



A MEDIÇÃO DE IMAGEM INSTITUCIONAL: construção de escala para a associação fluminense de reabilitação

Paulo Roberto da Costa Vieira¹

Nilo Barros²

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas³

Antonio Carlos Magalhães da Silva⁴

RESUMO

A imagem institucional funciona como interface entre a realidade exterior e o indivíduo, permitindo-lhe abstrair e simplificar conteúdos complexos sobre a organização, com a finalidade de permitir que a mente só pondere os significados julgados relevantes. É dentro de uma teia de significados intrinsecamente inter-relacionados que a organização filantrópica deverá atuar para fortalecer a sua imagem, caso tenha interesse em atrair financiamento crescente para o desempenho de suas atividades filantrópicas. O presente estudo avalia escala para medição de imagem institucional de organização filantrópica especializada em reabilitação de deficientes de áreas carentes. Para tanto, realizou-se pesquisa de

¹ Doutor em Administração de Empresas. Atualmente é professor do curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá; professor do curso de Administração de Empresas da Escola Superior Nacional de Seguros; e analista do Banco Central do Brasil.

² Mestre em Administração de Empresas. Atualmente é funcionário da IBM Global Technology Services.

³ Doutor em Administração de Empresas. Atualmente é professor e coordenador de pesquisas do curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá.

⁴ Doutor em Engenharia de Produção. Atualmente é professor do curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá; professor do curso de Administração de Empresas da Escola Superior Nacional de Seguros; analista do Banco Central do Brasil.

survey com amostra de conveniência. O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado e auto-administrado, com cinco opções de respostas do tipo Likert. Empregou-se, no tratamento dos dados, a análise fatorial confirmatória. Os resultados evidenciaram a consistência da escala proposta, acompanhados de inúmeros insights sugestivos de ações estratégicas.

PALAVRAS-CHAVE: IMAGEM INSTITUCIONAL. REABILITAÇÃO. FILANTROPIA. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.

INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Para prestar o serviço a que se propõe, a AFR necessita de recursos. Parte dos valores empregados no atendimento filantrópico dos pacientes das comunidades carentes de Niterói, de São Gonçalo e de Itaboraí é obtida por meio de atendimento de pacientes particulares ou de convênio com empresas de saúde, atingindo 30% do total de pacientes (AFR, 2010, 2011).

A imagem institucional sólida facilita a tomada de decisão daqueles pacientes que necessitam de tratamento e que podem pagar. À medida que esses recursos constituem a fonte primordial de financiamento para tratamento dos indivíduos carentes, segue-se que a imagem institucional influencia não apenas o volume de atendimento, mas também a consecução da missão da AFR.

Nesse contexto, o presente trabalho objetiva medir a imagem institucional da AFR entre pacientes particulares e oriundos de convênios com empresas de saúde, com a finalidade não apenas de verificá-la em determinado momento do tempo, como também de identificar as variáveis que devem ser fortalecidas ou corrigidas para torná-la ainda mais sólida.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura é indispensável à fundamentação da pesquisa. As contribuições aqui discutidas permitirão elaborar as questões do questionário estruturado, obter subsídios para analisar os resultados da pesquisa e alicerçar os argumentos tecidos na conclusão.

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

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

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

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

1.1 Imagem Corporativa

De acordo com Martineau (1958), as companhias utilizavam a propaganda, elaborada por experientes profissionais de relações públicas, com o objetivo de construir, de forma inteligente, impressões positivas das empresas em seus clientes e potenciais consumidores.

Entretanto, o conceito de imagem corporativa seria, segundo esse autor, muito mais do que o simples desenvolvimento de pensamentos positivos sobre marcas e produtos, pois representava algo novo, diferente e valioso.

Construir e vender uma imagem corporativa constituía, na visão de



Martineau (1958), muito mais do que uma mera atividade de relações públicas. Requeria, além da associação de uma variedade de significados intangíveis, a proposição de símbolos que comunicassem a imagem desejada aos diversos públicos da firma.

