mais os atributos como geradores de efeito, conforme foi comentado no capítulo 3 desta dissertação.

Reputação não é um atributo concreto, pois é um conceito interpretado de várias maneiras pelos especialistas, o que se reflete também na revisão da literatura realizada e na dificuldade de se dizer o que realmente deve conter em uma avaliação gerencial para acessá-la. Em verdade, a reputação até poderia ser operacionalizada como se fosse um atributo concreto e mensurada com um só item, por exemplo: “de 0 a 10 qual é a reputação da organização X?” No entanto, isso não parece ser indicado, porque não permite que se verifique sobre quais aspectos essa nota estaria fundamentada. Dessa maneira, **a reputação deve ser vista como um atributo abstrato formado**, cujos componentes também são atributos (de primeira ou de segunda ordem), mas apenas os principais precisam estar na escala, não podendo ser retirados ou modificados posteriormente (ROSSITER, 2002).

Sendo a reputação um conjunto de impressões, pessoais e coletivas, formado a partir da experiência direta com a organização ou de informações de terceiros, pode-se dizer que ela seja um atributo de primeira e de segunda ordem, que serão mais bem classificados após a seleção dos itens. A explicação é encontrada na literatura, mais especificamente em

Bromley (2000)<sup>32</sup>, o qual apresenta que a partir da visão da psicologia a impressão é formada nos âmbitos individual e coletivo pelo contato direto com a organização e/ou por meio de líderes de opinião. De acordo com o autor, a “reputação organizacional é uma representação coletiva (social) de segunda ordem que é derivada e pode ser construída somente através de investigação sistemática das representações mentais individuais” (p. 244, tradução minha)<sup>33</sup>. Essas representações mentais individuais formam as impressões dos indivíduos e estão baseadas em aspectos cognitivos e afetivos.

Uma vez que a presente escala será destinada ao público em geral, onde há pessoas que podem já ter recebido informações de terceiros sem conhecer pessoalmente a organização, elas não podem emitir suas impressões com relação aos aspectos mais concretos da organização, e sim, manifestar suas impressões com base no que ouviram. Tampouco podemos dizer que as impressões dos clientes sobre determinados aspectos da organização é a impressão geral da sociedade e, por conseguinte, a reputação da organização.

Retomando o raciocínio da classificação do atributo conforme o modelo, podemos dizer que os componentes de primeira ordem que formam o atributo reputação sejam as impressões pessoais e as impressões coletivas, ou seja, o que o avaliador presenciou e os comentários que já ouviu. E, os componentes de segunda ordem seriam aspectos, como: popularidade, confiabilidade, aceitação social e competência naquilo que faz. É importante salientar que estes estão em conformidade com as dimensões da reputação de organizações apontadas por Lange, Lee e Dai (2011): ser conhecido, ser conhecido por algo e ter favorabilidade generalizada.

Após definir e classificar bem o atributo, segundo especificações do modelo, já podem ser gerados alguns itens (e até já foram gerados) e os apresentar nesta etapa. No entanto, para não ficar repetitivo, eles serão apresentados apenas na etapa da escala em si, ou seja, no passo posterior ao passo seguinte, que é o passo da especificação dos *raters* ou usuários da escala. Passemos então para a próxima etapa do C-OAR-SE: o quarto passo (R).

---

<sup>32</sup> Conforme indicado, “From the point of view of psychology, individual persons form their ‘impression’ of a company through direct experience of its premises, products, services or personnel. Alternatively, or in addition, they form their impression through exposure to other people’s opinions and influence. Other people’s impressions are formed in the same way, because there is a continuing exchange of opinions and influences in the relevant social networks” (BROMLEY, 2000, p. 244).

<sup>33</sup> Bromley (2000, p. 244): An individual’s impression or belief can be thought of as a first-order ‘mental representation’ that has a physical counterpart in that individual’s brain. By contrast, corporate identity and corporate reputation are second-order ‘collective’ (social) representations that are derived from and can be constructed only through systematic investigation of their constituent individual representations.

Resumo da terceira etapa:

**A reputação deve ser vista como um atributo abstrato formado**, cujos componentes também são atributos (de primeira ou de segunda ordem), mas apenas os principais precisam estar na escala. Podemos dizer que os componentes de primeira ordem que formam o atributo reputação sejam as impressões pessoais e as impressões coletivas, ou seja, o que o avaliador presenciou e os comentários que já ouviu. E, os componentes de segunda ordem seriam aspectos, como: popularidade, confiabilidade, aceitação social, competência naquilo que faz etc.

#### 5.4 Quarto passo: definição dos *raters* (respondentes)

O quarto passo consiste na definição dos respondentes do instrumento. Em verdade, isso já foi feito ao longo dos passos anteriores, uma vez que foi escolhido o PÚBLICO EM GERAL. Aqui estão inseridas pessoas que são ou não clientes, doadores, funcionários, voluntários etc., e é necessário que sejam escolhidos os componentes da reputação de fácil julgamento para quem teve (ou não) contato com a organização. É possível que os componentes variem para cada um deles, e que sejam definidos aqueles específicos para quem já teve contato direto com a organização e para quem não teve.

Partindo-se do pressuposto de que o PÚBLICO EM GERAL pode não possuir competências mais técnicas para melhor analisar uma ou várias OTSs, talvez o mais indicado seja verificar os aspectos cognitivos e afetivos presentes nos seus julgamentos sobre determinadas OTSs, especialmente quando são solicitados a contribuir com as mesmas. Com isso, é possível se analisar os graus racional e sentimental existentes na análise com relação à organização em si, à sua causa social e aos benefícios para a sociedade. Nesse caso, conseguiríamos acessar uma sinalização da reputação de determinada organização ou de grupos de organizações de uma mesma causa, e os efeitos que essas percepções gerariam em intenções de doar (recursos materiais e financeiros) e de participar como voluntários.

Provavelmente, caso o avaliador/usuário da escala tenha tido pouco ou nenhum contato com a organização, ele(a) vai expressar mais o seu sentimento com relação à causa social da mesma e o que ela apresenta para a comunidade. Se ele teve contato mais íntimo com a organização durante algum tempo ou com pessoas beneficiadas pela mesma, sua racionalidade começará a agir na avaliação, julgando características da realização do serviço ou da gestão em si.

Assim, de acordo com as características de cada *rater*, ou seja, dos usuários da escala, os componentes do atributo possam ou devam ser alterados. Ainda, é bem provável que a relação entre racionalidade e sentimentalidade (cognição e afeto, respectivamente) variem de acordo com o envolvimento que os avaliadores tiveram com a organização, mesmo

que essa relação também possa estar presente na formação da reputação. Será importante verificar o teor da impressão dos avaliadores até como forma de saber como melhorar a gestão da reputação, melhorando a gestão da organização em si e das mensagens que ela deve transmitir à sociedade.

**Resumo da quarta etapa:**

Foi escolhido como usuário final da escala o PÚBLICO EM GERAL, e aqui estão inseridas pessoas que são ou não clientes, doadores, funcionários, voluntários etc., é necessário que sejam escolhidos os componentes da reputação de fácil julgamento para quem teve (ou não) contato com a organização. Caso o avaliador/usuário da escala tenha tido pouco ou nenhum contato com a organização, ele(a) vai expressar mais o seu sentimento com relação à causa social da mesma e o que ela apresenta para a comunidade. Se ele teve contato mais íntimo com a organização durante algum tempo ou com pessoas beneficiadas pela mesma, sua racionalidade começará a agir na avaliação, julgando características da realização do serviço ou da gestão em si.

## **5.5. Quinto passo: formação da escala**

Após ter sido definido que construto ou característica o instrumento medirá, a que objeto ele é destinado e o usuário que realizará as medições, pode-se passar para a geração de itens. Este é justamente o quinto passo do modelo COARSE, que consiste na geração (ou escolha) de itens e dos formatos de respostas, além do teste/reteste dos mesmos. É importante salientar que, nos artigos de Rossiter, a explicação dos motivos das escolhas dos itens não é apresentada, mas apenas algumas considerações sobre escalas de verificação, e o próprio questionário ou escala, é que são apresentados. Como aqui se trata de uma dissertação de mestrado, serão apresentadas todas as questões e a justificativa da presença delas no instrumento.

### **5.5.1 Configuração da Escala - itens e respostas**

Apesar de ter sido feita, ao longo do Capítulo 2 desta dissertação, uma consistente revisão das escalas existentes para mensurar a reputação de organizações (sejam estas empresas ou não), não ficou claro o que caracteriza a reputação de empresas e o que deveria caracterizar a reputação de organizações sem finalidade de lucro. Pensando em um diferencial tanto conceitual quanto ferramental para a escala aqui idealizada, alguns itens gerados procuram captar a relevância das OTSs para a sociedade além das características da organização ou da prestação do serviço em si. A seguir serão apresentados os itens e as escalas de verificação, ambos construídos para medir a reputação das OTSs.

Idealizando-se uma escala que possa não só medir a reputação, mas também auxiliar na gestão da reputação, foram elaborados itens que captam: a relação ou envolvimento que o respondente tem ou teve com a organização, as características da organização de acordo com o ponto de vista do respondente, e as intenções futuras deste. Dessa forma, o instrumento capta impressões sobre os elementos que antecedem e sucedem a reputação, ou seja, fatores que fundamentam a avaliação da organização, e que atitudes essa organização ora reputada geram nos respondentes.

Como pode ser visto no Apêndice A, o instrumento foi idealizado com 25 itens. O item A só deve existir quando for possível o respondente escolher uma dentre várias organizações que ele pode manifestar suas impressões. Já os itens B, C, D, E e F (bloco 1), sinalizam aspectos que embasam as percepções dos respondentes, assim como apresentam indícios do profissionalismo da gestão da organização. E ainda o item F juntamente com os itens J e N (bloco 2) sinalizam os sentimentos propagados pelos demais membros da sociedade, no sentido de informações positivas ou negativas sobre a organização.

Os itens G, H, I, K, L, M, O, P, U e V (bloco 3, apresentado em caixas pontilhadas) dizem respeito às características entendidas como atributos de reputação das organizações do terceiro setor, ressaltando, porém, que o item H foi inserido experimentalmente com intuito de analisar sua correlação com o item W e verificar se o entendimento sobre fama é igual ao de reputação, podendo o primeiro ser retirado (ou não) no futuro. Os itens Q, R, S e T (bloco 4) são questões do formação do perfil do respondente, podendo ser acrescentadas outras questões a exemplo de religião, opção sexual etc., dependendo das características das organizações em análise. E, por fim, os itens X e Y (bloco 5) procuram captar atitudes do respondente com relação à organização analisada. Cada item será melhor explicado a seguir.

Quadro 14 – Item A

A. Dentre as Organizações Sociais abaixo, selecione a que você pode analisar, respondendo o presente questionário (MARCAR APENAS UMA):		
1 <input type="checkbox"/> Movimento Escoteiro	4 <input type="checkbox"/> Movimento Focolares	7 <input type="checkbox"/> Fundação Cidade Viva
2 <input type="checkbox"/> Médicos sem Fronteiras	5 <input type="checkbox"/> Maçonaria	8 <input type="checkbox"/> Rotary Club
3 <input type="checkbox"/> APAE	6 <input type="checkbox"/> Greenpeace	9 <input type="checkbox"/> Outra. Especifique: _____

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Inicialmente foram apresentadas várias opções de organizações do terceiro setor, a partir das quais os respondentes poderiam escolher apenas uma para manifestar suas impressões, conforme pode ser visualizado no Quadro 14. Essa flexibilidade proveniente da possibilidade de escolher uma dentre oito opções ou ainda apresentar uma nona opção não é interessante porque diminui a quantidade de impressões sobre determinada organização,

tornando o consenso captado sobre a reputação da organização distante da realidade. No entanto, obter poucas impressões sobre determinada organização é possível do ponto de vista estatístico, já que no modelo aqui seguido, Rossiter apenas recomenda o uso de estatística descritiva, o que nos faz descartar a necessidade de amostras grandes.

A preocupação do item B (QUADRO 15) é averiguar em que estão fundamentadas as impressões dos respondentes. O respondente pode manifestar suas impressões sobre a organização a partir dos comentários propagados por outras pessoas ou pela mídia, pelo que viu em contato direto com a organização, pelo que leu na internet ou outras mídias, ou pelos que ele imagina e sente (ou seja, quadros mentais criados a partir de um conjunto de elementos). Esses tipos de fontes das impressões estão presentes na questão B do instrumento sob a forma de itens de resposta, podendo ser marcados mais de um item.

Quadro 15 – Item B

B. As impressões que você manifestará sobre essa organização são baseadas (PODE MARCAR MAIS DE UMA):			
1 <input type="checkbox"/> No que imagino.	2 <input type="checkbox"/> No que ouvi.	3 <input type="checkbox"/> No que vi.	4 <input type="checkbox"/> No que li.

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Outra maneira de verificar até que ponto as impressões podem aferir a realidade, é analisar como se deu a interação do respondente com a organização (trabalhando como voluntário ou com remuneração, sendo beneficiado pelos serviços, doando recursos, visitando seu ambiente físico ou virtual) ou se nunca interagiu (QUADRO 16). Se o respondente nunca interagiu com a organização nem leu ou viu nada à respeito dela, então suas impressões estarão fortemente baseadas no que ele imagina, sente ou ouviu de outras pessoas. Mesmo que o item B tenha sido deixado em branco, o item C pode apresentar indícios da fonte das impressões, que não deixam de se referir às fontes de informações sobre a organização.

Quadro 16 – Item C

C. Você já interagiu diretamente com essa organização? (PODE MARCAR MAIS DE UMA)
1 <input type="checkbox"/> Sim, trabalhando como voluntário.
2 <input type="checkbox"/> Sim, trabalhando com remuneração.
3 <input type="checkbox"/> Sim, sendo beneficiado(a) pelos serviços da mesma.
4 <input type="checkbox"/> Sim, doando recursos para ela .
5 <input type="checkbox"/> Sim, apenas visitando seu ambiente físico.
6 <input type="checkbox"/> Sim, apenas visitando seu ambiente virtual (site, blog, grupos em redes sociais, twitter etc).
7 <input type="checkbox"/> Não, nunca interagi.

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Os itens D e E procuraram analisar se os respondentes presenciaram a divulgação da organização ou de seus projetos nas mídias e com que frequência, respectivamente (QUADRO 17). Essas questões refletiram os esforços de construção da imagem da organização e do profissionalismo ou seriedade dos seus projetos e gestão. No entanto, pode

ser que o respondente nunca tenha presenciado nada no rádio, por exemplo, por não ter o hábito de ouvir rádio, ou nunca ter presenciado nada sobre a organização na televisão uma vez que ela sempre é divulgada em um canal que não é de sua preferência ou costume de ser assistido. Dessa forma, não se podem tirar maiores conclusões dessas questões. Caso os respondentes marquem que não viram nada nas mídias sobre a organização eles devem ‘pular’ para o item G, deixando o item F (QUADRO 18) em branco.

Quadro 17 – Itens D e E

<p>D. Você já presenciou a organização em análise sendo <b>divulgada em alguma mídia</b>? (PODE MARCAR MAIS DE UMA)</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Não, nunca (Se marcar esta alternativa, pule para a questão G e deixe as questões E e F em branco).</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Sim. Em quais? a. <input type="checkbox"/> <b>televisão</b>. b. <input type="checkbox"/> <b>rádio</b>. c. <input type="checkbox"/> <b>jornais, revistas etc.</b> d. <input type="checkbox"/> <b>panfletos, cartazes, etc.</b> e. <input type="checkbox"/> <b>internet</b>. f. <input type="checkbox"/> <b>redes sociais</b> g. <input type="checkbox"/> <b>outra</b>. Especifique: _____</p> <p>E. Com que <b>frequência</b> você lembra ter visto alguma <b>divulgação dessa organização</b> em qualquer uma das <b>mídias apontadas na questão anterior</b>? (DEIXAR EM BRANCO SE VOCÊ TIVER RESPONDIDO “Não, nunca” no item D).</p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>Nenhuma</b> (nunca vi).</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>Raramente</b> (de uma a cinco vezes por ano).</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>Algumas vezes</b> (de cinco a dez no ano).</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>Muitas vezes</b> (quase todo mês).</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>Sempre</b> (todo mês e várias vezes no mês).</p>
--

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Se o respondente apontou as mídias em que presenciou as mensagens de divulgação da organização e a frequência em que ele presenciou isso, então no item F (QUADRO 18) o respondente apresentará os sentimentos gerados por essas mensagens (vontade de conhecer melhor a organização, vontade de contribuir com recursos, vontade de participar da organização, vontade de utilizar seus serviços) ou se elas não geraram nenhuma motivação. Naturalmente, essa não é uma questão conclusiva, pois seria necessário ser analisado qualitativamente o conteúdo da mensagem e o contexto em que ela foi percebida; porém, ela aponta indícios que podem ser acumulados em torno de uma tendência e suscitar conclusões sobre os esforços de construção da imagem e/ou manutenção da reputação da organização.

Quadro 18 – Item F

<p>F. Que sentimentos as mensagens transmitidas sobre a organização nas mídias ou por pessoas geraram em você? (DEIXAR EM BRANCO SE VOCÊ TIVER RESPONDIDO “Não, nunca” no item D) (PODE MARCAR MAIS DE UMA).</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Fiquei com <b>vontade de conhecer melhor</b> a organização, sua atuação etc.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Fiquei com <b>vontade de contribuir com recursos financeiros</b> para ajudar na sua causa social.</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Fiquei com <b>vontade de participar da organização</b> como força de trabalho.</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Fiquei com <b>vontade de utilizar seus serviços</b>.</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>Não me motivei</b> em nada.</p>
--

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Até aqui foram apresentados os itens do primeiro bloco, conforme comentado

anteriormente. A seguir será apresentado o segundo bloco que, no instrumento, foi intercalado com o terceiro bloco de itens com intuito tanto de quebrar a linearidade do raciocínio quanto de verificar explicações das respostas de itens anteriores.

