



Universidade de Brasília –UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –

FACE

Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA-UnB

**Construção e Validação de uma Escala de Reputação das Áreas de
Recursos Humanos na Administração Pública Federal Brasileira**

Igor Guevara Loyola de Souza

Orientador: Dr. Pedro Paulo Murce Meneses



Universidade de Brasília –UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –
FACE
Programa de Pós-graduação em Administração –PPGA-UnB

**Construção e Validação de uma Escala de Reputação das Áreas de Recursos Humanos
na Administração Pública Federal Brasileira**

Igor Guevara Loyola de Souza

Orientador: Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Tese de doutorado apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção de grau de Doutor em Administração (Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas).

Brasília, 28 de maio de 2021

Comissão Examinadora

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses (Presidente)

Universidade de Brasília - UnB

Profa. Dr^a. Cristiane Faiad de Moura (Membro Efetivo)

Universidade de Brasília - UnB

Profa. Dr^a. Diva Ester Okazaki Rowe (Membro Efetivo)

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Profa. Dr^a. Christine da Silva Schröder (Membro Efetivo)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto (Membro Suplente)

Universidade de Brasília - UnB

Sumário

INTRODUÇÃO.....	7
DEFINIÇÕES E MEDIDAS DE REPUTAÇÃO	17
RESULTANTES DE REPUTAÇÃO	45
MÉTODO	49
Validação Teórica	52
Validação Empírica	55
RESULTADOS	70
Estudo 1.....	70
Hipóteses do Estudo 1.....	92
Estudo 2.....	103
Hipóteses do Estudo 2.....	106
DISCUSSÃO.....	114
Estrutura da medida de Reputação de RH	124
CONCLUSÃO	127
REFERÊNCIAS.....	132
APÊNDICE A – VALIDAÇÃO DE CONSTRUTO	149
APÊNDICE B – TCLE (JUÍZES DOUTORES).....	155
APÊNDICE C – VALIDAÇÃO SEMÂNTICA (ÓRGÃO ESTADUAL)	157
APÊNDICE D – TCLE (ÓRGÃO ESTADUAL)	161
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO 1	163

APÊNDICE F – MATRIZ R CONTENDO OS 37 ITENS DA MEDIDA DE REPUTAÇÃO DE RH.....	169
ANEXO A – INSTRUMENTO DE DOWLING (2004).....	172
ANEXO B – INSTRUMENTO DE MCMILLAN E DEEDS (1998).....	173
ANEXO C – INSTRUMENTO DE CARUANA E CHIRCOP (2000).....	175
ANEXO D – INSTRUMENTO DE SATIR (2006).....	176
ANEXO E – INSTRUMENTO DE FOMBRUN, GARDBERG E SERVER (2006)	177
ANEXO F – INSTRUMENTO DE TURBAN E GREENING (1997).....	178
ANEXO G – INSTRUMENTO DE HIGHHOUSE, LIEVENS E SINAR (2003).....	179
ANEXO H – INSTRUMENTO DE RINDOVA ET AL. (2005).....	180
ANEXO I – INSTRUMENTO DE HELM (2007).....	181
ANEXO J – INSTRUMENTO DE WALSH E BEATTY (2007).....	182
ANEXO K – INSTRUMENTO DE OLMEDO-CIENFUENTES E MARTÍNEZ-LEÓN (2014).....	183
ANEXO L – INSTRUMENTO REPTRAK DE FOMBRUN, PONZI E NEWBURRY (2015).....	184

Resumo

Este estudo, de abordagem quantitativa, se propôs a construir e validar uma escala de reputação das áreas de recursos humanos da Administração Pública brasileira. O constructo “Reputação de RH” foi representado por 3 (três) fatores: confiança, credibilidade e qualidade. A partir desses fatores, foram elaborados 61 itens referentes à medida, os quais foram submetidos à validação teórica. O processo de validação teórica, conduzido por 6 juízes, resultou em 37 itens já com ajustes semânticos. Com esse resultado, procedeu-se à validação empírica dos dados, a qual ocorreu em 2 (dois) estudos distintos e sequenciais com amostras de 308 e 311 respondentes, respectivamente. Participaram deste estudo servidores públicos federais com alocação em órgãos da administração direta ou indireta dos poderes legislativo, executivo, judiciário e independentes. No primeiro estudo, os dados foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a um modelo Bifactor. Os resultados indicaram uma estrutura com 2 (dois) fatores: a) confiança e credibilidade; e b) qualidade. No segundo estudo, esse instrumento foi submetido à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), a qual apresentou estruturas fatoriais adequadas para modelos com um ou dois fatores. Dessa forma, complementou-se a análise com evidências de validade a partir de medidas externas, as quais apontaram para uma interpretação unidimensional da medida da Reputação de RH. Os resultados indicam que a avaliação da reputação de RH é melhor quando analisada por: a) servidores da própria unidade de RH; b) servidores que afirmam ter contato com a unidade de RH; e c) membros da alta gestão. Os resultados também sugerem que a Reputação de RH está positivamente relacionada ao comprometimento e aos comportamentos de cidadania organizacionais, não havendo evidências de relação entre a reputação de RH e a intenção de rotatividade dos membros da unidade. O estudo conclui que a Reputação de RH é uma medida unidimensional, a qual representa as avaliações e os julgamentos emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: reputação, gestão estratégica de pessoas, administração pública, análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória, modelos bifactor.

Abstract

This study, with a quantitative approach, proposed to build and validate a reputation scale of the human resources areas of the Brazilian Public Administration. The construct “HR Reputation” was represented by 3 (three) factors: trust, credibility and quality. From these factors, 61 items related to the measure were elaborated, which were submitted to theoretical validation. The theoretical validation process, conducted by 6 judges, resulted in 37 items, already with semantic adjustments. With this result, we proceeded with the empirical validation of the data, which occurred in 2 (two) distinct and sequential studies, with samples of 308 and 311 respondents, respectively. Federal workers participated in this study, with allocation to bodies of the direct or indirect administration, of the legislative, executive, judicial and independent powers. In the first study, the data were submitted to Exploratory Factor Analysis (EFA) and a Bifactor model. The results indicated a structure with 2 (two) factors: a) trust and credibility and b) quality. In the second study, this instrument was submitted to Confirmatory Factor Analysis (CFA), which presented adequate factorial structures for models with one or two factors. In this way, the analysis was complemented with evidence of validity from external measures, which pointed to a one-dimensional interpretation of the HR Reputation measure. The results indicate that the HR reputation assessment is better when analyzed by: a) employees of the HR unit itself, b) servers who claim to have contact with the HR unit and c) by members of senior management. The results also suggest that HR Reputation is positively related to commitment and organizational citizenship behaviors. There is no evidence of a relationship between the reputation of HR and the intention of rotating unit members. The study concludes that HR Reputation is a one-dimensional measure, which represents the evaluations and judgments issued by government employees, managers and members of the top management about their expectations regarding the quality of services provided by the people management areas.

Keywords: reputation, strategic human resources management, public administration, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, bifactor models.

Introdução

Ao final da Segunda Guerra Mundial, três fatos históricos de longa duração ocorreram: o aparecimento do Estado do Bem-Estar Social (logo após a guerra), a hegemonia do movimento neoliberal e o início da reforma gerencial do Estado (ao final dos anos 1970) em diversos países. Em uma análise simplificada, o Estado do Bem-Estar Social é representado pelas economias socialistas, enquanto o movimento neoliberal ganha força nas democracias capitalistas. O neoliberalismo propagava uma doutrina com o fim do Estado-nação, sendo a economia operada pelo mecanismo da “mão invisível” e a liberdade individual – dos fortes (investidores, advogados, economistas e políticos) – sendo preservada (Bresser-Pereira, 2017). Os interesses desses grupos “fortes” se sobrepõem aos dos grupos “fracos” (representados por trabalhadores, pequenos e médios agricultores e fazendeiros e classe média em geral) quando prevalecem as economias capitalistas frente às socialistas (Bresser-Pereira, 2017), dando início a uma “fé persuasiva” em abordagens e soluções baseadas em negócios e voltadas ao mercado (Dart, 2004).

Esse cenário foi propício para a aplicação da reforma gerencial do Estado, que consistia na incorporação de práticas gerenciais da administração privadas às organizações públicas (Azevedo & Loureiro, 2003; Bresser-Pereira, 2017). Denomina-se de *New Public Management* (NPM) o movimento que surge a partir dessa estratégia de apropriação de práticas de instituições privadas por parte das instituições públicas (Bresser-Pereira, 2017) em que o pressuposto firmado era de aumento da eficiência, redução do tamanho do Estado e a responsabilização dos atores políticos (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008).