Segundo Dowling (1993), cada indivíduo tem a sua própria percepção sobre a firma. A imagem corporativa resulta da impressão que várias pessoas possuem acerca de determinada empresa. As imagens corporativas não derivam apenas dos produtos e serviços ofertados pela empresa, mas também do que as pessoas dizem a respeito da firma – e do que ela diz de si mesma.

A imagem corporativa é fortemente influenciada por dois fatores. O primeiro é a cultura organizacional, a qual é fundamentada por um conjunto de pressupostos básicos que foram solidamente estabelecidos e são compartilhados pelos membros da empresa. Existe uma correlação positiva entre a imagem e a cultura da empresa. A imagem que os empregados têm da empresa afeta a forma como os empregados lidam com o público externo. Uma cultura uniforme significa que os empregados possuem um conjunto de imagens semelhantes.

O segundo fator é a comunicação de marketing, cujo resultado esperado é a projeção da auto imagem ideal da empresa para os públicos interno e externo. Essa comunicação deve contemplar, além da propaganda de excelência, a razão social da empresa, as suas cores, o seu logotipo e outros elementos simbólicos, permitindo o público externo reconhecê-la, para poder reafirmar a confiança nela depositada.

Não obstante a relevância do impacto exercido pela cultura organizacional e pela comunicação de marketing sobre a imagem corporativa, Dowling (1993) adverte que a comunicação interpessoal é mais forte na formação da imagem corporativa do que a comunicação de marketing da empresa. Nesse contexto, a imagem interna compartilhada pelos empregados desempenha papel fundamental, uma vez que são eles os principais divulgadores da imagem corporativa.

Quando uma telefonista atende uma ligação, ela comunica imagem corporativa; quando um vendedor atende um cliente, ele também comunica imagem.



Logo, a comunicação primária de imagem corporativa é realizada pelo empregado, constituindo a base sobre a qual a imagem será formada pelo público externo. A comunicação oral entre o público externo encerraria o ciclo de comunicação interpessoal iniciado pelo empregado.

De acordo com Dowling e Roberts (2002), a imagem corporativa sólida é um ativo valioso, possibilitando à empresa alcançar um patamar de lucratividade sustentável a longo prazo.

A imagem corporativa sinaliza qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Assim, os consumidores podem estar dispostos a pagar mais pelas ofertas de empresas com características reconhecidamente positivas, pelo menos em mercados marcados por altos níveis de incerteza.

A empresa com imagem corporativa sólida também pode obter vantagem nos custos, porque os empregados preferem trabalhar para elas, mesmo que tenham carga horária maior ou remuneração inferior, pois está incluída uma renda psicológica. Além disso, os fornecedores preocupam-se menos com os riscos contratuais quando negociam com esse tipo de organização, o que pode contribuir para reduzir custos de contratação e monitoramento.

Na medida em que a construção de uma imagem corporativa sólida demanda tempo, ela também constitui vantagem competitiva, possibilitando a neutralização de situações conjunturais adversas.

Segundo Melewar, Karaosmanoglu e Paterson (2005), além da preocupação com a qualidade de seus serviços e produtos, cresceu o interesse da empresa com o estado de sua imagem corporativa, uma vez que as decisões dos investidores na compra de ações e a avaliação de trabalhadores qualificados quanto às ofertas de emprego estão cada vez mais calcadas no grau de solidez da imagem corporativa da empresa.

Dowling (2006) destaca que as empresas necessitam desenvolver programas para se tornarem melhores socialmente e comunicar essas melhorias a seus públicos interno e externo. Para tanto, podem fazer uso de código de conduta,



auditoria social, regimes de aderência, avaliações públicas, filantropia, declaração de intenção baseada em valores e modelos como o *balanced scorecard*.

Durante a última década, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem sendo integrada às atividades de negócios das empresas em todo o mundo e pode incutir confiança e fidelidade à marca. Em princípio, a RSE pode ser usada para fortalecer a imagem corporativa e a lucratividade, sinalizando positivamente para os *stakeholders* com os quais a organização interage. A empresa que introduz a RSE em sua missão está empenhada em cumprir obrigações morais e superar expectativas, além das exigências estabelecidas pelas agências reguladoras (DEMETRIOU; PAPASOLOMOU; VRONDIS, 2010).

