



Impacto da avaliação de reputação corporativa no papel dos colaboradores enquanto embaixadores das organizações onde trabalham: o caso de alunos do *Executive Master in Management* de 2014/2015 da CLSBE

Sofia Rodrigues Pereira de Bastos Gaspar

Nº 153915015

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada na Universidade Católica Portuguesa, abril 2017

Tese escrita sob a supervisão do Professor Doutor Ricardo Fortes Costa

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo estudar em que medida os alunos de mestrados executivos em gestão da *Católica Lisbon School of Business & Economics* (CLSBE) de 2014/2015 são influenciados no seu papel enquanto embaixadores das organizações onde trabalham, pela avaliação que fazem da reputação corporativa dessas organizações.

As questões formuladas no estudo visaram dar resposta a esse objetivo através de uma metodologia que incluiu a recolha de dados primários (via questionário *on-line*) e o seu tratamento estatístico no *software* IBM SPSS Statistics 23. Os resultados permitiram concluir que a população estudada é de facto influenciada pela avaliação de atributos de reputação corporativa, sobretudo pela perceção i) de tratamento justo dos colaboradores e ii) de orientação da organização para o cliente. Diferentes avaliações destes itens resultam em variações significativas e no mesmo sentido na frequência com que os colaboradores se preocupam em disseminar uma imagem positiva da sua organização nas suas relações sociais. Estes resultados encontram suporte teórico, nomeadamente na literatura associada à investigação de Comportamento de Cidadania Organizacional¹ na sua dimensão de Lealdade².

Concluiu-se, adicionalmente, que para o comportamento enquanto potenciais embaixadores institucionais desta população é mais relevante a análise de atributos individuais de reputação corporativa do que a avaliação global de reputação corporativa. Apesar das limitações do trabalho, relativas, sobretudo, à especificidade e dimensão reduzida da população, considera-se existir um potencial interessante de aplicação prática deste tipo de análise nas empresas. De facto, a avaliação dos atributos de reputação mais relevantes poderá ajudar a prever e aumentar o nível de desempenho dos colaboradores enquanto embaixadores das organizações onde trabalham, contribuindo para a construção de uma reputação corporativa mais favorável.

¹ OCB - *Organizational Citizenship Behavior* na literatura em inglês.

² *Loyal boosterism* em alguma literatura em inglês.

Índice

Prefácio.....	i
Agradecimentos	i
Capítulo 1-Introdução	1
Capítulo 2-Revisão de Literatura	4
A. Conceitos.....	4
1. A reputação corporativa	4
1. a) Importância do conceito de reputação corporativa para a gestão	5
1. b) A avaliação de reputação corporativa na perspectiva dos colaboradores.....	6
1. b) i. Formas de medição, dimensões e atributos de reputação corporativa.....	6
2. O contributo dos colaboradores para a reputação corporativa	15
2. a) Espaço on job	15
2. b) Espaço social e o contexto do papel de embaixador via SWOM	16
B. Desenvolvimento das questões de investigação	18
Capítulo 3-Metodologia e Recolha de Dados.....	21
Construção do questionário, variáveis e escalas	21
Lançamento do questionário sobre a população.....	22
Tratamento dos dados	24
Capítulo 4-Apresentação de Resultados	27
Qualidade das medidas do questionário.....	27
Resultados do tratamento dos dados	29
Resultados de Q1: Os atributos escolhidos estão correlacionados com a avaliação global de reputação?	31
Resultados de Q2: Que atributos da reputação corporativa têm mais impacto na avaliação global de reputação feita pelos colaboradores?.....	32
Resultados de Q3: Qual o impacto da avaliação global de reputação corporativa no papel de embaixador assumido pelos colaboradores?.....	33
Resultados de Q4: Que atributos da reputação corporativa têm mais impacto no papel de embaixador assumido pelos colaboradores?.....	34
Capítulo 5-Conclusões.....	37
Principais conclusões	37
Atributos de reputação corporativa a destacar	37
Tratamento justo dos colaboradores.....	37
Orientação da organização para o cliente	38
Relação entre atributos de reputação, avaliação global de reputação e tipo de papel de embaixador	39
Interesse das conclusões para Gestão Empresarial	40

Limitações do trabalho de investigação.....	42
Futura Investigação	43
Anexos	45
Anexo 1- Questionário on-line para recolha de dados	46
Anexo 2-Resultados: Qualidade das medidas	51
Quadro 1- Análise de sensibilidade das estatísticas descritivas	51
Quadro 2- Análise de consistência interna das escalas.....	52
Anexo 3-Resultados Q4: Teste de distribuição dos resíduos	53
Bibliografia	54

Prefácio

Agradecimentos

Este trabalho é dedicado à minha família que me apoiou desde o primeiro dia e me acompanhou nesta aventura, sobretudo ao meu marido Pedro e filhos Catarina e Guilherme.

Agradeço a todos os professores, colegas e equipa de apoio ao EMM-2 que me motivaram a prosseguir para a tese de mestrado. Destaco o apoio dos meus colegas de grupo e amigos Carla Guedes, Frederico Frazão e João Ramos que tornaram tudo mais leve e gratificante.

Um agradecimento muito especial ao Professor Ricardo Fortes Costa que, além de nos ter inspirado na componente letiva, me orientou na fase de dissertação.

Capítulo 1-Introdução

O interesse pelo tópico da **reputação corporativa** surgiu da ideia de que os colaboradores são influenciados pela reputação das organizações onde trabalham ao mesmo tempo que são também agentes formadores dessa reputação. Importa, desde logo, explorar este conceito-chave. Trata-se de uma noção abrangente uma vez que incorpora três outros conceitos, apesar de não se confundir com eles: (1) o conceito de imagem - como os outros nos veem, nomeadamente clientes, (2) o de identidade do ponto de vista interno - como nos vemos? Quem somos? e (3) o de identidade desejada, do ponto de vista externo - como gostaríamos de ser percebidos pelos *stakeholders* externos (Chun, 2005). A avaliação que os colaboradores fazem da imagem projetada para o exterior e da identidade interna e externa, influencia os seus comportamentos não só *on job* como também as suas ações fora do ambiente de trabalho, ambos com potencial impacto na reputação corporativa externa. De facto, alguns colaboradores interagem diretamente com os clientes e com outros *stakeholders* e podem influenciá-los também indiretamente através do passa-palavra, difundindo (ou não) *goodwill* e defendendo (ou não) a reputação corporativa externa (Helm, 2011) (Clardy, 2005). Tudo indica que quanto melhor for a perceção que os colaboradores têm da organização, mais positiva será a impressão que passarão aos clientes e outros *stakeholders* (Olmedo-Cifuentes, Martinez-Léon, & Davies, 2013).

Tendo em consideração a existência de uma multiplicidade de ações dos colaboradores com impacto potencial na reputação corporativa externa, pretendeu-se centrar o presente trabalho nos comportamentos fora do ambiente organizacional. A tónica foi assim colocada no papel extra, informal e muitas vezes inconsciente que os colaboradores assumem socialmente na disseminação da reputação da sua organização, ou seja, fora do raio de influência corporativa. A esta função extra chamou-se “papel de embaixador”, independentemente da intensidade com que o mesmo é desempenhado. Mais concretamente, quis-se estudar a variabilidade dos comportamentos de embaixador entre a população e perceber se a avaliação de reputação corporativa, medida globalmente ou via atributos, ajuda a explicar essas diferenças.

O objetivo do trabalho de investigação foi então o de estudar em que medida os alunos de mestrados executivos em gestão da *Católica Lisbon School of Business & Economics* (CLSBE) de 2014/2015 são influenciados no seu papel enquanto embaixadores das organizações onde trabalham, pela avaliação que fazem da reputação corporativa dessas organizações.

Foi necessário começar por identificar e definir os conceitos-chave com base na revisão de literatura compilada no capítulo seguinte. O conceito de reputação corporativa adotado foi o da estimativa de perceção que os diferentes *stakeholders* têm de uma organização, avaliada através de um conjunto de dimensões e atributos que criam valor, que estão ligados à organização e que a distinguem das restantes (Olmedo-Cifuentes, Martinez-Léon, & Davies, 2013). Selecionaram-se assim, com base em trabalhos de investigação anteriores, as dimensões e atributos de reputação corporativa potencialmente mais relevantes do ponto de vista da avaliação pelos colaboradores. Para a avaliação do papel de embaixador foi usado como *proxy* o conceito de *staff word-of-mouth* (SWOM) entendido como o processo informal e credível através do qual os colaboradores comunicam informações e opiniões sobre a organização, tanto dentro, como para além das suas redes sociais, sem que existam custos diretos envolvidos (Keeling, McGoldrick, & Sadhu, 2013). Considerando que i) os elementos da população têm interações sociais de vários tipos em vários contextos fora do ambiente de trabalho, ii) que o seu comportamento enquanto embaixadores tenderá a ser diferente consoante os interlocutores e iii) que seria impraticável estudar as relações específicas de cada elemento da população, decidiu-se abranger no presente trabalho os tipos de relação que, em princípio, são comuns a toda a população, ou seja: Família, Amigos, Colegas de Profissão e Desconhecidos. Foi adicionada uma 5ª categoria a que se chamou “qualquer grupo” de forma a tentar captar a tendência geral de comportamento dos elementos da população.

Identificados, definidos e contextualizados os conceitos-chave, procedeu-se à elaboração de um questionário *on-line* sobre a totalidade da população-alvo (os 76 alunos de mestrados executivos em gestão da *Católica Lisbon School of Business & Economics* de 2014/2015), para recolha de dados primários. O questionário permitiu obter informação por respondente sobre a avaliação global da reputação corporativa, sobre a avaliação dos vários atributos de reputação corporativa e sobre a autoavaliação

do desempenho do papel de embaixador pelos próprios respondentes. As relações entre as dimensões/atributos de reputação corporativa, a avaliação global de reputação e o papel dos colaboradores enquanto embaixadores foram testadas no *software* IBM SPSS Statistics 23. Através desse tratamento estatístico dos dados primários, segundo a metodologia e testes explicados no capítulo 3, pretendeu-se concretamente:

- Testar a existência ou não de correlação entre os atributos individuais de reputação corporativa e a avaliação global de reputação do ponto de vista do colaborador;
- Identificar os atributos de reputação corporativa mais relevantes para explicar variações na avaliação global de reputação;
- Testar a relação de causalidade entre a avaliação de reputação corporativa global e o papel de embaixador assumido pelos colaboradores;
- Identificar os atributos da reputação corporativa com maior impacto no papel de embaixador assumido pelos colaboradores.

Após análise dos resultados expostos no capítulo 4, foram retiradas as conclusões apresentadas no capítulo 5, tendo-se aí identificado também as limitações do trabalho e apresentado sugestões de investigação futura.

Capítulo 2-Revisão de Literatura

Neste Capítulo desenvolve-se a revisão de literatura associada aos principais conceitos em análise, concretizam-se as formas de medição, faz-se o desenvolvimento de questões de investigação e o esquema conceptual.

A. Conceitos

O conceito central de reputação corporativa é desenvolvido, primeiro numa perspetiva geral e de interesse para a gestão e depois do ponto de vista da avaliação pelos colaboradores. São identificadas as dimensões e atributos com maior potencial para a sua avaliação, face aos objetivos da investigação.

Também se explora o contributo dos colaboradores para a formação da reputação corporativa externa e contextualiza-se a utilização do conceito de papel de embaixador com o auxílio das ideias de WOM (*word-of-mouth* ou passa-palavra) e SWOM (*staff word of mouth* passa-palavra via colaboradores) identificando-se diferentes categorias de tipos de relações sociais a analisar. Avança-se com a concretização prática destes conceitos-chave (reputação corporativa na perspetiva dos colaboradores e papel de embaixador) bem como das respetivas escalas necessárias para a recolha de dados primários por meio de questionário *on-line*.

1. A reputação corporativa

Como foi referido na introdução, a noção de reputação corporativa é abrangente porque incorpora três outros conceitos, apesar de não se confundir com eles: (1) o conceito de imagem - como os outros nos vêem, nomeadamente clientes, (2) o de identidade do ponto de vista interno - como nos vemos? Quem somos? e (3) o de identidade desejada, do ponto de vista externo - como gostaríamos de ser percecionados pelos *stakeholders* externos. A reputação corporativa pode ser entendida como a visão resumida das perceções dos *stakeholders* relevantes de uma organização, isto é, o que clientes, colaboradores, fornecedores, gestores, credores, *media* e comunidade acreditam que a organização representa e ao que a ela associam. Implica portanto a gestão do que acontece dentro de uma organização para influenciar a perceção externa (Chun, 2005).