No Brasil, país com uma cultura altamente patrimonialista, a reforma gerencial teve seu início em 1995 e foi um marco na Administração Pública, pois promoveu uma mudança em toda a forma de gestão do governo, sendo sua implementação centralizada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Essa reforma se inspira na administração das empresas privadas e visa dar condições plenas para o gestor público gerir sua organização com eficiência. O Plano Diretor da Reforma do Estado, introduzido pelo MARE, foi um documento apresentado pelo Governo Federal brasileiro, o qual tinha como principal objetivo a reforma da Administração Pública. Era esperado que esse plano trouxesse maior autonomia às entidades públicas e eficiência na prestação dos serviços (Bresser-Pereira, 2000).

A reforma gerencial de 1995 adotou três dimensões de atuação: a) uma institucional; b) outra cultural; e c) uma de gestão (Bresser-Pereira, 2000). As organizações sociais - que são organizações públicas não estatais financiadas pelo Estado - são um exemplo da mudança institucional (priorizada pelo Mare). Esse processo de transferência de serviços - do Estado para o terceiro setor - é chamado de “publicização”. O programa de implementação das Organizações Sociais se mostrou como um marco institucional de transição das atividades estatais para o terceiro setor, melhorando a gestão pública, o que é um fato recorrente nas modernas democracias. Esse processo se torna relevante nesse contexto, visto que a administração gerencial estava propondo maior foco na sociedade e na flexibilização dos processos organizacionais (Araujo & Albuquerque, 2007).

Não menos importante, a mudança cultural diz respeito à extinção do patrimonialismo e à implementação do gerencialismo. Tal mudança não considera como necessária uma burocratização extrema para sanar o problema do patrimonialismo. Essa é uma ideia que muitos não defendiam e não achavam que era possível, pois argumenta-se que a mudança de modelo de gestão governamental somente pode ter início após a implementação completa do modelo anterior. O que há é uma sobreposição de modelos, sendo a primeira mudança no contexto brasileiro a instalação do modelo burocrático a fim de superar o modelo patrimonialista (Araujo & Albuquerque, 2007; Azevedo & Loureiro, 2003; Bresser-Pereira, 2017; Klering, Porsse, & Guadagnin, 2010).

Por último, a dimensão da gestão se refere à implementação da reforma gerencial, em que o foco é colocar em prática as ações planejadas, dando maior qualidade ao serviço público e com um menor custo. Para isso, a implantação das agências autônomas, no nível das atividades exclusivas de Estado, e das organizações sociais, no setor público não estatal, se constituiu em uma tarefa estratégica. A dificuldade da reforma estava em criar instituições que viabilizassem a adoção das estratégias direcionadas pelo plano e não na escolha das estratégias de gestão, já que essas são adaptáveis ao ambiente interno de cada organização (Bresser-Pereira, 2000).

Com essa forma de atuação, a reforma gerencial criou instituições legais e organizacionais, permitindo melhores condições de se gerir o Estado, visto que o gerencialismo era a melhor maneira de se combater o clientelismo. Dar autonomia às instituições públicas e valorizar a tomada de decisões, com o suporte de técnicas de controle gerencial e democrático já consolidadas, se mostravam uma saída muito melhor que o controle burocrático (Bresser-Pereira, 2000). Somam-se às já citadas organizações sociais a introdução de agências

reguladoras e executivas na estrutura organizacional do serviço público como instituições que visavam à melhoria da gestão estatal (Augusto et al., 2013). A implementação de instrumentos gerenciais (programas de inovação, de gestão da qualidade e gestão de contratos) e a valorização do servidor completam – com a nova arquitetura organizacional – as principais iniciativas da reforma gerencial. O último item, a valorização do servidor público, contemplava: uma nova política de recursos humanos, a alteração da política de remuneração, a melhoria das carreiras consideradas estratégicas e a realização de concursos públicos (Marini, 2002; Pacheco, 2002).

Essa alteração da política de recursos humanos na administração pública era ponto primordial para a mudança cultural almejada pela reforma gerencial (Azevedo & Loureiro, 2003; Bresser-Pereira, 2000; Marini, 2002), porém esbarrava em um quadro funcional extremamente desqualificado. O perfil da força de trabalho no serviço público brasileiro, no início da reforma gerencial (em 1995), assim se caracterizava: a) menos de 40% dos servidores com nível superior, b) cargos executivos com salários inferiores aos da iniciativa privada; e c) cargos operacionais com um salário médio 45% mais alto do que na administração privada. Em vista disso, o núcleo estratégico do Estado (responsável pela formulação de políticas públicas nacionais e pelas funções de regulação) foi fortalecido e tinha como função, no Plano Diretor da Reforma do Estado, a condução de programas de educação continuada, além de determinar a política de carreiras e de salários, determinar a execução de concursos públicos anuais e estabelecer uma cultura de avaliação de desempenho (primordial para a cultura gerencial a ser implantada) (Pacheco, 2002).

É nesse contexto - do NPM, da reforma gerencial no Brasil e de um quadro de baixa qualificação de servidores públicos - que a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) ganha relevância no setor público, pois essa foi a forma concebida para aumentar a eficiência das organizações públicas, as quais tinham gastos altíssimos com folha de pagamento (que superavam 80% do orçamento). Destaca-se que a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público teve como inspiração as melhores práticas observadas na iniciativa privada (Truss, 2008). No Brasil, a GEP foi concebida pelo modelo de gestão por competências (Santos et al., 2010), tendo sido inspirada nas experiências de países europeus e dos EUA (Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2010).

A Gestão por Competências (GPC) ocupa destaque dentro da GEP por ter a capacidade de alinhar as atividades de recursos humanos tanto de forma horizontal (integração horizontal) quanto de forma vertical (integração vertical) (OCDE, 2009), além de ser um modelo que

apresenta uma grande normatização na área (Meneses et al., 2014). A integração vertical consiste no alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Nessa visão, as práticas de gestão de pessoas podem ser bem-sucedidas, mas apenas geram valor se estiverem alinhadas aos objetivos estratégicos. Já a integração horizontal trabalha com a coordenação das diversas atividades (ou funções) de gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, remuneração, treinamento, entre outras (Wright & McMahan, 1992). No Brasil, a GPC é institucionalizada a partir da promulgação do Decreto 5.707/06 que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) em órgãos da administração pública federal direta (Camões & Meneses, 2016; F. M. da Silva & Mello, 2013).

Mesmo sendo a GPC um modelo altamente prescritivo (o que deveria facilitar o processo de adoção pelas organizações) (Meneses et al., 2014), sabe-se que as abordagens estratégicas de gestão de pessoas têm seu desenvolvimento nas organizações de iniciativa privada (voltadas ao alcance de objetivos estratégicos de competitividade e sobrevivência organizacional) e demonstram inúmeros *gaps* ao serem transpostas para as organizações públicas (Järvalt & Randma-Liiv, 2010; Truss, 2008). Acentuam-se essas lacunas ao considerar que as técnicas de gestão estratégica de pessoas foram desenvolvidas em contextos distintos do cenário brasileiro (história, experiências, valores, crenças, pressupostos, rituais, entre outros), seguindo um padrão cultural que é determinista e utilitarista desde a sua concepção (Santos et al., 2010). Mesmo que a implementação das práticas estratégicas de gestão de pessoas ocorra por meio de processos de legitimação social (mais especificamente, por meio de isomorfismo mimético) no âmbito da administração pública, a sua falta de aderência ao contexto brasileiro pode levar à sua ineficiência (Santos et al., 2010) e ao descrédito dos profissionais que atuam na área, limitando o avanço das pesquisas e das práticas profissionais de gestão de pessoas (Meneses et al., 2014).

Ressalta-se que, apesar do predomínio da perspectiva estratégica nos estudos de RH, há a necessidade de uma lente mais abrangente para os estudos da GEP (Lacombe & Chu, 2008), pois fatores alternativos ao alinhamento interno e externo são importantes para a concepção e implementação de políticas e práticas de RH (Lacombe & Chu, 2008; Legge, 2005; Meneses et al., 2014; Paauwe, 2004; Wright et al., 2001). Além da identificação desses fatores, o setor público tem particularidades específicas no que tange ao seu próprio ambiente, cultura e stakeholders específicos (Santos et al., 2010; Truss, 2008).

