

# A relação entre o empoderamento de funcionários, a reputação corporativa e o desempenho das empresas: uma pesquisa conduzida no setor manufatureiro da Turquia

Gönül Kaya Özbağ<sup>1</sup> 

Hülya Gündüz Çekmecelioğlu<sup>2</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – O objetivo deste artigo é descrever e analisar as relações mútuas entre o clima de empoderamento, o empoderamento psicológico, a reputação corporativa e o desempenho das empresas. **Referencial teórico** – Este artigo baseia-se na literatura sobre empoderamento e reputação corporativa para propor um modelo de pesquisa abrangente e examinar como a reputação corporativa e o desempenho das empresas são moldados por práticas de empoderamento. **Metodologia** – Para atingir o objetivo do estudo, foi utilizada a abordagem de mínimos quadrados parciais e o método de reamostragem de *bootstrapping* para testar a hipótese. Foi realizada uma pesquisa para coletar dados de 225 trabalhadores do setor manufatureiro da Turquia. **Resultados** – Os resultados corroboram o impacto positivo do clima de empoderamento sobre o empoderamento psicológico. Além do empoderamento, o clima parece ser uma variável bastante forte que aumenta a reputação e o desempenho das empresas. Além disso, os resultados revelam que a reputação corporativa percebida está positivamente associada ao desempenho financeiro e não financeiro das empresas. **Implicações práticas e sociais da pesquisa** – Esta pesquisa fornece uma contribuição importante ao mostrar como as práticas de empoderamento em nível macro, como o clima de empoderamento, influenciam os sentimentos de empoderamento em nível micro, como o empoderamento psicológico, e que ambos, por sua vez, estão relacionados à reputação corporativa e ao desempenho das empresas. **Contribuições** – Esta pesquisa forneceu uma contribuição importante ao mostrar como as práticas de empoderamento em nível macro, como o clima de empoderamento, influenciam o sentimento de empoderamento em nível micro, como o empoderamento psicológico, e que ambos, por sua vez, estão relacionados à reputação corporativa percebida e ao desempenho das empresas.

**Palavras-chave:** Clima de empoderamento. Empoderamento psicológico. Reputação corporativa. Desempenho das empresas.

1. Faculdade de Administração de Empresas Marítimas, Universidade de Kocaeli, Turquia
2. Faculdade de Economia e Ciências Administrativas, Universidade de Kocaeli, Turquia

## Como citar:

Kaya Özbağ, Gönül., Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya (2022). A relação entre o empoderamento de funcionários, a reputação corporativa e o desempenho das empresas: uma pesquisa conduzida no setor manufatureiro da Turquia. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), p.23-47.

## Recebimento:

13/03/2020

## Aprovação:

02/08/2021

## Editor responsável:

Prof. Dr. Teresa Proença

## Processo de avaliação:

Double Blind Review

## Revisores:

Dr. Frank Otoo; Dr. Elza Veloso



Revista Brasileira de Gestão de  
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4148>

## Introdução

As últimas quatro décadas testemunharam um crescimento significativo no interesse pelo assunto reputação corporativa entre acadêmicos e profissionais. No entanto, não há uma definição geralmente aceita do conceito de reputação corporativa (RC), uma vez que sua natureza é complexa. Em sua revisão da literatura interdisciplinar, Fombrun e Rindova (1996) indicaram que essa ambiguidade é resultado dos óculos perceptivos de diferentes disciplinas. Outra razão para essa complexidade é que pesquisadores e profissionais usam os termos imagem corporativa, identidade corporativa e RC como conceitos intercambiáveis. A imagem corporativa está relacionada à forma como a empresa é percebida pelos públicos externos, principalmente os clientes. Descreve o que as pessoas de fora sentem e pensam sobre a empresa com base em suas experiências e observações (Furman, 2010; Lewellyn, 2002). Por outro lado, a RC é interpretada como a percepção geral de uma empresa. Fombrun (1996, p. 11) afirmou: “Reputações são em parte um reflexo da identidade e imagem de uma empresa e em parte o resultado dos esforços dos gestores para nos persuadir sobre a excelência de sua organização”. A maioria dos estudiosos destaca que a RC é uma variável mais estável e desempenha um papel primordial na gestão de crises, contribuindo para a gestão da imagem da empresa (Harvey, Morris, & Santos, 2017; Srivastava et al., 1997). Portanto, no contexto deste estudo, a reputação corporativa pode ser vista como um telhado que se eleva acima das colunas, inclusive a imagem corporativa e a identidade corporativa.

Uma empresa pode ter várias reputações e a percepção da reputação pelos funcionários é crucial porque a alavancagem da reputação pode ser obtida por meio deles (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000). O papel dos funcionários no estabelecimento da RC, por meio da criação de um bom relacionamento entre as partes interessadas da organização, é frequentemente enfatizado na literatura (Ager & Piskorski, 2001; Puncheva-Michelotti, Vocino, Michelotti, & Gahan, 2018; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Eles são cruciais tanto na construção quanto na manutenção de uma boa reputação. Externamente, uma boa RC pode aumentar a lucratividade porque atrai clientes para seus produtos e investidores para novos investimentos (Fombrun & Van Riel, 2004), mas por outro lado, os funcionários são os que produzem o produto ou o serviço para os clientes. Esses dois ativos valiosos, reputação e funcionários, afetam-se interativamente uma vez que os

funcionários moldam ativamente as percepções de outras partes interessadas sobre a empresa (Cravens & Oliver; 2006; Helm 2011; Olmedo-Cifuentes, Martínez-León, & Davies, 2014; Taghian, D’Souza, & Polonsky, 2015), e também são afetados pela percepção pública sobre a empresa para a qual trabalham (Men, 2012a; Verčič, & Ćorić, 2018). Em outras palavras, a reputação da empresa é estimulada pela forma como os funcionários responsáveis pelo atendimento ao cliente percebem a organização; além disso, fazer parte de uma organização de alto prestígio ou de uma equipe bem-sucedida estimula o comportamento humano (Carmeli, 2004; Davies, Chun, Silva, & Roper, 2003).

Os funcionários são considerados um dos parceiros estratégicos mais importantes porque interagem diariamente com as partes interessadas externas. Como uma entidade corporativa é uma organização humana ligada a um ambiente externo (Olins, 1995), o comportamento da equipe tem um grande impacto sobre as impressões formadas por membros de grupos externos, como clientes, concorrentes, fornecedores, investidores e a mídia (Bromley, 2001). As interações entre funcionário e cliente, por exemplo, são ingredientes essenciais para orientar e manter a reputação organizacional porque, em vez de confiar em mensagens de marketing concebidas pela alta administração, os consumidores têm maior probabilidade de acreditar nas informações transmitidas pelos funcionários. Com o uso inovador de novas tecnologias digitais, os funcionários estão cada vez mais se comunicando com outras partes interessadas e iniciando diálogos nas mídias sociais que muitas vezes são percebidos como mais confiáveis do que as mensagens criadas intencionalmente (Kim & Rhee, 2011; Men, 2012b).

Embora as percepções dos funcionários sobre uma organização estejam no cerne da RC e uma boa reputação comece dentro da empresa (Fombrun et al., 2000), a maioria dos estudos anteriores enfocou as partes interessadas externas, especialmente os clientes. A abordagem de marketing tem enfatizado a avaliação da reputação baseada no cliente (Walsh & Beatty, 2007), mas as percepções dos membros internos sobre a organização são extremamente importantes para as organizações. Como os empregadores podem esperar que os funcionários comuniquem uma reputação favorável ao público-alvo, se eles não percebem a reputação de sua empresa? Além disso, pesquisas anteriores indicam que as visões de funcionários e clientes sobre a reputação estão interrelacionadas e interligadas (Fombrun, 1996; Gioia, Schultz, & Corley,

2000; Hatch & Schultz, 2001). Os estudiosos parecem concordar que uma boa gestão da reputação deve alinhar as percepções interna e externa (Doorley & Garcia, 2015; Hatch & Schultz, 2001) e, mesmo ao longo do tempo, as percepções dos funcionários podem ser mantidas consistentemente acima das dos clientes (Davies, Chun, & Kamins, 2010; Davies, Chun, Silva, & Roperet, 2004). Portanto, neste estudo, a reputação é avaliada por meio da percepção dos funcionários.

Por outro lado, a literatura sobre empoderamento discrimina o clima de empoderamento (também chamado de empoderamento estrutural) da forma psicológica do empoderamento. Os estudos existentes demonstraram os aspectos benéficos do empoderamento dos funcionários e os vincularam a uma série de resultados positivos (Chang & Liu, 2008; Çekmecelioğlu & Özbağ, 2014). No entanto, a maioria dos estudos dá enfoque apenas a uma perspectiva do empoderamento e, portanto, uma perspectiva mais ampla integrando as dimensões organizacional e psicológica simultaneamente tem sido negligenciada. Mesmo que sejam construtos distintos, a suposição comum é a de que o empoderamento é específico para o ambiente de trabalho, o que aponta para o clima de empoderamento (CE), mas se os funcionários não conseguem criar uma orientação ativa para seu trabalho por meio do empoderamento psicológico (EP), as práticas de empoderamento podem não ter sido capturadas de forma adequada. Uma vez que o CE se limita às estruturas e políticas organizacionais, incluímos as dimensões do EP em nosso modelo de pesquisa para obter uma compreensão mais ampla sobre o processo de empoderamento dos funcionários. Conforme observado por muitos estudiosos (Kim & Rhee, 2011; Men, 2011), esses agentes antecedentes não somente afetam os comportamentos e atitudes dos funcionários, mas também facilitam o estabelecimento e a manutenção da RC. Por esse motivo, os sentimentos dos funcionários em relação ao CE e EP são examinados, visto que podem afetar significativamente a RC interna. Resumidamente, prevê-se que as práticas de empoderamento contribuam para a RC, que por sua vez impulsiona o desempenho das empresas (DE).

Até onde os autores saibam, não há nenhum estudo disponível até o momento que tenha analisado CE, EP, RC e DE juntos. Ao construir ligações entre a RC e os dois antecedentes internos, CE e EP, este trabalho fornecerá novas evidências empíricas sobre como a estrutura e o EP afetam a RC e aumentará a lista de características internas de empresas com reputações favoráveis. Além disso, o presente

estudo adota a perspectiva de *insiders* corporativos para examinar como a RC e o DE são moldados pelas práticas de empoderamento. Complementando a literatura atual sobre empoderamento, que se concentra nas consequências das práticas de empoderamento (ou seja, satisfação no trabalho, compromisso e identificação organizacional), este artigo estabelece uma relação entre a literatura sobre reputação e empoderamento e fornece evidências empíricas que mostram por que o empoderamento dos funcionários é importante, estabelecendo ligações entre RC e DE.

## 1 Referencial teórico e hipóteses da pesquisa

### 1.1 Empoderamento psicológico, clima de empoderamento e reputação corporativa

Existem dois pontos de vista sobre empoderamento de funcionários na literatura, inclusive sobre CE e EP. CE refere-se a uma macro perspectiva que enfoca as estruturas e políticas organizacionais e o EP, a uma microperspectiva que enfoca o empoderamento como motivação intrínseca (Liden & Arad, 1996). O EP difere do CE porque o último enfatiza o processo de delegação de autoridade, enquanto o primeiro tem mais a ver com a capacitação. O CE ocorre quando os funcionários têm acesso a “informações, suporte, recursos e oportunidades de aprender e crescer” (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004, p. 528). Por outro lado, o EP ocorre quando os funcionários têm uma percepção elevada de si mesmos e motivação no trabalho (Lee & Koh, 2010), o que implica que os gestores podem delegar funções e responsabilidades, mas o ato da delegação não significa necessariamente que os funcionários delegados se sentirão empoderados (Wei, Yuan, & Di, 2010).