O item J, apresentado no Quadro 19, procura verificar se o respondente teve algum contato com pessoas que já utilizaram os serviços da organização em análise. E, no caso do contato ter ocorrido, se as pessoas se demonstraram satisfeitas ou insatisfeitas com os serviços, recomendando ou não a organização. Essa questão reforça a fidedignidade das impressões com a realidade da organização e pode explicar o grau em que a organização é conhecida, famosa e confiável (itens G, H e I, respectivamente).

Quadro 19 – Itens J e N

J. Com relação ao <b>contato com pessoas que já utilizaram os serviços</b> da organização, você diria que:		
1	<input type="checkbox"/>	<b>Nunca tive contato</b> com alguém que foi beneficiado pelos serviços dessa organização.
2	<input type="checkbox"/>	Eles se demonstraram <b>satisfeitos</b> com o(s) serviço(s) prestado(s) e <b>recomendaram</b> a organização.
3	<input type="checkbox"/>	Eles se demonstraram <b>satisfeitos</b> com o(s) serviço(s) prestado(s), mas <b>não recomendaram</b> a organização.
4	<input type="checkbox"/>	Eles se demonstraram <b>insatisfeitos</b> com o(s) serviço(s) prestado(s), mas <b>recomendaram</b> a organização.
5	<input type="checkbox"/>	Eles se demonstraram <b>insatisfeitos</b> com o(s) serviço(s) prestado(s) e <b>não recomendaram</b> a organização.
N. Com relação aos <b>comentários</b> sobre a organização nas <b>redes sociais</b> , no geral esses comentários eram:		
1.	<input type="checkbox"/>	Mais positivos
2.	<input type="checkbox"/>	Mais negativos
3.	<input type="checkbox"/>	Nunca vi nada a respeito.

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Devido a tendência de atuação das organizações nas redes sociais, o item N (QUADRO 19) procura captar se os respondentes viram comentários sobre a organização em análise nas redes sociais, e se eram comentários mais positivos ou mais negativos. Essa questão serve como fundamento de várias outras questões, como da fama, confiabilidade, competência, aceitação popular etc. Além disso, ela quebra, intencionalmente, a linha de pensamento do respondente, com intuito de não ficar muito cansativo responder o questionário.

Entrando especificamente no bloco 3, cujos itens estão relacionados à mensuração da reputação em si, temos os itens G, H e I (QUADRO 20) verificam, respectivamente, a popularidade, a fama e a confiabilidade da organização a partir do ponto de vista do respondente. No item G, como popularidade se entende o grau em que a organização é conhecida (nada, pouco, relativamente, muito ou totalmente). Este é um dos três aspectos ou dimensões da reputação, apontados por Lange, Lee e Dai (2011): ser conhecida. Importante salientar que não se faz necessário categorizar as questões em dimensões ou fatores por esse modelo de construção de escalas, mas é interessante se pensar antes nas dimensões ou perspectivas e que itens poderiam medi-las.

Já o item H (QUADRO 20) analisa a fama da organização, mensurada nas

categorias péssima, ruim, regular, boa e excelente; talvez esta questão não fosse necessária estar presente no questionário, visto que alguns dicionários a tratam como sinônimo de reputação. Contudo, o intuito de inseri-la foi justamente o de averiguar sua correlação ou sobreposição com outros construtos, como o de popularidade e de reputação.

Quadro 20 – Itens G, H e I

G. Com relação à <b>popularidade</b> da organização em análise, você considera que ela seja:	
1	<input type="checkbox"/> Nada conhecida
2	<input type="checkbox"/> Pouco conhecida
3	<input type="checkbox"/> Relativamente conhecida
4	<input type="checkbox"/> Muito conhecida
5	<input type="checkbox"/> Totalmente conhecida
H. Na tua opinião, a <b>fama</b> dessa organização é:	
1	<input type="checkbox"/> péssima
2	<input type="checkbox"/> ruim
3	<input type="checkbox"/> regular
4	<input type="checkbox"/> boa
5	<input type="checkbox"/> excelente
I. A organização em análise parece ser:	
1	<input type="checkbox"/> Nada confiável
2	<input type="checkbox"/> Pouco confiável
3	<input type="checkbox"/> Relativamente confiável
4	<input type="checkbox"/> Muito confiável
5	<input type="checkbox"/> Totalmente confiável

Fonte: Elaboração própria, 2012.

O item I (QUADRO 20) procura sondar se a organização em análise é confiável, em cinco níveis; nada, pouco, relativamente, muito ou extremamente. Isso reflete a seriedade da organização, o profissionalismo da sua gestão, a qualidade dos serviços, etc. Alinhada a essa questão está o item K (QUADRO 21), que analisa se a organização é (nada, pouco, relativamente, muito ou totalmente) competente no que faz, ou seja, no cumprimento da sua missão/prestação de serviço social. Essas duas questões podem representar dois itens da dimensão da reputação apontada por Lange, Lee e Dai (2011): ser conhecida por algo.

O item L (QUADRO 21) procura acessar a opinião dos respondentes com relação à natureza da causa social da organização no que diz respeito à aceitação popular (nada, pouca, relativa, muita ou totalmente). Como estamos analisando a reputação sob a perspectiva da metáfora do eco, na qual uma imagem ou conceito são criados a partir da propagação de percepções sobre determinada organização, parece conveniente averiguar se é perceptível a importância da organização, seja pela popularidade, seja pela demanda, seja pelo impacto social etc. Além disso, essa questão procura analisar a aceitação generalizada, apontada por Lange, Lee e Dai (2011) como dimensão da reputação.

O item M (QUADRO 21) analisa se a organização interna da instituição em

análise é vista como péssima, ruim, regular, boa ou ótima. Essa questão recebeu maior destaque durante a conversa com especialistas no sentido de mantê-la ou não no instrumento, uma vez que é difícil pessoas que nunca estiveram na organização conseguirem julgar se a organização é internamente bem organizada ou não. No entanto, existem fatores externos que podem refletir a organização interna, a exemplo da presença nas mídias, satisfação dos beneficiados, competência percebida, etc., e por isto a questão foi mantida para efeito de teste.

Quadro 21 – Itens K, L e M

K. A organização <b>parece ser...</b>	
1	<input type="checkbox"/> <b>Nada</b> competente no que faz
2	<input type="checkbox"/> <b>Pouco</b> competente no que faz
3	<input type="checkbox"/> <b>Relativamente</b> competente no que faz
4	<input type="checkbox"/> <b>Muito</b> competente no que faz
5	<input type="checkbox"/> <b>Totalmente</b> competente no que faz
L. A organização <b>parece ter...</b>	
1	<input type="checkbox"/> <b>Nenhuma</b> aceitação popular
2	<input type="checkbox"/> <b>Pouca</b> aceitação popular
3	<input type="checkbox"/> <b>Relativa</b> aceitação popular
4	<input type="checkbox"/> <b>Muita</b> aceitação popular
5	<input type="checkbox"/> <b>Total</b> aceitação popular
M. A organização <b>parece ter...</b>	
1	<input type="checkbox"/> <b>péssima</b> organização interna
2	<input type="checkbox"/> <b>ruim</b> organização interna
3	<input type="checkbox"/> <b>regular</b> organização interna
4	<input type="checkbox"/> <b>boa</b> organização interna
5	<input type="checkbox"/> <b>ótima</b> organização interna

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Uma vez que o item N já foi apresentado e comentado, daremos sequência à análise dos itens do bloco 3 com os comentários sobre os itens O e P (QUADRO 22) e depois sobre os itens U, V e W (QUADRO 23), deixando os itens Q, R, S e T para serem detalhados após esses últimos. O item O analisa a percepção dos respondentes quanto à demanda pelos serviços prestados pela organização, mais especificamente se falta demanda ou se é pouca, razoável, muita ou em excesso. Esse item pode ser explicado pela questão seguinte, que é o item P, o qual verifica o quanto os serviços prestados pela organização melhoram a vida dos seus beneficiados (em nada, pouco, relativamente, muito, totalmente) do ponto de vista do respondente.

O item U (QUADRO 22) trata da questão da preocupação ambiental, que é um tema que de certa forma melhora a imagem das organizações que possuem boas práticas de gestão em consonância com o bem-estar ambiental, verificando se a organização analisada possui nenhuma, pouca, relativa, muita ou total preocupação ambiental. Este item também gerou bastante reflexões quanto à sua presença ou não na escala, visto que algumas

organizações podem ter suas causas sociais já relacionadas ao meio ambiente, como é o caso do Greenpeace. Aqui analisaremos sua correlação com outros itens e, em especial, com o item W que verifica se a reputação da organização é péssima, ruim, regular, boa ou excelente em uma questão mais geral e sob o julgamento dos respondentes.

Quadro 22 – Itens U, V e W

U. Quanto à <b>preocupação com o meio ambiente</b> , eu diria que a organização possui:	
1	<input type="checkbox"/> <b>Nenhuma</b> preocupação ambiental
2	<input type="checkbox"/> <b>Pouca</b> preocupação ambiental
3	<input type="checkbox"/> <b>Relativa</b> preocupação ambiental
4	<input type="checkbox"/> <b>Muita</b> preocupação ambiental
5	<input type="checkbox"/> <b>Total</b> preocupação ambiental
V. Com relação à <b>causa social da organização</b> , eu diria que é uma causa:	
1	<input type="checkbox"/> <b>nada</b> importante para a sociedade
2	<input type="checkbox"/> <b>pouco</b> importante para a sociedade
3	<input type="checkbox"/> <b>relativamente</b> importante para a sociedade
4	<input type="checkbox"/> <b>muito</b> importante para a sociedade
5	<input type="checkbox"/> <b>totalmente</b> importante para a sociedade
W. No geral, eu diria que a organização possui:	
1	<input type="checkbox"/> <b>Reputação péssima</b>
2	<input type="checkbox"/> <b>Reputação ruim</b>
3	<input type="checkbox"/> <b>Reputação regular</b>
4	<input type="checkbox"/> <b>Reputação boa</b>
5	<input type="checkbox"/> <b>Reputação excelente</b>

Fonte: Elaboração própria, 2012.

A questão V (QUADRO 22) verificou se, na opinião dos respondentes, a causa social da organização é (nada, pouco, relativamente, muito ou totalmente) importante para a sociedade. Talvez essa seja a questão que não tenha muito a ver com reputação em si, mas que aponta a relevância da causa social da organização para a sociedade. A irrelevância da causa social não necessariamente diz respeito a uma péssima ou ótima reputação, visto que a reputação está mais relacionada ao desempenho das atividades da organização.

Entramos agora nos dois blocos restantes do questionário: o do perfil do respondente e o das atitudes. Um deles é o bloco compreendido pelos itens Q, R, S e T (QUADRO 23), que estão relacionados ao perfil do respondente, apontando seu sexo, estado civil, idade e renda familiar mensal, respectivamente. Outras questões que podem entrar nesse bloco vão depender do tipo de organização do terceiro setor que será analisado; por exemplo: se forem empreendidos esforços de mensuração da reputação da Maçonaria, então é importante verificar de que religião é o respondente, visto que pode haver alguma tendência de resposta relacionada a alguns preconceitos religiosos.

Quadro 23 – Itens Q, R, S e T

<p>Q. Qual o seu sexo?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>R. Qual o seu estado civil?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Solteiro(a)</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Casado(a)</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Outro.</p> <p>S. Qual a sua idade? _____</p> <p>T. Qual a sua renda familiar mensal?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.200,00</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 1.200,00 até R\$ 2.400,00</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 2.400,00 até R\$ 3.600,00</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.600,00 até R\$ 4.800,00</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 4.800,00 até R\$ 6.000,00</p> <p>6 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 6.000,00</p>
--

Fonte: Elaboração própria, 2012.

No quinto bloco restam apenas duas questões que não estão medindo diretamente a reputação, mas procuram analisar as consequências da reputação, ou seja, que intenções e ações os respondentes teriam com relação à organização em análise (QUADRO 24). A questão X averigua se o respondente contribuiria ou não com a organização (doando dinheiro ou materiais, como membros voluntários ou trabalhando com remuneração). E a questão Y analisa que tipo de ação o respondente teria no sentido de propagar informações sobre a organização (totalmente negativas, mais negativas do que positivas, nem positivas nem negativas, mais positivas do que negativas, totalmente positivas).

Quadro 24 – Itens X e Y

<p>X. Eu diria que (PODE MARCAR MAIS DE UMA):</p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>contribuiria</b> com a organização <b>doando dinheiro ou materiais.</b></p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>contribuiria</b> com a organização me tornando um <b>membro voluntário.</b></p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>contribuiria</b> com a organização <b>trabalhando com remuneração.</b></p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>não contribuiria.</b></p> <p>Y. Se alguém me perguntasse sobre a organização, a informação que eu daria seria (MARCAR APENAS UMA):</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Totalmente negativa</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Mais negativa do que positiva</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Nem positiva nem negativa (neutra)</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Mais positiva do que negativa</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Totalmente positiva</p>
--

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Dessa forma, o questionário possui, em sua versão inicial, vinte e cinco questões, com as quais se analisa em que se fundamentam as impressões ou percepções sobre a organização em análise, tanto dos próprios respondentes quanto de terceiros, bem como as

percepções sobre determinados aspectos, e as suas atitudes no futuro. A presença na mídia, comentários nas redes sociais, contato com beneficiados, dentre outros aspectos, podem servir como indicadores que explicam ou justificam a popularidade, fama, confiabilidade, competência, aceitação popular, organização, demanda pelos serviços, importância dos serviços ou da causa social para a sociedade e para a melhoria da vida dos beneficiados, e da reputação.

As escalas de verificação configuradas em cinco pontos facilitam a análise por parte do respondente, e foram construídas com intuito de seguir as características recomendadas pelo modelo. Podem ser atribuídos pesos especificamente aos itens de resposta do bloco que analisa a reputação em si, ou seja, itens G, H, I, K, L, M, O, P, U e V, que somados e ponderados pelos pesos das questões podem apontar para um escore de classificação da organização, e este ser analisado de acordo com a indicação dada pelos respondentes à reputação da organização no item W. Outra opção é analisar as correlações entre este item e os demais. Já os demais itens apontam para a confiabilidade ou fidedignidade da manifestação das impressões com a realidade da organização ou dos comentários sobre ela, e ainda como indícios que facilitem a gestão da reputação e imagem.

É importante salientar que todo o instrumento foi analisado por especialistas acadêmicos com experiência em construção de escalas e em organizações do terceiro setor, mas sem tanto conhecimento sobre reputação em si. A falta de familiaridade com o tema, e até mesmo a sua complexidade, fizeram com que a análise dos itens girasse mais em torno do seu conteúdo do que da própria relevância deles para acessar a reputação ou da substituição por outros itens. Apesar disso, foram conversas bastante proveitosas, pois geraram diversa reflexões. Após a rodada do instrumento com os especialistas, foi feito um pré-teste com alunos da pós-graduação em administração e, em seguida, foram realizadas duas aplicações com a mesma amostra, conforme serão apresentadas a seguir.

### **5.5.2 Teste da escala**

Para um primeiro teste do instrumento desenvolvido, foi escolhida uma amostra de 47 alunos do curso de administração da UFPB, os quais se faziam presentes em uma aula da disciplina “Comportamento do Consumidor” no mês de dezembro de 2012. No momento da aplicação dos questionários foi pedido aos respondentes que se identificassem de modo a ser possível parear os dados após a segunda aplicação dos questionários com a mesma amostra, no procedimento chamado teste/reteste. Aqui serão apresentadas as frequências da

primeira aplicação, analisando-se as respostas dos questionários como um todo e não as organizações em si.

Dentre as oito organizações apresentadas como opções para os respondentes, aquelas que obtiveram mais respostas foram o Greenpeace (34%) e a APAE (31,9%), cujas visibilidades e atuações ocorrem em nível nacional, e a Fundação Cidade Viva, que tem atuação local. As frequências destas e das demais podem ser visualizadas na Tabela 1. Uma das opções, o Movimento Escoteiro, não obteve resposta, e foram ainda apontadas outras quatro “organizações”: o projeto Criança Esperança, Apoitchá, projeto Beira da Linha e AFS. Destas, a segunda é uma organização localizada em Lucena – PB, o primeiro e terceiro são projetos ou de iniciativa privada ou de iniciativa social, e o último não foi identificado.

Tabela 1 - Item A: Dentre as Organizações Sociais abaixo, selecione a que você pode analisar, respondendo o presente questionário (MARCAR APENAS UMA)

	Freq.	Percent.
Médicos Sem Fronteiras	1	2,1
APAE	15	31,9
Movimento Focolares	1	2,1
Maçonaria	2	4,3
Greenpeace	16	34,0
Fundação Cidade Viva	7	14,9
Rotary Club	1	2,1
Outra	4	8,5
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Visando verificar a fidedignidade das impressões manifestadas pelos respondentes, estes foram solicitados a apontar as fontes das suas impressões sobre as organizações, sendo possível marcar mais de uma opção. Dessa forma, foram obtidas 82 respostas, das quais: 29,3% estão relacionadas às informações que os respondentes ouviram, seja nas mídias seja por outras pessoas, que tiveram contato com a organização ou que apenas propagam as experiências de outrem; e 26,8% associado ao que os respondentes viram, ou seja, no provável relacionamento direto com a organização. As demais frequências se encontram na Tabela 2.

Tabela 2 – Item B: As impressões que você manifestará sobre essa organização são baseadas (PODE MARCAR MAIS DE UMA)

	Freq.	Percent.
No que imagino e sinto	18	22,0
No que ouvi	24	29,3
No que vi	22	26,8
No que li	18	22,0
Total	82	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Ao se questionar quanto à interação direta com a organização foram quantificadas 52 respostas, das quais: 40,4% representa o percentual de ausência de interação com a organização; 28,8% é o percentual de interações no ambiente virtual; 11,5% representa as interações com doação de recursos. As demais frequências podem ser conferidas na Tabela 3. Assim como aconteceu no item anterior, a possibilidade de marcar mais de uma opção permite observar que a visita ao ambiente virtual se repete na maioria das vezes associada à visita ao ambiente físico e, com menos frequência, à doação de recursos.