Sobre o contexto brasileiro, Schikmann (2010, p. 15) afirma que as principais barreiras para a implementação da GPC nas organizações públicas são: a) legislação rígida; b) pouco

foco no desempenho; c) cidadão não percebido como destinatário do serviço; d) remuneração desvinculada do desempenho; e) falta de incentivo para a inovação; f) descontinuidade administrativa (nos cargos de chefia); g) falta de planejamento; e h) gratificações utilizadas de forma improvisada. Já Appel e Bitencourt (2008) colocam que as barreiras são: a) resistência a mudanças; b) falta de vinculação com a estratégia; c) remuneração desvinculada do desempenho; d) desarticulação dos indicadores das competências individuais com os resultados das equipes; e e) falta de conhecimento sobre o tema. Esses são alguns exemplos, mas há vários outros fatores que influenciam na implementação da GPC no setor público. Côrtes (2016), a partir de estudos empíricos, divide as variáveis que influenciam a implementação da GEP e da GPC em quatro fatores: políticos (Camões, 2013), setoriais, organizacionais e institucionais (Fonseca & Meneses, 2016). Esses fatores estão detalhados na Tabela 1 (Côrtes, 2016, p. 37).

Tabela 1

Fatores interferentes à implementação da GEP e da GPC no setor público

Fatores	Categorias
Institucionais	Normas/Legislação Aspectos societais Mecanismos de controle externo
Políticos	Apoio da alta administração Configuração política da organização Influência de grupos de interesse Descontinuidade Administrativa Habilidade política da liderança de GP Inserção estratégica da unidade de GP
Organizacionais	Aspectos culturais Estrutura organizacional Recursos organizacionais (financeiros e orçamentários) Engajamento de gestores e servidores Comunicação institucional Normas internas Planejamento estratégico organizacional
Setoriais	Integração estratégica de GP Estrutura da unidade de GP Recursos da unidade de GP Autonomia da unidade de GP Reputação da unidade de GP Metodologia de implementação Coexistência do papel funcional de GP

Os fatores institucionais se referem às condições externas à organização, sobre as quais ela não tem controle, mas que afetam sua estrutura. Já os fatores políticos estão relacionados ao exercício de poder entre pessoas e grupos na organização. Os fatores organizacionais são aqueles inerentes ao próprio órgão, ou seja, ao ambiente interno e que influenciam as ações das unidades de gestão de pessoas (GP). Por último, os fatores setoriais fazem referência aos aspectos da própria unidade de GP, controladas ou não pela mesma, mas que são condições para sua efetividade e atuação estratégica (Côrtes, 2016). O estudo desses fatores faz – de forma geral - parte de um dos sete grandes temas pesquisados na GEP, que é o “alcance da implementação e execução da GEP” (Lengnick-Hall et al., 2009).

Dentro dessa temática, apresentam-se estudos que apontam diferenças nas percepções dos stakeholders (grupos de influência) das unidades de gestão de pessoas sobre as suas prioridades de atuação. Essas diferentes percepções afetam a implementação da GEP nas organizações. Como exemplo, cita-se o estudo de Bartram, et al. (2007) em organizações públicas de saúde australianas que mostra uma diferença das percepções sobre a GEP entre CEOs, diretores das unidades de gestão de pessoas e outros gestores. Os pesquisadores afirmam que a diferença de expectativa entre esses stakeholders impede com que a unidade de gestão de pessoas seja vista como estratégica, reforçando seu papel “burocrático”. Dessa forma, a unidade de GP não atende às expectativas de cada grupo ao não demonstrar seu papel estratégico para a organização. Nessas situações, o RH propõe ferramentas de gestão de pessoas que busquem uma integração com a estratégia, mas, ao serem idealizadas separadamente e sem atenderem à demanda de cada público, não permitirão uma integração completa, como proposto pela GEP. Essas práticas tornam-se, então, inconsistentes e sem uma efetivação a longo prazo. Isso pode gerar um *gap* de credibilidade a partir do momento que a área de recursos humanos gera uma expectativa maior do que entrega como resultado (Legge, 2005), deixando o RH vulnerável em situações de restrições financeiras (e.g.) (Bartram et al., 2007).

Na mesma perspectiva, Wright et al. (2001) analisam a efetividade da área de recursos humanos pela percepção dos executivos de linha e dos executivos do RH. Esses autores mostram que ambos os grupos analisados avaliavam como mais efetivos os serviços operacionais do RH. Apesar de haver discordância entre a percepção dos grupos, a unanimidade apontava para uma atuação pouco estratégica do RH. Guest e Conway (2011), também em uma análise entre stakeholders, verificaram que gerentes de RH e CEOs discordam bastante sobre a efetividade das práticas de RH, o que prejudicaria a implementação dessas práticas na organização. Ambos os estudos aconselham as unidades de RH a analisarem a

diferença de percepção entre seus stakeholders a fim de serem mais efetivas na entrega de seus serviços.

Esses estudos se orientam pela abordagem de múltiplos constituintes (stakeholders) proposta por Tsui (1987), que é utilizada para acessar a efetividade das unidades de RH. A premissa é que as políticas e as práticas do RH são – em parte – respostas às demandas e às expectativas de vários constituintes, tanto internos quanto externos à organização (Tsui, 1987). A efetividade do RH seria um resultado do quanto (ou de qual extensão) a unidade atendeu às expectativas de seus constituintes (Tsui, 1984). Esse comportamento da unidade de RH em atender essas expectativas dos constituintes leva a um efeito de longo prazo, em que a percepção sobre a efetividade da unidade permanecerá inalterada. Isso significa que os constituintes preveem um comportamento similar da unidade ao longo do tempo, sendo essa percepção alterada por novas informações e experiências com o RH. Essa previsibilidade das ações (comportamentos) da unidade de RH a partir de julgamentos de seus stakeholders é o fenômeno reconhecido como *reputação*¹ (Ferris et al., 2007; Tsui, 1990).

A reputação da unidade de GP é um fator setorial, ou seja, de gerência da própria unidade e essencial para sua efetividade e atuação estratégica (Côrtes, 2016). No âmbito das organizações públicas brasileiras (mais especificamente, em agências reguladoras), descobriu-se que a reputação da unidade de RH está positivamente relacionada com a procura e adesão às iniciativas de treinamento e capacitação oferecidas aos servidores, à atuação estratégica do RH, à obtenção de recursos financeiros e ao aumento da autonomia da unidade (Fonseca, 2013). Já nos órgãos do legislativo, infere-se que a reputação da unidade de RH pode ocasionar maior apoio decisório, maior disponibilização de recursos, aumento dos níveis de autonomia da unidade e aumento de sua inserção estratégica. Gestores também podem se utilizar de suas habilidades políticas para melhorar a reputação da unidade de RH (Côrtes, 2016). Por fim, depreende-se que a reputação das unidades de RH favorece a implementação² da gestão estratégica de pessoas (por meio do modelo de Gestão Por Competências) nos órgãos do poder executivo federal (Camões, 2013).

¹ Será adotada, neste estudo, a expressão “Reputação de RH” como referência ao fenômeno da Reputação estudado no *lôcus* das Unidades de Recursos Humanos. Essa expressão também é uma tradução literal de *RH Reputation*. terminologia utilizada para descrever o fenômeno da reputação – em nível meso de análise - nos setores de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas) das organizações (Ferris et al., 2007).

² A autora utilizou o termo legitimação, porém a análise de conteúdo permite inferir que, além de legitimidade, os participantes da pesquisa relataram aspectos da reputação do RH como importantes para a implementação da GPC.

Dessa forma, identifica-se a reputação (uma medida perceptiva) como um constructo relevante para o avanço teórico-metodológico sobre a atuação das áreas de recursos humanos, sendo essencial a criação de algum tipo de escala que mensure a reputação das áreas de recursos humanos (Ferris et al., 2007; Tsui, 1990). Além disso, entender a reputação é importante para o entendimento de como o RH pode ter maior legitimidade, o que facilita a institucionalização das suas políticas e práticas (Ferris et al., 2007).

Apesar de não haver estudos e corpo teórico específicos sobre a reputação de recursos humanos (Ferris et al., 2007; Souza, 2016a), há grande contribuição acadêmica sobre a eficácia, o poder, a influência e a legitimidade de RH. Essa literatura aponta muitos dos desafios da área de RH nesse processo de mudança para uma configuração estratégica (Ferris et al., 2007), sendo a reputação uma das dimensões essenciais de um departamento de RH efetivo (Ulrich & Grochowski, 2018).