Em essência, o CE descreve as condições de empoderamento no ambiente de trabalho, enquanto o EP refere-se à reação dos funcionários a essas condições de empoderamento (Kirkman & Shapiro, 2001; Laschinger, Read, Wilk, & Finegan, 2014; Menon, 2001). É o estado psicológico de empoderamento que ocorre quando os funcionários têm um senso de motivação em relação ao ambiente de trabalho (Menon, 2001). É também a reação psicológica dos funcionários à presença ou ausência de condições contextuais empoderadoras no local de trabalho (Laschinger et al., 2004). Conger e Kanungo (1988) sugerem que o empoderamento deve ser visto como um construto motivacional, que significa “capacitar” em vez de simplesmente “delegar”, e acrescentam que

há várias outras condições de empoderamento além da delegação, compartilhamento de recursos ou participação. Combinando os domínios organizacional e psicológico, o empoderamento de funcionários pode ser visto como um estado cognitivo, uma experiência subjetivamente empoderada com o compartilhamento de poder, competência e internalização de valor nas organizações (Chang & Liu, 2008). Nesse sentido, este estudo segue uma visão unificadora do empoderamento e propõe que o empoderamento é também um processo psicológico e não pode ser realizado a menos que a pessoa seja psicologicamente aceitável.

Os pesquisadores definiram o CE em três dimensões, ou seja, o compartilhamento de informações, autonomia através de limites e responsabilidade da equipe (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1995; Randolph, 1995; Seibert, Silver e Randolph, 2004). As práticas de compartilhamento de informação fornecem informações sobre a eficácia de custos, produtividade, qualidade e desempenho financeiro para funcionários em toda a organização. A segunda dimensão, autonomia através de limites, refere-se às estruturas e práticas organizacionais que estimulam ações autônomas dos funcionários. Refere-se ao desenvolvimento de metas de trabalho, procedimentos e áreas de responsabilidade de forma independente. A autonomia no trabalho leva a uma maior percepção do controle e a um maior empoderamento. Os pesquisadores encontraram evidências de que uma maior autonomia está associada a um melhor trabalho em equipe e ao crescimento das pessoas, a uma moral mais alta e maior responsabilidade com o trabalho, resultando assim em níveis mais altos de satisfação e motivação (Hee & Ling, 2011; Huang, 2011). Finalmente, a responsabilidade da equipe delega a tomada de decisão às equipes e encoraja a tomada de decisão participativa entre seus membros (Seibert et al., 2004). Equipes capacitadas planejam, organizam, direcionam e controlam seu próprio trabalho e influenciam as decisões que vão desde decisões estratégicas a decisões rotineiras (Lawler, 1986).

Kanter (1993) afirma que as características do local de trabalho mencionadas acima relacionadas ao CE influenciam mais as atitudes e comportamentos dos funcionários do que outras características. Funcionários que acreditam que seu ambiente de trabalho proporciona acesso a esses fatores, inclusive compartilhamento de informações, autonomia através de limites e responsabilidade da equipe, irão se sentir mais empoderados psicologicamente. Quando os funcionários desenvolvem um sentimento interno de

empoderamento, eles sentem que têm liberdade e livre arbítrio; sentem-se pessoalmente conectados à organização, confiantes em suas habilidades e capazes de ter um impacto no sistema em que estão inseridos (Quinn & Spreitzer, 1997), levando a resultados positivos em sua organização (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007). A participação dos funcionários por meio de maior delegação de responsabilidade faz com que eles se sintam mais confiáveis, valorizados e engajados, moldando assim uma percepção de empoderamento bem equilibrada que atende às implicações motivacionais do empoderamento, necessárias tanto para um desempenho eficaz quanto para o sentimento de empoderamento. Nauman, Mansur Khan e Ehsan (2010), por exemplo, investigaram a relação entre CE, estilo de liderança e atendimento ao cliente como um indicador de gestão de projeto eficiente e descobriram que o CE tem um efeito significativo sobre a responsabilidade pelas tarefas, pelas pessoas e pelo atendimento ao cliente. Além disso, Seibert et al. (2004) descobriram que o apoio ao CE influenciou positivamente o EP e, em última análise, o desempenho individual e da unidade. Além disso, Gibson, Porath, Benson e Lawler (2007) investigaram a relação entre o CE, o desempenho financeiro da empresa, o atendimento ao cliente e a qualidade. Os resultados demonstraram que as dimensões do CE estavam relacionadas a resultados distinguíveis; por exemplo, o compartilhamento de informações estava correlacionado ao desempenho financeiro, à capacitação da equipe, à qualidade e ao estabelecimento de limites em termos de atendimento ao cliente.

A literatura revela que o CE cria um ambiente psicologicamente seguro que estimula o compartilhamento de conhecimento e novas ideias para a tomada de decisões de alta qualidade, além de um desempenho eficiente (D’Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2016; Jha, 2019). Juntando esses argumentos, propõe-se que o CE, fundamental para um ambiente de trabalho favorável, promove o EP e também o DE. Por outro lado, há uma forte suposição na literatura sobre empoderamento de que os gestores precisam implementar as três dimensões do CE como um pacote interativo ou como um conjunto, porque estão fortemente interrelacionadas. Em consonância com estudos anteriores (Seibert et al., 2004; Silén, Skytt, & Engström, 2019), o CE foi integrado como um único construto na análise, pois acredita-se que seja provável que o EP surja quando as três dimensões do CE coexistirem, reforçando-se em contextos de trabalho. Assim, são propostas as hipóteses a seguir:

H1: O clima de empoderamento está positivamente associado ao empoderamento psicológico.

H2: O clima de empoderamento está positivamente associado ao desempenho financeiro das empresas.

H3: O clima de empoderamento está positivamente associado ao desempenho não financeiro das empresas.

Este estudo também argumenta que a implementação do CE é uma prática organizacional eficaz que garante percepções positivas da RC. A forma como os funcionários percebem a organização está intimamente ligada à eliminação de fatores no ambiente de trabalho que podem gerar sentimento de impotência e a sua substituição por elementos que promovam ações autônomas, autoeficácia, controle e motivação intrínseca (Conger & Kanungo, 1988). O CE, inclusive a tomada de decisão participativa e o compartilhamento de poder, estimula um clima de confiança que promove a confiança e a autoeficácia dos funcionários. Além disso, quando os supervisores constroem bons relacionamentos com os subordinados, as opiniões positivas dos funcionários em relação à empresa aumentam e, portanto, eles são mais propensos a concordar sobre a influência mútua no relacionamento (Men, 2011). A percepção favorável do CE estimula os funcionários a desenvolverem a criatividade, a flexibilidade e a autonomia em relação ao próprio trabalho, o que resulta na solução dos problemas organizacionais e dos clientes de forma rápida, sensata e eficiente. Consequentemente, estudos anteriores (Kirkman & Rosen, 1999; Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001; Men, 2011) que concluem que o empoderamento leva à satisfação, comprometimento, confiança e lealdade dos funcionários e a uma relação organização-funcionário de qualidade fornecem as bases teóricas para a expectativa de que o CE melhore a RC.

H4: O clima de empoderamento está positivamente associado à reputação corporativa.

Por outro lado, os acadêmicos discutem uma variedade de significados, conceitos e estruturas do EP na literatura sobre empoderamento. Só para citar alguns, Bandura (1977), Conger e Kanungo (1988) definiram empoderamento como um construto em termos de autoeficácia. Posteriormente, Thomas e Velthouse (1990) descreveram o empoderamento usando os pressupostos motivacionais da literatura sobre design do trabalho. Então, Menon (2001) definiu o empoderamento como um

estado psicológico manifestado no controle, competência e objetivo percebidos. No entanto, Spreitzer (1995) definiu o empoderamento de forma mais ampla, como uma motivação intrínseca aumentada para a execução da tarefa, manifestada em um conjunto de quatro cognições que refletem a orientação de uma pessoa para sua função: significado, competência, autodeterminação e impacto (Spreitzer, 1995). Uma vez que essas quatro dimensões do EP são mencionadas como um conjunto suficiente de cognições para a motivação intrínseca necessária para o empoderamento, todas elas foram incluídas no modelo da pesquisa. Com base em Spreitzer (1995), consideramos que a experiência do empoderamento ficará limitada se faltar uma dimensão. Se as pessoas acreditam, por exemplo, que podem ter um impacto sobre o que acontece em sua equipe/departamento, mas não sentem que possuem as competências e habilidades para fazer um bom trabalho (ou seja, não têm um senso de competência), elas não se sentirão empoderadas. Dessa forma, no presente estudo, as quatro dimensões do EP foram incluídas como um conjunto por estarem fortemente interrelacionadas.

Conforme observado anteriormente, o EP é definido de forma mais ampla como uma motivação intrínseca aumentada para a execução de uma tarefa, manifestada em um conjunto de quatro cognições que refletem a orientação de uma pessoa para sua função, inclusive significado, competência, autodeterminação e impacto (Spreitzer, 1995). O significado foi descrito como o valor atribuído pelo responsável por analisar a tarefa em relação ao sistema de valores da pessoa (Spreitzer, De Janasz, & Quinn, 1999), que é análogo ao termo de Hackman & Oldham (1976), como um componente psicológico necessário da motivação intrínseca para a tarefa (Thomas & Velthouse, 1990). A segunda cognição, competência, foi equiparada à autoeficácia e descrita como a crença de uma pessoa em sua capacidade de realizar atividades com habilidade (Spreitzer et al., 1999). As pessoas com maior nível de autoeficácia são mais propensas a expandir suas funções e a se engajarem em trabalhos com escopo mais amplo, são comprometidas em atingir objetivos difíceis e mais persistentes na busca do êxito (Bandura, 1977; Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005).

A terceira, autodeterminação, foi descrita como a sensação de uma pessoa de ter a opção de iniciar e regular procedimentos (Spreitzer et al., 1999). A autodeterminação existe quando os funcionários têm um senso de liberdade, autonomia ou poder para tomar uma decisão sobre seu trabalho (Thomas & Velthouse, 1990). Por fim, impacto

é o grau de influência de uma pessoa sobre os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais da organização (Spritzer et al., 1999). O impacto é visto como controle sobre o ambiente de uma pessoa ou a crença de que suas ações estão fazendo uma diferença significativa na organização (Thomas & Velthouse, 1990). Autodeterminação indica envolvimento no trabalho, enquanto impacto indica envolvimento organizacional (Spritzer, 1995).