Pesquisas demonstraram que muitas empresas têm sido realmente proativas e que muita imaginação tem sido exercida. Diversas corporações se aproximaram da sociedade, centrando as suas ações em doações de caridade, filantropia corporativa, participação da comunidade, filantropia estratégica e na elaboração de um Marketing Relacionado a Causas (MRC).

O MRC pode ser definido como uma atividade comercial, na qual empresas e instituições de caridade formam parcerias entre si, para comercializar imagem ou produto, com benefício mútuo. O termo MRC foi introduzido pela American Express, em 1983, quando ela prometeu fazer uma doação para renovar a Estátua da Liberdade, cada vez que alguém usasse o seu cartão de crédito. O resultado final foi uma contribuição de 1,7 milhão de dólares feita pela corporação, com a campanha de causa relacionada, produzindo um aumento de 28% no uso do cartão.

Demetriou, Papasolomou e Vrondis (2010) sugerem que o MRC seja percebido como uma atividade na qual uma empresa, com uma imagem, produto ou serviço, constrói um relacionamento com uma "causa" ou um número de "causas" para apoiar a sua comercialização, tendo como resultado um benefício mútuo. Mais e mais empresas estão definindo em sua agenda o MRC, com vistas a identificar as iniciativas em que se encaixam, buscar o parceiro certo, para com ele formar uma relação de longo prazo, gerando mais benefícios do que doações concedidas. O

MRC pode ser usado para construir, cultivar, aprimorar e divulgar a imagem de uma organização.

Os resultados do estudo de Demetriou, Papasolomou e Vrondis (2010) indicaram que a maioria dos consumidores espera que as empresas participem ativamente em atividades de RSE, que engloba o MRC.

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

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

Na concepção de Wang (2010), a imagem corporativa é descrita como a impressão geral retida na mente do público sobre uma empresa. Está relacionada aos atributos físicos, simbólicos, e comportamentais da organização, como seu nome comercial, arquitetura, variedade de produtos, serviços e interação com seus clientes. Ela é o resultado de um processo de avaliação e pode causar efeitos diretos e indiretos sobre a lealdade do cliente, definida como a intenção do consumidor de manter relacionamento com determinada organização.

1.2 Imagem Institucional

Kazoleas, Kim e Moffitt (2001) realizaram uma pesquisa nos Estados Unidos, com o objetivo de identificar como a imagem ou imagens institucionais são

percebidas pelo público que se relaciona com uma organização universitária.

Os resultados mostraram que a imagem institucional não é função primária da exposição via mensagens de massa e campanhas na mídia sobre a instituição. Constatou-se que as fontes de maior influência são as relações pessoais entre famílias e amigos que, de algum modo, tiveram participação efetiva na universidade e experimentaram situações concretas com ela.

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

O Ministério da Educação (MEC) utilizava, em 2006, para mensurar a qualidade dos serviços prestados por instituição de ensino superior de Medicina, um quociente com peso de 40% para avaliação das instalações físicas (laboratórios e salas de aulas) e de 30% para apreciação do corpo docente da instituição. Logo, no que tange a cursos de Medicina, o MEC considerava as instalações físicas mais importantes que as pessoas (SILVA, 2009).

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

Após realizar análise fatorial exploratória, o aludido autor verificou que o fator com maior autovalor incluía, entre as principais variáveis observadas por ele influenciadas, a capacidade didática do professor em sala de aula e a excelência do conteúdo das disciplinas, as quais representam as dimensões responsividade e segurança que foram empregadas por Zeithaml e Bitner (2005) na modelagem de percepção do cliente sobre qualidade e satisfação. Esse resultado indicava uma alta percepção de qualidade nas interações pessoais entre os alunos e os professores, cuja importância residia na credibilidade depositada na instituição de ensino superior



e na segurança profissional buscada pelos estudantes.

Em segundo lugar, aparecia o fator relativo à qualidade de atendimento ao aluno. Era destacada, uma vez mais, a interação pessoal, só que, nesse caso, relacionada aos demais colaboradores da instituição que, externamente à sala de aula, eram os responsáveis pela interface entre os alunos e a instituição. Somente então, aparecia, em terceiro lugar, o fator relativo à infra-estrutura (laboratórios e salas de aula).