Tabela 3 – Item C: Você já interagiu diretamente com essa organização?

	Freq.	Percent.
Sim, trabalhando como voluntário	5	9,6
Sim, sendo beneficiado(a) pelos serviços da mesma	1	1,9
Sim, doando recursos para ela	6	11,5
Sim, visitando seu ambiente físico	4	7,7
Sim, visitando seu ambiente virtual (site, blog, grupos em redes sociais, twitter etc.)	15	28,8
Não, nunca interagi	21	40,4
Total	52	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

A presença na mídia pode ser um reflexo do profissionalismo da gestão e da solidez financeira da organização, no caso de mídias pagas, como resultado de esforços de captação de recursos. A grande maioria dos respondentes (91,5%) apontou já ter presenciado alguma divulgação das organizações nas mais diversas mídias. Destas, as frequências apontadas foram: televisão (31 vezes), internet (29), redes sociais (22), jornais e revistas (15), panfletos e cartazes (12), rádio (4) e telefone (1). Tais informações estão presentes na Tabela 4. Com esses dados é possível se analisar quais as mídias têm sido responsáveis pela maior parte das percepções dos respondentes ou qual a mídia tem sido mais efetiva na percepção da imagem da organização.

Tabela 4 – Item D: Você já presenciou a organização em análise sendo divulgada em alguma mídia? (PODE MARCAR MAIS DE UMA)

	Freq.	Percent.
Não, nunca	4	8,5
Sim, em:	43	91,5
Televisão	31	
Rádio	4	
Jornais, revistas etc.	15	
Panfletos, cartazes etc.	12	
Internet	29	
Redes sociais	22	
Telefone	1	
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Relacionado ao item D está o item E, cujas respostas estão presentes na Tabela 5 e apresentam a frequência em que os respondentes presenciaram as mensagens publicitárias da organização nas mídias. O ideal é analisar a frequência por mídia, mas aqui serão apresentados os resultados de forma mais geral.

Tabela 5 – Item E: Com que frequência você lembra ter visto alguma divulgação dessa organização em qualquer uma das mídias apontadas na questão anterior? (DEIXAR EM BRANCO SE VOCÊ TIVER RESPONDIDO “Não, nunca” no item D)

	Freq.	Percent.	Percent. Válido
Raramente (de uma a cinco vezes por ano)	16	34,0	37,2
Algumas vezes (de cinco a dez vezes no ano)	19	40,4	44,2
Muitas vezes (quase todo mês)	8	17,0	18,6
Total	43	91,5	100,0
Em branco	4	8,5	
Total	47	100,0	

Fonte: Pesquisa, 2012.

A maior parte dos participantes da pesquisa apontou para a resposta “Algumas vezes (de cinco a dez vezes no ano)”, que representa 44,2% dos 43 respondentes; enquanto que 37,2% sinalizaram a resposta “Raramente (de uma a cinco vezes por ano)” e 18,6% “Muitas vezes (quase todo mês)”. Apenas 4 pessoas deixaram essa resposta em branco, os quais responderam nunca ter presenciado as mensagens nas mídias, conforme foi apresentado no Tabela 5.

Com relação aos sentimentos despertados nos respondentes que chegaram a observar as mensagens nas mídias (43 pessoas), a grande maioria (58,1%) apontou para a vontade de conhecer melhor a organização. Em menores frequências, conforme Tabela 6, apareceram: “vontade de contribuir com recursos financeiros” (16,3%), “vontade de participar da organização” (9,3%), “vontade de utilizar seus serviços” (2,3%). Aqueles que não se motivaram em nada ao se deparar com as mensagens representam 14% dos 43 respondentes. A quantidade de respostas em branco confere com a recomendação anterior de não responder essa questão caso o respondente marcasse a opção “a” do item D.

Tabela 6 – Item F: Que sentimentos as mensagens transmitidas sobre a organização nas mídias ou por pessoas geraram em você? (DEIXAR EM BRANCO SE VOCÊ TIVER RESPONDIDO “Não, nunca” no item D)

	Freq.	Percent.	Percent. Válido
...vontade de conhecer melhor...	25	53,2	58,1
...vontade de contribuir com recursos financeiros...	7	14,9	16,3
...vontade de participar da organização...	4	8,5	9,3
...vontade de utilizar seus serviços...	1	2,1	2,3
Não me motivei em nada.	6	12,8	14,0
Total	43	91,5	100,0
Em branco	4	8,5	
Total	47	100,0	

Fonte: Pesquisa, 2012.

Como já foi mencionado anteriormente, aqui estamos analisando os atributos da reputação de maneira geral, ou seja, sem considerar as organizações de maneira isolada, já que o intuito é analisar a variabilidade do instrumento criado. Do total de 47 respondentes, 44,7% afirmou que as organizações em análise são “muito conhecidas”; 25,5% deles apontaram que as organizações são “relativamente conhecidas”; 19,1% que são “totalmente conhecidas” (TABELA 7). Talvez o enunciado do item G deva ser modificado, visto que o único respondente que apontou que a organização escolhida é “nada conhecida” pode ter entendido que ela seja pouco conhecida pra ele, contudo o que queremos é verificar o quanto a organização é conhecida pela sociedade.

Tabela 7 – Item G: Com relação à popularidade da organização em análise, você considera que ela seja...

	Freq.	Percent.
Nada conhecida	1	2,1
Pouco conhecida	4	8,5
Relativamente conhecida	12	25,5
Muito conhecida	21	44,7
Totalmente conhecida	9	19,1
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

A partir da Tabela 8, podem-se constatar os percentuais apontados para a classificação da fama das organizações. Da totalidade de respondentes (47), 66% afirmaram que as organizações possuem “boa fama”, enquanto que 23,4% sinalizaram que possuem “excelente fama”, e 10,6% apontaram que elas possuem “fama regular”. Estas foram as únicas categorias de respostas pontuadas.

Tabela 8 – Item H: Na tua opinião, a fama dessa organização é...

	Freq.	Percent.
Regular	5	10,6
Boa	31	66,0
Excelente	11	23,4
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

No que diz respeito à confiabilidade da organização (TABELA 9), 53,2% dos 47 respondentes apontaram que as organizações analisadas são classificadas como “muito confiável”, enquanto que 29,8% afirmaram que elas são “relativamente confiáveis”, e 10,6% são “totalmente confiáveis”. Apenas 6,4% mencionaram as organizações como sendo “pouco confiáveis”. É possível criar, e talvez seja até necessário do ponto de vista da gestão da reputação, um item que procure explicar em que se baseia essa confiabilidade percebida,

podendo estar relacionada à própria qualidade da prestação dos serviços ou do uso transparente e racional dos recursos doados, dependendo da atuação de cada organização.

Tabela 9 – Item I: A organização em análise parece ser...

	Freq.	Percent.
Pouco confiável	3	6,4
Relativamente confiável	14	29,8
Muito confiável	25	53,2
Totalmente confiável	5	10,6
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Analisar a satisfação e a recomendação ou não da organização por pessoas que já tiveram contato direto com a mesma pode fundamentar as percepções quanto à fama e confiabilidade das organizações. Estas podem ser pouco confiáveis com relação a alguns aspectos, mas mesmo assim estarem satisfazendo as necessidades da comunidade beneficiada pelos seus serviços. Mais da metade dos respondentes (55,3%) afirmaram nunca ter tido contato com pessoas que já utilizaram os serviços da organização, ao passo que 36,2% já tiveram contato e os beneficiados se mostraram satisfeitos e recomendaram a organização, e apenas 8,5% tiveram contato com pessoas que se mostraram satisfeitas e que não recomendaram a organização (TABELA 10).

Tabela 10 – Item J: Com relação ao contato com pessoas que já utilizaram os serviços da organização, você diria que...

	Freq.	Percent.
Nunca tive contato...	26	55,3
...satisfeitos...e recomendaram a organização.	17	36,2
...satisfeitos...mas não recomendaram a organização.	4	8,5
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Analisando-se a competência das organizações percebida pelos respondentes, 57,4% deles afirmaram que elas são muito competentes, enquanto que 25,5% apontaram que elas são relativamente competentes. Outros 14,9% sinalizaram que elas são totalmente competentes e 2,1% que são pouco competentes, como pode ser visualizado na Tabela 11.

Tabela 11 - Item K: A organização parece ser...

	Frequência	Percent.
Pouco competente	1	2,1
Relativamente competente	12	25,5
Muito competente	27	57,4
Totalmente competente	7	14,9
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Talvez associada ao item K devesse estar um item sobre a qualidade da prestação dos serviços, como é comum se observar em escalas de reputação de empresas. No entanto, indiretamente podemos captar alguma relação entre a competência e satisfação/recomendação da organização.

Com relação à aceitação popular se entende que a maioria das organizações (59,6%) foi apontada como sendo aquelas com muita aceitação popular. Já aquelas com relativa aceitação popular foram apontadas por 29,8% dos respondentes. Nos extremos mínimos ficaram as respostas “pouca aceitação popular” (com 4,3% das respostas) e “total aceitação popular” (6,4% das respostas), conforme podem ser visualizados na Tabela 12.

Tabela 12 – Item L: A organização parece ter...

	Freq.	Percent.
Pouca aceitação popular	2	4,3
Relativa aceitação popular	14	29,8
Muita aceitação popular	28	59,6
Total aceitação popular	3	6,4
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

A percepção da organização interna das organizações pode ser proveniente tanto do contato direto com a organização quanto pela experiência de terceiros. Das respostas válidas, de acordo com a Tabela 13, a opção “boa organização” obteve maior quantidade de respostas (57,4%), sendo seguida por “ótima organização” e “regular organização” (19,1% cada). As demais opções (péssima organização e organização ruim) obtiveram menor quantidade de respostas: 2,1% cada.

Tabela 13 – Item M: A organização parece ter...

	Freq.	Percent.
Péssima organização	1	2,1
Ruim organização	1	2,1
Regular organização	9	19,1
Boa organização	27	57,4
Ótima organização	9	19,1
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

As organizações se tornam conhecidas à medida que elas vão se fazendo presentes nas mentes e comentários das pessoas e, por conseguinte, vai se formando suas famas e reputação. Atualmente um meio que permite a rápida propagação de comentários é o ambiente virtual. Nesse sentido a maioria dos respondentes (72,3%) apontou já ter presenciado comentários sobre as organizações nas redes sociais, sendo mais positivos (68,1%) do que negativos (4,3%), conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – Item N: Com relação aos comentários sobre a organização nas redes sociais, no geral esses comentários eram...

	Freq.	Percent.
Mais positivos	32	68,1
Mais negativos	2	4,3
Nunca vi nada a respeito	13	27,7
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Ao serem questionados com relação à demanda pelo serviço prestado pelas organizações, todos afirmaram que existe alguma demanda. A percepção sobre demanda pode influenciar a percepção sobre reputação e vice-versa. Assim, os itens mais apontados pelos respondentes, empatados com 40,4%, foram os referentes a “razoável demanda” e “muita demanda”. A estes seguiram “excesso de demanda” com 12,8% e “pouca demanda” com 6,4%, como é apresentado na Tabela 15.

Tabela 15 – Item O: Com relação ao serviço prestado, parece que...

	Freq.	Percent.
Pouca demanda	3	6,4
Razoável demanda	19	40,4
Muita demanda	19	40,4
Excesso de demanda	6	12,8
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

A relevância dos serviços prestados por uma organização social reside na melhoria da vida dos seus beneficiados. A partir da Tabela 16, pode-se constatar que a maior frequência de respostas gira em torno da opção “melhoram muito a vida...” (48,9%), sendo seguida por “melhoram relativamente a vida...” (25,5%), por “melhoram totalmente a vida...” (17%), e por “melhoram pouco a vida...” (6,4%).

Tabela 16 – Item P: Parece que os serviços prestados pela organização...

	Freq.	Percent.
Não melhoram em nada e vida dos seus beneficiados.	1	2,1
Melhoram pouco a vida...	3	6,4
Melhoram relativamente a vida...	12	25,5
Melhoram muito a vida...	23	48,9
Melhoram totalmente a vida...	8	17,0
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

A preocupação com o meio ambiente é um imperativo até mesmo para organizações do terceiro setor cuja atividade principal está relacionada à causa ambiental. Nesse sentido, até mesmo o Greenpeace pode ter sua reputação afetada caso seja observado algum malefício ao meio ambiente como fruto das suas atividades, a exemplo de algum tipo

de poluição. Sobre a questão da preocupação ambiental, das 46 pessoas que responderam esse item (apenas uma não respondeu), 34,8% afirmaram que a organização possui “total preocupação ambiental”; 32,6% que a organização possui “relativa preocupação ambiental”; 19,6% “muita preocupação ambiental”; e 6,5% pouca ou nenhuma preocupação ambiental (TABELA 17).

Tabela 17 – Item U: Quanto à preocupação com o meio ambiente, eu diria que a organização possui...

	Freq.	Percent.	Percent. Válido
Nenhuma preocupação ambiental	3	6,4	6,5
Pouca preocupação ambiental	3	6,4	6,5
Relativa preocupação ambiental	15	31,9	32,6
Muita preocupação ambiental	9	19,1	19,6
Total preocupação ambiental	16	34,0	34,8
Total	46	97,9	100,0
Em branco	1	2,1	
Total	47	100,0	

Fonte: Pesquisa, 2012.

Ao se arguir sobre a importância da causa social para a sociedade, os itens “totalmente importante para a sociedade” (53,2%) e “muito importante...” (38,3%) foram os mais elencados. As demais representadas podem ser visualizadas na Tabela 18. Embora a causa social de qualquer organização seja a prática do bem para a coletividade, ou assim devesse ser, existem algumas organizações cujas causas são mais evidenciadas ou estimadas pela sociedade. Essa estima ou apreço por determinadas causas sociais pode alterar a percepção da imagem e reputação de determinada organização, porém na comparação entre várias organizações de uma mesma causa social, este construto pode nada influenciar na mensuração reputação final.

Tabela 18 – Item V: Com relação à causa social da organização, eu diria que é uma causa...

	Freq.	Percent.
Nada importante para a sociedade	1	2,1
Pouco importante para a sociedade	1	2,1
Relativamente importante para a sociedade	2	4,3
Muito importante para a sociedade	18	38,3
Totalmente importante para a sociedade	25	53,2
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Na Tabela 19 podem ser observadas as frequências de repostas para o item relacionado à reputação das organizações. De forma semelhante ao ocorrido com o item sobre a fama das organizações, os três tipos de reputação apontados também foram: “reputação boa”, “reputação excelente” e “reputação regular”. Das 46 pessoas que responderam esse

item, para cada uma dessas opções foram obtidas, respectivamente: 29, 11 e 6 respostas. Praticamente foram obtidas as mesmas frequências de repostas para os itens “boa fama”, “fama excelente” e “fama regular”: 31, 11 e 5, respectivamente. Isso pode sugerir que os entendimentos sobre fama e reputação possam ser os mesmos.

Tabela 19 – Item W: No geral, eu diria que a organização possui...

	Freq.	Percent.	Percent. Válido
Reputação regular	6	12,8	13,0
Reputação boa	29	61,7	63,0
Reputação excelente	11	23,4	23,9
Total	46	97,9	100,0
Em branco	1	2,1	
Total	47	100,0	

Fonte: Pesquisa, 2012

Os sentimentos dos respondentes captados pelo instrumento quanto à propensão de: doar recursos, ingressar na organização como voluntário ou como funcionário, ou de não contribuir de forma alguma, estão apresentados na Tabela 20 sob a forma de frequências de respostas. Como esse item possibilita múltiplas respostas, elas foram agrupadas totalizando em 64 respostas.

Tabela 20: Item X. Eu diria que...

	Freq.	Percent.
Contribuiria com a organização doando dinheiro ou materiais	27	42,2
Contribuiria com a organização me tornando um membro voluntário	23	35,9
Contribuiria com a organização trabalhando com remuneração	10	15,6
Não contribuiria	4	6,3
Total	64	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

As atitudes futuras dos respondentes com relação às organizações, no sentido de informações a serem transmitidas, tendem a ser mais positivas do que negativas (46,8%) ou totalmente positivas (34%). As demais ocorrências estão presentes na Tabela 21.

Tabela 21 – Item Y: Se alguém me perguntasse sobre a organização, a informação que eu daria seria (MARCAR APENAS UMA)

	Freq.	Percent.
Totalmente negativa	2	4,3
Mais negativa do que positiva	3	6,4
Nem positiva nem negativa (neutra)	4	8,5
Mais positiva do que negativa	22	46,8
Totalmente positiva	16	34,0
Total	47	100,0

Fonte: Pesquisa, 2012.

Passando agora para a apresentação do perfil da amostra, observa-se que 63,8% da amostra é compreendida por pessoas do sexto masculino, enquanto 36,2% por pessoas do

sexo feminino. Além disso, grande maioria é de solteiros (83%) e, em menor proporção, de casados (14,9%). Com relação à idade dos participantes da pesquisa, a média gira em torno dos 25,72 anos com desvio-padrão de 5,632, com idade mínima de 19 e máxima de 44 anos. E, por fim, 36,2% afirmaram possuir renda entre R\$1200,00 e R\$2400,00; 17% nas faixas de R\$3600,00-R\$4800,00 e R\$4800,00-R\$6000,00; 14,9% possuem rendas familiares entre R\$2400,00 e R\$3600,00; 10,6% apontaram para renda acima de R\$6000,00; e 4,3% renda mensal familiar até R\$1200,00.

Pelo que foi percebe-se uma boa variabilidade nas respostas e pequeno índice de respostas em branco, o que confere que o conteúdo dos enunciados está compreensível. No próximo tópico dessa seção, será apresentada a segunda rodada de aplicação do questionário com a mesma amostra como forma de aferir a variabilidade nas respostas, como critério de validação teste/reteste do modelo COARSE.

### **5.5.3 Reteste da escala**

Conforme orientação do modelo C-OAR-SE, a confiabilidade da escala deve ser analisada por meio do procedimento de reaplicação da mesma com a mesma amostra. No mês de janeiro de 2013, portanto, procurou-se a mesma população de alunos do curso de administração da UFPB, especificamente aqueles presentes em uma aula da disciplina “Comportamento do Consumidor”.