Descobriu-se que todos esses aspectos do EP estão significativamente relacionados a resultados comportamentais desejáveis, como maior comprometimento e identificação organizacional (Joo & Shim, 2010; Kraimer, Seibert, & Liden, 1999; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000), bem-estar psicológico (McClain, 2001; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997; Zika & Chamberlain, 1992), satisfação com a vida e o trabalho (Fuller, Morrison, Jones, Bridger, & Brown, 1999; Oyeleye, Hanson, O'Connor, & Dunn, 2013; Spreitzer et al., 1997; Thomas & Velthouse, 1990), efeito positivo e significado da vida (Duffy, Allan, Autin, & Bott, 2013; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Embora haja evidências bem documentadas relacionadas aos resultados positivos do EP, não há evidências sobre como ele afeta a RC. Até onde os autores saibam, o estudo de Men e Stacks (2013) investigou a ligação entre EP e RC, mas eles conceituam empoderamento apenas em termos de competência e controle percebidos. Assim, os resultados para dimensões específicas do EP foram testados na literatura, mas o construto geral do EP é apenas considerado neste estudo em relação à RC. Visto que as dimensões do EP criam uma força motivacional que incentiva os funcionários a se orgulharem de seus trabalhos (Joo et al., 2015) e da própria empresa, parece lógico esperar uma relação positiva com a RC. Consequentemente, pesquisas anteriores concluíram que o EP resulta em laços emocionais fortes e positivos dos funcionários ao seu trabalho e à organização, o que se traduz na RC favorável, levando à seguinte hipótese:

H5: O empoderamento psicológico está positivamente associado à reputação corporativa.

## 1.2 Reputação corporativa e desempenho da empresa

Fombrun et al. (2000, p. 242) afirmam que a RC é um “construto coletivo que descreve as percepções agregadas de várias partes interessadas sobre o desempenho de uma empresa”. É um construto multidimensional que

reflete as dimensões únicas nas quais funcionários e outras partes interessadas importantes baseiam seus julgamentos sobre o desempenho da empresa. Portanto, os acadêmicos desenvolveram seus próprios instrumentos de medição com diferentes pontos de referência. Walsh e Beatty (2007), por exemplo, desenvolveram uma medição da reputação baseada no cliente com 28 itens para medir a reputação externa. Prevalece o conceito da RC como um construto de sinais do mercado (Fombrun & Shanley, 1990), mas como este estudo analisa a reputação interna, definida principalmente como a avaliação geral da organização pelos funcionários, foi utilizada a medição do Quociente de Reputação, amplamente aceita na literatura (Fombrun et al., 2000). As dimensões denominadas apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho e responsabilidade social têm sido amplamente utilizadas e comprovadas como uma ferramenta válida e confiável para medir a RC. Além disso, esses fatores captam percepções de RC que mostraram estar associadas ao DE em pesquisas anteriores (Fombrun & Shanley, 1990). Assim, pressupõe-se que as práticas de empoderamento contribuem para os sentimentos positivos e a motivação dos funcionários, resultando em uma avaliação favorável da RC.

Da mesma forma, não há consenso entre os acadêmicos sobre a definição e mensuração do DE devido à sua complexidade. Há estudos que pressupõem que o DE seja unidimensional, mas percebe-se que compreende a percepção de diferentes partes interessadas, assim como a reputação. Um acionista avalia, por exemplo, o desempenho ou reputação da empresa pela lucratividade do investimento, os clientes pela qualidade do serviço, os credores pela solvência e os fornecedores pela continuidade do negócio. Se as percepções diferem dependendo da parte interessada, um pesquisador deve escolher a mais relevante para sua pesquisa e julgar os resultados dessa escolha. Portanto, é lógico pedir aos funcionários que avaliem o desempenho e a reputação da empresa, visto que esta pesquisa hipotetizou ligações entre as percepções dos funcionários em relação ao CE, EP, RC e DE. Os pesquisadores presumem que as práticas de empoderamento no local de trabalho aumentariam a reputação e o desempenho e, em última análise, todas as partes envolvidas no processo obteriam êxito.

Na literatura, o DE é mensurado utilizando indicadores subjetivos ou objetivos. Embora os indicadores de desempenho divulgados pela empresa e os perceptuais criem algumas dúvidas, muitas pesquisas mostraram que os indicadores de DE percebidos estão

positivamente correlacionados aos indicadores objetivos de DE (Dawes, 1999; Delaney & Huselid, 1996; Dess & Robinson, 1984; Dollinger & Golden, 1992; Powell, 1992; Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Certamente, há vantagens na utilização de indicadores objetivos, mas por outro lado, eles herdam algumas limitações. Os indicadores objetivos podem, por exemplo, não ser confiáveis, uma vez que há sempre o potencial de um viés de alta no que diz respeito ao desempenho financeiro divulgado por empresas privadas, e eles podem não estar atualizados. Além disso, as empresas privadas geralmente não relutam em divulgar seus relatórios financeiros. Nesse sentido, este estudo adotou a abordagem subjetiva de mensuração do desempenho financeiro e não financeiro, uma vez que é o indicador mais favorável nas circunstâncias específicas do contexto da pesquisa. De acordo com a literatura, em vez de usar os dados secundários (como os resultados da avaliação do desempenho anual), uma medição subjetiva do DE pode ser feita observando-se as percepções dos funcionários sobre o desempenho de suas organizações, em comparação com concorrentes do mesmo setor (Dawes, 1999; DeGroot & Marx, 2013).

Até o momento, não foi desenvolvida nenhuma escala específica capaz de medir todos os aspectos do desempenho. Santos e Brito (2012), por exemplo, argumentam que o DE é composto por reputação financeira, valor de mercado, lucratividade, satisfação do cliente, satisfação dos funcionários, desempenho ambiental e desempenho social; enquanto Rowe e Morrow (1999) afirmam que o DE envolve reputação financeira, valor de mercado e lucratividade. Foi apresentado um incontável número de dimensões para medir o DE e, portanto, um pesquisador teria que selecionar as dimensões mais relevantes para o tema da pesquisa (Richard et al., 2009). Nesse sentido, procuramos realizar essa medição relativamente aos indicadores financeiros e não financeiros que podem ser influenciados pelo empoderamento dos funcionários e pela gestão da RC. A dimensão financeira compreende quatro variáveis – crescimento de vendas, participação de mercado, retorno sobre o investimento e lucro geral –, todas relacionadas ao empoderamento ou RC em estudos anteriores (Lawler et al., 2001). A dimensão não financeira compreende quatro variáveis – qualidade dos produtos ou serviços, desenvolvimento de novos produtos, satisfação dos funcionários e satisfação dos clientes –, todas relacionadas ao empoderamento ou RC em estudos anteriores (Carmeli & Tishler, 2005).

Após esclarecer a medição de desempenho utilizada no presente estudo, seria útil examinar a relação entre RC e DE. Há evidências empíricas consideráveis que sugerem que uma boa reputação pode criar vários benefícios, como permitir que as empresas cobrem preços premium; redução de custos e rotatividade de funcionários; atração de talentos, investidores e clientes; aumento de recompras, retenção de clientes e lucratividade; e melhora no valor da empresa (Eberl & Schwaiger, 2005; Fombrun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2002; Walker, 2010). É geralmente aceito que os funcionários preferem trabalhar para empresas de boa reputação (Eberl & Schwaiger, 2005) e, portanto, as empresas também têm a vantagem de recrutar e reter uma mão de obra competente com remuneração menor (Eberl & Schwaiger, 2005; Greyser 1999; Roberts & Dowling, 2002). Uma empresa com boa reputação tende a formar alianças, criar barreiras competitivas, estabelecer redes para explorar associações de rede e melhorar o desempenho no mercado de ações, bem como os valores de desempenho de outros indicadores (Fombrun, 1996; Iwu-Egwuonwu, 2011; Podolny, 1994; Stuart, Hoang, & Hybels, 1999).

Carmeli (2004), por exemplo, confirma que um prestígio externo percebido (PEP) favorável, por membros da alta administração, está positivamente relacionado ao desempenho organizacional. Ansong e Agyemang (2016) usaram um indicador subjetivo para medir o desempenho de PMEs, devido à relutância de donos/gestores de PMEs em divulgar esses documentos sensíveis, e descobriram que a reputação tem uma relação positiva significativa com o desempenho nas PMEs ganenses. Da mesma forma, Carmeli & Tishler (2005) investigaram o conjunto complexo de relações entre a reputação organizacional percebida, a qualidade dos produtos ou serviços, a satisfação dos clientes e vários indicadores de desempenho, utilizando CEOs, crenças e avaliação. Os resultados demonstram que o impacto da reputação sobre o desempenho financeiro é mediado pelo crescimento da empresa e sua participação no mercado, enquanto a relação entre a qualidade de produtos ou serviços e a reputação é mediada pela satisfação dos clientes. Além disso, Zhu, Sun e Leung (2014) investigaram as relações entre liderança ética, responsabilidade social corporativa (RSC), reputação e desempenho de empresas, obtendo dados sobre todas as variáveis da alta administração. Os resultados do estudo indicaram que a RSC teve um efeito indireto sobre o desempenho das empresas por meio da reputação. Por fim, Taghian et al. (2015) vinculou a RSC, a RC e o DE avaliando as percepções dos gerentes seniores.

Eles descobriram que existe uma associação positiva entre as percepções de RSC e reputação, reputação e mudança na participação de mercado, mas nenhuma associação direta entre reputação e mudança no lucro.

Os estudos mencionados acima levam à conclusão de que as percepções de RC certamente se correlacionam com o DE, mas há poucos estudos na literatura sobre reputação que colocam o funcionário como figura central da análise e examinam as percepções internas da reputação. De acordo com algumas dessas pesquisas, as percepções dos funcionários sobre a RC têm um impacto significativo nos resultados organizacionais, como satisfação no trabalho, compromisso organizacional, cidadania e intenção de sair (Carmeli, 2005; Helm, 2011; Herrbach, Mignonac, & Gatignon, 2004), mas seu impacto no DE não foi investigado. Pesquisas anteriores confirmaram que as percepções dos funcionários sobre o DE são influenciadas pelo nível de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Bakiev, 2013; Camilleri & van der Heijden, 2007; Delaney & Huselid, 1996) e, pela mesma lógica, as percepções favoráveis dos funcionários sobre a RC podem ser um determinante importante de DE.

Conseqüentemente, os funcionários que avaliam a RC de forma mais favorável tendem a ter lealdade, comprometimento, engajamento e motivação, o que, por sua vez, conforme demonstrado por muitas pesquisas empíricas, melhoram o desempenho no trabalho e, portanto, o DE geral (Fombrun & Van Riel, 2004). O empoderamento de funcionários é um instrumento crítico para a gestão da reputação de uma organização, uma vez que funcionários motivados, satisfeitos e comprometidos resultarão em maior produtividade e qualidade, maior paixão pela criatividade e inovação e melhor engajamento com clientes. Em outras palavras, a relação entre RC e DE é mutuamente dependente e é também afetada pelos comportamentos e atitudes dos funcionários. As práticas de empoderamento de recursos humanos podem melhorar a reputação e, em última análise, o DE. Conseqüentemente, o presente estudo preenche a lacuna nas pesquisas, enfocando o ponto de vista das partes interessadas internas, investiga como a RC influencia o desempenho financeiro e não financeiro e propõe as seguintes hipóteses:

H6: A RC está positivamente associada ao desempenho financeiro.

H7: A RC está positivamente associada ao desempenho não financeiro.