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

Os resultados também fortalecem a assertiva de Dowling (1993) de que os principais divulgadores da imagem são os empregados, no caso da imagem institucional da IES, seriam os professores e os atendentes da Secretaria do curso de Medicina. Embora apresente contribuição relevante na transformação do aluno em profissional competente, o fator referente às instalações físicas aparece classificado em última posição, segundo a percepção dos respondentes.

Carvalho (2009) investigou se a imagem institucional do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro (CRC-RJ), conforme percebida pelos participantes de uma amostra de estudantes universitários de Contabilidade, estava associada ao desempenho da instituição.

De acordo com Carvalho (2009), as organizações possuem vários públicos-alvo e uma imagem para cada um. Construir uma imagem corporativa sólida e zelar, ininterruptamente, para que assim permaneça, resulta em reações favoráveis de seus públicos e na obtenção de benefícios duradouros para a empresa.

O autor adverte que as imagens corporativas são difíceis de serem modificadas e os resultados sobre o comportamento nem sempre são tão diretos e óbvios como se poderia esperar. Por conseguinte, as empresas não podem ignorar a

medição, nem tampouco um gerenciamento sistêmico e planejado de sua imagem corporativa.

Ademais, Carvalho (2009. p.70) observa que “em muitos casos, a imagem corporativa é o único ponto de contato entre a organização e seus públicos, constituindo-se, pois, em especial instrumento para gestão de *public accountability* em termos institucionais”. Os resultados apontaram que a imagem institucional exerce impacto positivo sobre a avaliação do desempenho institucional do CRC-RJ.

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

O objetivo do trabalho de Cidade, Carvalho e Vieira (2010) era desenvolver uma escala nova para mensurar a imagem institucional do Conselho Profissional de Contabilidade, com base em modelagem de equações estruturais.

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

Esses autores consideram a imagem institucional como ferramenta estratégica de grande valor, pois, além de sustentar o alcance dos objetivos de longo prazo, também pode ser uma vantagem competitiva, posto que é de difícil imitação, já que a sua construção demanda um grande período de tempo.

Os resultados do trabalho de Cidade, Carvalho e Vieira (2010) atestaram a validade da escala proposta, cuja confiabilidade motivou os autores a sugerirem a sua aplicação em outras amostras e a outros conselhos profissionais.

2 METODOLOGIA

O estudo é de natureza quantitativa, no qual foi empregada a pesquisa de survey, pois, de acordo Cidade, Carvalho e Vieira (2010), o survey é a modalidade de pesquisa mais apropriada para o estudo em questão, uma vez que permite avaliar relação entre variáveis latentes.

Quanto aos fins, segundo Vergara (2010), o presente trabalho de pesquisa deve ser classificado como descritivo e explicativo. Por último, o estudo tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, uma vez que, na concepção da mencionada autora, é motivada para o equacionamento de um problema concreto.

2.1 População e amostra

A população é composta por todos os pacientes com capacidade de pagar pelo tratamento de reabilitação na AFR ou por seus responsáveis, conforme o caso.

A amostra por conveniência constituiu-se de 203 respondentes, a qual foi extraída da referida população.

2.2 Coleta de Dados

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

O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado e auto-administrado, com escala Likert de cinco opções de resposta, as quais variaram de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

2.3 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados foi realizado por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com emprego da análise fatorial confirmatória. Nesse estudo, no lugar de utilizar a análise fatorial exploratória, optou-se por identificar previamente as variáveis latentes e observadas relacionadas à imagem institucional, fundamentadas na teoria acadêmica, exigindo, assim, o emprego da análise fatorial confirmatória.

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.

A MEE é uma técnica estatística com capacidade de fornecer um método direto, o qual possibilita lidar eficientemente com múltiplas relações simultâneas, além de permitir a avaliação dessas relações no âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória ou construtos e variáveis observadas identificadas na literatura para a análise confirmatória (SILVA, 2006).