A melhoria da reputação das áreas de RH pode, além de contribuir para a implementação das políticas e práticas da área (Ferris et al., 2007; Stirpe et al., 2013; Trullen et al., 2016), ajudar essas unidades a angariarem mais recursos a fim de executar projetos cada vez mais estratégicos. Atuar estrategicamente significa ampliar seu escopo de atuação e impactar ainda mais nos resultados organizacionais. Na perspectiva social, é inegável a contribuição das práticas de recursos humanos nas listas de “melhores empresas para se trabalhar” ou de “empresas mais admiradas”, sendo essas listas uma forma de materialização do fenômeno da reputação organizacional. Há, portanto, entusiasmo por parte da “imprensa popular” por esse assunto, apesar de esse tema não ter sido contemplado pela academia (Ferris et al., 2007).

Apesar de o interesse pela reputação de RH ter aumentado (Trullen et al., 2016), não há expressividade (em quantidade de estudos publicados) sobre reputação, tanto em nível meso de análise como sobre a reputação específica das unidades de RH (Ferris et al., 2007). Contudo, há bastante corpo teórico sobre esse fenômeno em nível organizacional (Coyne, 2010; Ferris et al., 2007). Julga-se adequada a análise da reputação em nível organizacional por ser esse um constructo que tem um grupo (uma organização, no caso) como foco da análise, ao contrário da análise de constructos como *status* ou *gerenciamento de impressão* (fenômenos similares em nível individual de análise).

As pesquisas sobre reputação organizacional têm início nos anos 1940 em estudos da área de relações públicas (Money et al., 2017). Esse fenômeno ganhou relevância ao demonstrar um aumento significativo das publicações acadêmicas após os anos 1990,

mostrando que a reputação organizacional não era uma “moda”, mas um constructo consolidado, principalmente, na área de gestão (Gardberg, 2017; Money et al., 2017; Newburry, 2017; Veh et al., 2019).

Em nível macro de análise, a reputação é, provavelmente, um dos recursos mais estratégicos das organizações (Boyd et al., 2010). Apesar de se estudar prioritariamente a reputação das organizações, esta é importante para várias entidades, como indivíduos, indústrias, departamentos e grupos (Coyne, 2010), sendo a reputação (em nível organizacional) colocada como insumo de decisões sobre investimentos, carreira profissional e escolha de produtos. Além disso, uma boa reputação permite que as organizações pratiquem preços diferenciados, sejam atrativas a investidores e aumentem seu acesso ao mercado de capitais (Fombrun & Shanley, 1990)

Em todos os níveis – pessoal, organizacional, sociedade, país, grupo –, a reputação não é um ativo dado, mas, sim, um ativo que pode e deve ser gerenciado (Vlašić & Langer, 2012), visto que a percepção sobre uma entidade influencia seus comportamentos e atitudes (Coyne, 2010). Por ser uma medida perceptiva, é importante mensurar a reputação para conseguir gerenciá-la. Além disso, por afetar o comportamento dos stakeholders e da própria organização, a reputação organizacional é vista como um ativo intangível e difícil de ser copiado por outras organizações, já que é algo que demora a ser construído (Vlašić & Langer, 2012).

Em levantamento bibliográfico amplo realizado em diversas bases de dados (Annual Reviews, Oxford Journals, Scielo, SpringerLink, Science Direct, Emerald Insight, Sage Journals, Google Acadêmico) com os descritores “*unit level reputation*”, “*department reputation*” e *multilevel reputation* no título dos trabalhos científicos. A Tabela 2 resume os resultados das buscas nas bases de dados.

Tabela 2

Resultados da revisão sobre modelos teórico-dedutivos de reputação

Descritores	Base de dados	Total de Resultados	Modelos teórico-dedutivos	Artigo (citação)
“ <i>Unit level reputation</i> ” OR “ <i>department reputation</i> ” (filtro: no título)	Springer Link	0		
	Emerald Insight	0		
	Oxford Journals	0		
	ScienceDirect	4	1	(Gök, Peker, & Hacıoglu, 2015)
	Annual Reviews	0		
	Sage journals	1	0	

Descritores	Base de dados	Total de Resultados	Modelos teórico-dedutivos	Artigo (citação)
	Google Acadêmico	4	0	
	Scielo	0		
	Springer Link	0		
	Emerald Insight	1	1	(Ferris et al., 2014a)
	Oxford Journals	0		
<i>Multilevel reputation</i> (filtro: no título)	ScienceDirect	1	0	
	Annual Reviews	0		
	Sage journals	0		
	Google Acadêmico	3	1	(Coyne, 2010)
	Scielo	0		

Nesta busca não foram considerados artigos de congressos. Tão pouco foram delimitados resultados por ano. Gök et al. (2015) criam um modelo teórico-dedutivo de reputação das unidades de marketing das empresas. Ferris et al. (2014a) contribuem ao detalhar os antecedentes e resultantes de reputação em três níveis de análise: individual, grupos e organizacional. Por fim, foi possível localizar apenas um estudo que teorizou sobre a reputação como um constructo multinível. Entende-se, por teorizar, a construção de modelos teórico-dedutivos sobre reputação em mais de um nível de análise (micro, meso e macro)³.

Coyne (2010), em sua tese de doutorado na Ohio State University, ensaia uma teoria, preconizando a reputação como um constructo multinível, bem como acrescentando a reputação no nível da unidade (*unit level reputation*). Ressalta-se que não há experiências, além da de Coyne (2010), em mensuração de reputação em nível de unidades organizacionais. O que há são iniciativas de pesquisas sobre reputação, setores industriais, cidades e países (Newburry, 2017; Veh et al., 2019).

Apesar do crescimento e da qualidade das pesquisas sobre reputação organizacional, questiona-se a conclusão dos resultados alcançados, já que não há uma definição constitutiva comum ao ponto de permitir comparações entre as diversas pesquisas realizadas (Clardy, 2012; Dowling, 2016; Money et al., 2017; Veh et al., 2019; Walker, 2010). Essa constatação pode ser

³ Apesar da grande quantidade de estudos científicos que abordam essa variável em nível macro (organizacional) e em nível micro (indivíduo), nenhum estudo abordou a reputação como um conceito que interage em diversos níveis. Há de se ressaltar estudos (principalmente em universidades) que abordam a reputação dos departamentos, normalmente como uma proxy das características dos docentes (publicações, status, entre outros) e orçamento do departamento. Mas, a relação entre os diversos níveis de reputação, desde individual ao organizacional, foi retratado, apenas, na tese de Coyne (2010).

atribuída ao fato de que a reputação organizacional é estudada por diversas áreas na academia (marketing, economia, estratégia, entre outras) e por ser confundida com constructos similares, normalmente, identidade e imagem (Clardy, 2012; Da Camara, 2011; Dowling, 2016; Veh et al., 2019; Walker, 2010; Whetten & Mackey, 2002).

Considerando o contexto específicos das unidades de recursos humanos, por certo, não foram desenvolvidos modelos teórico-dedutivos, mas há alguma produção sobre o assunto. O *Google Scholar* apresenta, a partir dos descritores “*HR Reputation*” ou “*Human Resources Reputation*”, 669 resultados, sem considerar filtros. Considerando estes descritores por título, os resultados são limitados a 10 artigos, o que mostra o déficit de publicações nesta área.

Assim considerado, este estudo tem como objetivo construir e validar uma escala de reputação das áreas de recursos humanos da Administração Pública. Pretende-se ainda demonstrar as evidências de validade do constructo e precisão da escala, apresentando os índices de confiabilidade do instrumento. A partir desse objetivo, depreendem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Demonstrar indícios de validade teórica da medida de reputação de recursos humanos;
- b) Demonstrar indícios de validade empírica da medida de reputação de recursos humanos.

Para assegurar o desenvolvimento desta pesquisa, elaborou-se um referencial teórico dividido em duas partes. Primeiramente, a partir de revisões sistemáticas de literatura sobre medidas de reputação organizacional, será apresentada uma definição constitutiva de reputação de RH. Em seguida, serão apresentadas variáveis que contribuam para a validação convergente do constructo.

Definições e Medidas de Reputação

Não foram poucas as tentativas de descrever e integrar definições sobre reputação em uso (Clardy, 2012; Dowling, 2016; Lange et al., 2011; Walker, 2010). Para demonstrar a dimensão desse problema (de entendimento do que é reputação), Dowling (2016) lista 50 definições distintas de reputação organizacional desde 1983. Tal situação também é semelhante nos estudos sobre reputação organizacional na Administração Pública (Pérez, 2021). A Tabela 3 apresenta as definições de reputação organizacional utilizadas na literatura a fim de possibilitar a comparação e a identificação de similaridades entre elas.