## 2 Design da pesquisa

### 2.1 Medidas

Para testar as hipóteses mencionadas acima, escalas multi-itens foram adotadas de estudos anteriores para a medição das variáveis. Utilizamos o método de tradução paralela, pelo qual os itens foram traduzidos primeiro para o turco por uma pessoa e depois retraduzidos para o inglês por outra pessoa, para garantir que os significados dos itens das perguntas foram corretamente transpostos do inglês para o turco. Foi desenvolvida uma minuta do questionário, que foi posteriormente avaliada e revisada em discussões com quatro acadêmicos da Turquia com conhecimento sobre comportamento organizacional e gestão estratégica, que atuaram como avaliadores especialistas. A adequação da versão turca dos questionários foi então pré-testada por cinco alunos de mestrado que trabalham na indústria, ocupando cargos gerenciais. Os entrevistados não demonstraram dificuldade em compreender os itens ou escalas. Além disso, os resultados da modelagem de equação estrutural de mínimos quadrados parciais (MQP-MEE) sugerem que nossas escalas e modelo são válidos e confiáveis.

Cada variável foi medida por meio de uma escala Likert de 5 pontos, que vai de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). O Apêndice mostra as medidas do estudo. A escala de CE desenvolvida por Nauman et al. (2010), que consistia em dezesseis itens para identificar até que ponto uma organização faz uso de estruturas, políticas e práticas para apoiar o empoderamento dos funcionários, foi utilizada para a mensuração. “Compreensão clara das funções e responsabilidades individuais”, “Comunicação aberta entre os membros da organização”, “Documentar políticas e procedimentos”, “Delegar responsabilidades” e “Incentivar o *brainstorming* para melhorar o atendimento ao cliente” são exemplos dos itens da escala.

O EP como um construto de segunda ordem é composto por quatro dimensões em termos de significado, competência, autodeterminação e impacto. A escala é medida por 12 itens adaptados de Çekmecelioglu & Özbağ (2014), originalmente desenvolvida por Spreitzer (1995). A escala contém três itens para cada um dos quatro componentes do EP, ou seja, significado, competência, autodeterminação e impacto. “Meu trabalho é muito importante para mim” (significado), “Estou confiante em relação à minha capacidade de realizar o meu trabalho” (competência), “Tenho autonomia para realizar o meu



trabalho” (autodeterminação), “Causo um grande impacto sobre o que acontece no meu departamento” (impacto) são alguns exemplos dos itens da escala.

A RC como um construto de segunda ordem composto por cinco dimensões em termos de apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho e responsabilidade socioambiental foi usada como variável endógena. A escala é composta por 16 itens adaptados de Fombrun et al. (2000) e 3 itens dos estudos de Walsh e Beatty (2007). “Tenho uma boa imagem da empresa” (apelo emocional), “Esta empresa oferece produtos e serviços de alta qualidade” (produtos e serviços), “Esta empresa tem uma visão clara do futuro” (visão e liderança), “Esta empresa é bem administrada” (ambiente de trabalho), “Esta empresa é ambientalmente responsável” (responsabilidade socioambiental), são alguns exemplos dos itens da escala.

O DE é um indicador da capacidade que uma empresa tem de atingir seus objetivos, e o desempenho inclui indicadores financeiros e não financeiros (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Com base na visão de Venkatraman e Ramanujam (1986), os autores adotaram a escala de desempenho desenvolvida por Zehir, Gurolb, Karabogac e Koled (2016), que é composta por duas dimensões: desempenho financeiro e desempenho não financeiro. Foram feitas oito perguntas no total para avaliar o desempenho da empresa em relação ao desempenho dos concorrentes do setor. O desempenho financeiro refere-se ao nível de crescimento das vendas, ao crescimento da participação de mercado, à taxa de retorno sobre o investimento e à lucratividade; enquanto o desempenho não financeiro mede a qualidade dos produtos e serviços, o nível de satisfação dos funcionários, o nível de satisfação dos clientes e o nível de produtos e serviços inovadores colocados no mercado. “Lucratividade geral” (quantitativa) e “Satisfação do cliente” (qualitativa) são exemplos dos itens da escala.

## 2.2 Amostragem

O objetivo deste artigo é descrever e analisar as relações mútuas entre CE, EP, RC e DE. Para investigar empiricamente as hipóteses, foram pesquisadas empresas de médio a grande porte localizadas no entorno de Kocaeli, atuando no setor manufatureiro. 562 empresas constavam nos registros da Câmara de Comércio de Kocaeli e os sites dessas empresas foram verificados. 90 das 562 empresas foram identificadas como grupo alvo por envolverem algumas questões ou temas referentes a projetos de

responsabilidade social, práticas de endomarketing e imagem corporativa em seus sites.

Os gestores das empresas selecionadas (90) foram inicialmente contatados por telefone e o objetivo do estudo foi explicado. Das 90 empresas contatadas, 52 concordaram em participar do estudo. Das 52 que concordaram em participar, 37 empresas com 225 participantes responderam à pesquisa na íntegra. A pesquisa foi realizada no período de março a maio de 2019. Os dados foram coletados online. As empresas entrevistadas estavam distribuídas nas seguintes áreas do setor manufatureiro: siderurgia, indústria automotiva, petróleo, indústria de plásticos e borracha, papel e produtos de papel.

Para evitar o viés de fonte única, pelo menos três entrevistados da média administração e/ou alta administração de cada empresa participaram da pesquisa. A seleção baseou-se no pressuposto de que essas pessoas conheciam as variáveis em suas respectivas organizações. Todos os entrevistados foram informados de que os dados permaneceriam anônimos e não seriam relacionados a eles, à empresa ou aos produtos da empresa. Além disso, eles estavam cientes de que não havia respostas certas ou erradas e, portanto, deveriam responder às perguntas da forma mais honesta e direta possível.

Além disso, os autores criaram uma história para fazer parecer que a medição da variável preditora não estava conectada ou relacionada às medidas da variável de critério. Esses procedimentos reduziram a apreensão da avaliação, tornando os entrevistados menos propensos a editar suas respostas para aparentarem ser mais socialmente desejáveis, lenientes e consistentes com o que eles acham que os pesquisadores queriam que eles respondessem (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Os resultados são baseados em dados de uma amostra de conveniência, sendo 157 participantes do sexo masculino (70%). A média de idade foi de 31 anos, variando de 24 a 67 anos. 59% dos participantes possuíam diploma universitário ou superior. 72% dos participantes eram gerentes de linha, enquanto 28% eram da alta administração.

## 2.3 Análise

A abordagem de mínimos quadrados parciais (SmartPLS 3,0, Chin, 2001) foi usada para a modelagem de caminho, a fim de estimar os parâmetros de medição e estruturais em nosso modelo de equação estrutural (MEE) (Chin, 1998). A razão para usar esta técnica é que

o método MQP pode operar sob um número limitado de observações com variáveis mais discretas ou contínuas. Portanto, o MQP é um método adequado para analisar aplicações operacionais. O MQP é também uma técnica de modelagem de variável latente que incorpora vários construtos dependentes e reconhece explicitamente o erro de medição (Karimi, 2009). Além disso, é muito menos restritivo em sua suposição distributiva e se aplica a situações em que o conhecimento sobre a distribuição das variáveis latentes é limitado. O MQP requer que as estimativas estejam mais intimamente ligadas aos dados em comparação com a análise da estrutura de covariância (Fornell & Cha, 1994).

## 2.4 Validação da medição

Neste estudo, com base em Kleijnen, Ruyter e Wetzels (2007), utilizamos indicadores reflexivos para todos os nossos construtos. Para avaliar as propriedades psicométricas dos instrumentos de medição, estimamos um modelo nulo, sem relações estruturais. Avaliamos a confiabilidade utilizando a confiabilidade composta (CC) da escala, o alfa de Cronbach e a variância média extraída (VME). Para a validade convergente, os pesquisadores

precisam examinar a VME. Um valor de VME  $\geq 0,50$  indica um grau suficiente de validade convergente; valores de RC, bem como os valores do alfa de Cronbach, de 0,60 a 0,70 em pesquisa exploratória e de 0,70 a 0,90 em estágios mais avançados da pesquisa, são considerados satisfatórios. Além disso, a confiabilidade de cada indicador deve ser levada em consideração, sendo que a carga padronizada absoluta de cada indicador deve ser superior a 0,60 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013). Para todas as medidas, a RC baseada em MQP está bem acima do valor limite de 0,70, o alfa de Cronbach está acima do valor limite de 0,70 e a VME excede o valor limite de 0,50 (Tabela 1). Além disso, avaliamos a validade convergente inspecionando as cargas padronizadas das medidas em seus respectivos construtos e descobrimos que todas as medidas exibem cargas padronizadas que excedem 0,60 (vide o Apêndice A). Além disso, como uma variável de segunda ordem, a RC foi estimada por meio de uma análise fatorial secundária produzindo cinco construtos latentes: apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho e responsabilidade socioambiental. Três construtos – apelo emocional, produtos e serviços e visão e liderança – tiveram três indicadores cada, enquanto ambiente de

Tabela 1  
Correlações e estatísticas descritivas

Nº	Média	Desvio padrão	Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3,57	,80	CE	(,79)													
2	3,63	,88	EP	,519**	(,75)												
3	3,70	,80	S	,511**	,842**	(,88)											
4	3,46	,97	C	,429**	,910**	,538**	(,91)										
5	3,52	,85	AD	,402**	,907**	,539**	,658**	(,92)									
6	3,84	,82	I	,403**	,823**	,423**	,499**	,758**	(,92)								
7	3,67	,82	RC	,758**	,582**	,413**	,463**	,468**	,407**	(,77)							
8	3,21	,77	AE	,545**	,579**	,624**	,558**	,619**	,452**	,770**	(,91)						
9	3,97	,89	PS	,687**	,470**	,533**	,551**	,432**	,397**	,783**	,686**	(,93)					
10	3,25	,72	VL	,710**	,397**	,523**	,315**	,402**	,426**	,886**	,596**	,644**	(,91)				
11	2,85	1,12	AT	,711**	,338**	,512**	,328**	,350**	,317**	,944**	,595**	,653**	,847**	(,86)			
12	3,63	,92	RSA	,592**	,300**	,486**	,324**	,303**	,235*	,868**	,555**	,479**	,695**	,839**	(,87)		
13	3,88	,85	DF	,726	,401**	,483**	,409**	,383**	,4057**	,539**	,556***	,659**	,572**	,612**	,539**	(,84)	
14	4,1	,72	NF	,775**	,435**	,452**	,421**	,429**	,479**	,559**	,585**	,747**	,731**	,697**	,559**	,734**	(,85)
			CC	,96	,94	,91	,94	,92	,94	,96	,94	,95	,93	,94	,94	,90	,92
			VME	,62	,56	,77	,83	,85	,84	,59	,83	,97	,82	,74	,76	,70	,73
			$\alpha$	,95	,93	,84	,90	,94	,90	,96	,90	,92	,89	,91	,92	,90	,88

\*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ . Nota1. As diagonais mostram a raiz quadrada das VMEs. Nota<sub>2</sub>. CE = Clima de empoderamento; EP = Empoderamento psicológico; S = Significado; C = Competência; AD = Autodeterminação; I = Impacto; RC = Reputação corporativa; AE = Apelo emocional; PS = Produtos e serviços; VL = Visão e liderança; AT = Ambiente de trabalho; RSA = Responsabilidade socioambiental; DF = Desempenho financeiro; NF = Desempenho não financeiro; CC = Confiabilidade composta; VME = Variância média extraída;  $\alpha$  = Alfa de Cronbach.