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

Segundo Gosling e Gonçalves (2003) o motivo da MEE ser aplicada a muitas áreas deve-se à sua capacidade de resolver problemas, nos quais os construtos são mensurados por variáveis observadas e são relacionados entre si.

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

2.4 Variáveis Latentes e Observadas

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

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

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

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

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

1) Qualiat

At1: mensura se os atendentes da recepção são amistosos;

At2: mensura se a orientação dada pelos profissionais da recepção é esclarecedora;

At3: mensura se o ambiente da recepção é acolhedor;

At4: mensura a aparência dos atendentes da recepção;

At5: mensura se os atendentes da recepção se esforçam para entender as necessidades dos pacientes;

At6: mensura se o tempo que o paciente passa na recepção da AFR é agradável.

2) Qualitr

Tr1: avalia se as salas de tratamento utilizadas pelo paciente são adequadamente equipadas;

Tr2: avalia se a AFR se preocupa com a recuperação dos pacientes;

Tr3: atesta se o tratamento de reabilitação da AFR soluciona o problema do paciente;

Tr4: avalia se o paciente recomenda a amigos o tratamento de recuperação da AFR;

Tr5: avalia se o tratamento de reabilitação da AFR atende às expectativas do paciente;

Tr6: verifica se os profissionais do tratamento de reabilitação da AFR são competentes;

Tr7: avalia se os profissionais do tratamento de reabilitação da AFR são atenciosos;

Tr8: avalia se os profissionais que atuam no tratamento da AFR falam a "língua" do paciente;

Tr9: avalia se o tratamento da AFR contribui para a reintegração do paciente na sociedade;

Tr10: mensura se o tratamento de reabilitação da AFR é inovador.

3) Ética

Et1: atesta se a AFR é uma instituição confiável;

Et2: variável que verifica se a AFR cumpre o anunciado;

Et3: avalia se a AFR sabe solucionar situações imprevistas;

Et4: atesta se a AFR honra os seus compromissos;

Et5: variável que avalia se a AFR trata com justiça os seus pacientes.

A mensuração das variáveis latentes – Qualidade no Atendimento, Qualidade no Tratamento e Ética – se realiza de forma indireta, por intermédio das 21 variáveis observadas, representativas de suas múltiplas características

essenciais. Com base nas variáveis observadas, a MEE não apenas estima as latentes, mas também testa a qualidade de ajustamento global do modelo, bem como a consistência e a significância estatística de seus parâmetros.

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

Quadro 1 - Variáveis Latentes e Observadas

Variável Latente	Autor	Variável Observada	Autor
Qualiat	Martineau (1958), Carvalho (2009), Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), Bravo, Montaner e Pina (2010), Carvalho (2009), Wang (2010)	At1	Carvalho (2009)
		At2	Bravo, Montaner e Pina (2010)
		At3	Bravo, Montaner e Pina (2010)
		At4	Wang (2010), Bravo, Montaner e Pina (2010)
		At5	Wang (2010)
		At6	Wang (2010)
Qualitr	Carvalho (2009), Cidade, Carvalho e Vieira (2010), Vieira (2004), Bravo, Montaner e Pina (2010), Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), Wang (2010)	Tr1	Carvalho (2009)
		Tr2	Carvalho (2009) Cidade, Carvalho e Vieira (2010)
		Tr3	Carvalho (2009)
		Tr4	Wang (2010)
		Tr5	Wang (2010)
		T6	Wang (2010)
		T7	Wang (2010)

Variável Latente	Autor	Variável Observada	Autor
		Tr8	Wang (2010)
		T9	Wang (2010)
		Tr10	Wang (2010),
Ética	Dowling (2006), Carvalho (2009), Cidade, Carvalho e Vieira (2010), Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), Vieira (2004), Bravo, Montaner e Pina (2010), Demetriou <i>et al.</i> (2010), Wang (2010),	Et1	Bravo, Montaner e Pina (2010) Carvalho (2009), Cidade, Carvalho e Vieira (2010)
		Et2	Carvalho (2009)
		Et3	Carvalho (2009)
		Et4	Carvalho (2009)
		Et5	Carvalho (2009)

Fonte: Elaboração própria

As hipóteses do modelo estrutural são as seguintes: Qualiat apresenta covariância com Qualitr; Qualitr apresenta covariância com Ética; Ética apresenta covariância com Qualiat.