Desta vez só foi possível obter uma amostra de 35 respondentes, dos quais: 65,7% do sexo masculino; a grande maioria (80%) composta por pessoas solteiras; idade média de 26,06 anos e desvio-padrão de 6,286; e rendas mensais predominantes nas faixas: “Acima de R\$1.200,00 até R\$2.400,00” e “Acima de R\$3.600,00 até R\$4.800,00” com frequências de 28,6% cada. No entanto, a amostra é suficiente para o procedimento.

Considerando as respostas agrupadas, ou seja, sem levar em conta as respostas isoladas para cada organização, a seguir serão analisados os itens da escala de reputação em si: G (popularidade), H (fama), I (confiabilidade), K (competência), L (aceitação), M (organização interna), O (demanda), P (melhoria de vida), U (preocupação ambiental), V (importância da causa social) e W (reputação). Iniciando-se pela popularidade das organizações, dos 35 respondentes, 42,9% afirmou que as organizações em análise são “relativamente conhecidas”; 40% deles apontaram que as organizações são “muito conhecidas”; 14,3% que são “totalmente conhecidas”; 2,9% representa o percentual daquelas consideradas como sendo “pouco conhecidas” (TABELA 22).

Tabela 22 – Item G: Com relação à popularidade da organização, você a considera...

	Freq.	Percent.
Pouco conhecida	1	2,9
Relativamente conhecida	15	42,9
Muito conhecida	14	40,0
Totalmente conhecida	5	14,3
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Na Tabela 293 são apresentados os percentuais para a fama das organizações. Da totalidade de respondentes (35), 68,6% afirmaram que as organizações possuem “boa fama”, enquanto que 25,7% sinalizaram que elas possuem “excelente fama”, e 5,7% apontaram que elas possuem “fama regular”. Estas foram as únicas categorias de respostas apontadas.

Tabela 23 – Item H: Na tua opinião, a fama dessa organização é...

	Freq.	Percent.
Regular	2	5,7
Boa	24	68,6
Excelente	9	25,7
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

No que diz respeito à confiabilidade da organização (TABELA 24), 54,3% dos 35 respondentes apontaram que as organizações analisadas são classificadas como “muito confiável”, enquanto que 34,3% afirmaram que elas são “relativamente confiável”, e 8,6% são “totalmente confiável”. Apenas 2,9% mencionaram as organizações como sendo “pouco confiável”.

Tabela 24 – Item I: A organização em análise parece ser...

	Freq.	Percent.
Pouco confiável	1	2,9
Relativamente confiável	12	34,3
Muito confiável	19	54,3
Totalmente confiável	3	8,6
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Partindo agora para a análise da competência das organizações percebida pelos respondentes, 71,4% deles afirmaram que elas são muito competentes, enquanto que 20% apontaram que elas são relativamente competentes. Outros 5,7% sinalizaram que elas são totalmente competentes e 2,9% que são pouco competentes, como pode ser visualizado na Tabela 25.

Tabela 25 - Item K: A organização parece ser...

	Freq.	Percent.
Pouco competente	1	2,9
Relativamente competente	7	20,0
Muito competente	25	71,4
Totalmente competente	2	5,7
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

No que tange à aceitação popular das organizações analisadas, constata-se que a maioria das organizações foi classificada como tendo muita aceitação popular (65,7%). Já aquelas com relativa aceitação popular foram apontadas por 28,6% dos respondentes. Nos extremos mínimos ficaram as respostas “pouca aceitação popular” e “total aceitação popular”, cada uma com 2,9% das respostas, conforme é possível ser visualizado na Tabela 26. A opção “nenhuma aceitação popular” não foi mencionada por nenhum dos respondentes.

Tabela 26 – Item L: A organização parece ter...

	Freq.	Percent.
Pouca aceitação popular	1	2,9
Relativa aceitação popular	10	28,6
Muita aceitação popular	23	65,7
Total aceitação popular	1	2,9
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Ao ser requisitado que os respondentes avaliassem a organização interna das organizações, a maior quantidade de respostas ficou com a opção “boa organização” (65,7%), sendo seguida por “ótima organização” (22,9%), “regular organização” (8,6%) e “ruim organização” (2,9%). Esses dados podem ser encontrados na Tabela 27. Importante salientar que a organização interna é perceptível externamente de diversas maneiras: satisfação e recomendação dos beneficiados, presença nas mídias, comentários em redes sociais, dentre outras.

Tabela 27 – Item M: A organização parece ter...

	Freq.	Percent.
Ruim organização	1	2,9
Regular organização	3	8,6
Boa organização	23	65,7
Ótima organização	8	22,9
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Ao serem questionados com relação à demanda pelo serviço prestado pelas organizações, todos afirmaram que existe alguma demanda. Assim, os itens mais apontados pelos respondentes foram os relacionados a “muita demanda” (com 62,9%) e “razoável

demanda” (com 31,4%). A estes seguiram “excesso de demanda” e “pouca demanda” com 2,9% cada, como é apresentado na Tabela 28.

Tabela 28 – Item O: Com relação ao serviço prestado, parece que...

	Freq.	Percent.
Pouca demanda	1	2,9
Razoável demanda	11	31,4
Muita demanda	22	62,9
Excesso de demanda	1	2,9
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

A totalidade dos respondentes apontou ainda que todas as organizações contribuem de alguma maneira para a melhoria da vida dos seus beneficiados. A partir da Tabela 29, pode-se constatar que a maior frequência de respostas gira em torno da opção “melhoram muito a vida...” (65,7%), sendo seguida por “melhoram totalmente a vida...” (20%) e por “melhoram relativamente a vida...” (14,3%).

Tabela 29 – Item P: Parece que os serviços prestados pela organização...

	Freq.	Percent.
Melhoram relativamente a vida...	5	14,3
Melhoram muito a vida...	23	65,7
Melhoram totalmente a vida...	7	20,0
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Sobre a questão da preocupação ambiental, das 35 pessoas que responderam esse item, 37,1% afirmaram que a organização possui “total preocupação ambiental”; 31,4% que a organização possui “relativa preocupação ambiental”; 28,6% “muita preocupação ambiental”; e 2,9% pouca ou nenhuma preocupação ambiental. Tais informações podem ser constatadas a partir da Tabela 30.

Tabela 30 – Item U: Quanto à preocupação com o meio ambiente, eu diria que a organização possui...

	Freq.	Percent.
Pouca preocupação ambiental	1	2,9
Relativa preocupação ambiental	11	31,4
Muita preocupação ambiental	10	28,6
Total preocupação ambiental	13	37,1
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Sobre a importância da causa social para a sociedade, os itens “muito importante para a sociedade” e “totalmente importante para a sociedade” foram os que apresentaram maiores frequências de respostas com 51,4% e com 40%, respectivamente. As demais frequências seguem na Tabela 31.

Tabela 31 – Item V: Com relação à causa social da organização, eu diria que é uma causa...

	Freq.	Percent.
Relativamente importante para a sociedade	3	8,6
Muito importante para a sociedade	18	51,4
Totalmente importante para a sociedade	14	40,0
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Das 34 pessoas que sinalizaram a reputação das organizações, obteve-se as seguintes frequências de repostas: “reputação boa”, 70,6%; “reputação excelente”, 20,6%; “reputação regular”, 8,8%. Apenas uma pessoa não soube opinar, deixando o item sem resposta, conforme está apresentado na Tabela 32.

Tabela 32 – Item W: No geral, eu diria que a organização possui...

	Freq.	Percent.	Percent. Válido
Reputação regular	3	8,6	8,8
Reputação boa	24	68,6	70,6
Reputação excelente	7	20,0	20,6
Total	34	97,1	100,0
Em branco	1	2,1	
Total	35	100,0	

Fonte: Pesquisa, 2013.

Como o reteste não conseguiu aferir as impressões da mesma quantidade de respondentes da primeira aplicação (teste), o excedente da primeira amostragem será descartando, considerando-se apenas as respostas pareadas daqueles que participaram de ambas as amostras. Essa análise será feita no tópico a seguir.

#### 5.5.4 Confiabilidade da escala pelo teste e reteste

Na averiguação da confiabilidade das medidas do instrumento por meio do procedimento teste/reteste, observa-se a estabilidade das respostas dos participantes da pesquisa. As medidas devem produzir escores estáveis quando readministradas aos mesmos respondentes em um curto intervalo de tempo no procedimento de reteste (ROSSITER, 2011). Isso é observável a partir das correlações entre as variáveis do teste e do reteste de forma isolada, ou seja, duas a duas. A correlação representada na Tabela 33 como sendo chamada de  $R_{\theta}$  é, na verdade, o coeficiente de correlação bivariada de Spearman.

Como foi mencionado anteriormente, para a análise da confiabilidade por esse procedimento de teste e reteste foram utilizadas as respostas de 35 participantes da primeira amostra, uma vez que apenas estes participaram também da segunda aplicação. Portanto,

sendo a amostra pequena, mas suficiente para a realização deste procedimento, e composta por variáveis categóricas, não seria possível utilizar o coeficiente de Pearson, que requer relacionamento linear entre as variáveis e que estas sejam medidas em intervalos de classes, fato este que justifica a realização da análise por meio do coeficiente de Spearman.

Tabela 33 – Coeficientes de correlação de Spearman (Fundação Cidade Viva)

Variável	Rô	P-valor
G (Conhecida)	0,554	0,000
H (Fama)	0,428	0,010
I (Confiabilidade)	0,475	0,004
K (Competência)	0,583	0,000
L (Aceitação)	0,597	0,000
M (Organização interna)	0,577	0,000
O (Demanda)	0,534	0,001
P (Melhoria de vida)	0,595	0,000
U (Preocupação ambiental)	0,696	0,000
V (Importância da causa)	0,385	0,022
W (Reputação)	0,532	0,001

Fonte: Pesquisa, 2013.

Como critério para análise das correlações, estabeleceu-se que aquelas abaixo de 0,4 são consideradas baixas, enquanto as que se situam entre 0,4 e 0,7 são consideradas moderadas, e as que apresentam valores entre 0,7 e 1,0 são consideradas elevadas. A correlação é o coeficiente de confiabilidade e de estabilidade das respostas ao longo do tempo, no caso do teste/reteste. A provável justificativa dos coeficientes apresentados na Tabela 33 não terem sido maiores está relacionada ao tempo decorrido entre o teste e o reteste, que foi um pouco mais de um mês e compreendeu o período de férias e descanso dos participantes da amostra.

É importante salientar que só foram consideradas as variáveis diretamente relacionadas à mensuração da reputação, pois as demais são apenas elementos que dão fundamento às respostas dessas variáveis. Com isso, verifica-se a boa confiabilidade do conteúdo dos itens e da escala de respostas e, de forma geral, do instrumento.

Ressalta-se que os valores poderiam ter sido maiores se o reteste tivesse sido replicado num período de quinze dias, por exemplo, e que a única variável com baixa correlação no procedimento aqui descrito é justamente o construto que, teoricamente, possui baixa relação com o construto reputação. O construto reputação pode estar mais relacionado ao desempenho da organização em si ou aos comentários sobre ela do que ao tipo de causa social. A análise da relação entre esses construtos será apresentada a seguir no teste da escala na Fundação Cidade Viva.

### 5.5.5 Teste em uma organização específica: Fundação Cidade Viva

Para fins de teste da escala em uma organização específica foi escolhida uma organização com atuação na cidade de João Pessoa: a Fundação Cidade Viva. Segundo informações contidas no site dessa organização<sup>34</sup>, a Fundação Cidade Viva busca promover a restauração da dignidade do ser humano, contribuindo em áreas sociais relevantes através de ações de **apoio à família, educação, cultura e lazer, saúde, geração de emprego e renda, ao meio ambiente, promoção da ética, direito, cidadania e valores cristãos**, objetivando, assim, que elas mudem de vida e se tornem agentes de transformação em sua comunidade e em todo mundo. Possui sede em João Pessoa, no Centro de Convenções Cidade Viva (no bairro do Bessa), onde conta com uma emissora de televisão e de rádio, e ainda realiza suas ações educativas, seja pela atuação como igreja (Primeira Igreja Batista de João Pessoa) ou como escola.

A pesquisa foi realizada por meio de questionários eletrônicos, em redes sociais, com pessoas que conhecessem um pouco sobre a organização ou que já tivessem ouvido falar da mesma. A análise será apresentada a seguir de forma restrita, ou seja, serão apresentados apenas o perfil da amostra e as variáveis que se relacionam diretamente com a reputação, apresentando-se as frequências e coeficientes de correlação de Spearman.

Participaram dessa amostra 51 pessoas, das quais a maioria do sexo feminino (52,9%) e de solteiros (68,6%). Os níveis de renda mensal mais apontados foram aqueles entre R\$1200,00 e R\$2400,00 e entre R\$2400,00 e R\$3600,00, com 17,6% cada. A idade média dos respondentes foi de 29,16 anos com desvio-padrão de 9,74022, sendo a idade mínima de 21 e máxima de 68 anos. Como a Fundação Cidade Viva possui características de comunidade evangélica foi também analisada a orientação religiosa dos respondentes, dos quais 35,3% são de evangélicos, 27,5% são católicos e o restante de ateus, budistas, espíritas etc. em menores proporções. Observa-se que é uma amostra pequena, mas com boa variabilidade.

A reputação da Fundação Cidade Viva foi apontada pelos 51 respondentes como sendo: boa (52%), excelente (36%) ou regular (12%). Praticamente ocorreu da mesma forma para o quesito fama: boa (51%), excelente (41,2%) e regular (7,8%). Esperava-se que as correlações entre fama e reputação fossem altas tendendo à serem perfeitas, já que são construtos bem semelhantes, mas ocorreram na magnitude de 0,623 – considerada moderada (TABELA 34).

---

<sup>34</sup> [HTTP://cidadeviva.org](http://cidadeviva.org)

Tabela 34 – Coeficientes de correlação de Spearman

Correlação	Reputação	P-valor
G (Conhecida)	0,359	0,110
H (Fama)	0,623	0,000
I (Confiabilidade)	0,607	0,000
J (Contato com terceiros)	0,461	0,001
K (Competência)	0,606	0,000
L (Aceitação)	0,552	0,000
M (Organização interna)	0,759	0,000
O (Demanda)	0,531	0,000
P (Melhoria de vida)	0,573	0,000
U (Preocupação ambiental)	0,412	0,004
V (Importância da causa)	0,542	0,001

Fonte: Pesquisa, 2013.

No que diz respeito à popularidade ou ao grau em que a organização é conhecida, as frequências mais expressivas foram: relativamente conhecida (46,9%) e muito conhecida (40,8%). Quanto à correlação dessa variável com a reputação, observou-se a mais baixa correlação<sup>35</sup>: 0,359, conforme Tabela 34. Esta correlação é estatisticamente nula e uma explicação é justamente o fato de ser conhecida não implicar em boa reputação. É importante verificar se isso se repetirá em análises futuras, pois se isso acontecer pode ser que não faça muito sentido entender esse construto como um atributo da reputação.

Quanto à confiabilidade, constatou-se que a Fundação Cidade Viva é percebida como sendo muito (52%), relativamente (28%) ou totalmente (18%) confiável. A relação entre confiabilidade e reputação apresentou coeficiente 0,607, considerado moderado (TABELA 44). Partindo-se do pressuposto que a reputação é um consenso coletivo, espera-se que quanto maior for a satisfação e recomendação de pessoas que tiveram contato direto com a organização, maior será a reputação da mesma.

Já com relação à competência, a fundação foi apontada como sendo muito (56%), relativamente (26%) ou totalmente competente (18%) naquilo que ela se propõe a fazer. A organização em análise atua como centro religioso, centro de convenções, centro educacional e conta com uma emissora de TV e rádio. Analisando-se sua competência com a reputação sinalizada por cada respondente se observa um coeficiente de correlação moderado de 0,606 (TABELA 34).

Espera-se que uma organização famosa e bem reputada tenha muita aceitação popular. Nesse aspecto, as frequências mais evidentes na pesquisa foram relacionadas a muita aceitação popular (56,9%) e relativa aceitação popular (29,4%). Quanto à correlação desta

<sup>35</sup> Consideramos correlação baixa aquelas menores que 0,4; como sendo moderadas aquelas entre 0,4 e 0,7; e altas aquelas entre 0,7 e 1,0.

com a reputação, observou-se um coeficiente de 0,552 indicando correlação moderada (TABELA 34).

Com relação à percepção da organização interna, esta foi apontada pelos respondentes como sendo: boa (50%), ótima (38%) e regular (12%). Se não fosse possível o público em geral responder esse item, seriam observadas muitas respostas em branco, o que não ocorreu. A sua correlação com a reputação foi alta ou forte pois superou 0,7: 0,759 (TABELA 34).

Uma organização com alta relevância para a sociedade pode possuir vários níveis de demanda. Sobre esse aspecto, observou-se que os níveis mais apontados sobre a Fundação Cidade Viva foram: muita demanda (56%) e razoável demanda (32%). A correlação com reputação ocorreu na magnitude de 0,531, entendida como sendo moderada (TABELA 34).

A relevância da organização ainda pode estar relacionada à melhoria que ela proporciona na vida dos seus beneficiados. Nesse sentido, constatou-se que os respondentes consideram tal organização melhorar muito (52%) ou totalmente (36%) a vida dos seus beneficiados, como sendo as maiores frequências ocorridas. A correlação entre essa variável e a variável reputação foi de 0,573, que é uma correlação moderada (TABELA 34).

Além das contribuições sociais, a preocupação com o meio ambiente também pode fazer parte do dia-a-dia da organização. Quanto a esse aspecto foi observado que os respondentes entendem que a organização analisada possui muita (41,7%) ou relativa (39,6%) preocupação ambiental associada às suas atividades centrais. A correlação dessa variável com a reputação foi moderada, tendendo a fraca, com magnitude de 0,412 (TABELA 34), o que pode condizer com a realidade da organização.