O conceito de reputação corporativa remete para uma estimativa de percepção que os diferentes *stakeholders* têm de uma organização, avaliada através de um conjunto de dimensões e atributos que criam valor, que estão ligados à organização e que a distinguem das restantes (Olmedo-Cifuentes, Martinez-Léon, & Davies, 2013). Mas existindo vários *stakeholders* para os quais as dimensões de reputação relevantes podem diferir, haverá uma ou várias reputações corporativas? Apesar das dimensões a avaliar serem bastante homogêneas entre grupos, a importância de cada uma para a avaliação global difere bastante entre os vários grupos de *stakeholders*. Em todo o caso, independentemente do grupo de pertença, a reputação corporativa pode ser abordada como a percepção dos indivíduos sobre a opinião geral da organização devido ao contributo da organização para os diferentes grupos de interesse (Helm, 2007).

O conceito de reputação corporativa adotado no presente trabalho foi o da estimativa de percepção que os diferentes *stakeholders* têm de uma organização, avaliada através de um conjunto de dimensões e atributos que criam valor, que estão ligados à organização e que a distinguem das restantes (Olmedo-Cifuentes, Martinez-Léon, & Davies, 2013). No entanto, estando esta investigação focada na avaliação de reputação corporativa na perspetiva dos colaboradores, foi necessário identificar e escolher as dimensões e atributos de reputação corporativa mais adequados a esse objetivo, o que se faz mais à frente, na secção “Formas de medição, dimensões e atributos de reputação corporativa”.

1. a) Importância do conceito de reputação corporativa para a gestão

A reputação corporativa é importante porque ajuda a mediar a relação entre a organização e os grupos de *stakeholders*. Uma boa reputação junto dos clientes significa que eles estarão mais dispostos a comprar os seus produtos ou serviços de forma continuada; os colaboradores estarão mais motivados a querer lá trabalhar e a manter-se; os investidores estarão mais propensos a contribuir com os seus fundos para a organização e a mantê-los lá (Clardy, 2005) (Fombrun C. J., 1996).

A reputação corporativa é portanto um valor-chave intangível, uma fonte potencial de vantagem competitiva e conseqüentemente deve estar no centro da gestão estratégica. No entanto, é comum nas organizações haver uma dispersão das responsabilidades com impacto na reputação corporativa pelos departamentos ou Direções de Recursos Humanos, de Marketing, de Comunicação Corporativa e de Gestão de Operações, ou

seja, normalmente não há uma área com a responsabilidade ponto a ponto e com poder para conseguir desenvolver este ativo estratégico (Davies, Chun, & Kamins, 2010).

1. b) A avaliação de reputação corporativa na perspectiva dos colaboradores

A avaliação que os colaboradores fazem da reputação corporativa é importante porque eles representam a empresa em cada interação com clientes e outros *stakeholders* e por isso contribuem para a formação da reputação corporativa através de interações diretas e também indiretamente influenciando a opinião dos membros da sua rede social que poderão passar a palavra, difundindo *goodwill* e defendendo a reputação corporativa (Helm, 2011) (Clardy, 2005). E tudo indica que quanto melhor for a percepção que os colaboradores têm da empresa, mais positiva será a impressão que passarão aos clientes e outros *stakeholders* (Olmedo-Cifuentes, Martinez-Léon, & Davies, 2013).

Tendo também em conta a tendência recente de colocação da tônica da identidade corporativa no papel dos colaboradores e na inter-relação entre a percepção interna e externa de uma organização (Chun, 2001a), interessa identificar as dimensões e atributos do conceito de reputação corporativa que são mais relevantes para os colaboradores e como medi-las, de modo a conseguir eventualmente explicar e (porque não) prever os comportamentos dos colaboradores, nomeadamente enquanto embaixadores das organizações.

1. b) i. Formas de medição, dimensões e atributos de reputação corporativa

Rankings como por exemplo o *American Most Admired Companies* (WMAC) da *Fortune*³, o *World's the Most Respected Companies* (WMRC) do *Financial Times*⁴, ou o *Britain's Most Admired Companies* (BMAC) do *Management Today*⁵ têm sido largamente usados para avaliar a reputação corporativa. Por exemplo no *ranking* WMAC da revista *Fortune* são avaliados os seguintes atributos de reputação corporativa:

- a. Qualidade de produto e serviço
- b. Inovação

³ Cf <http://www.kornferry.com/institute/fortune-worlds-most-admired-companies>

⁴ Cf <http://www.ft.com/cms/s/1/1c4874b2-56ce-11da-b98c-00000e25118c.html#axzz4KMeGpo9Z>

⁵ Cf <http://www.managementtoday.co.uk/bmac-2015/criteria>

- c. Qualidade da gestão
- d. Atração e retenção de talento
- e. Responsabilidade social e ambiental
- f. Valor de investimento de longo prazo
- g. Solidez financeira
- h. Uso sensato dos recursos
- i. Negócios globais eficientes

Este tipo de indicadores visa a comparação relativa entre empresas. Apesar de não se focar na perspetiva dos colaboradores (mas sim dos CEOs), os atributos identificados podem ser usados para a medição da sua perceção de reputação corporativa.

Para a medição de reputação corporativa de múltiplos *stakeholders* foram desenvolvidos métodos mais abrangentes que incluem uma componente emocional, como é o caso do modelo de Quociente de Reputação (Fombrun, Galdberg, & Sever, 2000). Este indicador veio contrariar a tendência de definir reputações com base nas perceções de um grupo restrito de *stakeholders* orientados aos aspetos financeiros (CEOs e analistas) porque capta as perspetivas de vários grupos de *stakeholders* através da medição de múltiplas dimensões significativas, nomeadamente emocionais. No Quociente de Reputação (QR) são avaliados as seguintes dimensões do conceito de reputação corporativa:

- a. Apelo emocional
- b. Produto e serviços
- c. Visão e liderança
- d. Ambiente de trabalho
- e. Responsabilidade social e ambiental
- f. Performance financeira

Além destas formas diretas de medição, existem formas indiretas, atendendo à complexidade do conceito. Uma dessas formas indiretas de medição é a escala de carácter corporativo, uma técnica projetiva que usa o dispositivo da metáfora da personificação em que se pede ao respondente para imaginar que a organização ganhou vida como ser humano e assim avaliar a respetiva personalidade. Evoca-se a ideia de que é útil identificar o que diferencia a organização aos olhos dos diferentes *stakeholders* (Davies, Chun,

da Silva, & Roper, 2004). As dimensões e atributos de avaliação são de acordo com a seguinte lista:

- a. Agradável: calor, empatia, integridade
- b. Competente: consciência, energia, tecnocracia
- c. Empreendedor: modernidade, aventureirismo, desafiante
- d. Chique: elegância, prestígio, snobismo
- e. Impiedoso: egoísmo, dominância
- f. Masculino: dureza
- g. Informal: casualidade, simplicidade

Outros trabalhos testaram a importância de um conjunto alargado de dimensões e atributos específicos para diferentes grupos de *stakeholders*, nomeadamente consumidores, investidores e colaboradores (Helm, 2007). De entre os itens referidos como importantes para a avaliação da reputação interna por parte dos colaboradores, os que se revelaram estatisticamente mais significativos foram os assinalados com asterisco (*) abaixo:

- h. Sucesso Corporativo*
- i. Orientação para o cliente
- j. Qualidade dos produtos
- k. Respeitabilidade das atividades
- l. Sinceridade na informação ao público
- m. Relação valor-preço dos produtos
- n. Credibilidade da publicidade
- o. Compromisso com o ambiente*
- p. Consideração pelos direitos do consumidor
- q. Continuidade da publicidade
- r. Pessoa do CEO
- s. Compromisso com temas de solidariedade social*
- t. Qualificação da gestão*
- u. Tratamento dos colaboradores*
- v. Performance Financeira

No grupo dos Colaboradores estudaram-se ainda dimensões com importância diferenciada entre os subgrupos dos gestores e dos colaboradores, com as diferenças abaixo indicadas (Olmedo-Cifuentes, Martinez-Léon, & Davies, 2013):

<u>Gestores</u>	<u>Ambos</u>	<u>Colaboradores</u>
Lealdade dos clientes	Cultura	Recursos Humanos
Reputação nos media	Ética	Qualidade da Gestão
Liderança de negócio		
<u>Gestão de recursos</u>		

Tendo-se adotado como definição de reputação corporativa a estimativa de perceção que os diferentes *stakeholders* têm de uma organização, avaliada através de um conjunto de dimensões e atributos que criam valor, que estão ligados à organização e que a distinguem das restantes (Olmedo-Cifuentes, Martinez-Léon, & Davies, 2013), foram conjugadas algumas das fontes mencionadas de modo a ajudar a identificar, seleccionar e caracterizar as dimensões que melhor se adequavam ao objetivo de estudar a perspectiva dos colaboradores sobre a reputação da sua organização, não se pretendendo portanto fazer comparações entre empresas nem entre grupos de *stakeholders*.

Para proceder à seleção das dimensões-chave, dos respetivos atributos e elaboração das frases para avaliação pela população, foram considerados os parâmetros do *ranking* WMAC da Fortune, do Quociente de Reputação de Fombrun et al 2000, os do trabalho de Helm 2007 e também os presentes na investigação de Olmedo-Cifuentes et al 2013, trabalhos já referenciados. Não se recorreu aos componentes da escala de carácter corporativo de Davis et al 2004 por se tratar de um método indireto cujas componentes se consideraram de difícil conjugação com as estruturas presentes nas restantes fontes de suporte, uma vez que essa escala recorre a uma técnica projetiva em que se pede ao respondente para imaginar que a organização ganhou vida como ser humano avaliando-se a respetiva personalidade.

Para melhor compreensão do que cada dimensão-chave significa em cada um dos trabalhos referidos foram detalhados os respetivos atributos ou frases explicativas sempre que possível. A escolha do número de dimensões-chave e atributos teve em conta o objetivo de elaborar um questionário curto para permitir resposta rápida. Os

critérios para proceder à escolha das dimensões e atributos tiveram em conta que a perspectiva que se pretende estudar é apenas a dos colaboradores. Após seleção das dimensões e atributos foram construídas as frases correspondentes para inclusão no questionário para avaliação pela população. Apresentam-se a seguir os resultados relativamente às 11 dimensões e 20 atributos escolhidos:

1. Dimensão Financeira: Presente no WAMC da Fortune, QR de Fombrun et al 2000, Helm 2007 e Olmedo-Cifuentes et al 2013

A dimensão Financeira foi identificada nos 4 estudos usados, embora não tenha sido considerada significativa para a conclusão do trabalho de Olmedo-Cifuentes et al 2013. A caracterização desta dimensão em atributos inclui expressões como: solidez financeira; forte histórico de rentabilidade; performance financeira; resultados acumulados dos últimos 3 anos; investimento de baixo risco; tende a ultrapassar a performance dos concorrentes; solvência financeira; valor de investimento a longo prazo; empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.

Para efeitos de inclusão no questionário de afirmações a serem avaliadas pelos respondentes foram escolhidos dois dos conceitos identificados e considerados mais relevantes para os colaboradores:

- (1) Resultados Financeiros: A organização tem bons resultados operacionais
- (2) Solidez Financeira: A organização é financeiramente sólida

Os aspetos relativos a risco do investimento e respetivo valor a longo prazo consideraram-se mais adequados à avaliação de reputação corporativa na perspectiva de investidores.