Tabela 3

Definições de reputação organizacional (ou corporativa)

Definição	Tradução	Conceituação	Fonte
<i>Reputation is the consumer's beliefs about the quality of the firm's products.</i>	Reputação é a opinião do consumidor sobre a qualidade dos produtos da empresa.	Crenças - Individual	(Shapiro, 1983)
<i>Reputation is a characteristic or attribute ascribed to one firm by another.</i>	Reputação é uma característica ou atributo atribuído a uma empresa por outra.	Sinais	(Wilson, 1985)
<i>A corporate reputation is a set of attributes ascribed to a firm, inferred from the firm's past behaviour.</i>	A reputação corporativa é um conjunto de atributos atribuídos a uma empresa e inferidos a partir do comportamento anterior da empresa.	Sinais	(Weigelt & Camerer, 1988)
<i>Reputations represent publics' cumulative judgments of firms over time.</i>	Reputações representam julgamentos cumulativos do público sobre as empresas ao longo do tempo.	Avaliação - Coletiva	(Fombrun & Shanley, 1990)
<i>Corporate reputation is the aggregation of a single stakeholder's perceptions of how well organizational responses are meeting the demands and expectations of many organizational stakeholders.</i>	A reputação corporativa é a agregação das percepções de uma única parte interessada de quanto bem as respostas organizacionais estão atendendo às demandas e expectativas de muitas partes interessadas organizacionais.	Crenças - Individual Avaliação - Coletiva	(Wartick, 1992)
<i>A company's reputation reflects the history of its past actions and effects the buyer's expectations with respect to the quality of its offerings.</i>	A reputação de uma empresa reflete o histórico de suas ações anteriores e afeta as expectativas do comprador com relação à qualidade de suas ofertas.	Sinais Crenças - Individual	(Yoon et al., 1993)
<i>Reputation is the perceptions in the minds of those observing the organization.</i>	Reputação são as percepções nas mentes daqueles que observam a organização.	Crenças - Individual	(Haywood, 1994)
<i>A corporate reputation is the overall estimation in which a company is held by its constituents. A corporate reputation represents the "net" affective or emotional reaction – good or bad, weak or strong – of customers, investors, employees, and the general public to the company's name.</i>	A reputação corporativa é a estimativa geral segundo a qual uma empresa é mantida por seus constituintes. Uma reputação corporativa representa a reação afetiva ou emocional "líquida" - boa ou má, fraca ou forte - de clientes, investidores, funcionários e o público em geral ao nome da empresa.	Avaliação - Coletiva	(Fombrun, 1996)

Definição	Tradução	Conceituação	Fonte
<i>A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals.</i>	A reputação corporativa é uma representação perceptiva das ações passadas e perspectivas futuras de uma empresa que descreve o apelo geral da empresa a todos os seus constituintes-chave quando comparada com outros rivais líderes.	Crenças – Coletiva Avaliação - Coletiva	(Fombrun, 1996)
<i>A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.</i>	A reputação corporativa é uma representação coletiva das ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da empresa de entregar resultados valiosos para várias partes interessadas. Esta avalia a posição relativa de uma empresa, tanto interna quanto externamente, com suas partes interessadas em ambos os ambientes, competitivo e institucional.	Crenças – Coletiva Avaliação - Coletiva	(Fombrun & van Riel, 1997)
<i>Corporate reputation is a synthesis of the opinions, perceptions and attitudes of an organization.</i>	A reputação corporativa é uma síntese das opiniões, percepções e atitudes de uma organização.	Crenças – Coletiva Avaliação - Coletiva	(Post & Griffin, 1997)
<i>Corporate reputation is the estimation of the company by its constituents.</i>	A reputação corporativa é a estimativa da empresa por seus constituintes.	Avaliação - Coletiva	(Gray & Balmer, 1998)
<i>Reputation is the perception of an organization which is built up over time and which focuses on what it does and how it behaves.</i>	Reputação é a percepção de uma organização que se constrói ao longo do tempo e que se concentra no que faz e no como se comporta.	Sinais	(Balmer, 1998)
<i>Corporate reputation is the reflection of an organization over time as seen through the eyes of its stakeholders and expressed through their thoughts and words.</i>	A reputação corporativa é o reflexo de uma organização ao longo do tempo vista pelos olhos de suas partes interessadas e expressa por meio de seus pensamentos e palavras.	Crenças – Coletiva	(Saxton, 1998)
<i>Reputation reflects what stakeholders think and feel about a firm.</i>	A reputação reflete o que as partes interessadas pensam e sentem sobre uma empresa.	Crenças – Coletiva Avaliação - Coletiva	(Ferguson et al., 2000)
<i>Reputation is a collective representation of a firm's past behavior and outcomes that</i>	A reputação é uma representação coletiva do comportamento passado de	Crenças – Coletiva	(Fombrun et al., 2000)

Definição	Tradução	Conceituação	Fonte
<i>depicts the firm's ability to render valued results to multiple stakeholders.</i>	uma empresa e dos resultados que retratam a capacidade da empresa de render resultados valiosos para várias partes interessadas.	Avaliação - Coletiva	
<i>A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time.</i>	A reputação corporativa é a avaliação geral de uma empresa pelas partes interessadas ao longo do tempo.	Avaliação – individual	(Gotsi & Wilson, 2001)
<i>Reputation is the enduring perception of an organization by an individual, group or network.</i>	Reputação é a percepção duradoura de uma organização por um indivíduo, grupo ou rede.	Crenças - Individual, Coletiva	(Balmer, 2001)
<i>Reputation is the distribution of opinions (the overt expression of a collective image) about a person or other entity in a stakeholder or interest group.</i>	Reputação é a distribuição de opiniões (a expressão aberta de uma imagem coletiva) sobre uma pessoa ou outra entidade em uma parte interessada ou grupo de interesse.	Avaliação - Coletiva	(Bromley, 2001)
<i>*Valuable political assets- they can be used to generate public support, to achieve delegated authority and discretion from politicians, to protect the agency from political attack, and to recruit and retain valued employees.</i>	Valiosos ativos políticos - eles podem ser usados para gerar apoio público, para obter autoridade delegada e discricção de políticos, para proteger a agência de ataques políticos e para recrutar e reter funcionários valiosos.	N.A.	(Carpenter, 2002)
<i>Reputation is a concept related to image, but one that refers to value judgments among the public about an organization's qualities, formed over a long period, regarding its consistency, trustworthiness and reliability.</i>	Reputação é um conceito relacionado à imagem, mas que se refere a julgamentos de valor entre o público sobre as qualidades de uma organização formados ao longo do tempo quanto à sua consistência, confiabilidade e credibilidade.	Avaliação - Coletiva	(Bennett & Rentschler, 2003)
<i>Corporate reputation reflects the Collective representation of multiple constituencies' images of a company, built up over time and based on a company's identity programs, its performance and how constituencies have perceived its behaviour.</i>	A reputação corporativa reflete a representação coletiva das imagens de vários constituintes de uma empresa construída ao longo do tempo e com base nos programas de identidade de uma empresa, seu desempenho e como os constituintes perceberam seu comportamento.	Crenças – Coletiva Sinais	(Argenti & Druckenmiller, 2004)

Definição	Tradução	Conceituação	Fonte
<i>The reputation a person holds of an organization is composed of a set of beliefs about it and the industry in which it operates.</i>	A reputação que uma pessoa percebe de uma organização é composta de um conjunto de crenças sobre ela e o setor em que opera.	Crenças - Individual	(Dowling, 2004)
<i>Reputation is the attitudes and feelings to the specific qualities of the organization.</i>	Reputação são as atitudes e sentimentos em relação às qualidades específicas da organização.	Avaliação	(Hannington, 2004)
<i>Corporate reputation is stakeholders' perceptions of an organization's ability to create value relative to competitors.</i>	A reputação corporativa é a percepção das partes interessadas sobre a capacidade de uma organização de criar valor em relação aos concorrentes.	Crenças – Coletiva Avaliação - Coletiva Status	(Rindova et al., 2005)
<i>Reputation refers to a summary categorization of real or perceived historical differences in product or service quality among organizations, given imperfect information.</i>	A reputação se refere a uma categorização resumida das diferenças históricas reais ou percebidas na qualidade do produto ou serviço entre as organizações dadas as informações imperfeitas.	Crenças	(Washington & Zajac, 2005)
<i>Corporate reputation is the cumulative impressions of internal and external stakeholders.</i>	A reputação corporativa é a impressão cumulativa das partes interessadas internas e externas.	Crenças – Coletiva	(Chun, 2005)
<i>Corporate reputation is observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time.</i>	A reputação corporativa são os julgamentos coletivos dos observadores de uma empresa com base nas avaliações dos impactos financeiros, sociais e ambientais atribuídos à empresa ao longo do tempo.	Crenças – Coletiva Avaliação - Coletiva	(Barnett et al., 2006)
<i>A firm's reputation reflects stakeholder impressions of the firm's disposition to behave in a certain manner, incorporating information about how a firm compares to its competitors.</i>	A reputação de uma empresa reflete as impressões das partes interessadas sobre a disposição da empresa em se comportar de certa maneira, incorporando informações sobre como uma empresa se compara a seus concorrentes.	Crenças – Coletiva Status	(Basdeo et al., 2006)
<i>The consumer's subjective evaluation of the perceived quality of the producer.</i>	Avaliação subjetiva do consumidor sobre a qualidade percebida do produtor.	Avaliação – individual	(Rhee & Haunschild, 2006)
<i>Corporate reputation is the mental associations about the organization actually held by</i>	Reputação corporativa são as associações mentais sobre a organização realmente	Crenças - Individual	(T. J. Brown et al., 2006)