Por fim, a reputação pode estar relacionada à causa social sobre a qual a organização atua. Nesse sentido, o entendimento dos 51 respondentes quanto à importância da causa social da Fundação Cidade Viva para a sociedade é de que esta seja totalmente (44%), muito (30%) ou relativamente importante (26%). A correlação desta variável com a reputação foi de 0,542, a qual é classificada como sendo moderada (TABELA 34).

Além da validação do teste/reteste, que apresentou boa variabilidade e, portanto, que a escala está funcionando bem, pode-se ainda proceder o teste da validade preditiva. Nesta são analisadas as correlações entre os itens da escala com itens que analisam as consequências da reputação, ou seja, são analisadas as variáveis apresentadas na Tabela 44 com as variáveis: intenção de contribuir e teor das informações que os respondentes propagariam. Tais correlações de Spearman são apresentadas na Tabela 35.

Observa-se na Tabela 35 a presença de muitas correlações moderadas entre o teor das informações a serem propagadas pelos respondentes e todos os itens da escala, com exceção da variável “conhecida” que teve correlação baixa (0,213). No entanto, a esperança era que nenhuma dessas correlações fossem nulas. As únicas que se aproximaram de zero foram as correlações entre intenção de trabalhar com remuneração e nível de preocupação ambiental (0,072), e entre a intenção de trabalhar com remuneração e relevância da causa social (0,034).

Tabela 35 – Teste da validade preditiva

		Y (informação)	X1 (dinheiro/mat.)	X2 (voluntário)	X3 (remuneração)
G (Conhecida)	Correlação	0,213	-0,075	-0,167	0,101
	P-valor	0,142	0,607	0,253	0,490
H (Fama)	Correlação	0,686	0,142	0,100	0,246
	P-valor	0,000	0,325	0,490	0,085
I (Confiabilidade)	Correlação	0,705	0,210	0,265	0,210
	P-valor	0,000	0,144	0,063	0,144
K (Competência)	Correlação	0,654	0,042	0,323	0,220
	P-valor	0,000	0,772	0,022	0,125
L (Aceitação popular)	Correlação	0,563	0,207	0,194	0,206
	P-valor	0,000	0,150	0,177	0,150
M (Organização interna)	Correlação	0,605	0,182	0,225	0,325
	P-valor	0,000	0,206	0,116	0,021
O (Demanda pelos serviços)	Correlação	0,634	0,220	0,323	0,144
	P-valor	0,000	0,125	0,022	0,317
P (Melhoria de vida)	Correlação	0,776	0,297	0,403	0,250
	P-valor	0,000	0,036	0,004	0,080
U (Preocupação ambiental)	Correlação	0,448	0,315*	0,317	0,072
	P-valor	0,001	0,029	0,028	0,628
V (Causa social)	Correlação	0,537	0,256	0,425	0,034
	P-valor	0,000	0,073	0,002	0,816
W (Reputação)	Correlação	0,598	0,074	0,198	0,266
	P-valor	0,000	0,608	0,167	0,062

Fonte: Pesquisa, 2013.

No geral existe fraca correlação entre a intenção de trabalhar com remuneração e as características da organização medidas pela escala, assim como entre estas e a propensão a doar dinheiro ou materiais à organização. Isso também ocorre com a questão da tendência ao voluntariado, com exceção das variáveis: relevância da causa social (0,425) e melhoria de vida que a organização proporciona aos beneficiados (0,403), as quais apresentaram correlações moderadas.

Para averiguar a validade de critério de uma escala para medir reputação de organizações sem fins lucrativos, Sarstedt e Schloderer (2010) tomaram como variáveis de critério a propensão a doar, a trabalhar como membro voluntário e a confiabilidade da organização. Os autores apresentaram, então, as correlações dessas variáveis com a variável

competência que foram: 0,025 (doações), 0,025 (membro honorário) e 0,345 (confiabilidade). Percebe-se que a correlação entre competência e propensão a doar encontrada pelos autores tem magnitude semelhante à mesma correlação apresentada na Tabela 35, que foi de 0,042 para as mesmas variáveis. As demais, aqui encontradas, tiveram magnitudes bem maiores que aquelas dos autores citados: 0,323 (membro voluntário), 0,220 (membro remunerado) e 0,780 (competência x confiabilidade). O que é um bom sinal de validade preditiva da escala aqui idealizada. Pode-se então seguir para o último passo do modelo aqui seguido.

Apesar do modelo C-OAR-SE não sugerir a retirada de itens do instrumento a partir de sinalizações estatísticas, será procedida a retirada do item referente à popularidade ou grau em que a organização é conhecida. Esse item foi apontado por Lange, Lee e Dai (2011) como sendo um componente da reputação e aqui acrescentado como forma de teste, contudo a baixa correlação entre tal item e a variável reputação, e ainda as correlações negativas com os itens X e Y, na validação preditiva, apontam que talvez não se deva associar popularidade e reputação, e reputação e demanda. Com isso, pode-se passar para o último passo do modelo C-OAR-SE.

#### Resumo da quinta etapa:

Itens da escala de reputação:

H. Fama: péssima, ruim, regular, boa, excelente.

I. Confiabilidade: (nada/pouco/relativamente/muito/extremamente) confiável.

K. Competência: (nada/pouco/relativamente/muito/totalmente) competente.

L. Aceitação popular: nenhuma/pouca/relativa/muita/total.

M. Organização interna: péssima, ruim, regular, boa, ótima.

U. Preocupação ambiental: nenhuma/pouca/relativa/muita/total.

V. Causa social: (nada/pouco/relativamente/muito/totalmente) importante.

W. Reputação: péssima, ruim, regular, boa, excelente.

## 5.6 Último passo: Enumeração (*Enumeration*)

O último passo do modelo C-OAR-SE diz respeito ao estabelecimento de regras para o uso da escala. Em outras palavras, consiste na discussão sobre a operacionalização do uso da escala, bem como sobre as especificidades dos itens. As normas são necessárias sob a forma de correlações para acessar a validade preditiva adequadamente (ROSSITER, 2011).

Os itens da escala devem ser correlacionados, de modo a se verificar as relações entre cada um deles com o item W (reputação). Importante ainda relacionar tais variáveis com

as variáveis consequências da reputação: X (intenções) e Y (informações), que estão relacionadas às atitudes futuras dos respondentes para com a organização. Se os valores não derem nulos, é um bom sinal de validade preditiva. A magnitude em si deve ainda ser comparada com outros resultados presentes na literatura.

Como o item X é um item de múltiplas respostas, faz-se necessário transformar as categorias de respostas em valores binários: interesse ou não em doar com dinheiro ou materiais, interesse ou não em se trabalhar como voluntário, interesse ou não em trabalhar apenas com remuneração. A resposta “Não contribuiria” estará representada por três zeros nas colunas referentes aos três itens anteriores. Dessa forma, poderá se analisar a correlação de cada um deles com os demais itens da escala de forma isolada.

No que diz respeito aos itens iniciais do instrumento, ou seja, os itens B, C, D, E, F e N, estes só precisam ser analisados com uso de estatística descritiva (frequências) visto que eles apenas conferem indícios da fidedignidade das impressões com a realidade das organizações, bem como servem de mecanismos para auxiliar o trabalho de gestão da reputação e da imagem da organização. No futuro, tais índices podem vir a serem ponderados para ter alguma participação na quantificação da reputação, sob a forma de um índice, juntamente com os demais itens. Por ora, analisar apenas os itens principais está de bom tamanho, sem enumeração agregada.

#### Resumo sexta etapa:

Analisar a reputação da organização cruzando o item reputação com os demais itens da escala, apresentados na etapa anterior, extraindo-se as correlações de Spearman e as frequências de respostas para cada um dos itens. Não foram estabelecidas as ponderações dos itens e, por conseguinte, não há enumeração agregada.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo serão realizados comentários gerais sobre o estudo de reputação e a construção da escala de reputação de organizações do terceiro setor. Serão apontados ainda as limitações e sugestões para estudos futuros sobre o tema, bem como para posterior melhoria da escala.

### 6.1 Resumo geral dos resultados

Ao longo do Capítulo 2 da presente dissertação foram discutidos conceitos principais sobre reputação, suas dimensões, escolas de pensamento do paradigma da reputação, antecedentes e consequentes etc. Nessa ocasião, algumas das características centrais da mensuração da reputação, apontadas por Walker (2010), foram levantadas e procuraram ser seguidas durante a construção da nova escala: o exame da reputação percebida; a reputação como percepção agregada de determinados tipos de respondentes; a reputação como algo comparável; a possibilidade do construto vir a ser positivo ou negativo; e a questão da relativa estabilidade do conceito ao longo do tempo (ver discussão nas páginas 41 e 42 desta dissertação).

Tais critérios se fazem presentes na escala pelo fato de serem provenientes do modelo C-OAR-SE, a exemplo do alinhamento entre definição do construto, objeto, atributo e respondentes. Ou seja: na própria definição do construto reputação para organizações do terceiro setor já se levar em consideração as características dos usuários aos quais a escala se destina: o público em geral.

A escolha da definição de reputação que seria seguida dentre aquelas já estabelecidas não foi possível em virtude de serem vagas e não elucidarem os aspectos que estariam presentes na escala. Algumas das definições podem ser vistas na página 33 desta dissertação, mas em linhas gerais elas apontam a reputação como sendo: atribuição de estima à organização; a maneira como interessados conceituam a organização; termo coletivo que representa todas as visões sobre a organização; um tipo de *feedback* sobre a credibilidade da organização; julgamentos feitos pelos observadores sobre a organização; dentre outros.

Tais definições não estão erradas, porém não elucidavam as características que a escala aqui construída viria a ter. A saída, então, foi a visualização da reputação a partir da metáfora do eco: a informação que ressoa repetidas vezes sobre a organização pelas bocas das

peças que já tiveram um contato maior com seus produtos e serviços até chegar aos ouvidos daquelas que ainda não tiveram alguma experiência maior com ela; podendo a mensagem ser positiva ou negativa, e estimular ou não pessoas a interagir com a organização. Dessa maneira, percebeu-se que o mais indicado seria tratar a reputação de uma organização como sendo: o conjunto de impressões (consenso coletivo) sobre uma organização, dotadas de aspectos racionais e emocionais de pessoas da sociedade como um todo, e baseadas em informações provenientes da experiência direta ou indireta com a organização, e que evocam sentimentos e atitudes de recomendação ou não da organização a outras pessoas (definição do autor, baseada em Bromley, 2000).

Cada um desses aspectos racionais e emocionais, assim como o tipo de contato do respondente com a organização e sentimentos e atitudes despertados neles são captados no instrumento, mas ficaram de fora do que foi considerado como sendo a escala de reputação em si. Para a escala de reputação propriamente dita foram elencados alguns atributos da reputação adequados para as organizações do terceiro setor e de fácil julgamento por pessoas que não tiveram muito contato com a organização. Esse foi o ponto de maior dificuldade: definir quais os atributos da reputação que refletiriam as características ou especificidades das organizações do terceiro setor.

Foi encontrada na literatura de mensuração de reputação de organizações sem fins lucrativos uma relação de atributos (ou determinantes) da reputação, dos quais foram seguidos os seguintes: credibilidade, confiança, responsabilidade social, visibilidade, visibilidade na mídia, dentre outros (SARSTEDT; SCHLODERER, 2010). Assim, resolveu-se que as características das organizações do terceiro setor que poderiam afetar as suas reputações e ainda serem facilmente analisadas pelo público em geral foram: popularidade, fama, confiabilidade, competência, aceitação popular, organização interna, preocupação ambiental e causa social. Todas elas verificadas com escalas de verificação de cinco pontos, conforme pode ser visualizado no Quadro 25.

Percebe-se a presença de um item sobre reputação, com o qual os respondentes apontam a reputação da organização percebida por eles. Tal item é necessário tanto para serem procedidas análises de correlações da reputação com os demais (WHETTEN, 1997) quanto para se verificar o consenso sobre a reputação da organização dentre as frequências de respostas, e ainda para acessar a validade preditiva da escala, relacionando-o com itens consequentes da reputação: intenções de contribuir e tipos de informações a serem propagadas.

Quadro 25 – Itens da escala de reputação de OTSs

<p>H. Na tua opinião, a <b>fama</b> dessa organização é:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> péssima</p> <p>2 <input type="checkbox"/> ruim</p> <p>3 <input type="checkbox"/> regular</p> <p>4 <input type="checkbox"/> boa</p> <p>5 <input type="checkbox"/> excelente</p>	<p>M. A organização <b>parece ter...</b></p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>péssima</b> organização</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>ruim</b> organização</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>regular</b> organização</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>boa</b> organização</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>ótima</b> organização</p>
<p>I. A organização em análise parece ser:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Nada confiável</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Pouco confiável</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Relativamente confiável</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Muito confiável</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Extremamente confiável</p>	<p>U. Quanto à <b>preocupação com o meio ambiente</b>, eu diria que a organização possui:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>Nenhuma</b> preocupação ambiental</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>Pouca</b> preocupação ambiental</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>Relativa</b> preocupação ambiental</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>Muita</b> preocupação ambiental</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>Total</b> preocupação ambiental</p>
<p>K. A organização <b>parece ser...</b></p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>Nada</b> competente no que faz</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>Pouco</b> competente no que faz</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>Relativamente</b> competente no que faz</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>Muito</b> competente no que faz</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>Totalmente</b> competente no que faz</p>	<p>V. Com relação à <b>causa social da organização</b>, eu diria que é uma causa:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>nada</b> importante para a sociedade</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>pouco</b> importante para a sociedade</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>relativamente</b> importante para a sociedade</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>muito</b> importante para a sociedade</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>totalmente</b> importante para a sociedade</p>
<p>L. A organização <b>parece ter...</b></p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>Nenhuma</b> aceitação popular</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>Pouca</b> aceitação popular</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>Relativa</b> aceitação popular</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>Muita</b> aceitação popular</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>Total</b> aceitação popular</p>	<p>W. No geral, eu diria que a organização possui:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>Reputação péssima</b></p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>Reputação ruim</b></p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>Reputação regular</b></p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>Reputação boa</b></p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>Reputação excelente</b></p>

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Assim, como é possível que os futuros usuários da escala nunca tenham tido contato direto com a organização e apenas manifestem suas impressões a partir do que ouviram de pessoas que tiveram contato direto ou do que viram em sites e redes sociais ou das mensagens propagadas nas mídias, foram idealizados alguns itens para se avaliar também a imagem da organização analisada. Averiguar, portanto, como os respondentes estão processando as informações sobre a organização transmitidas por ela mesma ou por terceiros apresenta também indícios de quão bem organizada internamente, competente e confiável, por exemplo, a organização é. E, assim, se essas mensagens precisam ser modificadas para melhorar a imagem da organização e por consequência sua reputação.

A própria distinção teórica entre imagem e reputação é algo difuso. A reputação pode ser uma imagem que se tem sobre algo ou alguém atrelada a um conceito (péssima, regular, ótima etc). As próprias dimensões da reputação apontadas por Lange, Lee e Dai (2011), a saber: ser conhecida, ser conhecida por algo e aceitação generalizada, podem ser facilmente associadas ao conceito de fama. O intuito de trazer esse construto para dentro da escala de reputação foi justamente analisar o quanto eles se relacionam.

No que tange à escala em si, esta apresentou boa variabilidade nas respostas e boa estabilidade temporal, via teste e reteste. As correlações poderiam ter sido melhores se o

reteste tivesse sido realizado em intervalo de tempo menor que um mês e a amostra tivesse sido maior. Apesar disso, obteve-se ainda um bom sinal da adequação da escala quando se procedeu a análise da reputação da Fundação Cidade Viva, o que representa o atendimento do objetivo geral desta dissertação.

No geral, a utilização do modelo C-OAR-SE representa um esforço de construção de escala bem sistemático, cuja racionalidade se baseia mais nos esforços do pesquisador do que em decisões baseadas em procedimentos estatísticos. Possivelmente esta dissertação seja o primeiro esforço de utilização plena desse modelo no Brasil. Da experiência de se usar tal modelo seguem alguns pontos que merecem destaque: a preocupação de definir bem o construto em termos do objeto, atributo e respondente, permite posterior geração de itens alinhados à definição e mais condizentes à capacidade de resposta dos respondentes; o conteúdo das escalas de verificação é tão importante quanto do próprio enunciado da questão; nem sempre os especialistas contribuirão conforme o esperado, especialmente quando se trata de uma dissertação; os especialistas no assunto podem discordar da nova proposta por já estarem mais acomodados à metodologia clássica de construção de escalas; a classificação do objeto e atributos pouco tem importância na construção dos itens em si; o último passo pode requerer mais uma ida a campo para se analisar a ponderação de itens do instrumento, então deve ser feito com antecedência caso haja prazo para terminar a construção da escala.

## 6.2 Implicações teóricas e práticas

Com relação às contribuições teóricas relacionadas ao tema reputação, buscou-se um entendimento conceitual que serve para qualquer tipo de organização, contudo faz-se necessário pensar melhor o que sejam os atributos da reputação para empresas, para organizações públicas e para organizações do terceiro setor. Ainda se faz relevante pensar nesses atributos de acordo com cada *stakeholder* que relatará suas impressões sobre a reputação das organizações. Aqui foram dados os primeiros passos no sentido de se pensar nos determinantes da reputação de organizações do terceiro setor e na criação de um instrumento de fácil utilização pelo público em geral.

Utilizando o instrumento desenvolvido os gestores das organizações do terceiro setor (ou organizações sociais ou sem fins lucrativos) podem entender como as “suas” organizações estão sendo vistas pela sociedade, que mensagens estão sendo propagadas e os sentimentos que elas estão gerando nos receptores. Além disso, eles podem analisar quão famosas, confiáveis, competentes, organizadas etc. são as organizações em que atuam e,

assim, eles podem tentar melhorar a gestão da organização e o conteúdo das mensagens propagadas nas mídias para melhorar as percepções desses atributos. Tais mensagens podem melhorar o posicionamento e reputação da organização à medida que se evidencia a importância da causa social para a sociedade.

