

# O NEXO CAUSAL ENTRE A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E A IMAGEM CORPORATIVA: ESTUDO EMPÍRICO SOBRE UMA EMPRESA TERCEIRIZADA

Paulo Roberto da Costa Vieira<sup>1</sup>  
Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas<sup>2</sup>  
Edson José Dalto<sup>3</sup>

**RESUMO:** A importância da identidade organizacional e da imagem corporativa no fortalecimento da posição das organizações tem sido objeto de discussão acadêmica, na qual se postula a hipótese de que a primeira exerce influência positiva sobre a imagem. O presente estudo investiga se o referido vínculo entre os dois construtos existe de fato, examinando também se o elo entre imagem e percepção de desempenho é significativo. Para tanto, foram selecionadas uma concessionária de serviços de telecomunicações e uma empresa terceirizada que presta serviços de manutenção à primeira. A pesquisa de *survey* empregou o questionário estruturado na coleta de dados, os quais foram tratados por meio de modelagem de equações estruturais, empregando os programas estatísticos *GeSCA* e o *AMOS 4.0*. Os resultados obtidos permitem concluir que há elo positivo entre a identidade organizacional da empresa terceirizada e a sua imagem, bem como entre a imagem e a percepção de desempenho, sob a perspectiva da empresa contratante.

**PALAVRAS-CHAVE:** Identidade; Imagem; Modelagem de Equações Estruturais.

**ABSTRACT:** The importance of organizational identity and corporate image in strengthening organizations positioning is getting focus on academic discussion, in which it is postulated the hypothesis that the first has a positive influence on the image. The present study investigates whether exists, in fact, the referred link between both constructs, examining also whether it is significant the link between the image and perception of performance. To this purpose, it was selected a telecommunications service concessionaire and its

maintenance third service provider. The survey research used a structured questionnaire to collect data, which were treated by means of structural equation modeling, using statistical programs GESCO and AMOS 4.0. The results indicate that there is positive link between organizational identity of the outsourced company and his image, as well as between the image and perception of performance, from the perspective of the contracting company.

**KEYWORDS:** Identity; Image; Structural Equation Modeling.

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura de Organizações e de Marketing discute há algum tempo o conceito de identidade organizacional e de imagem corporativa, destacando o papel estratégico que desempenham no fortalecimento da posição da organização em mercados crescentemente competitivos.

A relevância da identidade organizacional é ampliada, nas supracitadas literaturas, por sua influência direta sobre a imagem corporativa, sendo estabelecida uma relação causal entre ambas, na qual a solidez da identidade explica proporção crescente de variação positiva na imagem.

A identidade é a personalidade própria da empresa que lhe permite diferenciar-se das demais, pois corresponde a uma visão do mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser. Ela resulta da interpretação que os membros da empresa atribuem à missão, aos valores, os quais são difundidos de forma planejada ou não pela empresa, e à cultura organizacional, na qual a firma está imersa.

A imagem corporativa seria a interpretação da identidade organizacional por parte do público externo, podendo ser definida como tudo o que os clientes pensam sobre uma determinada empresa, sendo, assim, revestida de grande teor de subjetividade e constituída, em determinado momento, por distintas percepções de públicos diferentes.

O objetivo precípua do estudo foi verificar, por intermédio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), se a identidade organizacional de empresa terceirizada exerce influência sobre a imagem que ela projeta na empresa contratante. Investiga-se também se a imagem corporativa exerce impacto sobre a percepção de desempenho da firma por seu público externo.

O artigo foi estruturado em 4 seções, além da presente introdução, que são: revisão de literatura; metodologia; análise dos resultados; e conclusões.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção discorre acerca das contribuições teóricas que constituem o fundamento conceitual do presente estudo. São discutidos, aqui, trabalhos essenciais para melhor compreensão da

identidade organizacional, da imagem corporativa e da relação entre a identidade organizacional, a imagem corporativa e a percepção de desempenho. Esses estudos também subsidiaram a construção do modelo hipotético descritivo da relação causal entre a identidade organizacional e a imagem corporativa.

## 2.1 A identidade organizacional

Traçar um paralelo entre a identidade organizacional e a individual é uma constante em estudos sobre identidade organizacional. Aaker (1998) afirma que, no final do século XX, havia autores que defendiam a ideia de que a organização deveria ser analisada com base em critérios análogos aos empregados no exame do ser humano. Ademais, as investigações sugeriam, segundo esse autor, que as organizações se mostravam ao mercado e a seu público interno como indivíduos, possibilitando o desenvolvimento de elos emocionais entre a organização e os seus empregados.

Quando os funcionários se identificam com a organização, há ampliação da chance de que ela experimente crescimento a longo prazo, porquanto as suas ações se tornam consistentes com seus objetivos, o que realça os seus traços distintivos (RINDOVA; SCHULTZ, 1998).

A identificação organizacional é uma forma específica de identificação social, na qual as pessoas se autodefinem em termos da organização. Pratt (1998) acredita que a identificação organizacional é o processo por meio do qual os autoconceitos assimilam atributos da identidade organizacional. Essa assimilação ocorre não apenas pela afinidade que existe entre os valores da organização e os do indivíduo, mas também em razão de mudança nos valores e crenças pessoais que se tornam similares aos da organização.

A identificação organizacional possibilita ainda, segundo Asforth e Mael (1989), que o indivíduo desenvolva a percepção de que integra determinado agregado humano, possibilitando-lhe encontrar resposta parcial para questionamento acerca de sua própria identidade.

Wichardt (2008) sustenta que uma forte identificação com o grupo exerce efeito positivo sobre o comportamento cooperativo, revertendo em ganhos para organização, já que a motivação interna resultante da identificação sustenta um elevado nível continuado de desempenho.

Kunsch (2003) acredita que a identidade organizacional refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelo público interno, representando a manifestação tangível da personalidade da organização.

Para Melewar e Jenkins (2002), as ações e o comportamento dos empregados projetam para os *stakeholders* as características da organização, informando como a organização pensa, sente e se comporta. Os autores observam que a identidade organizacional tem sido reconhecida como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva, tornando, conseqüentemente, as empresas mais conscientes acerca da importância de fortalecer e gerenciar sua identidade.

Na concepção de Cravens e Oliver (2006), os empregados constituem o elo mais importante para administração da imagem corporativa, já que são eles que projetam a identidade organizacional, a qual exerce influência expressiva sobre a formação da imagem corporativa. Para esses autores, os empregados e a imagem corporativa são recursos singulares que geram desempenho financeiro positivo e criam vantagem competitiva sustentável.

A considerar os empregados da empresa os principais responsáveis pela construção da imagem corporativa, Kennedy (1977) rompe com a visão tradicional, segundo a qual a campanha de propaganda constituía o instrumento adequado para convencer o público de que a empresa ofertava o melhor produto ou prestava o serviço de excelência mais elevada. A autora observa que, embora admitindo a existência de diversos públicos, o esforço sempre era dirigido para avaliar a percepção do público geral, desconsiderando o empregado como peça fundamental na formação e disseminação da imagem.