Definição	Tradução	Conceituação	Fonte
<i>others outside the organization.</i>	mantidas por outras pessoas fora da organização.		
<i>A firm's reputation refers to the beliefs of various stakeholders regarding the likelihood that the firm will deliver value along key dimensions of performance chiefly product quality and financial performance.</i>	A reputação de uma empresa se refere às crenças de várias partes interessadas a respeito da probabilidade de a empresa entregar valor ao longo das dimensões-chave de desempenho, principalmente qualidade do produto e desempenho financeiro.	Crenças - Coletiva	(Rindova et al., 2006)
<i>Customer-based reputation is the customer's overall evaluation of a firm based on his or her reactions to the firm's goods, service, communication activities, interactions with the firm and/or its representatives (employees, management) and/or known corporate activities.</i>	A reputação com base no cliente é a avaliação geral do cliente de uma empresa com base em suas reações aos produtos, serviços, atividades de comunicação da empresa, interações com a empresa e / ou seus representantes (funcionários, gestores) e / ou atividades corporativas conhecidas.	Avaliação – individual	(Walsh & Beatty, 2007)
<i>Reputation is the individual's perception of the general estimation in which a firm is held, good or bad.</i>	Reputação é a percepção do indivíduo da estimativa geral em que uma empresa é mantida, boa ou má.	Avaliação – individual	(Helm, 2007)
<i>Reputation is the collective knowledge about and regard for the firm in its organizational field.</i>	Reputação é o conhecimento coletivo e a consideração pela empresa em seu campo organizacional.	Crenças – Coletiva Avaliação - Coletiva	(Rindova et al., 2007)
<i>Reputation means how positively or negatively a company or similar institution is perceived by its stakeholders.</i>	Reputação significa quão positiva ou negativamente uma empresa ou instituição similar é vista por seus stakeholders.	Avaliação - Coletiva	(Gaines-Ross, 2008)
<i>Corporate reputation is a global, temporally stable, evaluative judgment about a firm that is shared by multiple constituencies.</i>	A reputação corporativa é um julgamento avaliativo global e temporalmente estável sobre uma empresa compartilhado por vários constituintes.	Avaliação - Coletiva	(Highhouse et al., 2009)
<i>Organizational reputation is a firm-specific evaluation used by organizational audiences as a signal of quality and likely behavior when more specific information is unavailable or too costly.</i>	A reputação organizacional é uma avaliação específica da empresa usada pelo público organizacional como um sinal de qualidade e provável comportamento quando informações mais específicas	Avaliação - Coletiva Sinais	(Devers et al., 2009)

Definição	Tradução	Conceituação	Fonte
<i>A firm's reputation may be best understood as an intangible asset based on broad public recognition of the high quality of its capabilities and outputs.</i>	não estão disponíveis ou são muito caras. A reputação de uma empresa pode ser melhor entendida como um ativo intangível com base no amplo reconhecimento público da alta qualidade de suas capacidades e resultados.	Avaliação - Coletiva	(Pfarrer et al., 2010)
<i>Corporate reputation is a relatively stable, issue specific aggregate perceptual representation of a company's past actions and future prospects compared against some standard.</i>	A reputação corporativa é relativamente estável, uma representação perceptual agregada específica do problema das ações passadas de uma empresa e perspectivas futuras em comparação com algum padrão.	Crenças – Coletiva	(Walker, 2010)
<i>*A set of symbolic beliefs about the unique or separable capacities, roles, and obligations of an organization, where these beliefs are embedded in audience networks.</i>	Um conjunto de crenças simbólicas sobre as capacidades, papéis e obrigações únicos ou separáveis de uma organização na qual essas crenças estão inseridas em redes de audiência.	Crenças – Coletiva	(Carpenter, 2010)
<i>*A set of symbolic beliefs held by audience networks as to the actual performance of an organization, as well as its capacities, roles, and obligations to accomplish its primary organizational mission.</i>	Um conjunto de crenças simbólicas sustentadas por redes de audiência quanto ao desempenho real de uma organização, bem como suas capacidades, papéis e obrigações para cumprir sua missão organizacional primária.	Crenças – Coletiva	(Maor, 2010)
<i>Reputation is the collective perception of a company or institution through its stakeholders.</i>	Reputação é a percepção coletiva de uma empresa ou instituição por meio de seus stakeholders.	Avaliação - Coletiva	(Liehr-Gobbers & Storck, 2011)
<i>Reputation designates a positive image that is acquired and conferred for a limited time and for a specific quality of achievement.</i>	A reputação designa uma imagem positiva que é adquirida e conferida por um tempo limitado e por uma qualidade específica de realização.	Crenças	(Voswinkel, 2011)
<i>Corporate reputations reflect socially accepted standards about what counts as quality</i>	A reputação corporativa reflete os padrões socialmente aceitos sobre o que conta como qualidade para um	Avaliação - Coletiva	(Kennedy et al., 2012)

Definição	Tradução	Conceituação	Fonte
<i>for a given type of organization.</i>	determinado tipo de organização.		
<i>Reputation is a prediction of future behaviors that is based on an assessment of how past behaviors meet the role expectations that follow occupying a particular social status.</i>	Reputação é uma previsão de comportamentos futuros que se baseia em uma avaliação de como os comportamentos passados atendem às expectativas de papel que seguem ocupando um determinado status social.	Crenças – inespecífico Status	(Jensen et al., 2012)
<i>Reputation is stakeholders' perceptions about a firm's ability to deliver value.</i>	Reputação é a percepção das partes interessadas sobre a capacidade de uma empresa de entregar valor.	Crenças – Coletiva	(Petkova, 2012)
<i>A corporate reputation is a Collective assessment of a company's attractiveness to a specific group of stakeholders relative to a reference group of companies with which the company competes for resources.</i>	A reputação corporativa é uma avaliação coletiva da atratividade de uma empresa para um grupo específico de partes interessadas em relação a um grupo de referência de empresas com as quais a empresa compete por recursos.	Avaliação - Coletiva Status	(Fombrun, 2012)
<i>Corporate reputation is the estimation in which the organization is held.</i>	A reputação corporativa é a avaliação sob a qual a organização é sustentada (ou mantida).	Avaliação	(Dowling & Moran, 2012)
<i>Reputation is the present value of the cash flows earned when an individual or firm eschews opportunism and performs as promised on explicit and implicit contracts.</i>	Reputação é o valor presente dos fluxos de caixa ganhos quando um indivíduo ou uma empresa evita o oportunismo e executa conforme prometido em contratos explícitos e implícitos.	N. A.	(Karpoff, 2012)
<i>Reputation is the mental associations about the organization held by others outside the organization.</i>	Reputação são as associações mentais sobre a organização mantidas por outras pessoas fora da organização.	Crenças	(De Roeck et al., 2013)
<i>Corporate reputation represents the knowledge and feelings held by individuals about a corporation.</i>	A reputação corporativa representa o conhecimento e os sentimentos dos indivíduos sobre uma empresa.	Crenças - Individual Avaliação – individual	(Hardeck & Hertl, 2014)
<i>Corporate reputation is the collective assessment that all stakeholders make about the trustworthiness of an organization, of its character, which influences their decision to trust and support it.</i>	Reputação corporativa é a avaliação coletiva que todos os stakeholders fazem sobre a confiabilidade de uma organização, de seu caráter, o que influencia sua decisão de confiar e apoiá-la.	Avaliação - Coletiva	(Van Der Merwe & Puth, 2014)

Nota. As definições de reputação foram classificadas de acordo com: a) crenças ou avaliações individuais e coletivas; e b) referência de reputação como sinal ou status. Constam definições marcadas com um asterisco. Essas definições são as mais citadas nos estudos sobre reputação no âmbito da administração pública.