2. Qualidade da Gestão: Presente no WAMC da Fortune, QR de Fombrun et al 2000, Helm 2007 e Olmedo-Cifuentes et al 2013

A dimensão Qualidade da Gestão também foi identificada nos 4 estudos de suporte, embora no trabalho de Helm 2007 seja referida como Qualificação da Gestão, o que pode não ser exatamente o mesmo que Qualidade da Gestão. A caracterização desta dimensão em atributos nos estudos indicados inclui expressões como: reconhece e aproveita oportunidades de mercado; qualificação da gestão; reputação da gestão; estilo de gestão distintivo; uso sensato dos recursos; gere bem recursos e ativos; desenvolve competências para obter sucesso; avalia cumprimento de objetivos definidos. Para inclusão no questionário de afirmações a serem avaliadas pelos respondentes os dois

conceitos escolhidos foram:

- (3) Competência da Gestão: A equipa de gestão é competente
- (4) Gestão de Recursos: A organização gere os recursos de forma adequada

3. Posição de mercado: Presente no WAMC da Fortune, QR de Fombrun et al 2000, Helm 2007 e Olmedo-Cifuentes et al 2013

A dimensão Posição de Mercado também foi identificada nos 4 estudos, apesar de alguns casos aparecer descrita como Posição de Liderança. A caracterização desta dimensão em atributos inclui expressões como: visão e liderança; excelente liderança; sucesso corporativo; posição de liderança do mercado; visão clara para o seu futuro; admiração e respeito gozado; grau de credibilidade da empresa. Para inclusão no questionário os dois conceitos selecionados foram:

- (5) Posição de liderança da organização: A organização tem uma posição de liderança no mercado
- (6) Credibilidade da organização: A organização tem credibilidade no mercado

4. RH: Presente no WAMC da Fortune e Olmedo-Cifuentes et al 2013

Apesar de apenas ter sido identificada em 2 dos 4 estudos referidos, considerou-se que a dimensão RH tem relevância potencial para a avaliação de reputação corporativa na perspetiva específica dos colaboradores, o que justificou a sua inclusão. A caracterização desta dimensão em atributos nos estudos inclui expressões como: atração e retenção de talento; capacidade de atrair, desenvolver e reter *staff* talentoso; satisfação dos colaboradores com a empresa. Para inclusão no questionário para avaliação pelos respondentes escolheu-se simplesmente:

- (7) Atração de RH: A organização consegue atrair RH competentes

5. Tratamento justo: Presente no QR de Fombrun et al 2000 e Helm 2007

Identificada também em 2 dos 4 estudos referidos, o Tratamento justo foi incluído pela sua potencial relevância para a avaliação de reputação corporativa na perspetiva específica dos colaboradores. Esta dimensão é caracterizada através de expressões como: mantém altos padrões na forma como trata as pessoas; tratamento dos colaboradores. Para inclusão no questionário de afirmações a serem avaliadas pelos respondentes os dois conceitos escolhidos foram:

- (8) Tratamento justo colaboradores: Os colaboradores são tratados de forma

justa

- (9) Tratamento justo do próprio: Considero-me tratado de forma justa

6. Ética: Presente em Helm 2007 e Olmedo-Cifuentes et al 2013

A dimensão Ética foi identificada em 2 dos 4 estudos de suporte e a sua potencial relevância para a avaliação de reputação corporativa na perspetiva específica dos colaboradores justificou a sua inclusão. A caracterização desta dimensão em atributos inclui expressões como: sinceridade na informação ao público; compromisso ético da gestão de topo; respeitabilidade das atividades; transparência na informação sobre as atividades da empresa; compromisso com o ambiente; compromisso com temas de solidariedade social. Para inclusão no questionário escolheu-se genericamente:

- (10) Ética da Gestão: A equipa de gestão age de forma ética

7. Cultura: Presente em Helm 2007 e Olmedo-Cifuentes et al 2013

Também identificada em 2 dos 4 estudos referidos a dimensão Cultura foi incluída devido à sua potencial relevância para a avaliação de reputação corporativa na perspetiva específica dos colaboradores. A caracterização desta dimensão inclui expressões como: orientação para o cliente; valores e crenças comuns partilhados pelos membros; consideração pelos direitos do consumidor. Para inclusão no questionário os dois atributos escolhidos foram:

- (11) Valores comuns: Existe um conjunto de valores comuns partilhados pelos membros da organização;
- (12) Orientação para o cliente: A organização está orientada para o cliente.

8. Produtos/serviços: Presente no WAMC da Fortune, QR de Fombrun et al 2000, Helm 2007 e Olmedo-Cifuentes et al 2013

A dimensão Produtos/serviços foi identificada em todos os estudos de suporte. A caracterização desta dimensão em atributos inclui expressões como: qualidade de produto e serviço; defende os seus produtos e serviços; grau de satisfação dos clientes; índice de reclamações; oferece produtos e serviços de alta qualidade; qualidade dos produtos; qualidade dos produtos e serviços; oferece produtos e serviços com boa relação valor; relação valor-preço dos produtos; relação valor-preço dos produtos/serviços; cumprimento de regras de sistemas de qualidade no processo de produção; retenção de clientes; lealdade. Para inclusão no questionário de afirmações a

serem avaliadas pelos respondentes foram escolhidos dois dos conceitos identificados:

- (13) Relação valor/preço: A relação valor/preço dos produtos/serviços é boa
- (14) Satisfação clientes: O grau de satisfação dos clientes é elevado

9. Imagem marca: Presente em Helm 2007 e Olmedo-Cifuentes et al 2013

Apesar de apenas ter sido identificada em 2 dos 4 trabalhos, a potencial relevância da dimensão Imagem da marca para a avaliação de reputação corporativa pelos vários *stakeholders* justificou a sua inclusão. A caracterização desta dimensão em atributos nos estudos referidos inclui expressões como: credibilidade da publicidade; valor percebido da marca; continuidade da publicidade; reputação nos *media*. Para inclusão no questionário de afirmações a serem avaliadas pelos respondentes os dois conceitos escolhidos foram:

- (15) Reputação nos *media*: A organização tem boa reputação nos *media*
- (16) Imagem de marca: A organização tem uma boa imagem de marca

10. Inovação: Presente no WAMC da Fortune, QR de Fombrun et al 2000 e Olmedo-Cifuentes et al 2013

Esta dimensão está presente em 3 dos 4 estudos usados e a sua caracterização em atributos inclui expressões como: inovação; pioneirismo; desenvolve novos produtos e serviços. Para inclusão no questionário de afirmações a serem avaliadas pelos respondentes os dois atributos selecionados foram:

- (17) Inovação de produto: A organização introduz novos produtos/serviços regularmente
- (18) Inovação de negócio: A organização desenvolve novas formas de fazer negócio regularmente

11. Estilo de Liderança

Apesar desta dimensão não estar autonomizada nos estudos, poderá estar subjacente a algumas das referências a Liderança (na dimensão Posição de mercado) ou de Qualidade da Gestão, embora o sentido não esteja captado em nenhuma das afirmações até aqui selecionadas para o questionário. A sua potencial relevância para a avaliação de reputação corporativa justifica a sua inclusão autónoma, pelo que se formularam as seguintes afirmações a serem avaliadas pelos respondentes:

- (19) Liderança da Gestão: O estilo de Liderança da equipa de gestão agrada-me
- (20) Liderança da Chefia: O estilo de liderança da minha chefia direta agrada-me

Para a elaboração da primeira parte do questionário ([Anexo 1](#)) foram escolhidas assim 11 dimensões para as quais se definiram 1 ou 2 atributos e a correspondente afirmação. Resultaram 20 questões para avaliação dos atributos de reputação corporativa (de acordo com a Tabela 1), para classificação pela população numa escala de *Likert* de 5 pontos de concordância: 1-Discordo 100%; 2-Discordo; 3-Neutro; 4-Concordo; 5-Concordo 100%.

Tabela 1- Dimensões, Atributos e Itens

Dimensão	Atributo	Itens: Afirmações para recolha de dados
1.Financeira	1.Resultados Financeiros	A organização tem bons resultados operacionais
	2.Solidez Financeira	A organização é financeiramente sólida
2.Qualidade da Gestão	3.Competência da Gestão	A equipa de gestão é competente
	4.Gestão de Recursos	A organização gere os recursos de forma adequada
3.Posição de mercado	5.Posição de liderança da organização	A organização tem uma posição de liderança no mercado
	6.Credibilidade da organização	A organização tem credibilidade no mercado
4.RH	7.Atração de RH	A organização consegue atrair RH competentes
5.Tratamento justo	8.Tratamento justo colaboradores	Os colaboradores são tratados de forma justa
	9.Tratamento justo do próprio	Considero-me tratado de forma justa
6.Ética	10.Ética da Gestão	A equipa de gestão age de forma ética
7.Cultura	11.Valores comuns	Existe um conjunto de valores comuns partilhados pelos membros da organização
	12.Orientação para o cliente	A organização está orientada para o cliente
8.Produutos/serviços	13.Relação valor/preço	A relação valor/preço dos produtos/serviços é boa
	14.Satisfação clientes	O grau de satisfação dos clientes é elevado
9.Imagem marca	15.Reputação nos <i>media</i>	A organização tem boa reputação nos <i>media</i>
	16.Imagem de marca	A organização tem uma boa imagem de marca
10.Inovação	17.Inovação de produto	A organização introduz novos produtos/serviços regularmente
	18.Inovação de negócio	A organização desenvolve novas formas de fazer negócio regularmente
11.Estilo de Liderança	19.Liderança da Gestão	O estilo de liderança da equipa de gestão agrada-me
	20.Liderança da Chefia	O estilo de liderança da minha chefia direta agrada-me

2. O contributo dos colaboradores para a reputação corporativa

Tendo-se concretizado as dimensões, atributos e itens de reputação corporativa na perspetiva dos colaboradores, explora-se em seguida de que forma os colaboradores contribuem ou podem potencialmente contribuir para a formação da reputação corporativa percebida pelos restantes *stakeholders*.

A reputação de uma organização é função das experiências que os *stakeholders* têm com ela. Estas são baseadas em experiências pessoais diretas com a organização ou com os seus membros e/ou são mediadas por experiências reportadas ou imagens projetadas por outros como, por exemplo, amigos, clientes, associados ou jornalistas (Clardy, 2005). Os colaboradores podem portanto, direta ou indiretamente, voluntária ou involuntariamente afetar a reputação corporativa através de qualquer ato que seja transmitido ou comunicado a audiências externas que avaliam a conduta corporativa (Helm, 2011). Diferentes correntes de investigação têm estudado o papel dos colaboradores na construção da reputação corporativa. Estudos sobre construção de marca interna focam-se na contribuição dos colaboradores para este ativo em particular e identificam a sua influência na reputação corporativa. Finalmente, estudos de marketing interno explicam como a visão dos colaboradores da empresa vai determinar como outros *stakeholders* a percebem (Helm, 2011). Para melhor sistematização dos potenciais contributos dos colaboradores, separam-se a seguir dois contextos de ação: o espaço *on job* e o espaço social.

2. a) Espaço *on job*

Embora não seja o foco principal do estudo, de uma forma geral, por detrás das experiências diretas com as organizações estão as ações profissionais dos seus membros, em particular dos colaboradores. Os seus comportamentos definem a natureza da experiência direta com o serviço, impactando na qualidade dos produtos e nas experiências de outros (Clardy, 2005).

O efeito mais intuitivo dos colaboradores na reputação corporativa externa será o protagonizado pelos colaboradores que interagem diretamente com os clientes, nomeadamente em empresas de prestação de serviços que têm uma elevada componente de intervenção de capital humano, como restaurantes, hotéis, instituições educacionais e de saúde (Chun, 2005). É a sua atitude e comportamento que os clientes

usam como *input* para decidir como percebem a organização. Esse comportamento é por sua vez afetado pela visão de reputação corporativa dos colaboradores (Olmedo-Cifuentes, Martínez-Léon, & Davies, 2013).

2. b) Espaço social e o contexto do papel de embaixador via SWOM

Como referido anteriormente, os colaboradores contribuem para a formação da reputação corporativa através de interações diretas mas também indiretamente influenciando a opinião dos membros da sua rede social que poderão passar a palavra difundindo *goodwill* e defendendo a reputação corporativa (Helm, 2011) (Clardy, 2005). Para o trabalho em curso, mais do que o comportamento dos colaboradores no âmbito das suas funções e espaço profissional, interessa perceber qual o papel que tendencialmente assumem (e porquê) na formação de reputação externa no âmbito das suas interações sociais, ou seja, fora do ambiente organizacional. É neste contexto, que é usado o conceito de papel de embaixador dos colaboradores no presente trabalho.

Os colaboradores dispõem deste espaço extra em que podem, direta ou indiretamente, voluntária ou involuntariamente influenciar outros *stakeholders* com potencial impacto na reputação externa da organização. E enquanto as ações dos colaboradores *on job* são relativamente controláveis e escrutináveis, as suas interações sociais saem fora do raio de ação corporativa.

Uma forma de disseminação da reputação externa por parte dos colaboradores tem semelhanças com a ideia de passa-palavra (*Word-of-Mouth* ou WOM). Este conceito, na literatura do marketing, é normalmente usado para descrever conselhos entre consumidores, sendo frequentemente um fator dominante nas suas escolhas (East, Hammond, & Wright, 2007). O termo aplica-se também ao contexto de recrutamento em que o WOM pode ser conceptualizado como a comunicação interpessoal sobre uma organização enquanto entidade empregadora ou sobre empregos específicos, independente das atividades de recrutamento das empresas (Van Hove & Lievens, 2005).