Em resumo, a mensuração das variáveis latentes – Qualidade no Atendimento, Qualidade no Tratamento e Ética – foi realizada de forma indireta, por intermédio das 21 variáveis observadas, representativas de suas múltiplas características essenciais. Com base nas variáveis observadas, a MEE não apenas estima as latentes, como também testa a qualidade de ajustamento global do modelo, bem como a consistência e a significância estatística de seus parâmetros.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os principais resultados estatísticos, com os quais teceremos as conclusões do trabalho na seção subsequente. Inicialmente, será atestada a qualidade psicométrica do instrumento de coleta de dados, por meio de sua confiabilidade interna, cuja magnitude está consubstanciada no valor do Alpha de Cronbach. Posteriormente, serão apresentadas as estimativas dos pesos de regressão, cujo sinal e significância estatística são fundamentais para primeira avaliação do modelo hipotético. Por último, serão apresentados os índices de ajustamento global do modelo, os quais, em conjunto com as estimativas dos parâmetros, permitirão que sejam feitas declarações fundamentadas sobre a consistência da escala proposta.

3.1 Confiabilidade Interna

Os construtos do modelo ou, em outros dizeres, as variáveis latentes Excelência de Atendimento (Qualiat), Excelência de Tratamento (Qualitr) e Ética (Etica) exibiram confiabilidade interna, conforme atestam os respectivos coeficientes Alpha de Cronbach, superando o valor mínimo recomendado por Hair et al. (2005), como se pode constatar com exame da Tabela 1.

Tabela 1. Confiabilidade interna: variáveis latentes Qualiat, Qualitr e Etica

Variável latente	Alpha de Cronbach	Nº de itens
Qualiat	0,882	6
Qualitr	0,927	10
Etica	0,885	5

Fonte: Elaboração própria

3.2 Estimativas dos Pesos de Regressão

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

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

Tabela 2. Estimativas dos pesos de regressão

Caminho	Estimativa	Erro Padrão	Razão Crítica (RC)
At1 ← Excelência de Atendimento	1,000		
At2 ← Excelência de Atendimento	1,121	0,083	13,564
At3 ← Excelência de Atendimento	1,279	0,102	12,531
At4 ← Excelência de Atendimento	1,073	0,079	13,552
At5 ← Excelência de Atendimento	1,140	0,086	13,331
At6 ← Excelência de Atendimento	1,490	0,150	9,929
Tr1 ← Excelência de Tratamento	1,000		
Tr2 ← Excelência de Tratamento	1,040	0,109	9,567
Tr3 ← Excelência de Tratamento	1,468	0,149	9,834
Tr4 ← Excelência de Tratamento	0,968	0,107	9,011
Tr5 ← Excelência de Tratamento	1,299	0,133	9,737
Tr6 ← Excelência de Tratamento	1,111	0,114	9,709
Tr7 ← Excelência de Tratamento	0,951	0,108	8,819
Tr8 ← Excelência de Tratamento	1,068	0,117	9,166
Tr9 ← Excelência de Tratamento	1,109	0,130	8,521
Tr10 ← Excelência de Tratamento	1,473	0,163	9,013

Et5←Ética	1,000		
Et4←Ética	1,296	0,086	15,044
Et3←Ética	1,575	0,130	12,130
Et2←Ética	1,347	0,094	14,263
Et1←Ética	0,922	0,079	11,655

Fonte: Elaboração própria

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

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

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

3.3 Estimativas das Covariâncias

As estimativas de covariância entre as variáveis latentes apresentaram

significância estatística ao nível de 5% ($RC > 1,96$). Cabe ressaltar que a maior covariância foi entre a variável latente Etica e Qualitr, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3. Covariâncias

Caminho	Covariância	Erro Padrão	Razão Crítica (RC)
Qualiat <---> Qualitr	0,103	0,016	6,362
Etica <---> Qualiat	0,094	0,014	6,659
Etica <---> Qualitr	0,128	0,019	6,772

Fonte: Elaboração própria

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

Não se deve confundir correlação com covariância, pois a covariância depende das unidades de medida e os seus valores são, geralmente, mais difíceis de interpretar do que as correlações. Para os objetivos do presente estudo, os sinais e as magnitudes relativas são as únicas informações que relevam, já que a significância estatística está presente em todos os casos ($RC > 1,96$).