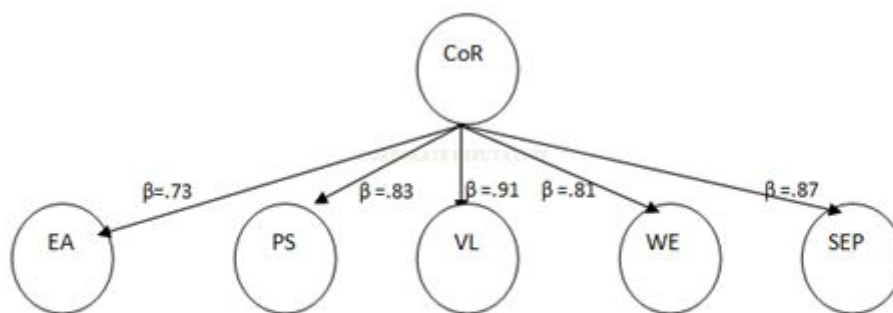
trabalho e responsabilidade socioambiental tiveram cinco. A Figura 1 mostra as cargas de regressão padronizadas dos cinco construtos. Como mostra a Figura 1, todos os cinco construtos excedem a carga padronizada em mais de 0,60. Este resultado sugere que a RC, como uma variável de segundo nível com cinco construtos, é significativamente prevista por apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho e responsabilidade socioambiental. Neste artigo, tanto a RC quanto o EP são considerados variáveis de segunda ordem. O EP foi estimado por meio de uma análise fatorial secundária, produzindo quatro construtos latentes: significado, competência, autodeterminação e impacto. Os quatro construtos – significado, competência, autodeterminação e impacto – tinham três indicadores cada. A Figura 2 mostra as cargas de regressão padronizadas dos quatro construtos. Como mostra a Figura 2, todos os quatro construtos excedem a carga padronizada em mais de 0,60. Este resultado sugere que o PE, como uma variável de segundo nível com quatro construtos, é significativamente

previsto por significado, competência, autodeterminação e impacto.

Em seguida, avaliamos a validade discriminante das medidas. Além disso, a Tabela 1 mostra a correlação entre todas as seis variáveis, que fornecem mais evidências da validade discriminante. Para satisfazer totalmente os requisitos da validade discriminante, espera-se que a VME para cada construto seja maior do que a correlação quadrática entre os construtos (Fornell & Larcker, 1981). Esses resultados sugerem que os itens compartilham mais variância comum com seus respectivos construtos do que qualquer variância que o construto compartilha com outros construtos (Howell & Aviola, 1993). No modelo, nenhuma das intercorrelações dos construtos excedeu a raiz quadrada da VME dos construtos (Tabela 1).

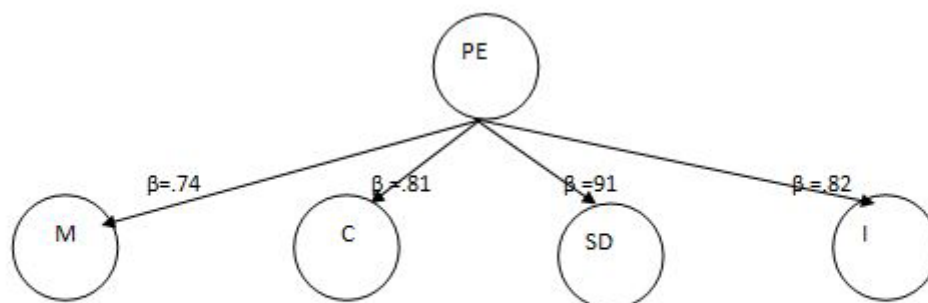
## 2.5 Avaliação da variância do método comum

Usamos o fator único de Harman (Harman, 1960) por meio da utilização da AFE com todas as



Nota: RC = Reputação corporativa; AP = Apelo emocional, PS = Produtos e serviços, VL = Visão e liderança, AT = Ambiente de trabalho, RSA = Responsabilidade socioambiental

Figura 1. Análise fatorial de segunda ordem da reputação corporativa



Nota: EP = Empoderamento psicológico; S = Significado; C = Competência; AD = Autodeterminação; I = Impacto

Figura 2. Análise fatorial de segunda ordem do empoderamento psicológico

variáveis carregadas em um único fator sem qualquer rotação. O novo fator latente comum explicou apenas 32,77% da variância, que é menor que o valor de corte de 50%. Empregamos também os critérios de Kock (2015), de que um modelo com fatores de inflação de variância (FIVs) maiores que 3,3 é uma indicação de que a variância do método comum é uma questão a se considerar. Os resultados da nossa análise dos FIVs para o nosso modelo mostram que os valores de FIVs variam entre 1,19 e 2,31, inferior ao limite sugerido de 3,3. Consequentemente, os resultados sugerem que o viés do método comum não é um problema.

## 2.6 Modelo estrutural

Para validar a abordagem MQP-MEE, várias pontuações de qualidade, como o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) (Chin, 1998) e o Índice de Adequação (*GoF*, na sigla em inglês) (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005), foram consideradas. Os valores de  $R^2$  dos construtos endógenos são usados para avaliar a adequação do modelo e indicar se os pontos de dados se ajustam bem a uma linha ou curva (Chin, 1998; Tenenhaus et al., 2005). Como sugerido por Chin (1998), a categorização dos valores de  $R^2$  é pequena ( $0,02 \leq R^2 < 0,13$ ), média ( $0,13 \leq R^2 < 0,26$ ) ou grande ( $0,26 \leq R^2$ ). Além disso, o *GoF* é empregado para avaliar globalmente a adequação geral do modelo, buscando uma concordância entre o desempenho da medição e o modelo estrutural, além de ser consistente com a média geométrica da comunalidade média e o  $R^2$  médio das variáveis latentes endógenas. O *GoF* varia entre 0 e 1, onde um valor mais alto representa uma melhor estimativa do modelo de caminho. Em consonância com os tamanhos do efeito para  $R^2$ , usando 0,5 como valor de corte para a comunalidade (Fornell & Larcker, 1981), os valores limites para os critérios *GoF* foram categorizados como tamanhos de efeito pequeno ( $0,1 \leq GoF < 0,25$ ), médio ( $0,25 \leq GoF < 0,36$ ) ou grande ( $0,36 \leq GoF$ ).

Os valores estatísticos de  $R^2$  dos construtos endógenos foram usados para avaliar a adequação do modelo (Chin 1998; Tenenhaus et al., 2005). A Tabela 2 mostra os valores de  $R^2$  e *GoF* como as medidas de adequação do modelo estrutural. De acordo com a categorização dos tamanhos do efeito  $R^2$ , o tamanho do efeito para EP foi pequeno ( $R^2 = 0,27$ ), médio para desempenho não financeiro ( $R^2 = 0,49$ ) e desempenho financeiro ( $R^2 = 0,57$ ) e, por fim, grande para RC ( $R^2 = 0,63$ ). De acordo com

Tabela 2  
Modelo estrutural

Medidas de adequação	Construtos endógenos	$R^2$
	Empoderamento psicológico	,27
	Reputação corporativa	,63
	Desempenho financeiro	,57
	Desempenho não financeiro	,49
GoF		,39

Nota.  $GoF = \sqrt{\text{Comunalidade Média} \times R^2 \text{ Médio}}$ . CE = S = Significado, C = Competência, AD = Autodeterminação, I = Impacto, RC = Reputação corporativa, DF = Desempenho financeiro, NF = Desempenho não financeiro.

outra medida de adequação, o resultado do *GoF* foi 0,39, revelando uma adequação de tamanho médio (Tabela 2).

## 2.6 Teste das hipóteses

A abordagem MQP (Ringle, Wende, & Will, 2005) e o método de reamostragem de *bootstrapping* (Chin, 1998) foram utilizados, computando-se o programa de software SmartPLS 3.0 para testar a hipótese e o poder preditivo do modelo proposto (Figura 3). Esse procedimento envolveu a geração de 5.000 subamostras de casos (Hair et al., 2013) que foram selecionadas aleatoriamente, com substituição, obtidas dos dados originais, sendo gerados coeficientes de caminho para cada uma subsequentemente. As estatísticas T foram realizadas para todos os coeficientes, com base em sua estabilidade entre as subamostras, a fim de determinar as ligações estatisticamente significativas. Os coeficientes de caminho e seus valores t associados demonstraram a direção e o impacto de cada relação hipotética.

A Tabela 3 mostra os resultados das hipóteses, incluindo caminhos, valores beta e níveis de significância. No que diz respeito às relações entre CE e outras variáveis, os resultados revelaram que o CE tem impacto positivo sobre o EP ( $\beta = 0,52$ ,  $p < 0,01$ ), RC ( $\beta = 0,62$ ,  $p < 0,01$ ), desempenho financeiro ( $\beta = 0,50$ ,  $p < 0,01$ ) e desempenho não financeiro ( $\beta = 0,48$ ,  $p < 0,01$ ). Portanto, H1, H2, H3 e H5 foram corroboradas. Além disso, os resultados indicaram que o EP afeta significativamente a RC ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,01$ ), o que corrobora a H4. Com relação às influências da RC no DE, os resultados mostram que a RC está positivamente associada ao desempenho financeiro ( $\beta = 0,68$ ,  $p < 0,01$ ) e não financeiro ( $\beta = 0,77$ ,  $p < 0,01$ ), corroborando a H6 e H7.

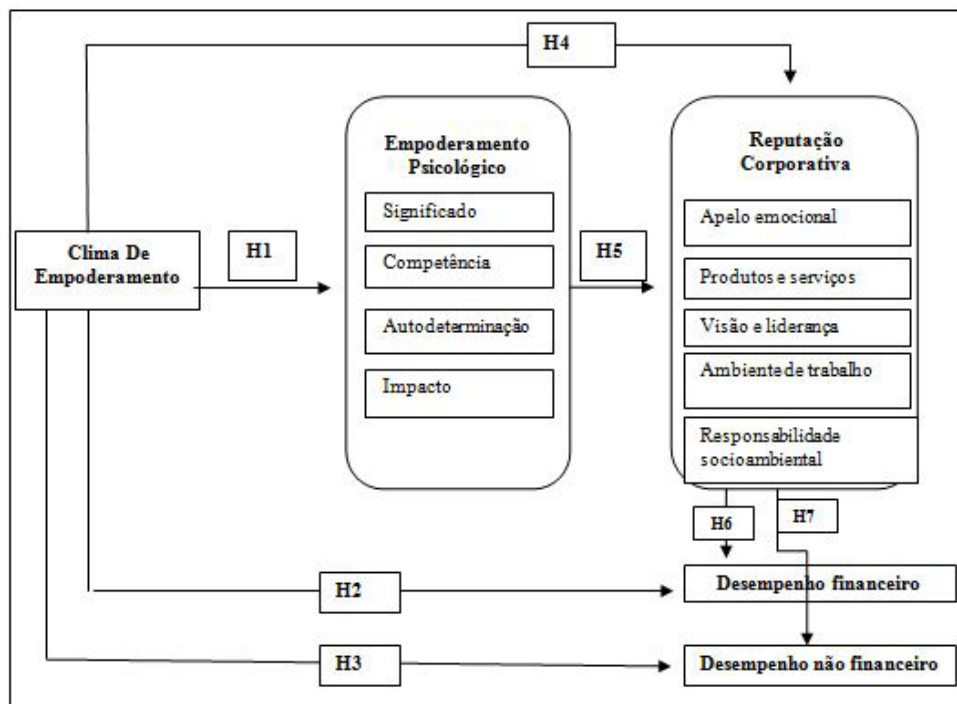


Figura 3. Modelo proposto

Tabela 3  
Resultados do teste das hipóteses

Hipótese	Relações	Coefficiente de caminho ( $\beta$ )	Resultados
H1	Clima de empoderamento → Empoderamento psicológico	0,52**	Corroborada
H2	Clima de empoderamento → Desempenho financeiro	0,50**	Corroborada
H3	Clima de empoderamento → Desempenho não financeiro	0,48**	Corroborada
H4	Clima de empoderamento → Reputação corporativa	0,63**	Corroborada
H5	Empoderamento psicológico → Reputação corporativa	0,26**	Corroborada
H6	Reputação corporativa → Desempenho financeiro	0,68**	Corroborada
H7	Reputação corporativa → Desempenho não financeiro	0,77**	Corroborada