Percebeu-se que a dimensão “ser conhecida” sugerida por Lange, Lee e Dai (2010) não se configurou bem correlacionada com reputação, sendo desconsiderada da escala. Acrescentou-se, desde o início, a variável “fama” com intuito de se verificar se existiria correlação perfeita entre ela e “reputação”, o que não foi constatado. Pode ser que reputação e popularidade sejam componentes ou dimensões do construto fama, pois determinada organização pode ser famosa em quantidade (muito, razoável, pouco...) e em qualidade representada pela sua reputação (boa, regular, ruim...).

Por fim, o instrumento ainda permite que seja analisada a relação entre as percepções relacionadas à demanda pelos serviços, a importância da causa social, a melhoria de vida dos beneficiados e reputação, assim como essas estão relacionadas às intenções de contribuir e de recomendar ou não a organização para terceiros. Dessa forma, o instrumento pode contribuir para melhor entendimento do construto reputação em si (e sua relação com outros construtos), além de suscitar outras reflexões sobre o tema e, talvez, iniciar um período de construção efetiva de novos instrumentos e não apenas na adaptação de instrumentos existentes.

Do ponto de vista prático, os gestores de OTSs podem analisar como a organização tem sido posicionada perante o público geral, o qual é composto por pessoas já beneficiadas pelos serviços ou possíveis beneficiados, ex-doadores e potenciais doadores, além de voluntários ou trabalhadores em potencial. Todo o instrumento, e não só a escala em si, aponta para aspectos que podem ser melhorados, especialmente pela modificação das mensagens transmitidas e dos esforços de construção da imagem da organização. É por meio dos esforços de construção ou reconstrução da imagem que se pode dar manutenção ao consenso geral sobre a organização e, portanto, à reputação.

### 6.3 Limitações e sugestões

Como limitações do presente esforço de pesquisa e de construção de escalas estão: o tamanho das amostras de teste/reteste, considerado pequeno, embora não seja necessária uma amostra grande para a realização de testes não paramétricos; o intervalo de tempo entre o teste e reteste, que foi um pouco superior a um mês devido o período de férias dos alunos; a

amostra de pesquisadores também ter sido pequena e composta por pessoas que não são especialistas mesmo em reputação; e não ter sido possível ir a campo para se analisar as ponderações dos itens da escala, embora isso fosse recomendado, mas não necessário para fechamento do último passo do C-OAR-SE.

As sugestões para trabalhos futuros na verdade é um alerta com relação à amostra e ao período de realização do teste e reteste, assim como à composição da amostra de especialistas. Pode-se ainda proceder a criação de escalas de mensuração da reputação de OTSs específicas para beneficiados, doadores, força de trabalho etc., seguindo-se a mesma definição e alterando apenas os atributos, se necessário. E ainda criar ponderações para os itens da escala, de modo que possa ser criado um escore final para a reputação, e esta possa ser comparada em *rankings* de organizações de uma mesma causa social.

Interessante também que sejam mais bem estudados os construtos: reputação, fama e prestígio, analisando-se como se constrói cada um deles e como eles se relacionam entre si. Reputação e fama, apesar de serem conceitos bem semelhantes, podem ser entendidos como sinônimos ou não dependendo da relação que se atribui entre eles. Como falado anteriormente, pode ser que reputação seja um componente da fama.

Além disso, outra possibilidade de pesquisa que emerge sobre o tema reputação é relacionada à medição da reputação de órgãos públicos. Eles existem quer as pessoas gostem deles ou não, bem como independentemente delas falarem bem ou mal deles. São necessários, conhecidos e existem independentemente de satisfazerem os seus beneficiados ou não. Assim, o estudo da reputação desses órgãos se mostra como sendo algo relevante não só para a sociedade como também para a própria evolução do tema reputação, pois pode ser que não faça muito sentido pensar em gerir (ou trabalhar) a reputação desse tipo de organização.

## REFERÊNCIAS

AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, vol. 34, p. 347–356, 1997.

ABIMBOLA, T; VALLASTER, C. Brand, organisational identity and reputation in SMEs: An overview. **Qualitative Market Research**, vol. 10, nº. 4, p. 341 – 348, 2007.

ALVES, Mário Aquino; KOGA, Natália Massaco. Brazilian nonprofit organizations and the new legal framework: an institutional perspective. **Brazilian Administration Review**, vol. 3, nº. 2, art. 5, p. 68-83, July/Dec. 2006.

AMA, 2008. **American Marketing Association releases new definition for Marketing**. Disponível em: < <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>>. Acesso em: 04/03/2012.

ANDREASEN, Alan R. Rethinking the relationship between social/nonprofit marketing and commercial marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, vol. 31, nº. 1, 2012.

BAGOZZI, Richard P. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**, vol. 39, p. 32-39, 1975.

BALMER, J. M. T. **Comprehending corporate marketing and the corporate marketing mix**. Working paper, Bradford School of Management, Bradford, 2006.

BALMER, John M.; GREYSER, Stephen A. Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, vol. 40, nº. 7/8, 2006.

BARBOUR, Tracy. The invisible nonprofit sector: employs many, spends money in communities they serve. **Alaska Business Monthly**, December - 2011.

BARRETO, Lucas Hayne Dantas. **Terceiro setor: uma análise comparativa das organizações sociais e organizações da sociedade civil de interesse público**. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, nº. 779, 2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/7165>>. Acesso em: 14/04/2012.

BEKKERS, René; WIEPKING, Pamala. A literature review of empirical studies of philanthropy: eight mechanisms that drive charitable giving. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 40, nº. 5, p. 924-973, 2011.

BENNET, Roger; GABRIEL, Helen. Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: an empirical study. **Corporate Reputation Review**, vol. 6, nº. 3, p. 276-289, 2003.

BENNET, Roger; SARGEANT, Adrian. The nonprofit marketing landscape: guest editor's introduction to a special section. **Journal of Business Research**, vol. 58, p. 797-805, 2005.

BERENS, Guido; VAN RIEL, Cees B. M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, vol. 7, n.º. 2, p. 161–178, 2004.

BOTTIGLIERI, William A.; KROLESKI, Steven L.; CONWAY, Kerri. Regulation of non-profit organizations. **Journal of Business & Economics Research**, vol. 9, n.º. 9, 2011.

BRADY, Erica; BRACE-GOVAN, Jan; BRENNAN, Linda; CONDUIT, Jodie. Market orientation and marketing in nonprofit organizations: indications for fundraising from Victoria. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, vol. 16, p. 84-98, 2011.

BRANDSEN, Taco; PESTOFF, Victor. Co-production, the third sector and the delivery of public services: an introduction. **Public Management Review**, vol. 8, n.º. 4, 2006.

BROWN, B.; PERRY, S. Removing the financial performance halo from Fortune's "most admired" companies. **Academy of Management Journal**, vol. 37, n.º. 5, p. 1347–1360, 1994.

BROWN, William A.; HILLMAN, Amy J.; OKUN, Morris A. Factors that influence monitoring and resource provision among nonprofit board members. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 41, n.º. 1, p. 145-156, 2012.

BURGUETE, J. L. V. Pasado, presente y futuro de las dimensiones pública y social en el desarrollo conceptual del marketing. **Revista Internacional de Marketing Público y no Lucrativo**, vol. 1, n.º. 1, p. 9-34, jun: 2004.

CARUANA, Albert; CHIRCOP, Saviour. Measuring corporate reputation: a case example. **Corporate Reputation Review**, vol. 3, n.º. 1, p. 43–57, 2000.

CASTRO, Gregorio Martín de; LÓPEZ, José Emilio Navas; SÁEZ, Pedro López. Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. **Journal of Business Ethics**, vol. 63, p. 361–370, 2006.

CHUN, Rosa. Corporate reputation: meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, vol. 7, n.º. 2, p. 91–109, 2005.

CNAAN, Ram A.; JONES, Kathleen H.; DICKIN, Allison; SALOMON, Michele. Estimating giving and volunteering: new ways to measure the phenomena. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 40, n. 3, p. 497-525, 2011.

COSTA, Francisco José da. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.

DAVIES, Gary; CHUN, Rosa. Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. **Corporate Reputation Review**, vol. 5, n.º. 2/3, p. 144–158, 2002.

DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; SILVA, Rui Vinhas da. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, vol.4, n.º. 2, p. 113–127, 2001.

DEEHOUSE, D. L. Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. **Journal of Management**, vol. 26, n°. 6, p. 1091–1112, 2000.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SIGUAW, Judy A.; CADOGANZ, John W. Measuring abstract constructs in management and organizational research: the case of export coordination. **British Journal of Management**, vol. 19, p. 389–395, 2008.

DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P.; SAXTON, T. The effect of reputation on the decision to joint venture. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n°. 2, p. 127–140, 1997.

DOWLING, G.R. **Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand**. Kogan Page Limited, London, 1994.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, R. César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FLANIGAN, Shawn Teresa. Factors influencing nonprofit career choice in faith-based and secular NGOs in three developing countries. **Nonprofit Management & Leadership**, vol. 21, n°. 1, 2010.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the Corporate Image**. Harvard Business School Press, Boston, 1996.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N; SEVER, J. The Reputation Quotient: a multi stakeholder measure of corporate reputation. **The Journal of Brand Management**, vol. 7, n°. 4, p. 241–255, 2000.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, vol. 33, n°. 2, p. 233–258, 1990.

FREITAS-DA-COSTA, Marconi; SILVA, Watsan C.; PAULA, Thaís S.; SILVA, Débora O.; VIEIRA, Maria G. Social marketing and nonprofit organizations. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, vol. 77, 2011.

GARNER, Johny T.; GARNER, Lindsey T. Volunteering an opinion: organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 40, n°. 5, p. 813-828, 2011.

GIBSON, D.; GONZALES, J. L.; CASTANON, J. The importance of reputation and the role of public relations. **Public Relations Quarterly**, vol. 51, n°. 3, p. 15 – 18, 2006.

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

HANKINSON, Philippa. Brand orientation in the charity sector: a framework for discussion and research. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, vol. 6, nº. 3, p. 231-242, 2001.

HELM, Sabrina. Designing a formative measure for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, vol. 8, nº. 2, p. 95–109, 2005.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KELLER, Kevin Lane; AAKER, David A. The impact of corporate marketing on a company's brand extensions. **Corporate Reputation Review**, vol. 1, nº. 4, p. 356–378, 1998

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, January, p. 10-15, 1969.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo, Atlas, 1978.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, vol. 35 (july), p. 3-12, 1971.

LANDIM, Leilah. (Org.). **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc**. Rio de Janeiro: Nau, 1998. p. 23-87.

LANGE, Donald; LEE, Peggy; DAI, Ye. Organizational reputation: a review. **Journal of Management**, vol. 37, n. 1, p. 153-184, 2011.

MANO, Rita S. Marketing and performance evaluations in non-profit services: “missed” targeting in communicating stakeholders’ expectations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 59, nº. 6, 2010.

MENESCAL, Andréa Koury. História e gênese das organizações não governamentais. In: GONÇALVES, Hebe Signorini. (Org.). **Organizações não governamentais: solução ou problema?** São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

MODESTO, Paulo Eduardo Garrido. Reforma administrativa e do marco legal das organizações sociais no Brasil – As dúvidas dos juristas sobre o modelo das Organizações Sociais. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica, vol. 1, nº. 5, agosto, 2001.

MONEY, Kevin; HILLENBRAND, Carola. Using Reputation measurement to create value: an analysis and integration of existing measures. **Journal of General Management**, vol. 32, nº. 1, 2006.

MORRIS, Michael H.; WEBB, Justin W.; FRANKLIN, Rebecca J. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Sempptember, 2011.

- NEWELL, Stephen J.; GOLDSMITH, Ronald E. The development of a scale to measure perceived corporate credibility. **Journal of Business Research**, vol. 52, p. 235-247, 2001.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N.G. Effects of trust and governance on relational risk. **Academy of Management Journal**, vol. 40, n. 2, p. 308–338, 1997.
- PADANYI, Paulette; GAINER, Brenda. Peer reputation in nonprofit sector: its role in nonprofit sector management. **Corporate Reputation Review**, vol. 6, n°. 3, p. 252-265, 2003.
- PHILLIPS, Laura C.; PHILLIPS, Mark H. Volunteer motivation and reward preference: an empirical study of volunteerism in a large, not-for-profit organization. **SAM Advanced Management Journal** – Autumn, 2010.
- PONZI, Leonard J.; FOMBRUM, Charles J.; GARDBERG, Naomi A. RepTrak™ Pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, vol. 14, n°. 1, p. 15–35, 2011.
- POST, J. E.; GRIFFIN, J. J. Corporate reputation and external affairs management. **Corporate Reputation Review**, vol. 1, n°. 2, p. 165–171, 1997.
- PRAKASH, Aseem Prakash; GUGERTY, Mary Kay. Trust but verify? Voluntary regulation programs in the nonprofit sector. **Regulation and Governance**, vol. 4, p. 22-47, 2010.
- RIGDON, Edward E.; PREACHER, Kristopher J.; LEE, Nick; HOWELL, Roy D.; FRANKE, George R.; BORSBOOM, Denny. Avoiding measurement dogma: a response to Rossiter. **European Journal of Marketing**, vol. 45, n°. 11/12, p. 1589-1600, 2011.
- RINDOVA, V. P.; WILLIAMSON, I. O.; PETKOVA, A. P.; SEVER, J. M. Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation. **Academy of Management Journal**, vol. 48, n°. 6, p. 1033–1049, 2005.
- ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, vol. 23, n°. 12, p. 1077 – 1093, 2002.
- ROSSITER, J. R. A new C-OAR-SE-based content-valid and predictively valid measure that distinguishes brand love from brand liking. **Springer Science**, 2012.
- ROSSITER, J. R. ER-SERVCOMPSQUAL: A measure of e-retailing service components quality. **Service Science**, vol. 1, n°. 4, p. 212-224, 2009.
- ROSSITER, J. R. Marketing measurement revolution: The C-OAR-SE method and why it must replace psychometrics. **European Journal of Marketing**, vol. 45, n°. 11/12, p. 1561-1588, 2011.
- ROSSITER, J.R. The C-OAR-SE Procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, vol. 19, n°. 4, p. 305-335, 2002.
- SABRI, Ouidade; OBERMILLER, Carl. Consumer perception of taboo in ads. **Journal of Business Research**, vol. 65, p. 869–873, 2012.

SARSTEDT, Marko; SCHLODERER, Matthias Peter. Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, vol. 15, p. 276–299, 2010.

SCHWAIGER, M. Components and parameters of corporate reputation – an empirical study. **Schmalenbach Business Review**, vol. 56, n.º. 1, p. 46–71, 2004.

SHENKAR, O.; YUCHTMAN-YAAR, E. Reputation, image, prestige, and goodwill: an interdisciplinary approach to organizational standing. **Human Relations**, vol. 50, n.11, p. 1361-1381, 1997.

SHOHAM, Aviv; RUVIO, Ayalla; VIGODA-GADOT, Eran; SCHWABSKY, Nitza. Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: a meta-analysis of their relationships with organizational performance. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 35, n.º. 3, 2006.

SHORT, J.C., MOSS, T.W., & LUMPKIN, G.T. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, vol. 3, p. 161–194, 2009.

ŠONTAITĖ, Miglė; BAKANAUSKAS, Arvydas. Measurement model of corporate reputation at higher education institutions: customers' perspective. **ORGANIZACIJŲ VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI**, vol. 59, 2011.

TREVISOL, Joviles Vítório. As organizações não-governamentais (ONGs): definição, limites e virtualidades. **Revista Científica da UNOESC**, Joaçaba, vol. 25, n.º. 45, p.175-198, jun. 2001.

TUDE, J. ; KELLY, Grace; RODRIGUES, Marques. Organizações não governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: **VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe**, 2007, Salvador, 2007.

VALENTINOV, Vladislav. Mapping the third sector in John R. Commons' typology of transactions. **Journal of Economic Issues**, vol.43, n.º. 4, 2009.

VÁSQUEZ, José Luis; ALVES, Helena; CERVERA, Amparo. Historical stages in the evolution of public sector marketing: current situation and future prospects. **EGPA Conference**, 2011. Disponível em: <<http://egpa-conference2011.org/documents/PSG16/Vazquez-Alves.pdf>>. Acesso em: 20/02/2012.

WALLACE, James; CORNELIUS, Nelarine. Community development and social regeneration: how the third sector addresses the needs of BME communities in post-Industrial cities. **Journal of Business Ethics**, vol. 97, p. 43-54, 2011.

WARTICK, S. Measuring corporate reputation: definition and data. **Business & Society**, vol. 41, p. 371-392, 2002.

WHETTEN , D. A.; MACKEY, A. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business and Society**, vol. 41, n°. 4, p. 393 – 414, 2002.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Marketing's contribution to society. **Journal of Marketing**, vol. 63 (Special issue), p. 198-218, 1999.

WALKER, Kent. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. **Corporate Reputation Review**, vol. 12, n°. 4, p. 357–387, 2010.

## APÊNDICE A – Instrumento completo

**O presente instrumento de pesquisa busca captar impressões relacionadas às Organizações Sem Fins Lucrativos. Para respondê-lo é necessário selecionar a resposta e modificar a cor do texto ou realçar com amarelo, por exemplo. A sua colaboração é muito importante. Obrigado!**

A. Dentre as Organizações Sociais abaixo, selecione a que você pode analisar, respondendo o presente questionário (MARCAR APENAS UMA):

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Movimento Escoteiro    | 4 <input type="checkbox"/> Movimento Focolares | 7 <input type="checkbox"/> Fundação Cidade Viva      |
| 2 <input type="checkbox"/> Médicos sem Fronteiras | 5 <input type="checkbox"/> Maçonaria           | 8 <input type="checkbox"/> Rotary Club               |
| 3 <input type="checkbox"/> APAE                   | 6 <input type="checkbox"/> Greenpeace          | 9 <input type="checkbox"/> Outra. Especifique: _____ |

B. As impressões que você manifestará sobre essa organização são baseadas (PODE MARCAR MAIS DE UMA):

- 1  No que imagino e sinto.    2  No que ouvi.    3  No que vi.    4  No que li.