A sua disseminação através dos colaboradores foi já identificada como *staff word-of-mouth* (SWOM): trata-se do processo informal e credível através do qual o *staff* e antigos colaboradores comunicam informações e opiniões sobre a organização, tanto dentro, como para além das suas redes sociais, sem que existam custos diretos envolvidos (Keeling, McGoldrick, & Sadhu, 2013). Embora se tenha analisado o WOM e o SWOM

como *input* para influenciar diretamente a percepção de reputação corporativa junto de candidatos em pré-recrutamento (Van Hoye & Lievens, 2007), pretende-se aqui estudar variações no nível do SWOM (enquanto *proxy* do conceito do papel de embaixador) como consequência da avaliação de reputação corporativa pelos colaboradores.

Esta forma de influência que os colaboradores podem exercer na reputação corporativa e que não aparece descrita nas suas funções formais, também é abordada enquanto parte da noção de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) no âmbito da investigação sobre o conceito do Desempenho de Cidadania (Coleman & Borman, 2000) (Moorman & Blakely, 1995). O Desempenho de Cidadania define-se como comportamentos que vão para além do desempenho de tarefas e do domínio da técnica, suportando o contexto organizacional, social e psicológico que serve de catalisador crítico para que as tarefas sejam realizadas com sucesso. Tais comportamentos incluem voluntariar-se para desenvolver tarefas que não são formalmente parte do trabalho, persistir com esforço extra quando necessário para concluir tarefas com sucesso, ajudar e cooperar com outras pessoas no trabalho, seguir regras e procedimentos razoáveis da organização mesmo quando são inconvenientes a nível pessoal e endossar/referenciar, apoiar e defender objetivos da organização (Borman, 2004). Esta última relaciona-se de alguma forma com o SWOM e é uma componente importante do CCO na sua dimensão de Lealdade (Moorman & Blakely, 1995).

Assim, o tipo de papel de embaixador desempenhado pelos colaboradores tenderá, em princípio, a variar consoante a motivação que os colaboradores tenham para passar uma imagem positiva da organização em que trabalham, motivação essa que não deverá ser alheia à avaliação que fazem da reputação corporativa.

Do mesmo modo, o tipo de papel desempenhado e gravado na memória por cada colaborador poderá ser diferente consoante a relação que exista com os diferentes interlocutores. Uma revisão de literatura sobre relacionamento social e tipos de relações aponta para a ideia de que o conhecimento social que cada pessoa armazena acerca das relações que tem pode ser organizado em três níveis hierárquicos conceptuais (Fletcher, 1993): o nível geral, aplicável a todas as relações sociais e que pode incluir crenças como normas de reciprocidade e regras práticas que se aplicam a todo o tipo de interações; o nível do tipo de relação, por exemplo, da família, amigos ou colegas, cujo conhecimento armazenado é mais específico do que o do nível geral e que permite às

peessoas encontrar explicações de causalidade para os seus comportamentos e para os comportamentos dos outros; e o nível da relação específica que se aplica a cada relação concreta e que a torna única e distinta das restantes. Este modelo sugere que as experiências que se repetem em diferentes relações do mesmo tipo são armazenadas no nível do tipo de relação e não no nível da relação específica. Do mesmo modo, experiências repetidas em relações de tipo diferente são armazenadas no nível geral. Deste modo, o conhecimento armazenado no nível geral e no nível do tipo de relação é mais estável ao longo do tempo e das experiências (Koerner & Fitzpatrick, 2002).

Tendo consciência de i) que os elementos da população têm interações sociais de vários tipos em vários contextos fora do ambiente de trabalho, ii) que o seu comportamento enquanto embaixadores tenderá a ser diferente consoante os interlocutores e iii) que seria impraticável estudar as relações específicas de cada elemento da população, optou-se por abranger no presente trabalho os tipos de relação que, em princípio, são comuns a toda a população (Família, Amigos, Colegas de Profissão e Desconhecidos). Foi acrescentada adicionalmente uma 5ª categoria a que se chamou “qualquer grupo” de forma a tentar captar a tendência geral dos elementos da população.

Assim, para captar o tipo de papel de embaixador que os respondentes assumem, definido em termos de SWOM, foi formulada uma frase para autoavaliação da frequência com que os respondentes se preocupam em passar uma imagem positiva da organização em cada uma das categorias sociais, passando a referir-se como “categoria(s) de SWOM”. Para cada uma das 5 frases (uma por categoria de SWOM) foi usada uma escala de *Likert* com 5 pontos com as seguintes possibilidades de avaliação: 1-Nunca; 2-Por vezes; 3-Metade das vezes; 4-Muitas vezes; 5-Sempre.

B. Desenvolvimento das questões de investigação

Estando identificados, definidos e concretizados os conceitos chave associados ao objetivo do trabalho de investigação - estudar em que medida os alunos de mestrados executivos em gestão da Católica *Lisbon School of Business & Economics* (CLSBE) de 2014/2015 são influenciados no seu papel enquanto embaixadores das organizações onde trabalham, pela avaliação que fazem da reputação corporativa dessas organizações - foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Q1: Os atributos escolhidos estão correlacionados com a avaliação global de reputação?

Propõe-se estudar se os atributos escolhidos para a avaliação da reputação corporativa pelos colaboradores estarão relacionadas com a sua avaliação global de reputação.

Q2: Que atributos da reputação corporativa têm mais impacto na avaliação global de reputação feita pelos colaboradores?

Pretende-se perceber quais são os atributos mais significativos para explicar as variações na avaliação global de reputação na perspetiva dos colaboradores.

Q3: Qual o impacto da avaliação global de reputação corporativa no papel de embaixador assumido pelos colaboradores?

Propõe-se estudar se a avaliação da reputação corporativa global é significativa para explicar variações no papel de embaixador assumido pelos colaboradores, em cada uma das categorias de relações sociais alvo de análise.

Q4: Que atributos da reputação corporativa têm mais impacto no papel de embaixador assumido pelos colaboradores?

Finalmente, pretende-se identificar, de entre os 20 atributos individuais de reputação corporativa medidos, quais os que são significativos para explicar variações no papel de embaixador assumido pelos colaboradores, em cada uma das categorias de relações consideradas.

Na Figura 1 abaixo apresenta-se o esquema conceptual das questões de investigação:



Figura 1: Esquema conceptual das questões de investigação

Capítulo 3-Metodologia e Recolha de Dados

Neste Capítulo apresenta-se a metodologia seguida, explica-se como foi efetuada a recolha e tratamento dos dados e identifica-se a população. Também de explicitam as escalas de medição aplicadas.

Identificados e definidos os conceitos-chave no Capítulo 2, procedeu-se à elaboração do um questionário a disponibilizar *on-line* sobre a totalidade da população-alvo (os 76 alunos de mestrados executivos em gestão da *Católica Lisbon School of Business & Economics* de 2014/2015), para recolha de dados primários referentes a:

- Avaliação dos vários atributos individuais de reputação escolhidos relativamente à organização onde trabalham;
- Avaliação global da reputação corporativa da organização onde trabalham;
- Autoavaliação do tipo de papel de embaixador assumido nas suas relações sociais, através de uma medida de SWOM aplicada às várias categorias de relações sociais selecionadas.

Construção do questionário, variáveis e escalas

O questionário foi construído de forma a permitir a medição das variáveis identificadas como independentes (avaliações de reputação corporativa) e variáveis dependentes (papel de embaixador assumido pelos colaboradores através de uma medida de SWOM). Na primeira secção do questionário foram colocadas 20 afirmações correspondentes a 20 atributos e 11 dimensões, para avaliação da reputação corporativa por parte dos respondentes; para 9 das 11 dimensões foram avaliados 2 atributos e para as outras 2 dimensões apenas foi considerado um atributo (Tabela 1, Capítulo 2). Aproveitaram-se desta forma os resultados das investigações anteriores referidas que permitiram o aperfeiçoamento do conceito e a identificação das dimensões e atributos relevantes para a avaliação de reputação corporativa do ponto de vista dos colaboradores, conforme descrito no Capítulo 2. Adicionalmente solicitou-se uma avaliação de reputação global que foi usada como variável dependente para as duas primeiras questões de investigação (Q1 e Q2) e como variável independente nos testes associados

a Q3. Foi usada uma escala de *Likert* com 5 pontos com as seguintes descrições: 1-Discordo 100%; 2-Discordo; 3-Neutro; 4-Concordo; 5-Concordo 100%. A escolha de uma escala de 5 pontos foi considerada uma opção equilibrada entre o esforço de preenchimento, a gradação da avaliação em níveis suficientemente distintos e a existência de um ponto intermédio de divisão entre avaliações que podem ser consideradas negativas e positivas. Afirmções diferentes referentes à mesma dimensão foram intercaladas com afirmações de outras dimensões de modo a evitar que os respondentes sentissem semelhança nas mesmas, tentando-se assim garantir uma avaliação independente de cada um dos itens.

Na segunda secção do questionário foram avaliadas as variáveis dependentes de Q3 e Q4, ou seja, o papel de embaixador assumido pelos colaboradores. A revisão de literatura associada à ideia de SWOM e de Comportamento de Cidadania Organizacional ajudou a concretizar o conceito, conforme desenvolvido no Capítulo 2. Elegeram-se assim 5 categorias de SWOM: a Família, os Amigos, os Colegas de profissão e os Desconhecidos e ainda uma outra a que se chamou “Qualquer grupo”. Para cada uma das 5 frases (uma por categoria de SWOM) foi usada uma escala de *Likert* com 5 pontos com as seguintes possibilidades de avaliação: 1-Nunca; 2-Por vezes; 3-Metade das vezes; 4-Muitas vezes; 5-Sempre. Mais uma vez, a escolha de uma escala de 5 pontos foi considerada uma opção equilibrada entre o esforço de preenchimento, a gradação da frequência em níveis suficientemente distintos e a existência de um ponto intermédio de divisão de frequências entre maiores ou menores que 50%.

Lançamento do questionário sobre a população

Para testar as propostas de investigação foi identificada a população de 76 alunos de mestrados executivos em gestão da 2014/2015 da CLSBE (alunos EMM-2). Apesar de se tratar de uma população limitada, considerou-se uma mais-valia importante o facto de estarmos perante um grupo bastante heterogéneo em vários aspetos, tais como formação-base, setor de atividade, grupo etário, género, antiguidade e nível de responsabilidade⁶.

⁶ Cf informação divulgada na abertura do programa EMM-2 pela CLSBE

Além do conteúdo relativo à componente de recolha de dados sobre as variáveis independentes e dependentes referidas na secção anterior, incluiu-se um breve enquadramento prévio às questões explicando as motivações do pedido de resposta àquelas pessoas em concreto. Para permitir avançar com o preenchimento era necessária a confirmação de leitura e aceitação das condições referidas, bem como a indicação sobre frequência do programa de Liderança ou Marketing Estratégico. Reforçou-se que o questionário era dirigido exclusivamente ao grupo dos alunos EMM-2. Todas as questões eram de resposta obrigatória e, no final, foram recolhidos dados também obrigatórios para caracterização estatística da amostra (género, grupo etário, área de formação-base, nível de antiguidade na empresa, nível de responsabilidade e setor de atividade da empresa).

Uma primeira versão do questionário para recolha de dados foi previamente testado por um *focus group* quanto à linguagem, facilidade de compreensão das escalas e dos conceitos, morosidade no preenchimento, funcionalidade e relevância das perguntas face os objetivos do trabalho. O feedback recebido foi positivo, tendo-se adaptado apenas a introdução do mesmo, de forma a explicitar que todas as respostas eram de escolha múltipla o que, conjugado com a indicação da estimativa de tempo de preenchimento previsto, terá ajudado a ultrapassar eventuais hesitações dos respondentes em avançar.

O questionário *on-line* foi então lançado na ferramenta *Google Docs* e divulgado nos grupos fechados de *Facebook* de ambos os subgrupos de alunos EMM-2 de Liderança (46) e Marketing Estratégico (30). Para os alunos que não tinham *Facebook* o questionário ([Anexo 1](#)) foi enviado por *e-mail*. A investigadora, pertencente à população, não respondeu ao questionário para evitar respostas enviesadas, tendo em conta o interesse pessoal no alcance dos objetivos do estudo. Este tipo de questionário (*on-line*) permitiu que os respondentes encontrassem o melhor momento para o seu preenchimento nas condições que considerassem adequadas para expressarem calmamente as suas opiniões, em privacidade e sem quaisquer constrangimentos.