3.4 Índices de Ajustamento Global

Em MEE, o teste de significância estatística é a magnitude qui-quadrado. A Tabela 4 informa a discrepância mínima (CMIN), os graus de liberdade (gl), a probabilidade (p) e a razão (CMIN/DF).

No ajustamento qui-quadrado, o valor CMIN, de 667,602 representa a estatística χ^2 , cujo objetivo é mostrar a qualidade de ajustamento do modelo aos dados. A razão entre χ^2 e os graus de liberdade deve ser menor que 5 (SILVA,

2006). Como o valor da razão entre CMIN e os graus de liberdade foi 3,589, de acordo com a informação da coluna CMIN/gl, o modelo hipotético de escala de mensuração da imagem institucional da AFR exibe ajustamento aceitável (Tabela 4).

Tabela 4. Ajustamento Qui-Quadrado

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

Fonte: Elaboração própria

O teste χ^2 é o único teste de significância estatística da MEE, muito embora sejam calculados diversos índices de excelência de ajustamento. Há uma diversidade de índices que assumem valores no intervalo de 0 a 1, indicando melhora no ajustamento do modelo à medida que o índice se aproxima de 1. Convém notar que os índices de ajustamento representam distintas formas de expressar a distância entre a matriz de covariância da amostra S , e a matriz de covariância gerada pelo modelo Σ .

Segundo Vieira e Ribas (2011), há, fundamentalmente, quatro classes de índices de excelência de ajustamento: índices absolutos; índices comparativos (relativos ou incrementais); índices baseados em parcimônia; e índices diversos.

O modelo hipotético de escala de medição da imagem institucional da AFR apresenta todos os índices de ajustamento global maiores do que 0,95, indicando a ocorrência de um bom ajustamento do modelo aos dados, conferindo-lhe consistência, conforme atestam as informações da Tabela 5 (VIEIRA; RIBAS, 2005).

Tabela 5. Índices globais de ajustamento

Índice	Nível de ajustamento
NFI	0,969
IFI	0,978
TLI	0,972
CFI	0,977

Fonte: Elaboração própria

Conforme pode ser observado, o índice de ajustamento normalizado (NFI – *Normed Fit Index*), que é caracterizado pela tendência de subestimar o ajuste em pequenas amostras, exibe valor 0,969, o que representa um bom ajustamento; o índice de ajustamento incremental (IFI – *Incremental Fit Index*), que é relativamente independente do tamanho da amostra, e que também é derivado do NFI, apresentou valor de 0,978, indicando, dessa forma, um bom ajustamento; o índice de Tucker-Lewis (TLI – *Tucker-Lewis Index*) é similar ao NFI, embora penalize a complexidade do modelo. O TLI que é relativamente independente do tamanho da amostra também apresentou bom ajustamento, uma vez que seu valor, 0,972, foi superior ao parâmetro mínimo empregado para enquadramento de modelos de bom ajustamento. O TLI próximo de um indica um bom ajustamento. Quando o TLI é inferior a 0,90, o modelo deve ser revisto, de acordo com Vieira e Ribas (2011).

Para finalizar, o índice de ajustamento comparativo (CFI – *Comparative Fit Index*), que leva em consideração o tamanho da amostra, com o valor de 0,977, também apresentou um bom ajustamento, uma vez que seu valor implica afirmar que 97,7% da covariância nos dados podem ser reproduzidas com o modelo hipotético.

CONCLUSÃO

O objetivo final deste estudo foi atingido porque possibilitou o desenvolvimento de uma escala capaz de mensurar a imagem institucional da AFR, identificando as áreas que a integram, os seus aspectos mais importantes e aqueles que necessitam de fortalecimento ou redirecionamento.