### 3 Resultados e discussão

Os funcionários parecem ser um fator determinante na gestão da reputação e, portanto, acadêmicos e profissionais tendem a se preocupar mais em abordar como os funcionários influenciam a reputação de uma empresa. Embora bons relacionamentos com todas as partes interessadas sejam igualmente importantes, os funcionários são os que desempenham um papel crucial no progresso da RC de uma organização. Embora a RC seja expressa na literatura como a percepção agregada de todas as partes interessadas em relação a todas as características de uma empresa, as percepções dos funcionários se destacam por ser mais eficazes no estabelecimento e manutenção de uma reputação positiva (Gatzert, 2015; Helm, 2007).

Portanto, este estudo propõe que o clima organizacional pode ser organizado para potencializar o empoderamento, o que impulsionaria tanto o EP quanto a RC e, em última instância, o DE.

Os funcionários refletem sua própria experiência com a organização para as partes externas ao atuar em diferentes funções e interagir com públicos externos, podendo afetar a reputação não apenas pela forma como desempenham suas funções, mas também pelo que sentem em relação à empresa. Especialmente no setor de serviços, os funcionários contribuem para a criação da RC por meio da qualidade de sua comunicação com os clientes (Davies et al., 2003; Helm, 2007; Nguyen & LeBlanc, 2018). Como Helm destaca, para criar clientes satisfeitos, os gestores precisam primeiro criar funcionários

satisfeitos, motivados, empoderados e engajados porque eles representam a empresa em cada interação com os clientes e outras partes interessadas (2011). Além disso, a qualidade do relacionamento entre a organização e o público também é influenciada pelos funcionários, pois eles são os porta-vozes e embaixadores que representam as organizações perante públicos estratégicos (Doorley & Garcia, 2015; Rhee, 2004).

Os relacionamentos de boa qualidade que as organizações têm com seus funcionários não apenas contribuem para o desempenho da empresa e para o cumprimento das metas organizacionais, mas também ajudam a estabelecer e manter a RC em um ambiente turbulento (Kim & Rhee, 2011; Men, 2011). Espera-se que as empresas respeitáveis administrem todas as comunicações com os funcionários de maneira positiva e cooperativa, uma vez que a RC é muitas vezes vista como um recurso frágil, que requer tempo e investimento consideráveis para ser criado, mas é facilmente destruído (Hall, 1993). Conforme Fombrun et al. (2000), empresas bem-conceituadas são em geral caracterizadas por uma cultura participativa e pela disposição por compartilhar poder com os funcionários e envolvê-los no processo de tomada de decisão. Para fortalecer a percepção da RC, os gestores devem compartilhar com os funcionários informações sensíveis sobre a organização e permitir que os membros da equipe tomem decisões sem muita interferência da administração. Em especial, quando os funcionários são empoderados, eles são mais propensos a sentir que a organização se preocupa com seu bem-estar e valoriza suas contribuições e, reciprocamente, a agir de forma a maximizar o bem-estar dos outros e da organização e a minimizar decisões de interesse próprio. Assim, a teoria da troca social (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990) argumenta que funcionários empoderados se comportam de maneira a beneficiar a organização, porque eles se sentem tratados de forma favorável pela organização e, portanto, são mais propensos a retribuir com atitudes positivas e comportamentos favoráveis.

Considerar os funcionários como elementos que contribuem para a RC atrai gestores e profissionais que podem empoderá-los. Portanto, neste estudo, o empoderamento dos funcionários foi avaliado como um elemento crucial do processo de gestão da RC. A forma como o DE é influenciado pela gestão da RC também foi analisada. Os resultados fornecem novas evidências do ponto de vista do funcionário no que diz respeito à relação entre RC e DE. Paralelamente aos estudos

anteriores, o presente estudo demonstrou que o EP é a reação das pessoas ao CE (Kanter, 1993; Laschinger et al., 2004; Spreitzer, 1995). Os resultados indicam que, quanto maior a percepção pelos funcionários do empoderamento no clima organizacional, maior será suas cognições psicológicas positivas, o que corrobora a H1. Organizações que possuem determinantes estruturais relacionados ao empoderamento incentivarão a percepção do EP em sua equipe. Quando os líderes removem elementos desempoderadores do ambiente de trabalho e promovem o compartilhamento de informações, autonomia através de limites e responsabilidade da equipe, as pessoas são mais propensas a considerar seu trabalho significativo, ter um maior senso de autonomia e acreditar que podem causar um impacto no trabalho. Para atingir o empoderamento em todos os aspectos, os funcionários devem perceber um clima organizacional empoderador e também os quatro aspectos do EP para criar um senso psicológico de empoderamento. De acordo com os resultados empíricos do estudo, pode-se concluir que o CE aumenta o senso de empoderamento das pessoas e, portanto, representa um determinante significativo do EP, o que corrobora pesquisas anteriores (Chen, et al. 2007; Seibert et al., 2004; Wallace & Johnson, 2011).

Pesquisas anteriores corroboram as relações entre CE e desempenho (Kirkman & Rosen, 1999; Seibert et al., 2004). Em consonância com essas pesquisas, os resultados do estudo confirmam a conexão positiva entre CE e DE, corroborando a H2 e H3. Os resultados revelam que o CE cria um ambiente psicologicamente seguro, o que estimula o compartilhamento de conhecimento e novas ideias, resultando em decisões de alta qualidade e desempenho eficiente (D’Innocenzo et al., 2016; Jha, 2019). Além disso, quando as estruturas e práticas organizacionais estimulam a atuação autônoma dos funcionários, delegam a tomada de decisão às equipes e incentivam a tomada de decisão participativa entre os integrantes das equipes, os níveis de produção ou qualidade do serviço aumentam. Consistentemente com a evidência anterior (Seibert, Wang, & Courtright, 2011), os resultados confirmam que funcionários empoderados produzem produtos e serviços de melhor qualidade, pois são motivados por um sentimento de propriedade ou responsabilidade por seu trabalho. Eles também contribuem para o desenvolvimento de novos produtos, pois insistem em melhorar os processos de trabalho e em buscar soluções alternativas para os problemas (Zhang & Bartol, 2010). Assim, os gestores que desejam melhorar o desempenho devem proporcionar um clima

que permita que os funcionários desenvolvam metas de trabalho, procedimentos e áreas de responsabilidade de forma independente; acessem facilmente as informações e recursos necessários para realizar seu trabalho; e tenham influência sobre as decisões, desde decisões estratégicas a decisões rotineiras.

Apesar dessas evidências que vinculam o empoderamento ao desempenho, poucos estudos examinaram os mecanismos que conectam o empoderamento de funcionários à reputação. Na verdade, este estudo foi uma das primeiras tentativas empíricas de examinar domínios organizacionais e psicológicos mais amplos do empoderamento em relação à RC. Men & Stack (2013), por exemplo, também investigaram a conexão entre empoderamento e reputação, mas eles conceituam empoderamento apenas em termos de competência percebida e controle da tomada de decisão. Uma vez que os resultados para dimensões específicas do EP foram testados em estudos, testamos não apenas o construto geral do EP, mas também o CE em relação à RC e ao DE. Os resultados comprovam que o CE está fortemente relacionado ao EP e à RC, os quais, por sua vez, incrementam a RC, o que corrobora a H4 e H5. Ao fornecer evidências de que o empoderamento de funcionários é outro determinante crítico da RC, os resultados complementam estudos anteriores que determinaram que a qualidade da gestão e da liderança está entre os principais fatores da reputação (Men & Stacks, 2013). Ao abordar a importância do empoderamento de funcionários no contexto de uma grande preocupação com o DE por parte de gestores, este estudo revela as consequências da gestão da reputação interna no contexto do empoderamento.

Outra contribuição deste estudo é a de que, em vez de examinar a relação da RC com dimensões de desempenho separadas, foram utilizados vários indicadores de desempenho. De acordo com os resultados do estudo, os indicadores de desempenho financeiro, inclusive crescimento de vendas, participação de mercado, retorno sobre o investimento e lucro geral, são afetados positivamente quando as organizações se concentram em práticas que aumentam as dimensões de RC, o que corrobora a H6. Funcionários com uma visão favorável da RC tendem a demonstrar comprometimento com os valores, crenças, missão e objetivos da empresa que, por sua vez, geram desempenho superior e contribuem para a formação da RC, influenciando o desempenho no mercado. Os resultados também demonstram que indicadores de desempenho não financeiro, como

qualidade dos produtos ou serviços, desenvolvimento de novos produtos, satisfação de funcionários e clientes, são significativamente influenciados pela RC, corroborando a H7. Os resultados reforçam e ampliam a literatura existente que relaciona a RC e o DE (Ansong & Agyemang, 2016; Carmeli & Tishler, 2005; Walker, 2010; Zhu et al., 2014), demonstrando que as dimensões de RC influenciam não apenas o desempenho financeiro como também o não financeiro. Quando ativos com características únicas, como o capital humano e a RC, são administrados adequadamente, surge uma situação favorável tanto para o empregador quanto para o trabalhador, o que, por sua vez, gera um DE sustentável. Consequentemente, esta pesquisa forneceu uma contribuição importante ao mostrar como as práticas de empoderamento em nível macro, como o CE, influenciam os sentimentos de empoderamento em nível micro, como o EP, e que ambos, por sua vez, estão relacionados à RC percebida e ao DE.

#### **4. Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Os resultados do estudo devem ser interpretados à luz de algumas limitações. Em primeiro lugar, os dados coletados neste estudo consideram apenas o ponto de vista dos funcionários e, portanto, as percepções de outros grupos de partes interessadas, como clientes, acionistas ou investidores, devem ser incluídas, a fim de se obter uma compreensão abrangente de como a RC influencia o desempenho das empresas. Em segundo lugar, foram usadas pesquisas de autorrelato para medir os resultados, que poderiam ser limitadas por uma resposta socialmente desejável, embora Churchill, Ford, Steven e Walker (1985) afirmem que os indicadores de desempenho das empresas provenientes de autorrelatos não demonstrem, particularmente, a possibilidade de margem de erro para cima. Ainda assim, o ideal seria que pesquisas futuras replicassem o estudo utilizando indicadores objetivos. Em terceiro lugar, a reputação percebida pelos clientes em relação às práticas de empoderamento poderia ser investigada, a fim de se explorar o papel dos funcionários nos processos de construção da reputação. Além disso, a influência do empoderamento sobre a reputação e o DE pode ser aprofundada com dados obtidos dos setores de produtos e serviços, sendo que a comparação de diferentes setores aprofundará o entendimento do processo. Em quarto lugar, o estudo examinou somente o papel do empoderamento na promoção das percepções da RC.