C. Você já interagiu diretamente com essa organização? (PODE MARCAR MAIS DE UMA)

- 1  Sim, trabalhando como voluntário.  
 2  Sim, trabalhando com remuneração.  
 3  Sim, sendo beneficiado(a) pelos serviços da mesma.  
 4  Sim, doando recursos para ela.  
 5  Sim, apenas visitando seu ambiente físico.  
 6  Sim, apenas visitando seu ambiente virtual (site, blog, grupos em redes sociais, twitter etc).  
 7  Não, nunca interagi.

D. Você já presenciou a organização em análise sendo divulgada em alguma mídia? (PODE MARCAR MAIS DE UMA)

- 1  Não, nunca (Se marcar esta alternativa, pule para a questão G e deixe as questões E e F em branco).  
 2  Sim. Em quais? a.  televisão.    b.  rádio.    c.  jornais, revistas etc.    d.  panfletos, cartazes, etc.  
    e.  internet.    f.  redes sociais    g.  outra. Especifique: \_\_\_\_\_

E. Com que frequência você lembra ter visto alguma divulgação dessa organização em qualquer uma das mídias apontadas na questão anterior? (DEIXAR EM BRANCO SE VOCÊ TIVER RESPONDIDO “Não, nunca” no item D).

- 1  Nenhuma (nunca vi).  
 2  Raramente (de uma a cinco vezes por ano).  
 3  Algumas vezes (de cinco a dez no ano).  
 4  Muitas vezes (quase todo mês).  
 5  Sempre (todo mês e várias vezes no mês).

F. Que sentimentos as mensagens transmitidas sobre a organização nas mídias ou por pessoas geraram em você? (DEIXAR EM BRANCO SE VOCÊ TIVER RESPONDIDO “Não, nunca” no item D) (PODE MARCAR MAIS DE UMA).

- 1  Fiquei com vontade de conhecer melhor a organização, sua atuação etc.  
 2  Fiquei com vontade de contribuir com recursos financeiros para ajudar na sua causa social.  
 3  Fiquei com vontade de participar da organização como força de trabalho.  
 4  Fiquei com vontade de utilizar seus serviços.  
 5  Não me motivei em nada.

G. Com relação à popularidade da organização em análise, você considera que ela seja:

- 1  Nada conhecida  
 2  Pouco conhecida  
 3  Relativamente conhecida  
 4  Muito conhecida  
 5  Totalmente conhecida

H. Na tua opinião, a fama dessa organização é:

- 1  péssima  
 2  ruim  
 3  regular  
 4  boa  
 5  excelente

I. A organização em análise parece ser:

- 1  Nada confiável  
 2  Pouco confiável  
 3  Relativamente confiável  
 4  Muito confiável  
 5  Extremamente confiável

J. Com relação ao contato com pessoas que já utilizaram os serviços da organização, você diria que:

- 1  Nunca tive contato com alguém que foi beneficiado pelos serviços dessa organização.  
 2  Eles se demonstraram satisfeitos com o(s) serviço(s) prestado(s) e recomendaram a organização.  
 3  Eles se demonstraram satisfeitos com o(s) serviço(s) prestado(s), mas não recomendaram a organização.  
 4  Eles se demonstraram insatisfeitos com o(s) serviço(s) prestado(s), mas recomendaram a organização.  
 5  Eles se demonstraram insatisfeitos com o(s) serviço(s) prestado(s) e não recomendaram a organização.

<p>K. A organização <b>parece ser...</b></p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>Nada</b> competente no que faz</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>Pouco</b> competente no que faz</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>Relativamente</b> competente no que faz</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>Muito</b> competente no que faz</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>Totalmente</b> competente no que faz</p>	<p>L. A organização <b>parece ter...</b></p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>Nenhuma</b> aceitação popular</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>Pouca</b> aceitação popular</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>Relativa</b> aceitação popular</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>Muita</b> aceitação popular</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>Total</b> aceitação popular</p>	<p>M. A organização <b>parece ter...</b></p> <p>1 <input type="checkbox"/> <b>péssima</b> organização</p> <p>2 <input type="checkbox"/> <b>ruim</b> organização</p> <p>3 <input type="checkbox"/> <b>regular</b> organização</p> <p>4 <input type="checkbox"/> <b>boa</b> organização</p> <p>5 <input type="checkbox"/> <b>ótima organização</b></p>
---	--	--

N. Com relação aos **comentários** sobre a organização nas **redes sociais**, no geral esses comentários eram:

1.  Mais positivos      2.  Mais negativos      3.  Nunca vi nada a respeito.

O. Com relação ao serviço prestado, parece que:

1  **falta** de demanda pelos serviços

2  **pouca** demanda pelos serviços

3  **razoável** demanda pelos serviços

4  **muita** demanda pelos serviços

5  **excesso** de demanda pelos serviços

P. Parece que os serviços prestados pela organização:

1  **Não melhoram em nada** a vida dos seus beneficiados

2  **Melhoram pouco** a vida dos seus beneficiados

3  **Melhoram relativamente** a vida dos seus beneficiados

4  **Melhoram muito** a vida dos seus beneficiados

5  **Melhoram totalmente** a vida dos seus beneficiados

Q. Qual o seu sexo?

- 1  Masculino
- 2  Feminino

R. Qual o seu estado civil?

- 1  Solteiro(a)
- 2  Casado(a)
- 3  Outro.

S. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

T. Qual a sua renda familiar mensal?

- 1  Até R\$ 1.200,00
- 2  Acima de R\$ 1.200,00 até R\$ 2.400,00
- 3  Acima de R\$ 2.400,00 até R\$ 3.600,00
- 4  Acima de R\$ 3.600,00 até R\$ 4.800,00
- 5  Acima de R\$ 4.800,00 até R\$ 6.000,00
- 6  Acima de R\$ 6.000,00

U. Quanto à **preocupação com o meio ambiente**, eu diria que a organização possui:

- 1  **Nenhuma** preocupação ambiental
- 2  **Pouca** preocupação ambiental
- 3  **Relativa** preocupação ambiental
- 4  **Muita** preocupação ambiental
- 5  **Total** preocupação ambiental

V. Com relação à **causa social da organização**, eu diria que é uma causa:

- 1  **nada** importante para a sociedade
- 2  **pouco** importante para a sociedade
- 3  **relativamente** importante para a sociedade
- 4  **muito** importante para a sociedade
- 5  **totalmente** importante para a sociedade

W. No geral, eu diria que a organização possui:

- 1  **Reputação péssima**
- 2  **Reputação ruim**
- 3  **Reputação regular**
- 4  **Reputação boa**
- 5  **Reputação excelente**

X. Eu diria que (PODE MARCAR MAIS DE UMA):

- 1  **contribuiria** com a organização **doando dinheiro ou materiais**.
- 2  **contribuiria** com a organização me tornando um **membro voluntário**.
- 3  **contribuiria** com a organização **trabalhando com remuneração**.
- 4  **não contribuiria**.

Y. Se alguém me perguntasse sobre a organização, a informação que eu daria seria (MARCAR APENAS UMA):

- 1  Totalmente negativa
- 2  Mais negativa do que positiva
- 3  Nem positiva nem negativa (neutra)
- 4  Mais positiva do que negativa
- 5  Totalmente positiva

Obrigado pela colaboração!

### APÊNDICE B - 5.5.3 Reteste da escala (análise detalhada)<sup>36</sup>

Conforme orientação do modelo C-OAR-SE, a confiabilidade da escala deve ser analisada por meio do procedimento de reaplicação da mesma com a mesma amostra. No mês de janeiro de 2013, portanto, procurou-se a mesma população de alunos do curso de administração da UFPB, especificamente aqueles presentes em uma aula da disciplina “Comportamento do Consumidor”.

Desta vez só foi possível obter uma amostra de 35 respondentes, dos quais: 65,7% do sexo masculino; a grande maioria (80%) composta por pessoas solteiras; idade média de 26,06 anos e desvio-padrão de 6,286; e rendas mensais predominantes nas faixas “Acima de R\$1.200,00 até “R\$2.400,00” e “Acima de R\$3.600,00 até R\$4.800,00” com frequências de 28,6% cada. Os demais respondentes foram contatados por email, mas a maior parte não respondeu o e-mail. No entanto, a amostra é suficiente para o procedimento.

Tabela 22 - Item A: Dentre as Organizações Sociais abaixo, selecione a que você pode analisar, respondendo o presente questionário

	Freq.	Percent.
APAE	12	34,3
Maçonaria	1	2,9
Greenpeace	14	40,0
Fundação Cidade Viva	4	11,4
Rotary Club	1	2,9
Outra	3	8,6
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Ao contrário da primeira amostra, que apresentou as percepções dos respondentes para sete das oito organizações possíveis com posterior acréscimo de outras, agora entraram na amostra apenas as percepções relacionadas a cinco delas: APAE, Maçonaria, Greenpeace, Fundação Cidade Viva e Rotary Club (TABELA 22). O Greenpeace e a APAE continuaram a ter as maiores frequências: 40% e 34,3%, respectivamente. Foram apontadas ainda outras duas “organizações”: Projeto Beira da Linha (2 respostas) e AFS (1 resposta).

Com relação à fonte das impressões manifestadas pelos respondentes, foram obtidas 52 respostas, das quais: 36,5% estão relacionadas ao que os respondentes viram;

<sup>36</sup> As tabelas aqui apresentadas não foram incluídas na lista de tabelas e seguem enumeração própria.

32,7% ao que ouviram; 17,3% ao que leram; e 13,5% ao que imaginam e sentem. Tais informações estão presentes na Tabela 23.

Tabela 23 – Item B: As impressões que você manifestará sobre essa organização são baseadas

	Freq.	Percent.
No que imagino e sinto	7	13,5
No que ouvi	17	32,7
No que vi	19	36,5
No que li	9	17,3
Total	52	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

No que diz respeito à interação direta com a organização, foi verificado que: 45,7% dos 35 respondentes nunca interagiu com a organização; 25,7% apenas frequentou o ambiente virtual das mesmas; 11,4% visitou o ambiente físico; 5,7% já doou recursos; 5,7% já foi beneficiado pelos serviços; e apenas 2,9% afirma ter trabalhado com remuneração ou como voluntário. Esses dados são encontrados na Tabela 24.

Tabela 24 – Item C: Você já interagiu diretamente com essa organização?

	Freq.	Percent.
Sim, trabalhando como voluntário	1	2,9
Sim, trabalhando com remuneração	1	2,9
Sim, sendo beneficiado(a) pelos serviços da mesma	2	5,7
Sim, doando recursos para ela	2	5,7
Sim, visitando seu ambiente físico	4	11,4
Sim, visitando seu ambiente virtual (site, blog, grupos em redes sociais, twitter etc.)	9	25,7
Não, nunca interagi	16	45,7
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

A grande maioria dos respondentes (97,1%) apontou já ter presenciado alguma divulgação das organizações nas mais diversas mídias. Destas, as frequências apontadas foram: televisão (26 vezes), internet (22), jornais e revistas (15), redes sociais (14), panfletos e cartazes (8), rádio (4) e telefone (1). Tais informações estão presentes na Tabela 25.

Tabela 25 – Item D: Você já presenciou a organização em análise sendo divulgada em alguma mídia?

	Frequencia	Percent.
Não, nunca	1	2,9
Sim, em:	34	97,1
Televisão	26	
Rádio	4	
Jornais, revistas etc.	15	
Panfletos, cartazes etc.	8	
Internet	22	
Redes sociais	14	
Telefone	1	
Total	35	100,0

Quando se perguntou com relação à frequência em que as mensagens publicitárias foram vistas pelos respondentes, 34 dos que responderam apontaram para a resposta “Algumas vezes (de cinco a dez vezes no ano)”, que representa 50% do percentual válido; enquanto que 32,4% sinalizaram a resposta “Raramente (de uma a cinco vezes por ano)”; 14,7% “Muitas vezes (quase todo mês)”; e 2,9% afirmaram nunca ter visto (TABELA 26). Percebe-se que o item de verificação “Nenhuma (nunca vi)” está apontando para a mesma opção de resposta do Item D: “Não, nunca”, fato este que passara despercebido até então. No futuro, por tanto, isso deve ser corrigido.

Tabela 26 – Item E: Com que frequência você lembra ter visto alguma divulgação dessa organização em qualquer uma das mídias apontadas na questão anterior?

	Freq.	Percent.	Percent. Válido
Nenhuma (nunca vi)	1	2,9	2,9
Raramente (de uma a cinco vezes por ano)	11	31,4	32,4
Algumas vezes (de cinco a dez vezes no ano)	17	48,6	50,0
Muitas vezes (quase todo mês)	5	14,3	14,7
Total	34	97,1	100,0
Em branco	1	2,9	
Total	35	100,0	

Fonte: Pesquisa, 2013.

Em consonância com a primeira aplicação destes questionários, os sentimentos despertados pelas mensagens nas mídias nos respondente, a grande maioria (53,7%) apontou para a vontade de conhecer melhor a organização. Em menores frequências, conforme Tabela 27, foram apontadas as seguintes respostas: “vontade de contribuir com recursos financeiros” (22%), “vontade de participar da organização” (14,6%), “vontade de utilizar seus serviços” (7,3%). Somente uma pessoa não se motivou em nada.

Tabela 27 – Item F: Que sentimentos as mensagens transmitidas sobre a organização nas mídias ou por pessoas geraram em você?

	Freq.	Percent.
...vontade de conhecer melhor...	22	53,7
...vontade de contribuir com recursos financeiros...	9	22,0
...vontade de participar da organização...	6	14,6
...vontade de utilizar seus serviços...	3	7,3
Não me motivei em nada.	1	2,4
Total	41	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Considerando as respostas agrupadas, ou seja, sem levar em conta as repostas isoladas para cada organização, a seguir será analisada a popularidade das organizações. Do 35 respondentes, 42,9% afirmou que as organizações em análise são “relativamente conhecidas”; 40% deles apontaram que as organizações são “muito conhecidas”; 14,3% que

são “totalmente conhecidas”; 2,9% representa o percentual daquelas consideradas como sendo “pouco conhecidas” (TABELA 28).

Tabela 28 – Item G: Com relação à popularidade da organização, você a considera...

	Freq.	Percent.
Pouco conhecida	1	2,9
Relativamente conhecida	15	42,9
Muito conhecida	14	40,0
Totalmente conhecida	5	14,3
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Na Tabela 29 são apresentados os percentuais para a fama das organizações. Da totalidade de respondentes (35), 68,6% afirmaram que as organizações possuem “boa fama”, enquanto que 25,7% sinalizaram que elas possuem “excelente fama”, e 5,7% apontaram que elas possuem “fama regular”. Estas foram as únicas categorias de respostas apontadas.

Tabela 29 – Item H: Na tua opinião, a fama dessa organização é...

	Freq.	Percent.
Regular	2	5,7
Boa	24	68,6
Excelente	9	25,7
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

No que diz respeito à confiabilidade da organização (TABELA 30), 54,3% dos 35 respondentes apontaram que as organizações analisadas são classificadas como “muito confiável”, enquanto que 34,3% afirmaram que elas são “relativamente confiável”, e 8,6% são “totalmente confiável”. Apenas 2,9% mencionaram as organizações como sendo “pouco confiável”.

Tabela 30 – Item I: A organização em análise parece ser...

	Freq.	Percent.
Pouco confiável	1	2,9
Relativamente confiável	12	34,3
Muito confiável	19	54,3
Totalmente confiável	3	8,6
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Associada à percepção de confiabilidade pode estar o contato com pessoas que já utilizaram os serviços da organização. Mais da metade dos respondentes (51,4%) afirmou nunca ter tido contato com pessoas que já utilizaram os serviços da organização, ao passo que 42,9% já tiveram contato e os beneficiados se mostraram satisfeitos e recomendaram a organização. As demais frequências podem ser vistas na Tabela 31.

Tabela 31 – Item J: Com relação ao contato com pessoas que já utilizaram os serviços da organização, você diria que...

	Freq.	Percent.
Nunca tive contato...	18	51,4
...satisfeitos...e recomendaram a organização.	15	42,9
...satisfeitos...mas não recomendaram a organização.	1	2,9
... insatisfeitos..., mas recomendaram a organização.	1	2,9
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Partindo agora para a análise da competência das organizações percebida pelos respondentes, 71,4% deles afirmaram que elas são muito competentes, enquanto que 20% apontaram que elas são relativamente competentes. Outros 5,7% sinalizaram que elas são totalmente competentes e 2,9% que são pouco competentes, como pode ser visualizado na Tabela 32.

Tabela 32 - Item K: A organização parece ser...

	Freq.	Percent.
Pouco competente	1	2,9
Relativamente competente	7	20,0
Muito competente	25	71,4
Totalmente competente	2	5,7
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

No que tange à aceitação popular das organizações analisadas, constata-se que a maioria das organizações foi classificada como tendo muita aceitação popular (65,7%). Já aquelas com relativa aceitação popular foram apontadas por 28,6% dos respondentes. Nos extremos mínimos ficaram as respostas “pouca aceitação popular” e “total aceitação popular”, cada uma com 2,9% das respostas, conforme é possível ser visualizado na Tabela 33. A opção “nenhuma aceitação popular” não foi mencionada por nenhum dos respondentes.

Tabela 33 – Item L: A organização parece ter...

	Freq.	Percent.
Pouca aceitação popular	1	2,9
Relativa aceitação popular	10	28,6
Muita aceitação popular	23	65,7
Total aceitação popular	1	2,9
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Ao ser requisitado que os respondentes avaliassem a organização interna das organizações, a maior quantidade de respostas ficou com a opção “boa organização” (65,7%),

sendo seguida por “ótima organização” (22,9%), “regular organização” (8,6%) e “ruim organização” (2,9%). Esses dados podem ser encontrados na Tabela 34.

Tabela 34 – Item M: A organização parece ter...