Foram feitas duas insistências pelas mesmas vias de divulgação do questionário ao longo do período de cerca de um mês em que este esteve aberto. Obtiveram-se 36 respostas correspondentes a 47% da população-alvo.

Tratamento dos dados

Descrevem-se seguidamente os testes efetuados com o *software* IBM SPSS Statistics 23, com vista a responder às questões de investigação e cujos resultados se apresentam no Capítulo 4.

Numa primeira fase, recorreu-se ao teste da ANOVA para analisar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas médias de todas as variáveis de reputação corporativa e o tipo de papel de embaixador em relação ao género, nível de responsabilidade (chefia/não chefia), antiguidade na empresa e faixa etária. Quanto a cada uma das questões de investigação, os testes foram os seguintes:

Para teste de Q1: Os atributos escolhidos estão correlacionados com a avaliação global de reputação?

Para confirmar a primeira pergunta pretendeu-se estudar a relação entre cada um dos atributos individuais e a avaliação global de reputação, pelo que foram calculados os Coeficientes de correlação de Pearson (resultados na [Tabela 3](#)). As possibilidades eram, para cada par (avaliação de atributo individual; avaliação global):

- a) Existir correlação positiva - as avaliações de ambas as variáveis variam no mesmo sentido (coeficiente de Pearson entre 0 e 1);
- b) Existir correlação negativa - a avaliação de uma aumenta quando a da outra diminui (coeficiente de Pearson entre -1 e 0);
- c) Não existir correlação - as variáveis são independentes uma da outra e o coeficiente de correlação de Pearson aproxima-se de zero.

No entanto esta análise não permite concluir se há ou não relação de causalidade porque o estudo da correlação linear não nos permite saber se uma variável causa a outra. Para isso foi necessário recorrer a uma técnica de avaliação de dependência em Q2.

Para teste de Q2: Que atributos da reputação corporativa têm mais impacto na avaliação global de reputação feita pelos colaboradores?

Para testar dependência recorreu-se a um modelo de Regressão Linear. Pretendeu-se identificar que atributos individuais de reputação são significativos para explicar

variações nos níveis de avaliação global de reputação (resultados na [Tabela 4](#)). O primeiro passo foi identificar eventuais indícios de multicolinearidade entre os 20 atributos (variáveis independentes). Para fazer essa triagem foram analisados os coeficientes de correlação entre cada par de variáveis procurando valores superiores a 0,8 (Gujarati, 2000). Nesses casos avaliou-se o impacto e decidiu-se retirar duas variáveis uma vez que poderiam distorcer o método.

Usando o modo *stepwise* do SPSS, as restantes variáveis foram introduzidas no modelo de acordo com a sua relevância para explicar a variável dependente. A avaliação do modelo foi feita na sua globalidade e também a nível detalhado com o objetivo de se concluir sobre a existência de relações de dependência entre alguns dos atributos de reputação corporativa e a avaliação de reputação global, identificando-as (variáveis com $p\text{-value}<5\%$).

Para teste de Q3: Qual o impacto da avaliação global de reputação corporativa no papel de embaixador assumido pelos colaboradores?

Para confirmar a segunda proposta de investigação foi também usada a técnica de avaliação de dependência, de Regressão Linear Simples com o atributo avaliação de reputação corporativa global como variável independente e as avaliações de SWOM nas suas 5 categorias (como *proxy* do papel de embaixador) como variáveis dependentes ([Tabela 5](#)).

A avaliação dos 5 modelos foi feita na sua globalidade e também a nível detalhado com o objetivo de confirmar ou não a existência de relações de dependência entre as avaliações de reputação global e as avaliações das categorias de SWOM ($p\text{-value}<5\%$).

Para teste de Q4: Que atributos da reputação corporativa têm mais impacto no papel de embaixador assumido pelos colaboradores?

Finalmente, para testar a significância e impacto de cada um dos vários atributos medidos (variáveis independentes) nas cinco categorias de SWOM (variáveis dependentes) foram corridos os respetivos modelos de regressão linear em modo *stepwise* de forma a identificar as variáveis explicativas de alterações no papel de embaixador assumido pelos colaboradores (variáveis com $p\text{-value}<5\%$); os resultados

constam das [Tabelas 6, 7 e 8](#). Foram aproveitadas as conclusões da análise de multicolinearidade levada a cabo na Q1, já que as variáveis independentes eram as mesmas.

Capítulo 4-Apresentação de Resultados

Neste capítulo faz-se o teste de qualidade das medidas do questionário e a apresentação dos resultados produzidos pela metodologia descrita no capítulo anterior relativamente ao tratamento dos dados primários.

Qualidade das medidas do questionário

Posteriormente ao carregamento dos dados primários no programa *IBM SPSS Statistics 23*, foram feitos testes de qualidade aos dados recolhidos e à fiabilidade das escalas usadas. Obtiveram-se 36 respostas correspondentes a 47% da população-alvo e distribuídas da seguinte forma:

Idade		
Entre 20 e 30	5	14%
Entre 31 e 40	21	58%
Entre 41 e 50	10	28%
Total	36	100%

Género		
Feminino	14	39%
Masculino	22	61%
Total	36	100%

Ramo do EMM 2		
Liderança	29	81%
Marketing Estratégico	7	19%
Total	36	100%

Setor de atividade		
Consultoria	4	11%
TIC	1	3%
Banca/Seguros	10	28%
Administração Pública	2	6%
Retalho	4	11%
Indústria	2	6%
Energia	3	8%
Outra	10	28%
Total	36	100%

Antiguidade		
Até 1 ano	6	17%
Entre 1 e 5 anos	13	36%
Entre 6 e 10 anos	8	22%
Entre 11 e 15 anos	6	17%
Mais de 15 anos	3	8%
Total	36	100%

Formação-base		
Economia/Gestão	17	47%
Engenharia	8	22%
Farmácia	1	3%
Psicologia	2	6%
Outra	8	22%
Total	36	100%

Nível de Responsabilidade		
Comissão Executiva	1	3%
Direção	7	19%
Gestão de equipa	13	36%
Comercial	5	14%
Técnico	7	19%
Outro	3	8%
Total	36	100%

Verifica-se que o nível etário mais preponderante no universo dos respondentes (58%) se situava entre os 31 e os 40 anos, seguindo-se o escalão entre os 41 e 50 anos com 28% e finalmente o dos 20 a 30 anos com 14%. O género masculino corresponde a 62% dos respondentes e os alunos de Liderança contribuíram com 81% das respostas.

O setor de atividade mais representado foi o da banca/seguros com 28%. O setor da Consultoria agregava 11% dos respondentes outros 11% estavam no setor retalhista. Os restantes distribuíam-se pelos setores da Energia (8%), Indústria (6%), Administração Pública (6%) e TIC (3%) e Outros (28%).

Em relação à antiguidade, apenas 8% dos respondentes trabalhava há mais de 15 anos na organização atual e 17% ainda não tinha completado o primeiro ano de trabalho. A maioria dos respondentes trabalhava há mais de 1 ano e há menos de 5 anos na sua organização (36%), 22% tinha entre 6 e 10 anos de antiguidade e 17% trabalhava aí há mais de 11 e menos de 15 anos.

Em termos de formação-base, 47% dos respondentes tinham formação em Gestão/Economia, 22% em Engenharia, 6% em Psicologia e 3% em Farmácia. Os restantes 22% tinham outras formações-base. Os níveis de responsabilidade dos respondentes eram bastante heterogéneos verificando-se a maior concentração no grupo dos gestores de equipas (36%), seguido pelo nível Técnico (19%) e de Direção

(19%). O nível Comercial agregava 14% dos respondentes e 3% pertencia ao grupo de Administração/Comissão executiva. Os restantes 8% correspondiam a níveis de responsabilidade não especificados.

A análise da sensibilidade das estatísticas descritivas ([Quadro1](#) do Anexo 2) revelou uma distribuição equilibrada das respostas ao longo das escalas e dos itens avaliados, tendo-se detetado, no entanto, uma tendência para avaliações mais positivas do que negativas. Na maioria dos fatores avaliados (16 em 26), registaram-se respostas entre o valor mínimo de 1 e o máximo de 5, valores estes que correspondem aos extremos das escalas. Em 8 dos fatores o valor mínimo foi 2, não existindo portanto avaliações de discordância total ou nível frequência nula. No item "valor/preço dos produtos/serviços" as respostas concentraram-se entre os valores 3 e 5 e o fator "gere recursos de forma adequada" foi o único em que não houve avaliação máxima ("concordo 100%") verificando-se apenas avaliações entre 1 e 4.

Para as variáveis da primeira secção do questionário (independentes) as médias variaram entre 2,75 (estilo de liderança da equipa de gestão) e 4,19 (resultados operacionais) e nas variáveis da segunda secção (dependentes) o intervalo foi entre 3,58 (SWOM Família) e 4,39 (SWOM Desconhecidos).

No que diz respeito ao desvio padrão, para as variáveis da primeira secção, os valores situaram-se entre 0,6825 (Credibilidade) e 1,2684 (Colaboradores tratados de forma justa) e nas variáveis da segunda secção o intervalo foi entre 0,6878 (SWOM Desconhecidos) e 1,0954 (SWOM Qualquer grupo).

Para confirmar a consistência interna das escalas foram medidos os Alfas de Cronbach (ver [Quadro 2](#) do Anexo 2) que se revelaram superiores a 0,9, razão pela qual as escalas foram consideradas muito fiáveis (Pestana & Gageiro, 2008).

Resultados do tratamento dos dados

Analisaram-se as diferenças das médias por grupos de respondentes quanto ao género, nível de responsabilidade (chefia/não chefia⁷), antiguidade na empresa e faixa etária, e

⁷ Foram agregados em chefias os níveis Comissão Executiva, Direção e Gestão de equipa

apenas se verificaram as diferenças significativas apresentadas na Tabela seguinte:

Tabela 2: Teste ANOVA de equivalência de médias

		Média		<i>p-value</i>
Género	Resultados operacionais	Feminino	3,8	0,048
		Masculino	4,4	
	Valores comuns partilhados	Feminino	3,8	0,007
		Masculino	2,8	
Antiguidade	Boa reputação nos <i>media</i>	< 1 ano	4,3	0,032
		1-5 anos	3,2	
		6 -10 anos	3,6	
		11-15 anos	3,8	
		>15 anos	4,6	
Nível de responsabilidade	Boa reputação nos <i>media</i>	Não chefe	4,1	0,020
		Chefe	3,4	

Quanto ao género, detetaram-se diferenças nos atributos "resultados operacionais" e "valores comuns partilhados", o que mostra que existem diferenças estatisticamente significativas entre as avaliações de alunos e alunas relativamente a estes atributos, para um nível de confiança mínimo de 95% ($p\text{-values} < 5\%$). No caso dos "resultados operacionais" as avaliações médias dos homens foram mais elevadas e no caso de "valores comuns partilhados" passou-se o inverso.

Relativamente à antiguidade medida nos intervalos indicados na tabela acima, encontraram-se diferenças no atributo "boa reputação nos *media*", o que mostra que as médias das avaliações deste atributo variam significativamente consoante o nível de antiguidade dos respondentes, para um nível de confiança mínimo de 95%. Para os grupos dos extremos (<1 ano e >15 anos) as avaliações médias são superiores às dos grupos intermédios.

No que diz respeito ao nível de responsabilidade, a diferença também se verificou no atributo "boa reputação nos *media*", o que significa que as médias das avaliações deste atributo variam significativamente consoante o nível de responsabilidade (chefe/não chefe) para um nível de confiança mínimo de 95%. As avaliações médias dos não chefes são mais elevadas do que as dos chefes.

Não se identificaram diferenças estatisticamente significativas nas médias entre os grupos etários analisados (20-30, 31-40, 41-50 anos) para qualquer uma das variáveis de reputação corporativa ou categorias de SWOM.

Resultados de Q1: Os atributos escolhidos estão correlacionados com a avaliação global de reputação?