Nesse ponto da exposição, onde se destaca a relevância do empregado não apenas na formação da identidade organizacional, mas em sua projeção e, conseqüentemente, na construção da imagem corporativa, cabe iniciar a discussão acerca de seu significado.

## 2.2 Imagem Corporativa

A imagem é um conjunto de significados pelos quais o indivíduo conhece, descreve, recorda e se relaciona com determinado objeto, resultando, segundo Kunsch (2003), da interação entre crenças, ideias, sentimentos e impressões constituídas pelo indivíduo acerca do objeto. Na concepção de Dutton e Dukerich (1991), a imagem corporativa é a representação construída pelos observadores externos, evidenciando uma relação complementar à identidade organizacional.

Dowling (1986) também acredita que a imagem é o somatório de significados por meio do qual um objeto, tal como determinada organização, é conhecido, sendo utilizado pelo indivíduo para descrevê-lo, lembrá-lo e com ele se relacionar. Diferentes indivíduos poderiam ter, na visão desse autor, imagens diferentes de um mesmo objeto.

Para Barich e Kotler (1991), imagem é a soma de crenças, atitudes e impressões que se tem de um objeto, pessoa, lugar, marca, produto ou empresa. É, portanto, o resultado subjetivo da percepção, podendo ser falsa ou verdadeira, imaginada ou real, não importa, já que a sua relevância está atrelada ao fato de que é a imagem que alimenta o processo decisório, devendo ser, por essa razão, cuidadosamente planejada e monitorada.

Nessa linha de pensamento, Kunsch (2003) destaca que a imagem pertence ao domínio da imaginação, está inserida no imaginário dos indivíduos, onde atuam as percepções. É a leitura abstrata de acontecimentos, uma visão subjetiva de determinada realidade que possibilita a construção individual da imagem. Essa visão é partilhada por Schuler (2000), para quem a imagem de uma organização corresponde ao modelo mental que os indivíduos participantes de seus distintos públicos criam para representá-la.

Kunsch (2003) acrescenta que imagem é um processo cognitivo que reúne razão e sensação, que entrelaça os universos real e simbólico, podendo, dessa forma, ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva. Em outras palavras, as pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a sua vida, fazendo com que cada imagem formada seja única e individual. Logo, o processo de produção da imagem inicia-se com a percepção de uma mensagem, sendo seguida pela interpretação, que recebe uma versão própria para cada indivíduo.

Para Kennedy (1977), na medida em que cada empregado é um vendedor potencial da imagem corporativa, o fortalecimento da imagem poderia ocorrer sem ônus considerável, com a condição de que a administração superior comunicasse a política da empresa, de forma que fosse conhecida por todos os empregados, pois, só assim, se poderia construir uma imagem nítida, consistente e positiva, a qual seria, por todos, compartilhada.

Kiriakidou e Millward (2000) concordam com Kennedy (1977), quanto à importância do comportamento dos empregados, sugerindo que é por meio deles que as características singulares da empresa são comunicadas ao público externo, projetando o pensamento, o sentimento e a postura da organização, os quais exercem forte influência sobre a construção da imagem corporativa.

Para construir uma imagem positiva, a organização deve planejar como atuará entre os seus empregados, por meio de comunicação interna, estabelecendo um clima de motivação produzido por meio de treinamento adequado e um sistema justo de recompensa e cobrança entre os seus empregados, de tal forma que as suas atitudes e o seu comportamento reflitam os valores da empresa (CHONG, 2007).

A importância dos empregados também é enfatizada por Harris (2007), para quem as ações dos trabalhadores falam mais alto para o público externo do que o discurso corporativo. São as ações dos trabalhadores que alimentam com seu comportamento e atitudes a experiência do público externo.

Riel (1995) observa que a imagem é um conjunto de significados pelos quais se chega a conhecer um objeto e, por meio da qual as pessoas o descrevem, dele se recordam e a ele se relacionam. Na visão desse autor, a imagem pode ser considerada como um processo cognitivo que mescla razão e imaginação a formas lógicas e intuitivas.

A relevância da imagem não se restringe apenas ao objeto, quer se trate de um produto, quer se trate de uma firma, mas também abrange o receptor, quer se refira ao indivíduo, quer concirna ao público externo da firma. A imagem positiva constitui para a firma condição essencial para o estabelecimento de relações consistentes com seus distintos públicos externos. No caso desses últimos, a imagem sintetiza significados e informações acerca da firma, facilitando a tomada de decisão.

A elaboração e a veiculação de determinada mensagem por parte de uma organização possibilitam a sua interpretação pelo indivíduo, segundo seus valores e princípios, concorrendo,

assim, para a construção da imagem corporativa. A imagem terá um conteúdo simbólico que não será necessariamente equivalente à realidade. Cada indivíduo agregará ao conteúdo simbólico elementos representativos de seus próprios valores, os quais exercem influência na formação da imagem.

A imagem percebida pelo indivíduo, por meio desse processo construtivo, pode ser considerada a imagem corporativa, já que, segundo Barich e Kotler (1991), a imagem é a forma como o indivíduo vê a organização, independentemente de a leitura ser correta ou não.

Com base nos argumentos anteriores, é válido afirmar que a comunicação desempenha um papel importante quando a organização deseja projetar e sustentar uma imagem sólida diferenciada. Na visão de Martins (2001), a comunicação planejada possibilita que sejam criadas imagens positivas no imaginário coletivo. Esse autor destaca que as projeções das organizações são interpretadas de modos distintos por diferentes grupos em diversos momentos. Para o referido autor, uma evidência de eficácia da organização seria a sua capacidade de projetar e manter uma imagem forte, que pudesse identificá-la e assegurar o seu desenvolvimento no longo prazo. Para tanto, seria necessário que a empresa contasse com um processo de comunicação estrategicamente definido, observando as características e demandas de cada segmento do público.

### 2.3 Relação entre a identidade organizacional, a imagem corporativa e a percepção de desempenho

Hawan (1998) observa que a identidade organizacional está relacionada ao que a empresa é, enquanto a imagem refere-se à forma como a empresa é percebida. Essa distinção é relevante, pois sugere que, enquanto a identidade organizacional pode ser administrada pela empresa, já que está associada à forma como se apresenta ao público, a imagem não pode ser controlada, uma vez que se refere à percepção do público. Se a imagem corporativa se relaciona com a percepção externa que os diferentes públicos têm sobre a organização, a identidade se vincula às características próprias dessa organização. Nesse contexto, a administração da identidade da empresa, com a apresentação estratégica de si mesma, contribui para que seja gerada uma imagem positiva na mente do público.

Os termos identidade organizacional e imagem corporativa são, eventualmente, empregadas de forma intercambiável. Isso ocorre não apenas por serem conceitos muito próximos, mas também em razão de a identidade influenciar o processo de construção da imagem.