Preliminarmente, é necessário lembrar que o instrumento de coleta de dados, empregado na pesquisa aqui discutida, exibiu confiabilidade interna. Quando essa confiabilidade é acompanhada dos demais resultados, é possível afirmar que a imagem da AFR pode ser mensurada e continuamente melhorada ao longo do tempo.

De fato, os resultados alcançados possibilitam aos gestores da AFR identificar ações estratégicas de curto prazo para fortalecimento da imagem.

A relevância da variável At6 (Não sinto o tempo passar quando estou na Recepção da AFR) sugere que se ofereça um sistema televisivo na recepção da instituição que divulgue os avanços da AFR na área de reabilitação, com emprego das técnicas mais modernas da Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Psicopedagogia e Medicina Física, bem como a troca de experiências com outras instituições. Ademais, essas informações poderiam ampliar a percepção de seu público quanto ao caráter inovador do tratamento da AFR, cuja relevância está representada no conteúdo da variável Tr10 (O tratamento da AFR é inovador);

Analogamente, a divulgação de conteúdos informativos acerca das variáveis Tr3 (O tratamento de reabilitação da AFR soluciona o problema do paciente) e Tr5 (O Tratamento de reabilitação da AFR atende às expectativas do paciente), apresentando casos de sucesso no tratamento de reabilitação, atestaria não apenas a preocupação da instituição em relação às necessidades de seu público, mas



também que as expectativas são superadas com os resultados que a AFR atinge por meio de seu tratamento inovador;

A importância atribuída à variável At3 (O ambiente da recepção é acolhedor) também é um indicador da necessidade de melhorias no ambiente da recepção, para torná-lo mais agradável aos pacientes que aguardam atendimento.

As variáveis At5 (Os atendentes da Recepção se esforçam para entender minhas necessidades) e Et3 (A AFR sabe solucionar situações imprevistas) sugerem o emprego de outro grupo de ações estratégicas fundamentado no desenvolvimento de seminários e cursos ministrados por especialistas em reabilitação a atendentes da recepção para que esses últimos possam melhor orientar e dirimir as dúvidas apresentadas pelos pacientes e seus familiares.

Para que a AFR, que é uma instituição filantrópica com mais de 50 anos de atuação, perpetue a prestação de serviços de reconhecida qualidade, é fundamental que não só continue cumprindo o anunciado em seu portfólio de tratamento – variável Et2 (A AFR cumpre o anunciado), como também honre os compromissos que assume – variável Et4 (A AFR honra os seus compromissos).

Se a escala desenvolvida no presente estudo for aplicada a outras instituições filantrópicas que atuem nas áreas de saúde e assistência social, recomenda-se que seja realizada pesquisa qualitativa para que a escala aqui proposta seja ajustada às especificidades da instituição cuja imagem se deseja mensurar.

THE MEASUREMENT OF INSTITUTIONAL IMAGE: BUILDING SCALE FOR ASSOCIATION FLUMINENSE REHABILITATION

ABSTRACT

The institutional image serves as an interface between external reality and the individual, allowing him to abstract and simplify complex contents on the organization, for the purpose of allowing the mind to ponder the meanings only deemed relevant. It is within a net of meanings intrinsically inter-related that the philanthropic organization should act to strengthen your image, if she is interested in attracting increased funding to carry out its charitable activities. This study assesses a scale to measure the institutional image of a philanthropic organization specializing in rehabilitation of disabled in needy areas. To reach its aim, it was carried out a survey research with a convenience sample. The data collection instrument was a structured questionnaire, self-administered, with five response options Likert. It was used in the treatment of the data, confirmatory factor analysis. The results showed the consistency of the proposed scale, accompanied by numerous insights suggestive of strategic actions.

KEYWORDS: INSTITUTIONAL IMAGE. REHABILITATION. PHILANTHROPY. CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO FLUMINENSE DE REABILITAÇÃO. **Relatório de Diretoria**. 2009. Disponível na secretaria da associação.
_____. **Relatório de Diretoria**. 2010. Disponível na secretaria da associação.



_____. **Relatório de Diretoria**. 2011. Disponível na secretaria da associação.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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