Note-se também que o EP pode moderar a relação entre CE e RC, podendo ser investigado como uma sugestão para um estudo futuro.

No entanto, pode haver outras variáveis mediadoras e moderadoras, como liderança, tipo de personalidade, sistemas de recompensa e design do trabalho, que impactam as relações entre as práticas de empoderamento, RC e DE. Além disso, a influência da RC percebida sobre o DE foi investigada pelos pesquisadores, mas a relação pode ser mútua e, portanto, estudos futuros poderiam investigar a influência do DE sobre as percepções da RC. Por fim, a generalização da amostragem é outra limitação deste estudo, pois ele foi conduzido em um contexto cultural específico, ou seja, as empresas turcas. Visto que a cultura influencia as percepções das pessoas, a relação entre a cultura e a estrutura perceptiva da RC poderia ser investigada, como sugestão para um estudo futuro. Nesta pesquisa, a RC e o EP são considerados variáveis compostas de segunda ordem. No entanto, estudos futuros poderiam examinar se as dimensões do empoderamento psicológico têm efeitos diferentes sobre a RC e como as dimensões da RC afetam o DE. Em última análise, este estudo forneceu novos insights sobre a relação entre empoderamento, RC e DE.

## Referências

- AGER, D., & PISKORSKI, N. J. (2001). *Age audiences and autonomy in the dynamics of organizational prestige*. Boston: Harvard Business School.
- ANSONG, A., & AGYEMANG, O. S. (2016). Firm reputation and financial performance of SMES: The Ghanaian perspective. *EuroMed Journal of Management*, 1(3), 237-251. doi: 10.1504/EMJM.2016.081040
- BAKIEV, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *International Journal of Economics and Business Research*, 3(3), 166-180. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/268505174\\_The\\_Influence\\_of\\_Interpersonal\\_Trust\\_and\\_Organizational\\_Commitment\\_on\\_Perceived\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/268505174_The_Influence_of_Interpersonal_Trust_and_Organizational_Commitment_on_Perceived_Organizational_Performance)
- BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- BLANCHARD, K. H., CARLOS, J. P., & RANDOLPH, W. A. (1995). *The empowerment barometer and action plan, Blanchard training and development*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- BROMLEY, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334. doi: 10.1108/03090560110382048
- CAMILLERI, E., & VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274. doi: 10.2753/PMR1530-9576310205
- CARMELI, A. & TISHLER, A. (2005). Perceived organisational reputation and organisational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-20. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540236
- CARMELI, A. (2004). The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 314-331. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540002
- CARMELI, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464. doi: 10.1177/0170840605050875
- ÇEKMECELIOĞLU, H. G., & ÖZBAĞ, G. K. (2014). Linking psychological empowerment, individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry. *Business Management Dynamics*, 3(10), 01-13. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110258059&lang=pt-br&site=ehost-live>
- CHANG, L.-C, & LIU, C-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: Across-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442-1448. doi:10.1016/j.ijnurstu.2007.12.006
- CHEN, G., KIRKMAN, B. L., KANFER, R., ALLEN, D., & ROSEN, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346. doi:10.1037/0021-9010.92.2.331



- CHIN, W. W. (2001). *PLS-Graph user's guide, version 3.0*. Houston, Texas: University of Houston.
- CHIN, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling, in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (Chap. 10, pp.295-336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers Erlbaum.
- CHURCHILL, G. A., Jr., FORD, N. M., STEVEN, W. H., & WALKER, O. C. Jr. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta- analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118. doi: 10.2307/3151357
- CONGER, J. A., & KANUNGO, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi: 10.2307/258093
- CRAVENS, K. S., & OLIVER, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293-302. doi: 10.1016/j.bushor.2005.10.006
- D'INNOCENZO, L., MATHIEU, J. E., & KUKENBERGER, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations, *J. Manag.*, 42 (7), 1964-1991. doi: 10.1177/0149206314525205.
- DAVIES, G., CHUN R., & KAMINS, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31(5), 530-546. doi:10.1002/smj.825
- DAVIES, G., CHUN, R., SILVA, R. DA, & ROPER, S. (2003): *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
- DAVIES, G., CHUN, R., SILVA, R. DA, & ROPER, S. (2004): A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125–146. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540216
- DAWES, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10(1), 65-75. Retrieved from [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V10/MB\\_V10\\_N3\\_Dawes.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V10/MB_V10_N3_Dawes.pdf)
- DEGROOTE, S. E., & MARX, T. G. (2013). The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909-916. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.09.001
- DELANEY, J. T., & HUSELID, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. doi: 0.2307/256718
- DESS, G. G., & ROBINSON, R. B. Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273. doi:10.1002/smj.4250050306
- DOLLINGER, M. J., & GOLDEN, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18(4), 695-715. doi: 10.1177/014920639201800406
- DOORLEY, J., & GARCIA, H. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- DUFFY, R. D., ALLAN, B. A., AUTIN, K. L., & BOTT, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60(1), 42-52. doi: 10.1037/a0030635
- EBERL, M., & SCHWAIGER, M. (2005). Corporate reputation: Disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838-854. doi: 10.1108/03090560510601798
- EISENBERGER, R., FASOLO, P., & DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. doi: 10.1037/0021-9010.75.1.51
- FOMBRUN, C. J., & VAN RIEL, C. B. M. (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputation*. New Jersey: Pearson Education.
- FOMBRUN, C. J. & RINDOVA, V. (1996). *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, New York University, Stern School of Business, Working Paper.

FOMBRUN, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from corporate image*. (pp.1-441). Boston, MA: Harvard Business School Press.

FOMBRUN, C. J., & SHANLEY, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258. doi: 10.2307/256324

FOMBRUN, C. J., GARDBERG, N. A., & SEVER, J. M. (2000). The reputation quotient: A multiple stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255. doi: 10.1057/bm.2000.10

FORNELL, C., & CHA, J. (1994). Partial least squares. In R. Bagozzi (Ed.), *Advanced methods of marketing* (Chap. 2, pp 52-78). Cambridge: Blackwell.

FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51. 10.1177/002224378101800104

FULLER, J. B., MORRISON, R., JONES, L., BRIDGER, D., & BROWN, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-391. doi: 10.1080/00224549909598396

FURMAN, D. M. (2010). The development of corporate image: A historiographic approach to a marketing concept. *Corporate Reputation Review* 13 (1), 63-75. doi: 10.1057/crr.2010.3

GATZERT, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, 33(6), 485-499. doi: 10.1016/j.emj.2015.10.001

GIBSON, C. B., PORATH, C. L., BENSON, G. S., & LAWLER, E. E. III. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467-1480. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1467

GIOIA, D. A., SCHULTZ, M., & CORLEY, K. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability.

*The Academy of Management Review*, 25(1), 63-82. doi: 10.2307/259263

GREYSER, S. A. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 177-181. doi: 10.1108/13563289910299292

HACKMAN, J. R., & OLDFHAM, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

HAIR, J. F., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1/2), 1-12. doi: 10.1016/j.lrp.2013.01.001

HALL, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618. doi: 10.1002/smj.4250140804

HARMAN, H. H. (1960) *Modern factor analysis*. Chicago, IL. University of Chicago Press.

HARVEY, W. S., MORRIS, T., & SANTOS, M. M. (2017). Reputation and identity conflict in management consulting. *Human Relations*, 70 (1), 92-118. doi: 10.1177/00187267166641747

HATCH, M. J., & SCHULTZ, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-34. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/12117048\\_Are\\_the\\_strategic\\_stars\\_aligned\\_for\\_your\\_corporate](https://www.researchgate.net/publication/12117048_Are_the_strategic_stars_aligned_for_your_corporate)

HEE, C. H. S., & LING, F. Y. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management and Economics*, 29(10), 1059-1072. doi: 10.1080/01446193.2011.637569

HELM, S. (2007). The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22-37. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550036

HELM, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.09.001

- HERRBACH, O., MIGNONAC, K., & GATIGNON, A.-L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390-1407. doi: 10.1080/0958519042000257995
- HOWELL, J. M., & AVOLIO, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictor of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- HUANG, T.-P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 924-944. doi: 10.1080/09585192.2011.555134
- HUMPHREY, S. E., NAHRGANG J. D., & MORGESON F. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychol*, 92(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- IWU-EGWUONWU, R. C. (2011). Corporate reputation & firm performance: Empirical literature evidence. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 197-205. doi: 10.5539/ijbm.v6n4p197
- JHA, S. (2019). Team psychological safety and team performance: A moderated mediation analysis of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis* 27, (4), 903-924. doi: 10.1108/IJOA-10-2018-1567
- JOO Y. J., GO K. Y., JUNG Y. J. (2015). The Effects of positive affect, social support, career decision making self efficacy. Outcome expectance and career preparation behavior on career satisfaction of University Students. *J. Career Educ. Res.* 28 65-83.
- JOO, B.-K., & SHIM, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441. doi: 10.1080/13678868.2010.501963
- KANTER, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). NY: Basic Books.
- KARIMI J. (2009), "Emotional labor and psychological distress: Testing the mediatory role of work-family conflict", *European Journal of Social Sciences*, 11(4), pp. 584-598.
- KIM, J.-N., & RHEE, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea". *Journal of public relations research*, 23(3), 243-268. doi: 10.1080/1062726X.2011.582204
- KIRKMAN, B. L., & ROSEN, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi: /10.2307/256874
- KIRKMAN, B. L., & SHAPIRO, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569. doi: 10.2307/3069370
- KLEIJNEN, M., RUYTER, K., & WETZELS, M. (2007). An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing*, 83(1), 33-46. doi: 10.1016/j.jretai.2006.10.004
- KOCK, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10
- KRAIMER, M. L., SEIBERT, S. E., & LIDEN, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142. doi: 10.1177/0013164499591009
- LASCHINGER, H. K. S., FINEGAN J., & SHAMIAN, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23. doi: 10.1097/00004010-200107000-00002.
- LASCHINGER, H. K. S., FINEGAN, J., SHAMIAN, J., & WILK, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction.

*Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545. doi: doi.org/10.1002/job.256

LASCHINGER, H. K., READ, E., WILK, P., & FINEGAN, J. (2014). The influence of nursing unit empowerment and social capital on unit effectiveness and nurse perceptions of patient care quality. *The Journal of Nursing Administration*, 44(6), 347- 352. doi: 10.1097/ NNA.0000000000000080

LAWLER, E. E. L., III. (1986). *High involvement management: Participative strategies for improving organisational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

LAWLER, E.E., MOHRMAN, S.A., & BENSON, G. 2001. *Organizing for high performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*. San Francisco: Jossey-Bass.