Integrando identidade organizacional e imagem, Dutton e Dukerich (1991) fornecem perspectiva de análise muito interessante, argumentando que a identidade organizacional é uma das imagens que a organização possui. Sob a perspectiva desses autores, a identidade organizacional descreve o que os membros da organização acreditam ser a sua personalidade, enquanto a imagem corporativa descreve os atributos que um membro da organização acredita que as pessoas externas a ela utilizam para distingui-la das demais.

Kunsch (2003) postula que a identidade organizacional é o suporte sobre o qual é desenvolvida a construção da imagem corporativa. A primeira está fundada na história, na cultura e na atuação da organização, sendo a sua manifestação tangível, o autorretrato que sintetiza a sua essência enquanto expressa pelas características que lhe são mais fortes e mais marcantes.

Torquato (1992) afirma que a imagem consiste naquilo que a empresa deseja projetar, ao passo que a identidade está associada ao caráter, ao conceito básico e à personalidade da organização. Quando há distanciamento entre identidade e imagem, produz-se, na opinião desse autor, uma dissonância que se caracteriza pelo entrelaçamento caótico entre ideias básicas, valores, missão e objetivos, provocando interferência na imagem que se pretende projetar.

Na opinião de Tajada (2001), a comunicação exerce papel fundamental no processo de influência da identidade na formação da imagem. Quando há divórcio entre identidade e imagem, não é possível que as ações de comunicação sejam colocadas em prática de forma eficaz, o que provoca perdas para a empresa.

Em consonância com essa perspectiva, Van Rekom (1997) observa que a imagem corporativa se origina na identidade organizacional. Enquanto que a imagem reside na mente do público, a identidade tem sua origem na empresa. Seria a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos que a imagem corporativa seria construída. A estratégia de negócios da corporação deveria, dessa forma, influenciar a construção da imagem pelos seus diferentes públicos por intermédio de ajuste na identidade organizacional, uma vez que existe uma estreita inter-relação entre identidade, imagem e estratégia corporativa.

Na concepção de Bronn (2002), a imagem é vista como um reflexo da identidade organizacional, o que implica dizer que a experiência direta ou indireta com a organização por intermédio de seus símbolos, comportamento e comunicação exerce impacto sobre as impressões do público em relação à corporação. Tanto a organização quanto seus produtos e serviços têm imagens, e é importante que todas sejam cuidadosamente monitoradas. Isso se aplica a qualquer tipo de organização: quer tenha, ou não, fins lucrativos; quer seja privada ou governamental.

Fombrun (1996) discute a relação entre identidade e imagem, observando que, por meio da identidade organizacional, é possível descrever o conjunto de valores e princípios que orientam as atividades da empresa e as práticas gerenciais utilizadas diariamente pelos administradores, para lidar com os empregados e o público externo. Administradores e empregados agem em conformidade com a identidade organizacional, a qual modela o tipo de relacionamento que a empresa mantém com seus clientes, investidores, mídia, agências reguladoras e comunidades locais. Na medida em que o relacionamento entre firma e os seus clientes exerce impacto sobre a imagem corporativa, conclui-se que a imagem é influenciada pela identidade organizacional.

Os administradores desejam, na visão de Fombrun (1996), que as suas empresas desfrutem de imagens favoráveis entre seus públicos. Como as imagens são de difícil controle, já que resultam de percepções de seus públicos externos, a identidade organizacional assume papel vital,

pois quando sinaliza consistência das posturas internas, concorre para formação de imagem sólida. De fato, o público reconhece uma empresa pela maneira como se apresenta e se posiciona, ou seja, por sua identidade organizacional. Quando a apresentação e o reconhecimento são positivamente interpretados, constrói-se uma imagem favorável.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo, avaliar, com o emprego da MEE, a influência da identidade organizacional na imagem corporativa de duas empresas, uma contratante e a outra terceirizada, testando um modelo no qual se supõe a influência da identidade sobre a imagem.

A empresa contratante é uma concessionária de serviços de telecomunicações, com cobertura em todos os estados do país, cujo faturamento em telefonia fixa está entre os maiores da América do Sul. Atua nas áreas de telefonia móvel, telefonia fixa, internet banda larga, serviços de comunicação de dados, chamadas de longa distância e TV por assinatura. A terceirizada é uma empresa resultante da junção do departamento de comunicação e grupo de redes de duas multinacionais fabricantes de produtos de telecomunicações. Seu foco são os mercados de telefonia fixa e telefonia móvel na área de operação e manutenção em telecomunicações.

A abordagem à questão de pesquisa foi, dessa maneira, quantitativa, de natureza causal, com teste empírico do modelo hipotético. A concretização do estudo ocorreu por intermédio de pesquisa de *survey*.

Esta seção discorre acerca da metodologia empregada no estudo, indicando, além das informações concernentes à população, amostra e instrumento de coleta de dados, as variáveis latentes e observadas, as hipóteses admitidas no modelo, assim como o diagrama de caminho, o qual possibilita a visualização do modelo, facilitando a sua compreensão. Também são tecidas as primeiras considerações acerca da principal ferramenta estatística empregada no tratamento dos dados.

#### 3.1 População e Amostra

A população do estudo é constituída por todos os empregados de empresas terceirizadas e contratantes do setor de telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro. A amostra do estudo foi desenhada por conveniência, sendo composta por 119 respondentes da empresa terceirizada e 119 da empresa contratante. Segundo Motta (2000), na amostra por conveniência os elementos são selecionados em decorrência da facilidade de extração ou do benefício para o pesquisador.

### 3.2 Instrumento de coleta de dados

Empregou-se o questionário estruturado e auto-administrado enquanto instrumento de coleta de dados, com escala Likert de cinco opções de resposta, as quais variavam de discordo totalmente a concordo totalmente. Foram desenvolvidos dois questionários. O primeiro questionário continha questões relativas à identidade organizacional e foi distribuído entre os empregados da empresa terceirizada. O segundo questionário contemplou questões referentes à imagem corporativa e foi distribuído entre os empregados da empresa contratante.

### 3.3 Variáveis latentes e observadas

Em MEE, há, usualmente, dois tipos principais de variáveis: observadas e latentes. As variáveis observadas são efetivamente mensuradas, enquanto as variáveis latentes não são diretamente observáveis ou mensuráveis, devendo ser estimadas indiretamente por meio de variáveis observadas (HAIR et al., 2005). Cabe notar, que cada item do questionário mensura determinada variável observada, cujo conjunto de valores é constituído pelas respostas de todos respondentes para o item a ela relacionado, segundo as alternativas da escala Likert adotada.

As variáveis latentes da presente pesquisa foram as seguintes: i) Identidade da Empresa Terceirizada (Identcorp), a qual estava relacionada à identidade organizacional da empresa terceirizada; e ii) Imagem da Empresa Terceirizada (Imagecorp) que estava associada à imagem da aludida empresa. Essas variáveis foram estimadas por intermédio das variáveis observadas abaixo relacionadas.