Para responder à primeira questão de investigação, analisaram-se os coeficientes de correlação de Pearson entre os pares dos 20 atributos de reputação corporativa e as respostas sobre a avaliação global de reputação. Confirmou-se que todos se correlacionam positivamente com a avaliação da reputação corporativa global (valores superiores a zero na Tabela 3). Todos os itens exceto o “financeiramente sólida” têm uma correlação forte com a avaliação da reputação corporativa global (valores de *p-value* <1% na Tabela 3); para o item financeiramente sólida a correlação é também positiva mas moderada (*p-value* entre 1 e 5%).

Em relação a Q1, concluiu-se assim que os 20 itens estão positivamente correlacionados com a avaliação global de reputação.

Tabela 3-Correlação itens individuais com avaliação global de reputação

		Coef. Pearson	<i>p-value</i>
Variável dependente	Reputação global	1,000	
Variáveis independentes	Resultados operacionais	0,566	0,000
	Boa reputação nos <i>media</i>	0,414	0,006
	Estilo de liderança da equipa de gestão	0,603	0,000
	Valores comuns partilhados	0,556	0,000
	Financeiramente sólida	0,351	0,018
	Posição de liderança	0,488	0,001
	Equipa de gestão ética	0,502	0,001
	Novas formas de fazer negócio	0,508	0,001
	Colaboradores tratados de forma justa	0,566	0,000
	Satisfação dos clientes	0,508	0,001
	Equipa de gestão é competente	0,616	0,000
	Orientada para o cliente	0,709	0,000
	Novos produtos/serviços	0,617	0,000
	Atrair RH competentes	0,582	0,000
	Estilo de liderança chefia direta	0,567	0,000
	Credibilidade	0,524	0,001
	Valor/preço dos produtos/serviços	0,608	0,000
	Tratado de forma justa*	0,584	0,000
	Boa imagem de marca	0,596	0,000
	Gere os recursos forma adequada*	0,679	0,000

*itens retirados das análises de Regressão Linear por problemas de multicolineariedade

Resultados de Q2: Que atributos da reputação corporativa têm mais impacto na avaliação global de reputação feita pelos colaboradores?

Na Tabela 4 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear que visou a identificação de atributos significativos para explicar variações nos níveis de avaliação global de reputação.

Após identificação de indícios de multicolinearidade, foram retiradas da análise as variáveis “Tratado de forma justa” e “Gere os recursos de forma adequada”. Tendo em conta que se mantêm os atributos respetivamente semelhantes “Colaboradores tratados de forma justa” e “Equipa de gestão é competente”, considera-se que não há perda de riqueza da informação de *input*.

Quanto à avaliação de significância global do modelo, verificou-se pelo coeficiente de determinação R^2 ajustado que 79,5% da variância na variável dependente é explicada pelo modelo. A estatística de teste F é razoável e o *p-value* é zero, pelo que o modelo é significativo para qualquer nível de confiança. Pode-se assim concluir que existe pelo menos uma relação linear (coeficiente diferente de zero) entre as variáveis, qualquer que seja o intervalo de confiança considerado.

Analisando o resultado detalhado, foi possível identificar cinco variáveis correspondentes a atributos significativos para explicar variações nos níveis da variável dependente: “orientada para o cliente”, “valores comuns partilhados”, “posição de liderança”, “estilo de liderança chefia direta” e “valor/preço dos produtos/serviços”. Apenas um dos coeficientes apresenta um *p-value* acima de 5% pelo que o nível de confiança mínimo é de 91,5% para o item “valores comuns partilhados”.

Tabela 4. Modelo de Regressão Linear Método *Stepwise* para testar significância e impacto dos 18 itens na avaliação de reputação global

	Coef. R^2 ajustado	Estat. teste F ANOVA	<i>p-value</i>
Avaliação global do modelo	79,5%	28	0,000
	Coeficientes	Coef. Standard	<i>p-value</i>
(Constante)	0,014		0,970
Orientada para o cliente	0,327	0,417	0,000
Valores comuns partilhados	0,128	0,172	0,085
Posição de liderança	0,202	0,269	0,002
Estilo de liderança chefia direta	0,173	0,262	0,007
Valor/preço dos produtos/serviços	0,273	0,252	0,013

Em relação a Q2, concluiu-se que, embora os 20 itens estejam correlacionados com a avaliação global de reputação, 2 revelam problemas de multicolinearidade e cinco são significativos para explicar as variações dessa variável dependente em termos de relação linear.

Resultados de Q3: Qual o impacto da avaliação global de reputação corporativa no papel de embaixador assumido pelos colaboradores?

Os resultados dos testes de relação linear entre a variável reputação corporativa global e o papel de embaixador assumido pelos colaboradores nas suas interações externas (via *proxy* SWOM) apresentam-se na Tabela 5. Quanto à avaliação de significância global dos modelos, verificou-se pelos coeficientes de determinação R^2 que apenas entre 21 e 37% da variância na variável dependente é explicada pela variável independente. Os modelos são significativos para níveis de confiança de 99,5%, pelo que podemos concluir com muita segurança que existe relação linear entre as variáveis.

Do detalhe dos resultados concluiu-se que os coeficientes são elevados e confirmou-se pelos *p-values* inferiores a 0,5% que existe relação linear entre a avaliação de reputação corporativa global e cada categoria de SWOM, para um nível de confiança de 99,5%.

Tabela 5. Modelos de Regressão Linear para testar impacto da avaliação de reputação global nas diversas categorias de SWOM

		Coef. R^2 ajustado	Estat. teste F ANOVA	<i>p-value</i>
Avaliação global dos modelos	SWOM Família	26%	11,70	0,002
	SWOM Amigos	31%	15,07	0,000
	SWOM Colegas	21%	9,16	0,005
	SWOM Desconhecidos	28%	13,47	0,001
	SWOM Qualquer grupo	37%	20,33	0,000
		Coeficientes	Coef. Standard	<i>p-value</i>
Avaliação detalhada dos modelos	SWOM Família	0,72	0,51	0,002
	SWOM Amigos	0,42	0,55	0,000
	SWOM Colegas	0,35	0,46	0,005
	SWOM Desconhecidos	0,63	0,53	0,001
	SWOM Qualquer grupo	0,45	0,61	0,000

Resultados de Q4: Que atributos da reputação corporativa têm mais impacto no papel de embaixador assumido pelos colaboradores?

Na Tabela 6 encontram-se os resultados de avaliação global dos modelos testados para identificação de variáveis significativas entre os 18 atributos medidos (variáveis independentes) para explicar variações de SWOM (variáveis dependentes).

Concluiu-se pelos coeficientes de determinação R^2 que as variáveis independentes identificadas permitem explicar entre 47,8% e 64,2% da variância da variável dependente, conforme a categoria de SWOM em causa. Os modelos são significativos para qualquer intervalo de confiança ($p\text{-values} = 0$), ou seja, pode-se concluir que existe pelo menos uma relação linear entre as variáveis.

Atendendo à relevância destes resultados e de forma a garantir os pressupostos do modelo, verificaram-se os valores do teste Durbin-Watson que visa confirmar a hipótese de independência dos erros. Atendendo a que os seus valores são todos próximos de 2, não parece haver razões para preocupação (Brooks, 2008). Adicionalmente, correu-se o teste de ajustamento Shapiro-Wilk e concluiu-se que os resíduos têm distribuição Normal, já que os valores de $p\text{-value}$ são superiores a 5% ([Quadro 1](#) do Anexo 3).

Tabela 6. Avaliação Global dos Modelos de Regressão Linear para testar significância e impacto dos 18 itens nas diversas categorias de SWOM

	Coeficiente de determinação R^2 ajustado	Estatística de teste F ANOVA	$p\text{-value}$	Durbin-Watson
SWOM Família	47,8%	17,030	0,000	2,048
SWOM Amigos	64,2%	21,922	0,000	1,874
SWOM Colegas	51,6%	13,435	0,000	2,754
SWOM Desconhecidos	52,0%	13,617	0,000	2,291
SWOM Qualquer grupo	54,9%	15,204	0,000	2,268

O detalhe dos modelos apresentam-se na Tabela 7. Todos os coeficientes são elevados e confirma-se que os $p\text{-values}$ são inferiores a 4%, pelo que existe relação linear em cada um dos 5 modelos entre as variáveis independentes identificadas e as respetivas SWOM, para um nível de confiança mínimo de 96,2%.

Tabela 7. Avaliação Detalhada dos Modelos de Regressão Linear para testar significância e impacto dos 18 itens nas diversas categorias de SWOM

Categoria de relação social	Variáveis significativas	Coefficientes	Coefficientes Estandarizados	<i>p-value</i>
SWOM Família	Constante	0,58		0,310
	Colaboradores tratados de forma justa****	0,45	0,49	0,001
	Orientada para o cliente***	0,40	0,36	0,011
SWOM Amigos	Constante	1,74		0,003
	Colaboradores tratados de forma justa****	0,59	0,70	0,000
	Novos produtos/serviços	0,38	0,38	0,002
	Boa reputação nos <i>media</i>	-0,32	-0,27	0,018
SWOM Colegas	Constante	2,74		0,000
	Valores comuns partilhados	0,55	0,57	0,001
	Financeiramente sólida	-0,41	-0,43	0,003
	Colaboradores tratados de forma justa****	0,31	0,37	0,011
SWOM Desconhecidos	Constante	1,60		0,001
	Orientada para o cliente***	0,25	0,31	0,038
	Novas formas de fazer negócio	0,22	0,32	0,018
	Boa imagem de marca	0,25	0,33	0,023
SWOM Qualquer Grupo	Constante	2,03		0,004
	Colaboradores tratados de forma justa****	0,53	0,62	0,000
	Orientada para o cliente***	0,47	0,44	0,001
	Satisfação dos clientes	-0,42	-0,31	0,028

**** Variável com relação linear positiva em 4 tipos de SWOM

*** Variável com relação linear positiva em 3 tipos de SWOM

A variável independente a destacar é “colaboradores tratados de forma justa” uma vez que aparece consistentemente com relação linear positiva em 4 dos 5 modelos de diferentes categorias de SWOM. Quer seja a categoria “Família”, “Amigos”, “Colegas de profissão” ou “Qualquer grupo”, esta variável é responsável por uma parcela importante das variações nas avaliações de SWOM respetivas, apenas não se mostrando significativa para a categoria “Desconhecidos”. Ainda com um papel importante a assinalar identifica-se o atributo “orientada para o cliente” com relevância significativa em 3 das 5 categorias: “Família”, “Desconhecidos” e “Qualquer grupo”.

Na Tabela 8 evidenciam-se os 9 atributos para os quais foi identificada relação linear com cada categoria de SWOM. Desses 9, para 3 deles (“boa reputação nos *media*”, “financeiramente sólida” e “satisfação dos clientes”) a relação linear identificada é de

sentido negativo.

Tabela 8. Variáveis independentes com relação linear com SWOM

	SWOM Família	SWOM Amigos	SWOM Colegas	SWOM Des-conhecidos	SWOM Qq grupo
Colaboradores tratados de forma justa	+	+	+		+
Orientada para o cliente	+			+	+
Valores comuns partilhados			+		
Novos produtos/serviços		+			
Novas formas de fazer negócio				+	
Boa reputação nos <i>media</i>		—			
Boa imagem de marca				+	
Financeiramente sólida			—		
Satisfação dos clientes					—

Sinal “+” corresponde a relação linear positiva

Sinal “-” corresponde a relação linear negativa

Analisando a matriz na perspectiva de cada categoria de relação social:

- Para o papel assumido junto da “Família” contribuem positivamente as avaliações das variáveis “colaboradores tratados de forma justa” e “orientada para o cliente”;
- No caso dos “Amigos” contribuem positivamente as avaliações das variáveis “colaboradores tratados de forma justa” e “novos produtos/serviços” e negativamente a de “boa reputação nos *media*”;
- Relativamente a “Colegas de profissão” contribuem positivamente as avaliações das variáveis “colaboradores tratados de forma justa” e “valores comuns partilhados” e negativamente a de “financeiramente sólida”;
- No que diz respeito à atitude face a “Desconhecidos” contribuem positivamente as avaliações das variáveis “orientada para o cliente”, “novas formas de fazer negócio” e “boa imagem de marca”;
- Para o papel assumido junto de “Qualquer grupo” contribuem positivamente as avaliações das variáveis “colaboradores tratados de forma justa” e “orientada para o cliente” e negativamente a de “satisfação dos clientes”.

Capítulo 5-Conclusões

Neste último Capítulo apresentam-se em primeiro lugar as principais conclusões do trabalho de investigação face ao seu objetivo, a metodologia seguida e os resultados alcançados. Seguidamente apontam-se áreas de aplicação prática potencial na gestão empresarial e finalmente reflete-se sobre as limitações do trabalho, indicando-se possíveis linhas de investigação futura.