Enquanto crenças refletem características ou comportamentos que distinguem a organização, as avaliações (afetivas por natureza) refletem a sua bondade ou a sua maldade (Lange et al., 2011; Veh et al., 2019). Sinais é uma conceituação econômica que se refere à ideia de que uma empresa pode sugerir que tem certas características desconhecidas ao comunicar outras características facilmente visíveis (Bergh et al., 2010; Joo & Mclean, 2006; Pérez, 2021; Swoboda et al., 2017; Turban & Greening, 1997; Veh et al., 2019). No caso da Tabela 2, o bom retrospecto (ou passado) da empresa sinaliza um bom comportamento futuro. Por fim, status se refere às definições de reputação que comparam uma organização às outras.

Destaca-se que é indispensável separar a reputação de constructos similares e que se sobrepõe a ela na literatura. No caso, todas as últimas revisões de literatura sobre reputação organizacional apontam ser fundamental diferenciá-la de identidade e imagem, que são os constructos que mais têm definições sobrepostas na literatura sobre essa temática (Barnett et al., 2006; Clardy, 2012; Gardberg, 2017; Pérez, 2021; Walker, 2010; Wartick, 2002). Apesar de diversos autores tratarem sobre o tema, Whetten e Mackey (2002) se destacam por realizarem uma reflexão ontológica sobre o que se entende por organização. Além disso, a última revisão na área aponta que a definição de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985) tem centralidade na rede⁴, mostrando a sua relevância nos estudos de reputação (Veh et al., 2019).

Para entender o que é reputação e como ela se manifesta, deve-se entender o que é identidade, pois o conceito de identidade é referência para a definição tanto de imagem quanto de reputação (Whetten & Mackey, 2002). Identidade Organizacional (IO) é definida como o que “é mais central, durável e distintivo sobre uma organização” (Albert & Whetten, 1985). A questão “quem somos como uma organização?”, por exemplo, define a identidade organizacional. O pronome *nós* trouxe o debate sob duas linhas ontológicas: a *identidade nas organizações* e a *identidade das organizações* (Whetten & Mackey, 2002). A etimologia da

⁴ Centralidade é a relação que um ator na rede possui com os demais atores. Ou seja, quanto maior a centralidade de um ator na rede, maior a sua relação (importância) com os demais atores. No caso específico, a revisão de literatura de Veh et al. (2018) aponta o artigo de Albert e Whetten (1985) com centralidade na rede de citações, destacando-se como artigo que embasa a diferenciação entre reputação e constructos similares (como identidade de imagem).

palavra identidade foi cunhada para descrever soldados que voltavam da guerra e não eram reconhecidos pelos familiares, ou seja, havia, nesse caso, uma crise de identidade (Erikson, 1968). No nível organizacional de análise, o conceito de identidade foi utilizado para descrever respostas irracionais das organizações a situações insignificantes ou sem um porquê aparentemente “lógico”, fato que é descrito e tem *insights* de análise na teoria institucional (Whetten, 2006).

Na linha ontológica que trata da identidade nas organizações, essas entidades são vistas como agregados sociais (coletivos ou grupos de indivíduos). Logo, a identidade organizacional é conceituada como crenças compartilhadas de uma organização. Com isso, as questões levantadas são acerca de como os participantes veem a organização (valores organizacionais são um exemplo de como os colaboradores interpretam a organização) e quais indivíduos são relevantes na definição ou interpretação da identidade de uma organização. Já a outra linha ontológica, que sustenta a identidade das organizações, as concebe como atores sociais autorizados a exercerem relações sociais como uma coletividade com direitos e responsabilidades, como se a coletividade fosse um único indivíduo. Nesse caso, as questões levantadas são acerca de como a IO é formada, em que níveis e como auxilia na tomada de decisão das organizações (Whetten & Mackey, 2002).

Entender IO pela perspectiva das organizações como atores sociais pressupõe dois requisitos em comum com a identidade individual: continuidade e distinção. A identidade é o que faz os atores sociais satisfazerem suas necessidades de serem os mesmos (no passado, no presente e no futuro), bem como de serem entidades únicas frente aos seus comuns (Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002). Objetivos organizacionais, missão, políticas e práticas auxiliam no processo de formação e construção da IO (S. G. Scott & Lane, 2000), que é um processo pelo qual líderes e fundadores especificam as reivindicações compartilhadas de identidade (características comuns às organizações de um determinado tipo), sendo esse procedimento (de construção da IO) inerente às organizações, as quais têm a necessidade de serem únicas ou exclusivas (Whetten & Mackey, 2002).

Portanto, a IO caracteriza uma organização frente às outras (o que os autores chamam de *self-definition*) e satisfaz as necessidades de seus membros por: a) decisões finais sobre direitos e responsabilidades de quem faz parte da organização; e b) justificativas decisivas e sem contra-argumentação sobre a ação coletiva (Whetten & Mackey, 2002). É nesse ponto que se encontra a grande diferença entre a identidade individual e a IO: a primeira é construída socialmente enquanto as organizações são construções sociais desde sua essência, havendo

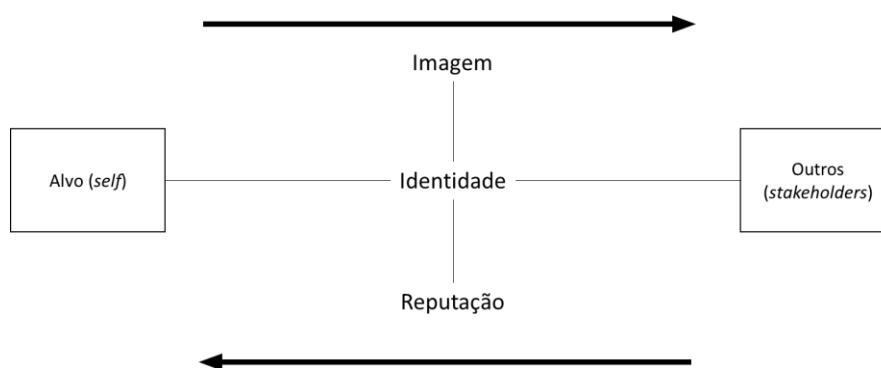
duas implicações diretas dessa afirmação. A primeira implicação é que a IO é um conjunto de reivindicações de categorias de identidade que referenciam categorias sociais institucionalizadas (ou seja, categorias socialmente aceitas ou legítimas). A segunda implicação é que as definições constitutivas de IO devem explicar a aquisição da equivalência funcional das características atribuídas aos indivíduos, ou seja, os indivíduos demonstram e se identificam com as características institucionalizadas da IO (Whetten & Mackey, 2002).

De clara abordagem qualitativa de análise do fenômeno (Bunchaft & Gondim, 2009; Cardoso et al., 2003), a IO, desde a definição seminal de Albert e Whetten (1985), manteve-se estável e, apesar das críticas e confusões realizadas nas pesquisas, Whetten (2006) publicou um artigo que reforça o conceito de IO, reafirmando sua validade após 21 anos de pesquisas na área. Esse artigo mostra a diferenciação de identidade em nível individual e organizacional, as implicações práticas para os estudos organizacionais, as questões que surgem a partir da coexistência de várias identidades nas organizações (organizações híbridas) e a diferença de identidade para constructos semelhantes (como cultura e imagem) (Whetten, 2006).

A partir desses pressupostos e da justificativa da definição de IO (entendendo em sua etimologia que o fenômeno é utilizado por membros da organização e estudiosos para fornecer explicações à dinâmica organizacional quando outras justificativas não servem), é possível elucidar as definições constitutivas de imagem e reputação organizacional, como exposto na Figura 1.

Figura 1

O modelo de autogerenciamento consistindo em Identidade, Imagem e Reputação



A Figura 1 demonstra os três constructos (identidade, imagem e reputação) em um processo de comunicação simétrica entre o alvo (organização ou indivíduo) e os seus stakeholders. Dessa forma, entende-se que a imagem organizacional é concebida a partir de mensagens congruentes à identidade e convocadas pelos agentes organizacionais em suas

comunicações com externos (em nível individual, isto é, denominado autoapresentação). A reputação, como recíproca de imagem, é tratada como o feedback dos stakeholders relativo à credibilidade da autodefinição da organização (Whetten & Mackey, 2002).

Imagem organizacional é o que os agentes organizacionais querem que os stakeholders externos entendam que é mais central, durável e distintivo sobre a sua organização. Reputação organizacional é um tipo particular de feedback, recebido por uma organização pelos seus stakeholders, a respeito da credibilidade das afirmações sobre a identidade organizacional (Whetten & Mackey, 2002, p. 401).