#### 3.3.1 Variáveis observadas referentes à variável latente Identcorp

ID<sub>1</sub> Treinamento funcional dos empregados, cuja relevância foi apontada por Harris (2007).

ID<sub>2</sub> Retenção dos melhores empregados, cuja importância foi discutida por Pratt e Foreman (2000).

ID<sub>3</sub> Comportamento dos empregados, o qual reflete as características da empresa (MELEWAR; JENKINS, 2002).

ID<sub>4</sub> Identificação do empregado com a empresa. Variável observada relacionada à identificação do empregado com os objetivos da empresa (WICHARDT, 2008).

ID<sub>5</sub> Atenção da empresa ao cliente. Variável observada que busca avaliar a opinião do respondente quanto à disposição da empresa em atender às necessidades do cliente (DUTTON, 1991).

ID<sub>6</sub> Satisfação dos empregados. Variável observada relacionada à satisfação dos empregados, a qual estaria associada ao grau de na rotatividade da mão de obra (HARRIS, 2007)

ID<sub>7</sub> Qualidade de comunicação interna. Variável observada relacionada à qualidade da comunicação interna da empresa (CHONG, 2007).

ID<sub>8</sub> Treinamento dos empregados nos valores da empresa. Variável observada relativa ao treinamento dos empregados calcado em valores da empresa (CHONG, 2007).

ID<sub>9</sub> Disponibilidade de canais de comunicação com a administração - Variável observada relacionada aos canais de comunicação entre os empregados e a administração da empresa (CHONG, 2007).

ID<sub>10</sub> Características específicas da empresa. Variável observada associada às especificidades da empresa (KUNSCH, 2003).

### 3.3.2 Variáveis observadas referentes à Imagem Corporativa

IMAGE<sub>1</sub> Percepção de qualidade do serviço. Variável observada relativa à qualidade percebida do serviço prestado pela empresa (ANDREASSEN; LINDESTAD, 1997).

IMAGE<sub>2</sub> Atratividade da empresa para contratar novos empregados - Variável observada relativa à atração que a empresa exerce sobre empregados potenciais (CRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001).

IMAGE<sub>3</sub> Credibilidade da empresa frente a novos desafios. Variável observada relativa à capacidade da empresa para enfrentar novos desafios (RUYTER, 2000).

IMAGE<sub>4</sub> Comportamento dos empregados, cuja importância na formação da imagem corporativa foi destacada por Chong (2007).

IMAGE<sub>5</sub> Conhecimento dos serviços. Variável observada vinculada ao domínio da empresa na execução dos serviços que presta (BRONN, 2002).

IMAGE<sub>6</sub> Comunicação da empresa com o público interno, cuja relevância na formação da imagem corporativa foi enfatizada por Schultz e Kitchen (2004).

IMAGE<sub>7</sub> Reputação da empresa, cuja importância na estimação da imagem corporativa foi enfatizada por Roberts e Dowling (2002).

IMAGE<sub>8</sub> Adaptação às expectativas dos clientes. Variável observada relacionada à adaptação da empresa às avaliações que recebe dos diferentes grupos com interesses na empresa (ALVESSON, 1990).

IMAGE<sub>9</sub> Confiabilidade da empresa. Variável observada referente à confiabilidade dos serviços prestados pela empresa (BRONN, 2002).

IMAGE<sub>10</sub> Eficiência de comunicação com o cliente. Variável observada relativa à eficiência da comunicação da empresa com o seu cliente (SCHULTZ; KITCHEN, 2004).

### 3.3.3 Desempenho

Variável observada cujo objetivo é avaliar o desempenho da empresa terceirizada, por meio de nota atribuída pelo respondente e que varia de 0 a 10.

### 3.4 Hipóteses do modelo

As hipóteses do modelo que relaciona identidade organizacional à imagem corporativa podem ser descritas, na modelagem de equações estruturais, por intermédio de suas equações. As equações que relacionam variáveis observadas a seus respectivos construtos constituem o modelo de mensuração, o qual, em nosso estudo, está descrito abaixo:

$$\begin{aligned} ID_1 &= \beta_1 \text{ Identcorp} + \lambda_1 \\ ID_2 &= \beta_2 \text{ Identcorp} + \lambda_2 \\ ID_3 &= \beta_3 \text{ Identcorp} + \lambda_3 \\ ID_4 &= \beta_4 \text{ Identcorp} + \lambda_4 \\ ID_5 &= \beta_5 \text{ Identcorp} + \lambda_5 \\ ID_6 &= \beta_6 \text{ Identcorp} + \lambda_6 \\ ID_7 &= \beta_7 \text{ Identcorp} + \lambda_7 \\ ID_8 &= \beta_8 \text{ Identcorp} + \lambda_8 \\ ID_9 &= \beta_9 \text{ Identcorp} + \lambda_9 \\ ID_{10} &= \beta_{10} \text{ Identcorp} + \lambda_{10} \\ IMAGE_1 &= \beta_{11} \text{ Imagecorp} + \lambda_{11} \\ IMAGE_2 &= \beta_{12} \text{ Imagecorp} + \lambda_{12} \\ IMAGE_3 &= \beta_{13} \text{ Imagecorp} + \lambda_{13} \\ IMAGE_4 &= \beta_{14} \text{ Imagecorp} + \lambda_{14} \\ IMAGE_5 &= \beta_{15} \text{ Imagecorp} + \lambda_{15} \\ IMAGE_6 &= \beta_{16} \text{ Imagecorp} + \lambda_{16} \\ IMAGE_7 &= \beta_{17} \text{ Imagecorp} + \lambda_{17} \\ IMAGE_8 &= \beta_{18} \text{ Imagecorp} + \lambda_{18} \\ IMAGE_9 &= \beta_{19} \text{ Imagecorp} + \lambda_{19} \\ IMAGE_{10} &= \beta_{20} \text{ Imagecorp} + \lambda_{20} \end{aligned}$$

As relações entre os construtos do modelo definem as equações estruturais, as quais definem, por seu turno, as hipóteses essenciais do modelo. Em nosso estudo, as equações estruturais são as seguintes:

$$\begin{aligned} \text{Imagecorp} &= \beta_{21} \text{ Identcorp} + d_{21} \\ \text{Desempenho} &= \beta_{22} \text{ Imagecorp} + d_{22} \end{aligned}$$

### 3.5 Tratamento de dados

Os dados foram tratados com MEE. A modelagem de equações estruturais, a qual também se denomina análise de caminho com variáveis latentes, é empregada para especificação e análise de dependência entre variáveis observadas e construtos teóricos subjacentes, os quais são frequentemente denominados variáveis latentes.

De acordo com Hwang et al. (2010), tem-se tradicionalmente empregado duas abordagens para modelagem de equações estruturais. A primeira é a análise da estrutura da covariância. A outra é a de mínimos quadrados parciais. Mais recentemente, foi desenvolvida uma terceira abordagem denominada análise generalizada de componentes estruturados, a qual é implementada pelo programa GeSCA. Como seu nome explicitamente sugere, a análise generalizada de componentes estruturados representa uma abordagem à modelagem de equações estruturais baseada em componentes. Essa técnica envolve a definição de variáveis latentes enquanto componentes ou compostos ponderados de variáveis observadas.