Principais conclusões

As questões formuladas visaram dar resposta ao objetivo do trabalho de investigação que foi o de estudar em que medida os alunos de mestrados executivos em gestão da *Católica Lisbon School of Business & Economics (CLSBE)* de 2014/2015 são influenciados no seu papel enquanto embaixadores das organizações onde trabalham, pela avaliação que fazem da reputação corporativa dessas organizações.

Atributos de reputação corporativa a destacar

Dos resultados apresentados no capítulo anterior parece seguro concluir que a população estudada é influenciada sobretudo pela perceção i) de tratamento justo dos colaboradores e ii) de orientação da organização para o cliente. De facto, diferentes avaliações destes itens resultam em variações significativas e no mesmo sentido na frequência com que os colaboradores se preocupam em disseminar uma imagem positiva da empresa em quatro ou três das cinco categorias de relações sociais estudados, respetivamente.

Tratamento justo dos colaboradores

A perceção de tratamento justo dos colaboradores foi o item identificado de forma mais consistente como significativo para explicar variações no papel dos colaboradores enquanto embaixadores das organizações. Este resultado parece estar alinhado com a investigação associada ao Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) em que o fator justiça foi já reconhecido como importante para explicar diferentes níveis de desempenho de CCO. Embora o CCO seja um conceito mais abrangente, já que engloba

vários tipos de comportamentos que são úteis para as organizações mas que não são considerados parte do trabalho nem do sistema remuneratório (Moorman & Blakely, 1995), inclui também uma componente de apoio e defesa da imagem da organização espelhada numa dimensão de lealdade (Moorman & Blakely, 1995) (Moorman, Blakely, & Andrews, 2005w) (Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes, & Spoelma, 2013). Segundo esta linha de investigação, o CCO não emerge necessariamente porque os colaboradores estão satisfeitos com a organização ou comprometidos com a mesma, embora essas atitudes possam coexistir com perceções de justiça favoráveis. Na realidade os colaboradores vão para lá do seu papel formal porque têm necessidade de retribuir o tratamento justo que recebem da organização (Moorman, Niehoff, & Organ, 1993). Sendo a predisposição para disseminar uma imagem positiva da empresa uma componente do CCO, esta conclusão parece ter um suporte teórico bastante consolidado.

Orientação da organização para o cliente

Relativamente à relevância da orientação da organização para o cliente no papel desempenhado pelos colaboradores enquanto embaixadores das mesmas, será importante referir que este é um fator que faz parte da cultura da organização. De facto, a orientação para o cliente pode ser definida como o conjunto de crenças que posiciona os interesses dos clientes em primeiro lugar sem excluir os de outros *stakeholders* como acionistas, gestores e colaboradores, com o objetivo de tornar a organização rentável no longo prazo (Deshpandé, Webster, & Farley, 1993). Neste sentido, o resultado parece coerente com investigações, tanto no campo do CCO como na área da lealdade, em colaboradores que interagem diretamente com os clientes ou não. Nesses estudos foi encontrada correlação positiva entre a orientação para o serviço ao cliente e a lealdade empresarial, sendo esta associada a afirmações como “diz coisas positivas sobre a organização aos outros”, “gera *goodwill* favorável para a organização”, “encoraja familiares e amigos a usar os produtos e serviços da organização” (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001) ou “recomendaria a outros trabalhar para esta organização”, “tem uma atitude e comportamentos alinhados com os valores, visão e objetivos da organização” (Martensen & Grønholdt, 2006). Este fator foi também identificado no presente estudo como significativo para explicar variações na avaliação global de reputação pelos colaboradores.

Relação entre atributos de reputação, avaliação global de reputação e tipo de papel de embaixador

Da análise dos resultados de Q1 e Q2 conclui-se que, embora os 20 atributos de reputação corporativa identificados estejam positivamente correlacionados com a avaliação global de reputação, apenas cinco são significativos para explicar as variações dessa variável dependente em termos de relação linear.

Por outro lado, resulta da análise dos resultados que a avaliação global de reputação é significativa para explicar as variações em todas as categorias de SWOM (Q3) mas apenas um dos fatores com maior impacto na avaliação global de reputação parece determinar consistentemente as avaliações de SWOM: Orientação para o cliente (Tabela 9). Enquanto a avaliação global de reputação corporativa resulta sobretudo dos itens “orientada para o cliente”, “valores comuns partilhados”, “posição de liderança”, “estilo de liderança chefia direta” e “valor/preço dos produtos/serviços” (Q2), aqueles que explicam de forma mais consistente variações nas avaliações de SWOM são “colaboradores tratados de forma justa” (para 4 das cinco categorias de SWOM) e “orientada para o cliente” (para 3 das cinco categorias de SWOM) (Q4). O atributo “valores comuns partilhados”, sendo relevante para a avaliação global, revela-se significativo apenas na explicação de variações de SWOM entre Colegas de profissão.

Tabela 9- Itens significativos para avaliação global de reputação corporativa vs para avaliação de SWOM

Itens explicativos de avaliação global de reputação corporativa (Q2)	Itens explicativos de SWOM com variação no mesmo sentido (Q4)
	Colaboradores tratados de forma justa****
Orientada para o cliente	Orientada para o cliente***
Valores comuns partilhados	Valores comuns partilhados*
Posição de liderança	
Estilo de liderança chefia direta	
Valor/preço dos produtos/serviços	
	Novos produtos/serviços*
	Novas formas de fazer negócio*
	Boa imagem de marca*

**** Variável com relação linear positiva em 4 categorias de relações sociais

*** Variável com relação linear positiva em 3 categorias de relações sociais

* Variável com relação linear positiva em apenas 1 categoria de relações sociais

Será assim de admitir que, quando a preocupação é maximizar a frequência com que os colaboradores se preocupam em passar uma imagem positiva da empresa nas suas interações sociais externas, será mais importante avaliar e trabalhar para que a percepção dos colaboradores relativamente a atributos específicos de reputação corporativa seja elevada, do que valorizar a avaliação global de reputação corporativa. De facto, confirma-se que a capacidade explicativa dos modelos de relação linear entre avaliação global e SWOM está entre 21% e 37% (Q3) sendo portanto muito inferior à dos modelos que analisam o impacto dos atributos de reputação relevantes em SWOM, que se situa entre 47,8% e 64,2% (Q4).

Destaca-se assim como principal resultado a relevância das avaliações da forma de tratamento justo dos colaboradores e do nível de orientação da empresa para o cliente, para alavancagem dos níveis de SWOM.

Interesse das conclusões para Gestão Empresarial

Em termos de Gestão é interessante verificar que os itens que surgem como consistentemente mais relevantes para que os colaboradores tenham um comportamento mais positivo como embaixadores em *part-time* das suas organizações (tratamento justo dos colaboradores e o nível de orientação da empresa para o cliente) dependem sobretudo de esforço interno. Ao contrário de aspetos financeiros, de credibilidade, posição de liderança ou reputação nos *media*, os itens identificados são, em princípio, suscetíveis de serem melhorados por organizações de qualquer dimensão, isto porque não dependem de investimentos financeiros significativos ou do comportamento da concorrência. Embora sejam necessários planos de implementação de médio/longo prazo e um trabalho consistente, o sucesso dos mesmos depende sobretudo da definição e implementação de políticas internas com esse fim. Acresce que os benefícios de aprendizagem provenientes da existência de uma cultura de orientação para o cliente são considerados basilares para a criação de valor superior, já que são quase impossíveis de captar e imitar pela concorrência, ao contrário do que acontece por exemplo com produtos e tecnologia (Narver & Slater, 1994). Em contrapartida, poder-se-á esperar um elevado impacto potencial não só através da conversão dos

colaboradores em fortes embaixadores organizacionais mas também por via da adoção de outros tipos de comportamentos de cidadania organizacional - para além do desempenho de tarefas e do domínio da técnica - como voluntariar-se para desenvolver tarefas que não são formalmente parte do trabalho, persistir com esforço extra quando necessário para concluir tarefas com sucesso, ajudar e cooperar com outras pessoas no trabalho, seguir regras e procedimentos razoáveis da organização mesmo quando são inconvenientes a nível pessoal (Borman, 2004).

Este aspeto pode ser visto como uma boa notícia especialmente para as Pequenas e Médias Empresas (PME) onde os recursos e margem de manobra financeira são mais limitados mas em que a qualidade das interações sociais dos colaboradores pode ser fundamental para a disseminação de uma reputação externa positiva.

De facto nas PME os orçamentos de comunicação e marketing também tendem a ser mais limitados e portanto o contacto com os diversos *stakeholders* faz-se sobretudo através das interações dos colaboradores. Acresce que, neste tipo de organizações, o papel de *stakeholders* tais como fornecedores, instituições financeiras, parceiros de negócio e reguladores é particularmente condicionante da atuação das PME. Isto porque o seu poder negocial é geralmente reduzido dificultando o acordo de condições competitivas com fornecedores e bancos e de prazos de pagamento flexíveis. Adicionalmente é mais difícil e dispendioso atrair recursos humanos de qualidade e a capacidade de *lobby* junto de reguladores é normalmente reduzida.

Beneficiando-se de uma reputação positiva, estará favorecida a existência de um ecossistema facilitador de *stakeholders*, minimizando-se eventuais constrangimentos ao nível do acesso a recursos do lado da oferta (recursos de produção, RH, de financiamento, parcerias de distribuição) e da procura (clientes). E se, para reforçar essa reputação se pretender elevar os níveis de SWOM dos colaboradores, parece importante garantir que estes avaliem positivamente, sobretudo, os aspetos de justiça de tratamento e o nível de orientação da empresa para o cliente.

Confirmando-se os principais resultados do presente estudo em populações mais alargadas, as organizações em geral poderão ver interesse na recolha regular de informação de avaliação interna dos atributos de reputação mais relevantes, com o objetivo de preverem e melhorarem os níveis de SWOM dos seus colaboradores, e com isso aumentarem também a sua reputação externa.

Limitações do trabalho de investigação

O trabalho de investigação realizado apresenta desde logo a limitação relativa à especificidade da população escolhida (alunos EMM-2), tamanho (76) e consequentes limitações da amostra de respondentes (36). Também o facto de toda a população ser pós-graduada impede que se faça uma leitura mais generalizada dos resultados, tendo em conta que em Portugal apenas 24% da população ativa em 2015 tinha o nível de escolaridade do ensino superior⁸, embora a tendência seja de crescimento consistente desta proporção. Contudo, considerou-se uma mais-valia importante o facto de se tratar de um grupo bastante heterogéneo em vários aspetos, tais como formação-base, setor de atividade, grupo etário, género, antiguidade e nível de responsabilidade.

Além de ter sido possível identificar dois atributos de reputação corporativa consistentemente determinantes para explicar variações de SWOM, sete outros atributos surgiram como relevantes para explicar variações de apenas um dos tipos de SWOM, de acordo com a tabela seguinte:

	SWOM Família	SWOM Amigos	SWOM Colegas	SWOM Des-conhecidos	SWOM Qq grupo
Valores comuns partilhados			+		
Novos produtos/serviços		+			
Novas formas de fazer negócio				+	
Boa reputação nos <i>media</i>		—			
Boa imagem de marca				+	
Financeiramente sólida			—		
Satisfação dos clientes					—

Destes sete itens, quatro apresentam uma relação linear positiva com um dos tipos de SWOM, ou seja, a sua variação num sentido explica variações no mesmo sentido da variável dependente. São eles “Valores comuns partilhados”, “Novos produtos/serviços”, “Novas formas de fazer negócio” e “Boa imagem de marca”. A significância de cada um destes atributos em relação a apenas uma categoria de SWOM (diferente para cada item) não permite tirar conclusões seguras quanto à sua relevância no papel dos colaboradores enquanto embaixadores das suas organizações.

⁸ Cf <http://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Os restantes três itens evidenciam uma relação linear negativa com a variável dependente, ou seja, quando aumentam as suas avaliações, o nível de SWOM respetivo diminui. Trata-se de “Boa reputação nos *media*”, “Financeiramente sólida” e “Satisfação dos clientes”. Uma possível explicação para este aparente paradoxo poderá basear-se num mecanismo de compensação por parte dos colaboradores, face a fracas performances da empresa relativamente aos fatores em causa. Isto é, se os colaboradores sentem que devem compensar com SWOM mais intensa uma má reputação da empresa nos *media*, uma falta de solidez financeira ou a insatisfação dos clientes com a sua organização, a relação linear negativa poderá fazer algum sentido. Em todo o caso, tal como referido para os restantes quatro atributos, a significância de cada um destes atributos em relação a apenas uma categoria de SWOM (diferente para cada item) não permite tirar conclusões seguras quanto à sua relevância no papel dos colaboradores enquanto embaixadores das suas organizações.