	Freq.	Percent.
Ruim organização	1	2,9
Regular organização	3	8,6
Boa organização	23	65,7
Ótima organização	8	22,9
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Analisar a manifestação das pessoas em redes sociais em prol ou contra as ações das organizações é um imperativo atual. Assim, a maioria dos respondentes (60%) apontou já ter presenciado comentários sobre as organizações nas redes sociais, sendo mais positivos (57,1%) do que negativos (2,9%), conforme a Tabela 35.

Tabela 35 – Item N: Com relação aos comentários sobre a organização nas redes sociais, no geral esses comentários eram...

	Freq.	Percent.
Mais positivos	20	57,1
Mais negativos	1	2,9
Nunca vi nada a respeito	14	40,0
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Ao serem questionados com relação à demanda pelo serviço prestado pelas organizações, todos afirmaram que existe alguma demanda. Assim, os itens mais apontados pelos respondentes foram os relacionados a “muita demanda” (com 62,9%) e “razoável demanda” (com 31,4%). A estes seguiram “excesso de demanda” e “pouca demanda” com 2,9% cada, como é apresentado na Tabela 36.

Tabela 36 – Item O: Com relação ao serviço prestado, parece que...

	Freq.	Percent.
Pouca demanda	1	2,9
Razoável demanda	11	31,4
Muita demanda	22	62,9
Excesso de demanda	1	2,9
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

A totalidade dos respondentes apontou ainda que todas as organizações contribuem de alguma maneira para a melhoria da vida dos seus beneficiados. A partir da Tabela 37, pode-se constatar que a maior frequência de respostas gira em torno da opção “melhoram muito a vida...” (65,7%), sendo seguida por “melhoram totalmente a vida...” (20%) e por “melhoram relativamente a vida...” (14,3%).

Tabela 37 – Item P: Parece que os serviços prestados pela organização...

	Freq.	Percent.
Melhoram relativamente a vida...	5	14,3
Melhoram muito a vida...	23	65,7
Melhoram totalmente a vida...	7	20,0
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Sobre a questão da preocupação ambiental, das 35 pessoas que responderam esse item, 37,1% afirmaram que a organização possui “total preocupação ambiental”; 31,4% que a organização possui “relativa preocupação ambiental”; 28,6% “muita preocupação ambiental”; e 2,9% pouca ou nenhuma preocupação ambiental. Tais informações podem ser constatadas a partir da Tabela 38.

Tabela 38 – Item U: Quanto à preocupação com o meio ambiente, eu diria que a organização possui...

	Freq.	Percent.
Pouca preocupação ambiental	1	2,9
Relativa preocupação ambiental	11	31,4
Muita preocupação ambiental	10	28,6
Total preocupação ambiental	13	37,1
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Sobre a importância da causa social para a sociedade, os itens “muito importante para a sociedade” e “totalmente importante para a sociedade” foram os que apresentaram maiores frequências de respostas com 51,4% e com 40%, respectivamente. As demais frequências seguem na Tabela 39.

Tabela 39 – Item V: Com relação à causa social da organização, eu diria que é uma causa...

	Freq.	Percent.
Relativamente importante para a sociedade	3	8,6
Muito importante para a sociedade	18	51,4
Totalmente importante para a sociedade	14	40,0
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Das 34 pessoas que sinalizaram a reputação das organizações, obteve-se as seguintes frequências de repostas: “reputação boa”, 70,6%; “reputação excelente”, 20,6%; “reputação regular”, 8,8%. Apenas uma pessoa não soube opinar, deixando o item sem resposta, conforme está apresentado na Tabela 40.

Tabela 40 – Item W: No geral, eu diria que a organização possui...

	Freq.	Percent.	Percent. Válido
Reputação regular	3	8,6	8,8
Reputação boa	24	68,6	70,6
Reputação excelente	7	20,0	20,6
Total	34	97,1	100,0
Em branco	1	2,1	
Total	35	100,0	

Fonte: Pesquisa, 2013.

Os sentimentos dos respondentes captados pelo instrumento quanto à propensão de: doar recursos, ingressar na organização como voluntário ou como funcionário, ou de não contribuir de forma alguma, estão apresentados na Tabela 41. Como esse item possibilita múltiplas respostas, elas foram agrupadas totalizando em 51 respostas, das quais: a contribuição como membro voluntário (37,3%) e doando dinheiro ou materiais (35,3%) representam as frequências mais significativas.

Tabela 41 – Item X: Eu diria que...

	Freq.	Percent.
Contribuiria com a organização doando dinheiro ou materiais	18	35,3
Contribuiria com a organização me tornando um membro voluntário	19	37,3
Contribuiria com a organização trabalhando com remuneração	10	19,6
Não contribuiria	4	7,8
Total	51	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

As atitudes futuras dos respondentes com relação às organizações, no sentido de informações a serem transmitidas, tendem a ser mais positivas do que negativas (65,7%) ou totalmente positivas (31,4%). Tais dados estão presentes na Tabela 42.

Tabela 42 – Item Y: Se alguém me perguntasse sobre a organização, a informação que eu daria seria...

	Freq.	Percent.
Mais negativa do que positiva	1	2,9
Mais positiva do que negativa	23	65,7
Totalmente positiva	11	31,4
Total	35	100,0

Fonte: Pesquisa, 2013.

Como o reteste não conseguiu aferir as impressões da mesma quantidade de respondentes da primeira aplicação (teste), o excedente será descartado, considerando-se apenas as respostas pareadas daqueles que participaram de ambas as amostras. Essa análise será feita no tópico a seguir.

## ANEXO A – Escalas de reputação originais

QUADRO A1 – Comparação entre o QR e FMAC

RQ: 6 factors and 20 items		Fortune AMAC: 8 factors	
20 items		6 factors	
I have a good feeling about the company I admire and respect the company I trust this company		Emotional appeal	N/a
Stands behind its products and services Develops innovative products and services Offers high quality products and services Offers products and services that are good value for money		Product and services	Quality of product and service
Has excellent leadership Has a clear vision for its future Recognizes and takes advantage of market opportunities		Vision and leadership	Innovativeness Quality of management
Is well managed Looks like a good company to work for Looks like a company that would have good employees		Workplace environment	Develop and keep talented people
Supports good causes Is an environmentally responsible company Maintains a high standard in the way it treats people		Social and environmental responsibility	Social responsibility
Has a strong record of profitability Looks like a low risk investment Tends to outperform its competitors Looks like a company with strong prospects for future growth		Financial performance	Long-term investment value  Financial soundness

Fonte: Chun (2005, p. 102)

QUADRO A2 – Itens e dimensões da escala de Aaker (1997)

<i>Sincerity</i>	<i>Excitement</i>	<i>Competence</i>	<i>Sophistication</i>	<i>Ruggedness</i>
Down-to-earth	Daring	Reliable	Upper class	Outdoorsy
Family oriented	Trendy	Hard-working	Glamorous	Masculine
Small town	Exciting	Secure	Good Looking	Western
Honest	Spirited	Intelligent	Charming	Tough
Sincere	Cool	Technical	Feminine	Rugged
Real	Young	Corporate	Smooth	
Wholesome	Imaginative	Successful		
Original	Unique	Leader		
Cheerful	Up-to-date	Confident		
Sentimental	Independent			
Friendly	Contemporary			

Fonte: Davies, Chun e Silva (2001, p. 118).

QUADRO A3 – Escala de Personalidade Corporativa de Davies *et al.* (2003)

<i>Dimension</i>	<i>Sub-dimension</i>	<i>Items</i>
Agreeableness	Warmth	Friendly, Pleasant, Open, Straightforward
	Empathy	Concerned, Reassuring, Supportive, Agreeable
	Integrity	Honest, Sincere, Trustworthy, Socially responsible
Enterprise	Modernity	Cool, Trendy, Young
	Adventure	Imaginative, Up-to-date, Exciting, Innovative
	Boldness	Extrovert, Daring
Competence	Conscientious	Reliable, Secure, Hardworking
	Drive	Ambitious, Achievement oriented, Leading
	Technocracy	Technical, Corporate
Ruthlessness	Egotism	Arrogant, Aggressive, Selfish
	Dominance	Inward looking, Authoritarian, Controlling
Chic	Elegance	Charming, Stylish, Elegant
	Prestige	Prestigious, Exclusive, Refined
	Snobbery	Snobby, Elitist
Informality		Casual, Simple, Easy going
Machismo		Masculine, Tough, Rugged

Fonte: Berens e van Riel (2004, p. 171).

QUADRO A4 – Escala de Caruana e Chircop (2000)

- 1 XYZ produces quality products.
- 2 XYZ uses high caliber adverts.
- 3 XYZ sponsor many activities.
- 4 XYZ are always willing to welcome visitors to tour the factory.
- 5 XYZ is a long-established company.
- 6 Employment with XYZ is highly regarded.
- 7 The employees of XYZ are well trained.
- 8 XYZ offer a variety of well-known products.
- 9 XYZ has strong management.
- 10 XYZ carry out a lot of advertising.
- 11 XYZ is a sound company.
- 12 For its size XYZ secures good profits.

Fonte: Caruana e Chircop (2000, p. 54)

QUADRO A5 – Escala de Credibilidade Corporativa de Newell e Goldsmith (2001).

<i>Dimension</i>	<i>Items</i>
Expertise	The XYZ Corporation has a great amount of experience
	The XYZ Corporation is skilled in what they do
	The XYZ Corporation has great expertise
	The XYZ Corporation does not have much experience
Trustworthiness	I trust the XYZ Corporation
	The XYZ Corporation makes truthful claims
	The XYZ Corporation is honest
	I do not believe what the XYZ Corporation tells me

Fonte: Berens e van Riel (2004, p. 173).

### QUADRO A6 – Medição de desempenho de OSFLs

Please circle the number that indicates how your organization has performed OVER THE PAST FIVE YEARS in terms of the following criteria.

(1 = declined significantly; 2 = declined somewhat; 3 = been stable; 4 = increased somewhat; 5 = increased significantly)

#### CLIENT SATISFACTION

1. Level of client satisfaction with your organization's volunteers and paid staff.
2. Level of client satisfaction with the TYPE of programs, activities, or services your organization provides.
3. Level of client satisfaction with the QUALITY of programs, activities, or services your organization provides.

#### RESOURCES

1. Size of your organization's annual operating budget.
2. Overall dollar amount of funding/revenues.
3. Dollar amount of funding/revenues received from government funders.
4. Number of paid staff.
5. Sustainability of your organization in terms of working capital.

#### PEER REPUTATION

1. Reputation among other nonprofit organizations for attracting skilled staff and committed volunteers.
2. Reputation among other nonprofit organizations for achieving its mission.
3. Reputation among other nonprofit organizations for attracting financial resources.
4. Effectiveness of your organization in achieving its mission.
5. Reputation among other nonprofit organizations for program/activities/services delivery.

#### ABILITY TO PARTNER WITH OTHER NONPROFIT ORGANIZATIONS

1. Ability to initiate productive working relationships with other nonprofit organizations.
2. Ability to nurture and maintain productive working relationships with other nonprofit organizations.

#### GOVERNANCE EFFECTIVENESS

1. Effectiveness of governance by the board of directors.
2. Effectiveness of the relationship between the executive director and the board.

Fonte: Padanyi e Gainer (2003, p. 259).

### QUADRO A7 – Instrumento de medição de amor e gosto à marca do Rossiter.

	<b>Hate</b> I would say that I <u>hate</u> this brand.	<b>Dislike</b> I feel that I <u>dislike</u> this brand.	<b>Neutral</b> I feel <u>neutral</u> about this brand – no strong feelings either way.	<b>Liking</b> I would not say I love this brand, but I would say that I <u>like</u> it.	<b>Love</b> I would say I feel deep affection, like <u>love</u> , for this brand and I would be really upset if I couldn't have it.
Ariel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dash	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Rossiter (2012)

## ANEXO B - Escala ER-SERVCOMPSQUAL (ROSSITER, 2009, 219-223)

RATER: Are you/have you... CHECK ONE

- Employee of this company – START AT QUESTION A.2
- Never visited this website
- Visited but never bought from this website
- Previously bought from this website but not currently an online customer of it
- Current online customer of this website

## A. SOURCE OF WEBSITE VISIT

1. How did you first find out about this website? CHECK JUST THE MAIN SOURCE

- TV ad                       News story or article
- Magazine ad             Google or other search engine
- Newspaper ad         Colleague or friend told me
- Web banner ad     I really can't remember

2. How do you usually get onto this website? CHECK YOUR MOST USUAL METHOD

- Type in the web address     Google (or other) the retailer's name (URL) directly
- Bookmarked (e.g., Favorites)     Google (or other) the product category

## B. THE WEBSITE

1. Which statement best describes your overall attitude toward this website? CHECK ONE

- This website is the first one I visit when I'm looking to buy in this product category or use this type of service
- It's usually my alternate choice, not my first choice
- I only go to this website because I have to

2. Please go to the website now, interact with it as you normally would, then come back to this questionnaire and answer this and the following questions.

How useful are the index or "menu" headings? CHECK ONE

- Overall, the headings are accurate and lead me to the page I'm looking for

There is a problem with the following heading or headings – I can't find what I want when I click on it...GO BACK TO THE HOME PAGE IF YOU NEED TO.

(TYPE IN)

3. The Find or Search facility within this website is: CHECK ONE

- I don't use this facility on this site
- Pretty hopeless and I'll often exit at this point
- Quite good although the programmer could link related keywords better
- Very good, doesn't need improvement

C. PRODUCTS (SKIP TO D IF A "RETAIL SERVICE" SITE)

1. The range of products offered on this website is: CHECK ONE

- Too limited – I would be more likely to buy if a wide range of products were offered
- Adequate – I can usually find what I want
- Too many – I consider it too annoying to sort through them and find what I want

2. The typical prices of the products are: CHECK ONE

- Very reasonable – a good incentive to buy from this retailer
- Reasonable – competitive with similar retailers
- Too high – I would buy elsewhere from another e-retailer
- Too high when the handling and shipping price is included – I usually buy from an offline retailer

3. If the product I want is not available or out of stock: CHECK ONE

- This website suggests the next best alternative product
- There are other product options on this website but you have to search for them, they are not automatically suggested
- This website is most unhelpful when searching and leaves you stranded so you have to exit (Do you then try fax contact?  yes  no Phone contact?  yes  no)

4. Product information: CHECK ONE

- Very good – sufficient to make a choice easily
- Could be better – sometimes I've decided not to buy a product because of insufficient

information

5. Transaction facility: CHECK AS MANY AS APPLY (“NO CHECK” INDICATES THAT THIS IS A PROBLEM)

- Allows you to go back and check or change the details you’ve entered before you click on the “add to basket” or “buy” button
- Clearly indicates how you can pay
- Clearly indicates the total price including handling and shipping
- Clearly indicates the approximate expected delivery date
- Can easily print a hard copy if needed

6. Security and privacy: CHECK AS MANY PROBLEMS AS APPLY

- This retailer asks for too many personal details and should not require the Following (TYPE IN)
- I don’t feel reassured about this retailer – I suspect this retailer will pass my details to other parties
- I won’t use my credit card with this retailer
- Other concerns about security and privacy (TYPE IN)

7. Please note any other improvements you would like to see regarding this e-retailer’s website (TYPE IN)

8. Are there any outstanding features of this website, or of its offerings, that you would like to mention? (TYPE IN)

D. SERVICES (OMIT IF NOT APPLICABLE)

1. The range of services offered on this website is: CHECK ONE

- Too limited – I would be more likely to buy if a wide range of services were offered
- Adequate – I can usually find what I want
- Too many – I consider it too annoying to sort through them and find what I want

2. The typical prices of the services are: CHECK ONE

- Very reasonable – a good incentive to buy from this retailer

- Reasonable – competitive with similar retailers
- Too high – I often buy elsewhere from another e-retailer
- Too high when the handling and shipping price is included – I usually buy from an offline retailer

3. If the service I want is not available: CHECK ONE

- This website suggests the next best service option
- There are other service options on this website but you have to search for them, they are not automatically suggested
- This website is most unhelpful when searching and leaves you stranded so you have to exit (Do you then try fax contact?  yes  no Phone contact?  yes  no

4. Service information: CHECK ONE

- Very good – sufficient to make a choice easily
- Could be better – sometimes I've declined to buy because of insufficient information

5. Transaction facility: CHECK AS MANY AS APPLY ("NO CHECK" INDICATES THAT THIS IS A PROBLEM)

- Allows you to go back and check or change the details you've entered before you click on the "buy" button
- Clearly indicates how you can pay
- Clearly indicates the total price including handling and shipping
- Clearly indicates the approximate expected delivery date
- Can easily print a hard copy if needed

6. Security and privacy: CHECK AS MANY PROBLEMS AS APPLY

- This retailer asks for too many personal details and should not require the Following (TYPE IN)
- I don't feel reassured about this retailer – I suspect this retailer will pass my details to other parties
- I won't use my credit card with this retailer
- Other concerns about security and privacy (TYPE IN)

7. Please note any other improvements you would like to see regarding this e-retailer's website (TYPE IN)

8. Are there any outstanding features of this website, or of its offerings, that you would like to mention? (TYPE IN)

E. TELEPHONE CUSTOMER ASSISTANCE (CHECK ONE)

- Never had reason to use  
 Usually solves the problem but not every time  
 Always solves the problem

F. PRODUCT DELIVERY (SKIP TO G IF SERVICE). ANSWER ALL

- Always on time  yes  no  
 Order is always correct  yes  no  
 Professionally packaged  yes  no  
 Easy enough to unpack  yes  no  
 Easy to detach invoice  yes  no

G. SERVICE DELIVERY ONLINE

- Prompt  yes  no  
 Accurate  yes  no  
 Separate tax invoice provided  yes  no  
 Easy to print hard copy  yes  no

H. YOUR PURCHASES FROM THIS E-RETAILER

What is the approximate total dollar figure of products or services you have purchased from this e-retailer's website in the past 12 months, that is, since this time last year? CHECK ONE

- Zero  
 \$100 or less  
 \$101 to \$200  
 \$201 to \$300  
 \$301 to \$500  
 \$501 to \$800  
 Over \$800