Seguindo as recomendações desses autores, foram utilizadas, na presente investigação, duas abordagens de MEE. Realizou-se, inicialmente, análise generalizada de componentes estruturados, dado que não se tinha certeza quanto ao adequado conjunto de indicadores que deveriam estar presentes na constituição da Identidade ou da Imagem de empresa terceirizada, uma vez que a literatura discute indicadores de forma geral, os quais podem fazer parte de construtos associados a uma empresa padrão, mas que não são obrigatoriamente pertencentes ao universo de empresas, mesmo porque ele é diversificado por segmentos. Inicialmente, diante da incerteza quanto à adequada especificação do modelo, uma vez que não foi testado em estudo anterior, foi empregada a MEE com base na análise de componentes generalizados. Com esse procedimento, foi possível verificar o grau de correção da descrição inicial do modelo. Após confirmação da adequação do modelo, procedeu-se à MEE com base na análise da matriz de covariância, já que ela produz resultados mais qualificados, uma vez que considera a existência de termos de erro e de resíduo.

Como suporte para processamento das informações, foram empregados os seguintes programas: AMOS (*Analysis of Moment Structures*), na versão 4.0; SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na versão 14.0; e GESCA (*Generalized Structured Component Analysis*).

### 3.6 Diagrama de Caminho

Com base na discussão da literatura acerca das relações de dependência existentes entre os construtos estudados no referencial teórico, construiu-se um modelo hipotético que sintetiza e integra os argumentos teóricos num sistema de equações simultâneas que está ilustrado no diagrama de caminho da Figura 1. A notação gráfica do aludido diagrama de caminho observa o padrão empregado na modelagem de equações estruturais, com base na matriz de covariância,

facilitando a compreensão do modelo por intermédio de sua inspeção visual (VIEIRA e RIBAS, 2011).

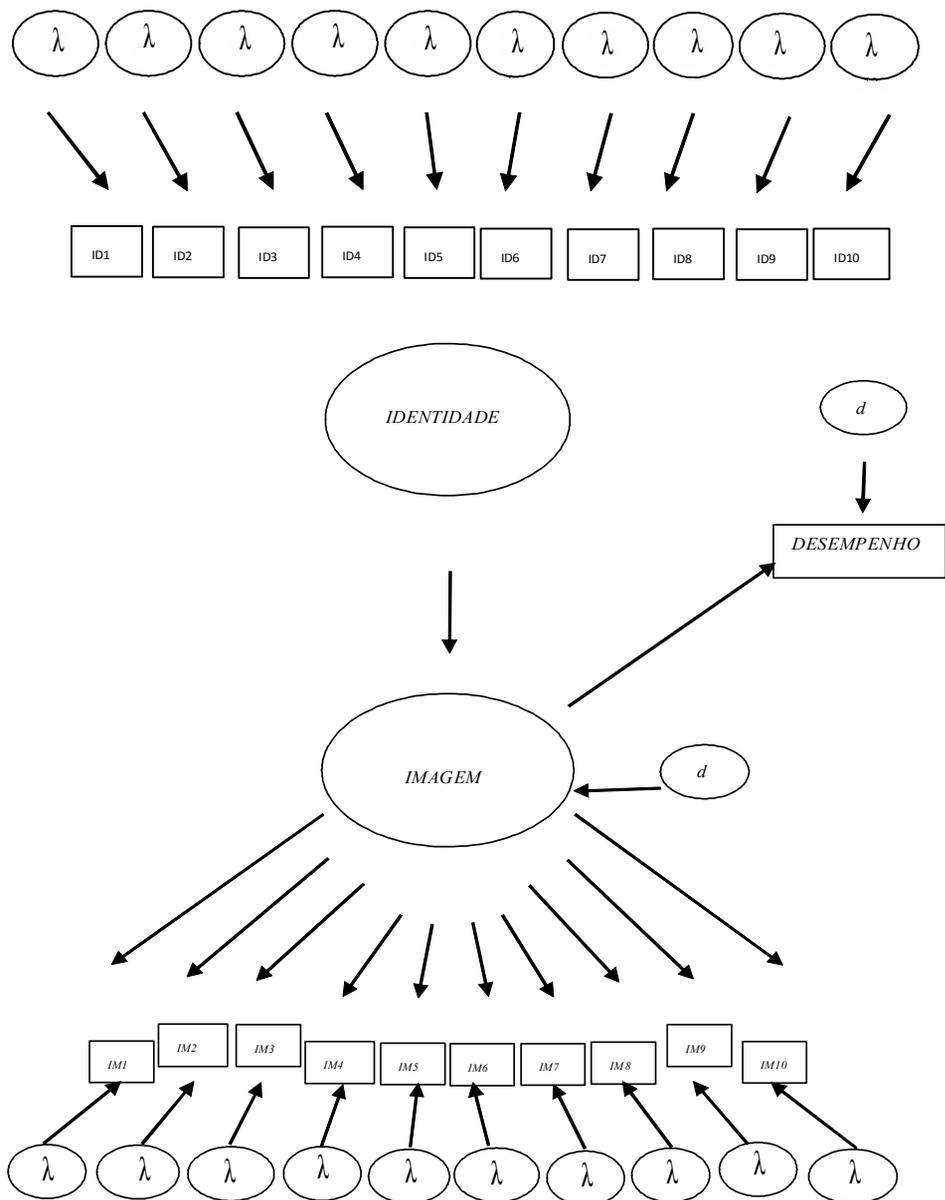


Figura 1: Diagrama de caminho do modelo hipotético

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, os resultados são apresentados e analisados, com vistas a fundamentar as conclusões que serão tecidas na próxima seção. Inicialmente, convém informar que o instrumento de coleta de dados mostrou confiabilidade interna apropriada. O Alfa de Cronbach apresentou magnitude na vizinhança de 0,70 para os dois construtos do modelo. De fato, para a variável latente Identidade Organizacional, o Alfa de Cronbach foi de 0,695, enquanto a magnitude do Alfa para a Imagem Institucional foi de 0,694, evidenciando uma qualidade psicométrica aceitável para ambos os questionários.

Conforme foi assinalado acima, em razão de a especificação do modelo empregado no presente estudo não ter sido testada em outra pesquisa, considerou-se prudente utilizar preliminarmente, a MEE com a análise da matriz de componentes generalizados, observando a recomendação de Hwang *et al.* (2010). Assim sendo, empregou-se o programa GESCA, que trabalha com a análise da matriz de componentes generalizados.

A análise generalizada de componentes estruturados, com todas as variáveis observadas sugeridas pela revisão de literatura, evidenciou a rejeição de diversos caminhos que constituíam hipóteses do modelo de mensuração (Tabelas 1 e 2).