Futura Investigação

Assumindo as limitações referidas sobre o presente trabalho de investigação, considera-se relevante o teste da metodologia seguida em populações de maior dimensão e com níveis de qualificação mais representativos da população ativa nacional. Confirmando-se os principais resultados, as organizações poderão ter interesse na recolha regular de informação de avaliação interna dos atributos de reputação mais relevantes de modo a conseguirem prever e com isso implementar medidas com vista a melhorar os níveis de SWOM dos seus colaboradores, maximizando assim o papel dos colaboradores enquanto embaixadores das organizações.

Poderá também fazer sentido decompor cada um dos atributos de reputação corporativa relevantes em subfactores, com o objetivo de concretizar melhor as variáveis a trabalhar pelas organizações. No caso concreto, por exemplo, do item “colaboradores tratados de forma justa”, este poderia ser desdobrado em subitens que permitissem clarificar que dimensões do conceito de justiça são mais importantes: a justiça distributiva (resultado das decisões justo), processual (processo de tomada de decisão estruturado), ou a interpessoal (tratamento interpessoal justo) (Colquit, 2001). De facto a afirmação “Os colaboradores são tratados de forma justa” poderá ter sido interpretada pelos

respondentes com referência ao conceito de justiça em sentido lato (justiça organizacional) ou em sentido estrito (interpessoal).

Também as variantes estudadas de SWOM com base no tipo de relações sociais poderão ser desenvolvidas de forma a especificar outros contextos relevantes como por exemplo o comportamento no espaço *on-line*.

Ainda em relação à medição de SWOM, o facto de os colaboradores responderem de determinada forma sobre a frequência com que se preocupam em passar uma boa imagem da organização, poderá não significar que essa autoavaliação corresponda ao que acontece na realidade. Ou seja, o ideal seria conseguir medir comportamentos reais em vez de confiar nas respostas dos próprios sujeitos. De qualquer forma, esta autoavaliação terá um valor intrínseco na medida em que reflete a intenção ou predisposição dos colaboradores para exercer um papel mais positivo enquanto de embaixadores das mesmas.

Poderá ainda ser interessante testar outros fatores com impacto em SWOM que possam complementar os do contexto da reputação corporativa, de modo a afinar a capacidade explicativa e preditiva do modelo. Por exemplo, fatores relacionados com a satisfação com a organização e com o nível de compromisso parecem ser candidatos com elevado potencial para o enriquecimento do presente trabalho.

Anexos

Questionário para tese de mestrado

Este questionário enquadra-se na minha tese de mestrado em Gestão Aplicada e visa a recolha de dados com o objetivo de estudar em que medida os alunos do Executive Master in Management de 2014/2015 (EMM-2) da Católica Lisbon School of Business & Economics (CLSBE) são influenciados pelas dimensões da reputação corporativa interna das empresas/organizações onde trabalham no seu papel enquanto "embaixadores" das mesmas.

A tua resposta ao questionário é confidencial e não deve tomar-te mais do que 5-10 minutos (100% escolha múltipla!).

Não existem respostas certas ou erradas. A precisão dos resultados depende da sinceridade com que conseguires responder.

Caso tenhas alguma dúvida, junto os meus contactos:

Sofia Bastos Gaspar
969572543
fifasgaspar@gmail.com

Muito obrigada pela tua colaboração!

*Obrigatório

1. Declaro que tomei conhecimento das condições de participação neste estudo e que concordo com as mesmas *

Marcar tudo o que for aplicável.

Ok

2. Frequentei o Executive Master in Management (EMM) da U. Católica em 2014/2015 *

O questionário destina-se apenas aos alunos do EMM 2014/2015 (Liderança ou Marketing Estratégico)

Marcar apenas uma oval.

EMM-LD2

EMM-SM2

Avaliação de atributos de reputação interna da empresa/organização onde trabalhas

Trata-se da avaliação que fazes enquanto colaborador da empresa/organização relativamente aos aspetos mencionados a seguir. Verifica a escala por favor.

3. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo 100%	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo 100%
A organização tem bons resultados operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização tem boa reputação nos media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O estilo de liderança da equipa de gestão agrada-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um conjunto de valores comuns partilhados pelos membros da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização é financeiramente sólida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização tem uma posição de liderança no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa de gestão age de forma ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização desenvolve novas formas de fazer negócio regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são tratados de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O grau de satisfação dos clientes é elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa de gestão é competente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização está orientada para o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização introduz novos produtos/serviços regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização consegue atrair RH competentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O estilo de liderança da minha chefia direta agrada-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização tem credibilidade no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A relação valor/preço dos produtos/serviços é boa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me tratado de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização tem uma boa imagem de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização gere os recursos de forma adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do meu ponto de vista enquanto colaborador, a reputação da organização é boa de forma geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação do papel desempenhado nas interações sociais, relativamente à empresa/organização

Nas tuas interações sociais, fora do trabalho, qual a imagem que transmites relativamente à tua empresa/organização nas situações mencionadas? Verifica a escala por favor.

4. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Por vezes	Metade das vezes	Muitas vezes	Sempre
Quando estou com familiares e se fala de trabalho preocupo-me em passar uma imagem positiva da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou com amigos e se fala de trabalho preocupo-me em passar uma imagem positiva da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou com colegas de profissão e se fala de trabalho preocupo-me em passar uma imagem positiva da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou com pessoas que não conheço e se fala de trabalho preocupo-me em passar uma imagem positiva da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independentemente dos interlocutores, procuro passar uma imagem positiva da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados para caracterização estatística dos participantes

5. Género *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Feminino
 Masculino

6. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 20-30
 30-40
 40-50
 mais de 50

7. Antiguidade na empresa/organização atual *

Marcar apenas uma oval.

- até 1 ano
 1 a 5 anos
 5 a 10 anos
 10 a 15 anos
 mais de 15 anos

8. Formação-base *

Marcar apenas uma oval.

- Economia/Gestão
- Engenharia
- Farmácia
- Psicologia
- Outra

9. Setor de atividade da empresa/organização *

Marcar apenas uma oval.


- Consultoria
- TIC
- Banca/Seguros
- Administração Pública
- Retalho
- Indústria
- Energia
- Outra

10. Nível de responsabilidade *

Marcar apenas uma oval.

- Administração/Comissão Executiva
- Direção
- Gestão de equipa
- Comercial
- Técnico
- Outro

Com tecnologia

 Google Forms

Anexo 2-Resultados: Qualidade das medidas

Quadro 1- Análise de sensibilidade das estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Resultados operacionais	2,0	5,0	4,194	0,8218
Boa reputação nos <i>media</i>	2,0	5,0	3,722	0,9137
Estilo de liderança da equipa de gestão	1,0	5,0	2,750	1,1557
Valores comuns partilhados	1,0	5,0	3,194	1,0907
Financeiramente sólida	1,0	5,0	4,028	1,1081
Posição de liderança	1,0	5,0	3,917	1,0790
Equipa de gestão ética	1,0	5,0	3,667	1,1711
Novas formas de fazer negócio	2,0	5,0	3,806	0,8886
Colaboradores tratados de forma justa	1,0	5,0	3,361	1,2684
Equipa de gestão é competente	1,0	5,0	3,472	0,9996
Orientada para o cliente	1,0	5,0	3,722	1,0313
Novos produtos/serviços	1,0	5,0	3,444	1,0541
Atrair RH competentes	1,0	5,0	3,389	0,9936
Estilo de liderança chefia direta	1,0	5,0	2,750	1,2277
Credibilidade	2,0	5,0	4,139	0,6825
Valor/preço dos produtos/serviços	3,0	5,0	3,889	0,7475
Tratado de forma justa	1,0	5,0	3,222	1,2215
Boa imagem de marca	1,0	5,0	4,000	0,8281
Gere os recursos de forma adequada	1,0	4,0	3,139	1,0462
Satisfação dos clientes	1,0	5,0	3,722	0,8146
Reputação global	2,0	5,0	3,972	0,8102
<i>SWOM Família</i>	<i>1,0</i>	<i>5,0</i>	<i>3,583</i>	<i>1,1557</i>
<i>SWOM Amigos</i>	<i>2,0</i>	<i>5,0</i>	<i>3,861</i>	<i>1,0731</i>
<i>SOWM Colegas de profissão</i>	<i>2,0</i>	<i>5,0</i>	<i>3,889</i>	<i>1,0631</i>
<i>SWOM Desconhecidos</i>	<i>2,0</i>	<i>5,0</i>	<i>4,389</i>	<i>0,6878</i>
<i>SWOM Qualquer grupo</i>	<i>1,0</i>	<i>5,0</i>	<i>4,000</i>	<i>1,0954</i>

Quadro 2- Análise de consistência interna das escalas

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Variáveis independentes	0,924	20
Variáveis dependentes	0,914	5

Anexo 3-Resultados Q4: Teste de distribuição dos resíduos

Teste ao Modelo Regressão Linear de Q4	Shapiro-Wilk	
	Estatística	<i>p-value</i>
Erros SWOM Família	0,976	0,607
Erros SWOM Amigos	0,982	0,825
Erros SWOM Colegas	0,945	0,071
Erros SWOM Desconhecidos	0,975	0,563
Erros SWOM Qualquer grupo	0,970	0,436

Bibliografia

- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 29-41.
- Borman, W. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science, 13*(6), 238-241.
- Brooks, C. (2008). *Introductory Econometrics for Finance*. (C. U. Press, Éd.) Cambridge.
- Chun, R. (2001a). Corporate Identity and Corporate Marketing. *European Journal of Marketing, 4*(3), 276-283.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews, 7*(2), 91-109.
- Clardy, A. (2005). Reputation, Goodwill and Loss: Entering the Employee Training Equation. *Human Resource Development Review, 4*(3), 279-304.
- Coleman, V., & Borman, W. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review, 10*(1), 25-44.
- Colquit, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.
- Davies, G., Chun, R., & Kamins, M. A. (2010). Reputation Gaps and performance of service organizations. *Strategic Management Journal, 31*, 530-546.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organizational Reputation. *Corporate Reputation Review, 7*(2), 125-146.
- Deshpandé, R., Webster, F. E., & Farley, J. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrant Analysis. *Journal of Marketing, 57*, 23-27.
- East, R., Hammond, K., & Wright, M. (2007). The relative incidence of positive and negative word of mouth: a multi-category study. *International Journal of Research in Marketing, 24*, 175-184.
- Fletcher, G. J. (1993). Cognition in close relationships. *New Zealand Journal of Psychology, 22*(2), 69-81.
- Fombrun, C. J. (1996). *Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., Galderberg, N., & Sever, J. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management, 7*(4), 241-255.
- Gujarati, D. N. (2000). *Econometria Básica*. São Paulo: Makron Books.
- Helm, S. (2007). One Reputation or many? *Corporate Communications: An International Journal, 12*(3), 238-254.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research, 64*, 657-663.

- Huang, M., & Chen, M.-Y. (2013). Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 180-198.
- Keeling, K., McGoldrick, P., & Sadhu, H. (2013). Staff word-of-mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1), 88–104.
- Koerner, A. F., & Fitzpatrick, M. A. (2002, february). Toward a Theory of Family. *Communication Theory*, 70–91.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal Marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
- Moorman, R., & Blakely, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R., Blakely, G., & Andrews, M. (2005w). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Moorman, R., Niehoff, B., & Organ, D. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Narver, J., & Slater, S. (1994). Market Orientation, Customer value and Superior Performance BH. *Business Horizons*, 22-28.
- Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Léon, I., & Davies, G. (2013). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. *Service Business*, 8, 83-111.
- Pestana, M., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. (E. Sílabo, Éd.) Lisboa.
- Podsakoff, N., Podsakoff, P., Mackenzie, S., Maynes, T., & Spoelma, T. (2013). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 87-119.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2005, september). Recruitment related information sources and organizational attractiveness: can something be done about negative publicity? *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 179-187.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024–2047.
- White, S., & Schneider, B. (2000). Climbing the Commitment Ladder: The role of expectations disconfirmation on customers' behavioral intentions. *Journal of Service Research*, 2(3), 240-253.