LEE, M., & KOH, J. (2010). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695. doi: 10.1080/713769649

LEWELLYN, Patsy G. (2002), "Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist," *Business & Society*, 41 (4), 446-456.

LIDEN, R. C., & ARAD, S. (1996). A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14(3), 205-251. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/292026092\\_A\\_power\\_perspective\\_of\\_empowerment\\_and\\_work\\_groups\\_Implications\\_for\\_human\\_resources\\_management\\_research](https://www.researchgate.net/publication/292026092_A_power_perspective_of_empowerment_and_work_groups_Implications_for_human_resources_management_research)

LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., & SPARROWE, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. doi:10.1037/0021-9010.85.3.407

MCCLAIN, A. (2001). *Estimating the effects of empowerment on Black women's psychological well-being* (Doctoral Thesis). Graduate School of Social Work - Boston College, Massachusetts, United States of America. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/10b065a3aa205340f2a5835b6440d20a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

MEN, L. R. (2011). How employee empowerment influences organization–employee relationship in China. *Public Relations Review*, 37(4), 435-437. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.08.008

MEN, L. R. (2012a). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171-173. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.011

MEN, L.R. (2012b), "The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes", unpublished doctoral dissertation, University of Miami, Miami, FL.

MEN, L. R., & STACKS, D. W. (2013). Measuring the impact of organizational leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17, 171–192.

MEN, L.R. and STACKS, D.W. (2013), "The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation", *Journal of Communication Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 171-192.

MENON, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180. doi: /10.1111/1464-0597.00052

MORGESON, F. P., DELANEY-KLINGER, K., & HEMINGWAY, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406. doi:10.1037/0021-9010.90.2.399

NAUMAN, S., MANSUR KHAN, A., & EHSAN, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), 638-49. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.11.013

NGUYEN, N., & LEBLANC, G. (2018). The combined effects of service offering and service employees on the perceived corporate reputation. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(2), 129-146. doi: 10.30958/ajbe.4.2.1

- OLINS, W. (1995). *The new guide to identity*. Gower: Aldershot.
- OLMEDO-CIFUENTES, I., MARTÍNEZ-LEÓN, I., & DAVIES, G. (2014). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. *Service Business*, 8(1), 83-111. doi: 10.1007/s11628-013-0188-8
- OYELEYE, O., HANSON, P., O'CONNOR, N., & DUNN, D. (2013). Relationship of workplace incivility, stress and burnout on nurses' turnover intentions and psychological empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 43(10), 536-542. doi: 10.1097/NNA.0b013e3182a3e8c9
- PODOLNY, J. M. (1994). Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 458-483. doi: 10.2307/2393299
- PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y., & PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- POWELL, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119-134. doi: 10.1002/smj.4250130204
- PUNCHEVA-MICHELOTTI, P., VOCINO, A., MICHELOTTI, M., & GAHAN, P. (2018). Employees or consumers? The role of competing identities in individuals' evaluations of corporate reputation. *Personnel Review*, 47(6), 1261-1284. doi:10.1108/PR-04-2017-0116
- QUINN, R. E., & SPREITZER, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49. doi: 10.1016/S0090-2616(97)90004-8
- RANDOLPH, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32. doi: 10.1016/0090-2616(95)90014-4
- RHEE, Y. (2004). *The employee-public-organization chain in relationship management: A case study of a government organization* (Doctoral Dissertation). University of Maryland, College Park, Maryland. Retrieved from <https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/1423/umi-umd-1450.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- RICHARD, P. J., DEVINNEY, T. M., YIP, G. S., & JOHNSON, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560
- RINGLE, C., WENDE, S., & WILL, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (Beta)*. Hamburg: University of Hamburg.
- ROBERTS, P. W., & DOWLING, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093. doi: 10.1002/smj.274
- ROWE, W. G., & MORROW, J. L., JR. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(1), 58-70.
- SANTOS, J.B. & BRITO, L.L. (2012). "Toward a subjective measurement model for firm performance". *Braz. Adm. Rev.*, 9, Rio de Janeiro.
- SEIBERT, S. E., SILVER, S. R., & RANDOLPH, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-49. doi: 10.2307/20159585
- SEIBERT, S. E., WANG, G., & COURTRIGHT, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi: 10.1037/a0022676
- SILÉN, M., SKYTT, B., & ENGSTRÖM, M. (2019). Relationships between structural and psychological empowerment, mediated by person-centred processes and thriving for nursing home staff. *Geriatric Nursing*, 40(1), 67-71. doi: 10.1016/j.gerinurse.2018.06.016
- SPREITZER, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurements, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: 10.2307/256865
- SPREITZER, G. M., DE JANASZ, S. C., & QUINN, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological

empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 20(4), 511-526. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L

SPREITZER, G. M., KIZILOS, M. A., & NASON, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. doi: 10.1177/014920639702300504

SRIVASTAVA, R.K., MCLNISH, T.H., WOOD, R.A. and CAPRARO, A.J. (1997). The value of corporate reputation: evaluation from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 62-68.

STUART, T. E., HOANG, H., & HYBELS, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349. doi: 10.2307/2666998

TAGHIAN, M., D'SOUZA, C., & POLONSKY, M. J. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363. doi: 10.1108/SRJ-06-2012-0068

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

TENENHAUS, M., VINZI, V. E., CHATELIN, Y.-M., & LAURO, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205. doi: 10.1016/j.csda.2004.03.005

THOMAS, K. W., & VELTHOUSE, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-81. doi: 10.2307/258687

VENKATRAMAN, N., & RAMANUJAM, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. doi: 10.5465/AMR.1986.4283976

VERČIČ, A. T., & ČORIĆ, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review* (44)4, 444-452. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.06.005

WALKER, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12, 357-387. doi: 10.1057/crr.2009.26

WALLACE, J. C., & JOHNSON, P. D. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology* 96(4), 840 - 850. doi: 10.1037/a0022227

WALSH, G., & BEATTY, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development, validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143. doi: 10.1007/s11747-007-0015-7

WEI, F., YUAN, X., & DI, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study front. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 29-46. doi: 10.1007/s11782-010-0002-6

ZEHIR, C., GUROLB, Y., KARABOGAC, T., & KOLED, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 235, 372-381. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.045

ZHANG, X. and BARTOL, K. M. (2010), Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1), pp.107-128.

ZHU, Y., SUN, L.-Y., & LEUNG, A. S. M. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947. doi 10.1007/s10490-013-9369-1

ZIKA, S., & CHAMBERLAIN, K. (1992). On the relation between meaning in life and psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 83(1), 133-145. doi: 10.1111/j.2044-8295.1992.tb02429.x

**Agências de fomento:**

Não há agências de fomento a informar.

**Conflito de interesse:**

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar

**Copyright:**

RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado

**Análise de plágio:**

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

**Autores:**

1. Gönül Kaya Özbağ, PhD em Gestão e Organização (2010) Faculdade de Administração de Empresas Marítimas, Universidade de Kocaeli, Turquia.

E-mail: gonulozbag@gmail.com

2. Hülya Gündüz Çekmecelioglu, PhD em Gestão e Organização (2001), Faculdade de Economia e Ciências Administrativas, Universidade de Kocaeli, Turquia.

E-mail: hülyacekmecelioglu@gmail.com

**Contribuições dos autores:**

**1º autor:** Definição do problema da pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou perguntas da pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise da literatura; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**2º autor:** Definição do problema da pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou perguntas da pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito.

## Apêndice A

\* As cargas de fator para cada item estão entre parêntesis

**Clima de empoderamento** (adaptado de Nauman et al., 2010)

Compreensão clara das funções e responsabilidades individuais (0,815)

Comunicação aberta entre os membros da equipe (0,804)

Padronização para reduzir retrabalho na documentação do Projeto (0,715)

Compreensão dos requisitos do usuário final (0,804)

Feedback aos membros da equipe sobre o trabalho realizado (0,812)

Enfatizar questões importantes quando necessário (0,808)

Documentar políticas e procedimentos (0,795)

Pesquisa ou dinâmica de grupo sobre desejos, necessidades e frustrações do cliente e formas de melhorar o serviço (0,768)

Incentivar o brainstorming para melhorar o atendimento ao cliente (0,715)

Entender as necessidades do cliente (0,741)

Delegar responsabilidades (0,789)

Trabalho em equipe (importante para você)

Incentivar o crescimento profissional e o treinamento dos membros da equipe (0,833)

Incentivar a tomada de decisão participativa entre os membros da equipe (0,834)

Compartilhamento de informações e fácil acesso às informações e dados do projeto (0,824)

Circular minutas de documentos para comentários (0,804)

**Empoderamento psicológico** (adaptado de Çekmecelioglu & Özbağ, 2014, originalmente desenvolvido por Spreitzer, 1995)

Significado

O meu trabalho é muito importante para mim (0,691)

Minhas atividades de trabalho são pessoalmente relevantes para mim (0,743)

O trabalho que faço é relevante para mim (618)

Competência

Estou confiante em relação à minha capacidade de realizar o meu trabalho (0,776)

Tenho autoconfiança quanto à minha capacidade de realizar as minhas atividades de trabalho (0,670)

Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho (0,775)

Autodeterminação

Tenho autonomia para realizar o meu trabalho (0,856)

Posso decidir sozinho como fazer o meu trabalho (0,789)

Tenho oportunidades consideráveis para ter independência e liberdade na forma como realizo o meu trabalho (0,816)

Impacto

Causo um grande impacto sobre o que acontece no meu departamento (0,775)

Tenho um controle considerável sobre o que acontece no meu departamento (0,767)

Tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento (0,634)

**Reputação corporativa** (adaptado de Fombrun et al., 2000 e Walsh & Beatty, 2007)

Apelo emocional

Tenho um bom sentimento em relação à empresa (0,918)

Eu admiro e respeito a empresa (0,953)

Eu confio nesta empresa (0,865)

Produtos e serviços

Defende seus produtos e serviços (0,911)

Desenvolve produtos e serviços inovadores (0,951)

Oferece produtos e serviços de alta qualidade (0,934)

Visão e liderança



- Possui liderança excelente (0,902)  
Tem uma visão clara para o seu futuro (0,922)  
Reconhece e aproveita as oportunidades de mercado (0,911)  
Ambiente de trabalho  
É bem administrado (0,837)  
Parece ser uma boa empresa para se trabalhar (0,909)  
Parece ser uma boa empresa com bons funcionários (0,800)  
A administração parece estar atenta às necessidades de seus funcionários (0,873)  
Parece manter valores éticos na forma como trata os funcionários (0,885)  
Responsabilidade socioambiental  
Apoia boas causas (0,903)  
É uma empresa ambientalmente responsável (0,854)  
Mantém padrões elevados na forma como trata as pessoas (0,855)  
Reduz seus lucros para garantir um meio ambiente limpo (0,883)  
Parece se esforçar para criar novos empregos (0,859)  
**Desempenho da empresa** (adaptado de Zehir et al., 2016)  
Desempenho financeiro  
Crescimento das vendas (0,758)  
Participação de mercado (0,827)  
Retorno sobre o investimento (0,711)  
Lucro geral (806)  
Desempenho não financeiro  
Qualidade de mercadorias/serviços (0,832)  
Desenvolvimento de novos produtos (0,845)  
Satisfação dos funcionários (0,815)  
Satisfação dos clientes (0,800)