As Tabelas 1 e 2 exibem estimativas dos parâmetros relacionadas à Identidade Organizacional (IDT) e à Imagem Institucional (IMA), respectivamente. Essas tabelas também exibem a razão crítica (RC) de cada indicador. A RC é empregada para testar a significância do indicador. Ao nível de significância de 0,05, espera-se uma razão crítica igual ou superior a 2 em valor absoluto.

Tabela 1 - Estimativas dos parâmetros do modelo de mensuração geradas pela GeSCA associadas à Identidade Organizacional

| Variável Observada | Estimativa de parâmetro | RC   |
|--------------------|-------------------------|------|
| id <sub>1</sub>    | 0,120                   | 1,54 |
| id <sub>2</sub>    | 0,318                   | 3,94 |
| id <sub>3</sub>    | 0,172                   | 1,75 |
| id <sub>4</sub>    | 0,472                   | 6,05 |
| id <sub>5</sub>    | 0,404                   | 3,9  |
| id <sub>6</sub>    | 0,277                   | 2,58 |
| id <sub>7</sub>    | 0,206                   | 2,33 |
| id <sub>8</sub>    | 0,335                   | 3,3  |
| id <sub>9</sub>    | 0,375                   | 4,39 |
| id <sub>10</sub>   | 0,153                   | 1,67 |

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 2 - Estimativas dos parâmetros do modelo de mensuração geradas pela GeSCA associadas à Imagem Institucional

| Variável Observada | Estimativa de parâmetro | CR   |
|--------------------|-------------------------|------|
| im <sub>1</sub>    | 0,061                   | 0,72 |
| im <sub>2</sub>    | 0,543                   | 4,16 |
| im <sub>3</sub>    | 0,634                   | 3,55 |
| im <sub>4</sub>    | 0,543                   | 2,67 |
| im <sub>5</sub>    | 0,001                   | 0,01 |
| im <sub>6</sub>    | 0,063                   | 0,34 |
| im <sub>7</sub>    | 0,004                   | 0,03 |
| im <sub>8</sub>    | 0,056                   | 0,51 |
| im <sub>9</sub>    | 0,091                   | 0,86 |
| im <sub>10</sub>   | 0,020                   | 0,19 |

Fonte: elaborado pelos autores

Quando as estimativas dos parâmetros são consideradas (Quadros 1 e 2), verificamos que os indicadores ID1, ID3 e ID10 não exibem significância estatística, pois a razão crítica CR é inferior a 1,96, nem o indicador IMAGE1, assim como os indicadores de IMAGE5 a IMAGE10. Esse resultado sugere que esses itens do questionário, embora formulados com base na teoria, devem ser excluídos da análise, já que não pertencem ao construto a eles associado. Com efeito, é plausível admitir que o conteúdo do item do questionário associado à variável observada que não apresenta significância estatística, não esteja associado ao construto para o caso particular que está sendo estudado, não obstante exiba consistência teórica.

Mais especificamente, a faceta ou o atributo que estava contemplado no item do questionário conectado à variável observada, sem significância estatística, não está presente na identidade ou imagem da empresa terceirizada. Cabe atentar, que a exclusão de itens do questionário, por ausência de ligação ao construto investigado, produz, geralmente, resultados superiores. De fato, quando os itens são excluídos e realizamos nova análise com componentes estruturados, os resultados exibem melhora expressiva em termos de ajustamento global, bem como em relação à consistência das estimativas individuais dos parâmetros. Com a exclusão de variáveis não designativas de cada construto, todas as variáveis observadas remanescentes de ambos os construtos apresentam significância estatística, não obstante tenha sido excluída a maior parte de suas variáveis manifestas (Tabela 3).

Tabela 3 - Estimativas dos parâmetros gerados pelo GeSCA em modelo de mensuração ajustado

| Construtos e respectivas variáveis observadas | Estimativa | SE    | CR     |
|---|------------|-------|--------|
| <b>Identidade Organizacional (F1)</b>         |            |       |        |
| ID 2  | 0.604      | 0.065 | 9.23*  |
| ID 4  | 0.692      | 0.065 | 10.58* |
| ID 5  | 0.675      | 0.083 | 8.14*  |
| ID 6  | 0.492      | 0.109 | 4.52*  |
| ID 7  | 0.534      | 0.085 | 6.32*  |
| ID 8  | 0.559      | 0.099 | 5.66*  |
| ID 9  | 0.616      | 0.072 | 8.52*  |
| <b>Imagem Corporativa (F2)</b>                |            |       |        |
| IMAGE2  | 0.780      | 0.040 | 19.55* |
| IMAGE3  | 0.845      | 0.030 | 28.62* |
| IMAGE4  | 0.771      | 0.051 | 14.98* |

CR\* = Significante ao nível de 0.05

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dos resultados obtidos no GESCA, atestando a adequada especificação do modelo, resolveu-se realizar a MEE, com análise da matriz de covariância. Seguiu-se, uma vez mais, a recomendação de Hwang *et al.* (2010) que sugerem a aplicação da MEE, com análise da matriz de covariância, quando se acredita que o modelo está corretamente especificado. A MEE com análise da matriz de covariância foi realizada com emprego do programa AMOS 4.0.

Pode-se verificar que as estimativas dos parâmetros dos caminhos entre os construtos e suas respectivas variáveis observadas são significativas, uma vez que as razões críticas a elas associadas são superiores a 1,96 (Tabela 4).

O aspecto mais importante de todos os resultados está relacionado à significância do peso de regressão da identidade organizacional (F1) para a imagem corporativa (F2), validando a hipótese fundamental do modelo de que a identidade organizacional exerce impacto positivo sobre a imagem corporativa, corroborando estatisticamente as discussões acadêmicas sobre o assunto.

Convém destacar também que a imagem corporativa exerce impacto positivo, com significância estatística, sobre a percepção de desempenho, conforme atesta o peso de regressão 0,914, com respectiva razão crítica (CR) de 2,997 (Tabela 4).

Tabela 4. Estimativas dos Parâmetros com emprego do Amos 4.0

|    |            | Estimativa | SE    | CR    | P   | Hipóteses da Pesquisa |
|----|------------|------------|-------|-------|-----|-----------------------|
| F1 | F2         | 0,211      | 0,128 | 2,650 | *** | Accita                |
| F1 | ID2        | 1,000      |       |       | *** | Accita                |
| F1 | ID4        | 1,474      | 0,368 | 4,008 |     | Accita                |
| F1 | ID5        | 1,620      | 0,408 | 3,971 | *** | Accita                |
| F1 | ID6        | 0,814      | 0,286 | 2,846 | *** | Accita                |
| F1 | ID7        | 0,748      | 0,244 | 3,061 | *** | Accita                |
| F1 | ID8        | 0,646      | 0,216 | 2,994 |     | Accita                |
| F1 | ID9        | 0,712      | 0,220 | 3,244 | *** | Accita                |
| F2 | IMAGE4     | 1,000      |       |       | *** | Accita                |
| F2 | IMAGE3     | 0,909      | 0,182 | 4,995 | *** | Accita                |
| F2 | IMAGE2     | 1,126      | 0,226 | 4,981 |     | Accita                |
| F2 | DESEMPENHO | 0,914      | 0,305 | 2,997 | *** | Accita                |

\*\*\* Significativo ao nível de 0.01

Fonte: Elaborado pelos autores

Tecidas as considerações acerca das estimativas dos parâmetros individuais, convém discutir, então, o ajustamento global do modelo.

O modelo exibiu bom ajustamento, conforme pode ser constatado na Tabela 5. O CMIN/DF que representa a razão entre o valor da estatística qui-quadrado e os graus de liberdade apresentou um bom resultado, ficando aquém de seu limite máximo de 3, conforme postulam Arbuckle e Wothke (1999).

Com efeito, na avaliação do modelo do presente estudo como um todo, o AMOS fornece valor qui-quadrado ( $\chi^2$ ) igual a 57,135, informando que os graus de liberdade (DF) são iguais a 43 (ver Tabela 5). Como o valor  $\chi^2$  é muito sensível ao tamanho da amostra, o AMOS calcula a relação  $\chi^2/DF$  – por ele denominado de CMIN/DF – que, idealmente, deve ser inferior a 3. Observa-se que, no caso do modelo proposto, o resultado desta relação foi de 1,329, sinalizando ajustamento adequado.

Tabela 5 - Valor qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e relação  $\chi^2$ /graus de liberdade

| Modelo              | NPAR | CMIN    | DF | P     | CMIN/DF |
|---------------------|------|---------|----|-------|---------|
| Modelo Hipotético   | 23   | 57,135  | 43 | 0,000 | 1,329   |
| Modelo Saturado     | 66   | 0,000   | 0  |       |         |
| Modelo Independente | 11   | 244,420 | 55 | 0,000 | 4,444   |

Fonte: Elaborado pelos autores

Devido às limitações da estatística  $\chi^2$  (HAIR et al., 2005), foram desenvolvidos diversos índices de bondade de ajustamento que são menos sujeitos a distorções e que devem ser empregados conjuntamente com a estatística  $\chi^2$ . Para fins de avaliação do modelo hipotético, foram selecionados cinco índices de bondade de ajustamento.

As magnitudes atribuídas pelo programa estatístico AMOS para esses índices (ver Tabela 6), indicam que seus patamares ficaram acima do referencial mínimo mencionado por Hair et al. (2005).

Tabela 6 - Índices de Bondade de Ajustamento Calculado pelo AMOS

|       |       |
|-------|-------|
| GFI   | 0,917 |
| CFI   | 0,925 |
| TLI   | 0,905 |
| IFI   | 0,930 |
| RMSEA | 0,053 |

Fonte: Elaborado pelos autores

O índice de bondade de ajustamento (GFI) é uma medida do montante relativo de variância e covariância na matriz da amostra que é explicado pela matriz de variância-covariância gerada pelo modelo hipotético. Valores superiores a 0,90 indicam modelos de ajustamento aceitável. O índice de ajustamento comparativo (CFI) compara o ajustamento do modelo hipotético com o modelo independente, variando de 0 a 1, sendo que a excelência do ajustamento evolui à medida que se aproxima de 1. O índice de ajustamento incremental (IFI) é semelhante ao CFI, embora seja relativamente independente do tamanho da amostra. Valores de IFI superiores a 0,90 são indicativos de um ajustamento adequado. O índice de Tucker-Lewis (TLI) reflete a proporção que o modelo hipotético melhora o ajustamento, comparativamente ao modelo independente, penalizando a complexidade do modelo. À medida que o TLI se aproxima de 1, melhora a qualidade do ajustamento (VIEIRA e RIBAS, 2011).

A leitura da Tabela 6 possibilita concluir que o CFI, o IFI e o TLI superaram o parâmetro mínimo de 0,90 para aceitação do modelo hipotético.

A raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) é considerada um dos critérios mais informativos da MEE, sob a perspectiva da estrutura de covariância, indicando o quanto bem o modelo se ajustaria à matriz de covariância da população, caso estivesse disponível. Valores inferiores a 0,06 indicam modelos de ajustamento adequado.

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa, com base na modelagem de equações estruturais, confirmam que a identidade organizacional da empresa terceirizada estudada exerce impacto positivo sobre a imagem que ela projeta na empresa contratante, assim como revela quais são as variáveis da identidade que mais influenciam a imagem. A identificação das variáveis da identidade organizacional que exercem maior impacto sobre a imagem corporativa é fundamental, pois permite planejar de forma mais eficiente a imagem que se deseja projetar para o público, a qual pode ser fortalecida por intermédio da ação planejada sobre as variáveis da identidade que mais influenciam a formação da imagem corporativa.

O modelo de estudo inicial era composto por dez variáveis relacionadas ao construto identidade e dez variáveis relacionadas ao construto imagem, contudo as variáveis do construto identidade ID1- treinamento funcional dos empregados; ID3 - comportamento dos empregados; e ID10 - características específicas da empresa, assim como, as variáveis do construto imagem IMAGE1 - percepção da qualidade de serviço; IMAGE5 - conhecimento dos serviços; IMAGE6 - comunicação da empresa com o público interno; IMAGE7 - reputação da empresa; IMAGE8 - adaptação às expectativas dos clientes, IMAGE9 - confiabilidade da empresa; e IMAGE10 - eficiência da comunicação com o cliente, não apresentaram significância estatística, conduzindo a rejeição dos caminhos nos quais participavam como variáveis observadas. A rejeição dessas hipóteses significa que, embora os atributos associados às variáveis observadas dos respectivos caminhos sejam discutidos pela literatura, elas não estão relacionadas aos construtos considerados neste estudo.

O modelo final confirma, por outro lado, que a identidade da empresa terceirizada, representada pelas variáveis ID2 - retenção dos melhores empregados; ID4 - identificação do empregado com a empresa; ID5 - atenção da empresa ao cliente; ID6 - satisfação dos empregados; ID7 - qualidade da comunicação interna; ID8 - treinamento nos valores da empresa; e ID9 - canais de comunicação com a administração, exerce impacto positivo sobre a imagem projetada na empresa contratante, a qual está representada no modelo do estudo pelas variáveis IMAGE2 - atração de candidatos qualificados pela empresa terceirizada; IMAGE3 - capacidade de enfrentar desafios pela empresa terceirizada; e IMAGE4 - transmissão dos valores da empresa terceirizada para os clientes.

Cabe notar que a variável observada ID4 com estimativa de parâmetro de 1,474 e ID5 com estimativa de parâmetro de 1,620 são aquelas que apresentam maior significância e exercem maior impacto sobre o construto identidade. IMAGE2 com estimativa de parâmetro de 1,126 e IMAGE4 com estimativa de parâmetro de 1,000 são as variáveis de maior significância e que maior impacto exercem sobre o construto imagem.

A variável ID5 – atenção da empresa ao cliente – é a que apresenta maior impacto no construto identidade. Este resultado está coerente com as características da identidade de empresa terceirizada, que busque, permanentemente, novas oportunidades de prestação de serviços e expansão de negócios, ou a criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos para contratante e terceirizada. Nesse sentido, fica patente a necessidade da empresa terceirizada investir na atenção ao cliente, com o objetivo de ampliar o sentimento de aprovação do público para as ações da empresa, criando vantagem competitiva sustentável.

A variável de maior significância no construto imagem é IMAGE2 – atratividade da empresa para contratar novos empregados. Esse resultado demonstra que a imagem transmitida pela empresa exerce atração sobre os candidatos, possibilitando-lhe realizar uma seleção mais cuidadosa para preenchimento de vagas, porventura existentes em seu quadro de pessoal.

Outra conclusão do estudo se refere ao fato de a maioria das variáveis selecionadas pelo modelo para formar o construto identidade estarem relacionadas ao empregado da empresa: ID2 - retenção dos melhores empregados; ID4 - identificação do empregado com a empresa; ID6 - satisfação dos empregados; e ID8 - treinamento dos empregados nos valores da empresa. Este fato está de acordo com o entendimento dos acadêmicos, que acreditam que as ações e o comportamento dos empregados projetam, para os demais, as características da organização, informando como ela pensa, sente e se comporta.

Por último, convém observar que a percepção de desempenho é positivamente influenciada pela imagem corporativa, o que significa dizer que esse último construto não pode ser ignorado no desenho da estratégia de negócios da corporação.

## NOTAS

<sup>1</sup>Universidade Estácio de Sá – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE). Possui graduação em Economia pela Universidade Cândido Mendes (1979), Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1987) e Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2003). Atualmente é analista - Banco Central do Brasil, prestador de serviço da Fundação Getúlio Vargas - RJ e professor adjunto da Universidade Estácio de Sá. Endereço profissional: Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE) Universidade Estácio de Sá. Av. Presidente Vargas, 642 – 22º andar. Centro Rio de Janeiro, RJ. CEP: 20.071-001. E-mail: [pvieira2304@gmail.com](mailto:pvieira2304@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Estácio de Sá (UNESA). Possui doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2005). Graduação em Administração pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1968), graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Cândido Mendes (1978), graduação em Direito pela Universidade Cândido Mendes (1983), graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1984). É Professor Adjunto III da Universidade Estácio de Sá, exercendo a função de Coordenador-Adjunto do Programa de Mestrado em Administração de Empresas e Desenvolvimento Empresarial a partir de agosto de 2010. E-mail: [jasbfreitas@globo.com](mailto:jasbfreitas@globo.com)

<sup>3</sup>Faculdades IBMEC/RJ. Possui doutorado em Administração de Empresas pelo Instituto Coppead de Administração (2003), mestrado em Engenharia de Transportes pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1994) e graduação em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1988). Atualmente é Engenheiro no BNDES e professor nas Faculdades Ibmecc/RJ (Grupo Ibmecc S/A). E-mail: [edalto@ibmeccrj.br](mailto:edalto@ibmeccrj.br)

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- ALBERT, S. ; WHETTEN, D.A. Organizational identity. In: CUMMINGS, STAW B.M. (ed). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI, v. 7, p. 263-295, 1985.
- ALVESSON, M. Organization: From substance to image? **Organization Studies**, 1990.
- ANDREASSEN, T. W.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varyin degrees of service expertise. **The International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 4, p. 1-33, 1997.
- ASHFORTH, E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 20-39, 1989.
- BALMER, J. M. T. Corporate branding and connoisseurship. **Journal of General Management**, p. 39-44, winter 1995.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, p. 94 – 104, Winter 1991.
- BRONN, P. S. Corporate communication and the corporate brand. **Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation**, 2002.
- CHONG, M. The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines experience, **Corporate Reputation Review**,v. 10, n. 3, p. 201–212, 2007.
- CRAVENS, K.S.; OLIVER, E.G. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, n. 49, p.293-302, 2006.
- DOWLING, G. R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, v.15, n. 2, p. 109-115, 1986.
- DUTTON, J.E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **The Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C.V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 239-263, 1994.
- FOMBRUN, C. Reputation: Realizing value from the corporate image, Boston: **Harvard Business School**, 1996.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis with Readings**. 4. ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 2005.

HAWN, R. Image vs identity. **Trends**, v. 14, p. 32-37, Apr / May 1998.

HARRIS, P. We the people: the importance of employees in the process of building customer experience. **Brand Management**, v. 15, n. 2, p. 102-114, 2007.

HWANG, H. et al. A comparative study on parameter recovery of three approaches to structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 4, August 2010

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

KIRIAKIDOU, O.; MILLWARD, L. J. Corporate identity: external reality or internal fit. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 49-58, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_; ANDREASEN, A. B. **Strategic marketing for nonprofit organizations**, 4 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**, 4. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. spe, p. 51-73, 2003.

MARTINS, P. E. M. **Estratégia organizacional**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

MELEWAR, T. C. ; JENKINS, E. Defining the corporate identity construct. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 1, p. 76-90, 2002.

MOTTA, P. C. **Serviços: Pesquisando a satisfação do consumidor**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2000.

PRATT, M. G. **To be or not to be: central questions in organization identification**. In: WHETTEN, D.A.; GODFREY, P.C. Identity in organizations: building theory through conversations, p.245-256, London: Sage, 1998.

\_\_\_\_\_; FOREMAN, P. O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **The Academy of Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 18-42, 2000.

RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. Prentice Hall, 1995.

RINDOVA, V. P.; SCHULTZ, M. Identity within and identity without. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P.C. (ed.), **Identity in organizations**, Thousand Oaks, CA: p.46-51, 1998.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, dec. 2002.

RUYTER, K.; WETZELS, M. The role of corporate image and extension similarity in service brand extensions. **Journal of Economic Psychology**, n. 21, p. 639-659, 2000.

SCHULER, M. Administração de imagem organizacional: um método para a configuração de imagem organizacional. **Prsa educators academy 2000 research conference**. Miami, 2000.

SCHULTZ, D. E.; KITCHEN, P. J. Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 4, p. 347-366, 2004.

SILVA, C. L. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p.38-58, 2001.

TAJADA, L.A. S. Comunicação com vínculo entre a identidade e a imagem da empresa. **Novos rumos de marketing**. São Paulo: Atlas, p. 47-74, 2001.

TAJFEL, H. **Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations**. London: Academic Press, 1978.

\_\_\_\_\_.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. **The social psychology of intergroup relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1992.

VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade- favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 1, p. 25-37, 2003.

VAN KNIPPENBERG, D.; VAN SCHIE, E. C. M. Foci and correlates of organizational identification. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, p.137-147, 2000.

VAN REKOM, J. Deriving an operational measure of corporate identity. **European journal of marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 410-422, 1997.

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

WICHARDT, P. C. Identity and why we cooperate with those we do. **Journal of Economic Psychology**, n. 29, p. 127-139, 2008.