A definição de Whetten e Mackey (2002) representa a reputação definida em termos de crenças, atitudes e avaliações de uma organização. Ou seja, a reputação é um conjunto socialmente construído de significados aplicados a uma organização, podendo esses significados serem medidos como interpretações, relatos (histórias ou anedotas) ou classificações (Clardy, 2012). Outra maneira de classificar a reputação – não concorrente à anterior – é entendendo-a como um ativo intangível das organizações, a qual provê vários tipos de benefícios econômicos (Clardy, 2012; Vlašić & Langer, 2012).

Barnett et al. (2006) também verificaram que reputação é definida como um *ativo*, o qual tem valor para uma organização. Além de ativo, os autores apontaram mais dois *clusters* de definições de reputação: consciência⁵ e avaliação. Consciência diz respeito às definições a partir das quais os stakeholders fazem generalizações sobre as organizações, mas sem julgamento. Já avaliação é um *cluster* que representa definições nas quais os stakeholders se apoiam para emitir julgamento sobre as organizações. Importante ressaltar que, apesar de sobreposições entre os *clusters*, têm-se que: consciência não implica em avaliação e avaliação não implica em transformação para um ativo (Barnett et al., 2006; Clardy, 2012).

Nesse conjunto de tentativas de unir ou entender as definições existentes de reputação, o importante é observar que cada uma dessas abordagens implica em uma forma distinta de se medir esse constructo de modo que medidas distintas pressupõem resultados distintos (Clardy, 2012). Tanto é que, a partir de 2006, os estudos sobre reputação passam a analisar os elementos emocionais, cognitivos e comportamentais da reputação organizacional (Money et al., 2017),

⁵ Tradução de *awareness*, com o intuito de significar algo que é conhecido e se tem uma percepção geral sobre este.

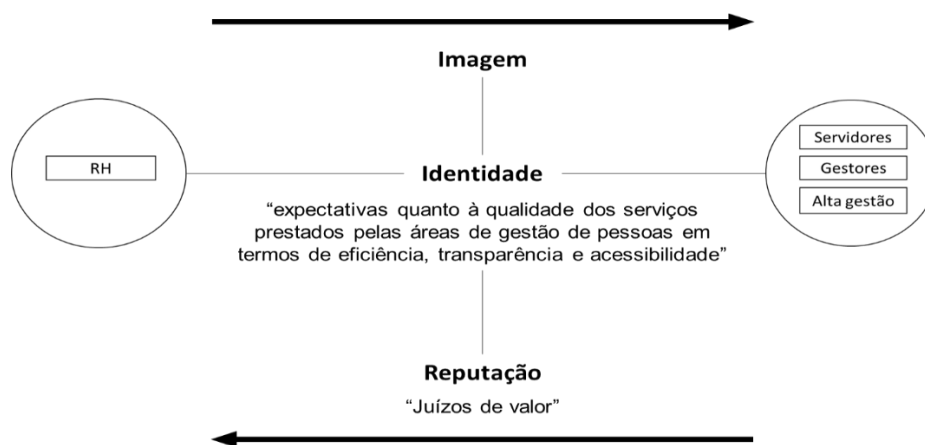
ou seja, apenas em 2006, os estudos sobre reputação começam a adotar o viés ontológico das organizações como atores sociais. Dessa forma, destaca-se que “organizações podem tomar decisões, utilizar recursos, estabelecer contratos e possuir propriedades” (R. W. Scott, 2003, p. 7). Antes desse marco, a abstração sobre o conceito de reputação é enorme, reforçando o porquê de o conceito ser confuso. Nesse sentido, ora reputação é um ativo, ora uma percepção (ou consciência) e ora uma avaliação.

Esse viés (de organizações como atores sociais) permite inferir a forma como as organizações se comportam frente ao ambiente. Entende-se que as ações de uma organização têm alguma previsibilidade por existir um histórico de comportamento, havendo o entendimento de que a reputação é uma atitude, um fenômeno que vai além das percepções dos stakeholders, pois esses stakeholders se comportam e se relacionam com as organizações a partir das reputações destas. Este estudo adota esse viés ontológico e entende que a reputação das áreas de RH é uma construção social. Assume-se, portanto, nesta pesquisa, que as áreas de RH, assim como as organizações, serão tratadas como atores sociais e passíveis de comparação.

Essas premissas pautam as próximas discussões e justificam a definição constitutiva de Reputação das Áreas de Recursos Humanos (reputação de RH) a partir das discussões sobre o construto em nível organizacional. A Figura 2 exemplifica a definição constitutiva de reputação de RH.

Figura 2

Reputação das Áreas de Recursos Humanos.



Tendo em vista a definição de Whetten e Mackey (2002), coloca-se a reputação de RH como “Juízos de valor emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade” (Souza, 2016b). O trecho “(expectativas) quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em

termos de eficiência, transparência e acessibilidade” diz respeito à credibilidade das afirmações sobre a identidade do RH. Já o trecho “Juízos de valor emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão” se refere ao tipo particular de feedback pelos stakeholders da unidade de gestão de pessoas.

Em consonância com a premissa das organizações como atores sociais, a definição constitutiva de reputação de RH detalha os principais stakeholders da unidade de recursos humanos (servidores, gestores e membros de alta gestão). Esses stakeholders fornecem o feedback - para a própria unidade de RH - sobre a credibilidade das afirmações sobre sua identidade, sendo tais afirmações consolidadas em três fatores: eficiência, transparência e acessibilidade. É a partir desses fatores que as áreas de RH são avaliadas quanto à sua qualidade (Souza, 2016b).

Essa definição da reputação de RH está alinhada ao constructo proposto por Whetten e Mackey (2002). Contudo, essa definição constitutiva será comparada a outras revisões sobre medidas de reputação organizacional dos últimos 10 anos. Essas comparações visam revisitar o conceito inicialmente instituído por Souza (2016) e formular, ao final do capítulo, uma definição constitutiva que facilite a elaboração de testes de validade desse constructo.

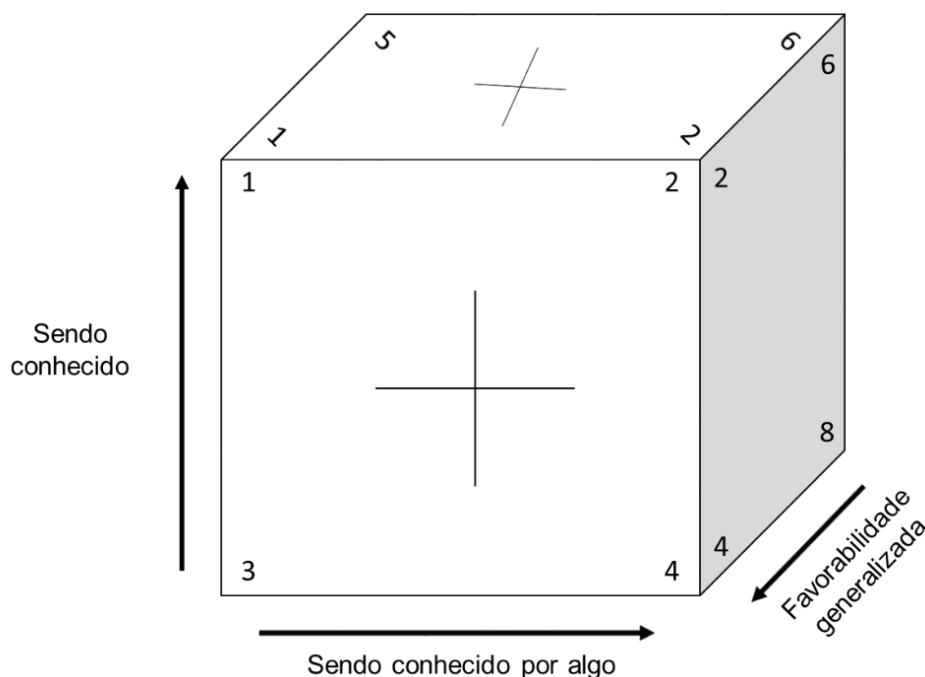
Em revisão com 210 artigos, Walker (2010) afirma que uma definição de reputação tem cinco atributos: a) baseada em percepções; b) um agregado de percepções de vários stakeholders; c) passível de comparação; d) positiva ou negativa; e e) estável e duradoura (Walker, 2010). Os dois primeiros atributos (baseada em percepções e agregado de percepções) mostram que a reputação é um fenômeno socialmente construído pelos stakeholders das organizações, tanto internos quanto externos, sendo de difícil alteração ou gerenciamento. Ser passível de comparação é um atributo que determina a reputação como um constructo a partir do qual os stakeholders observam os mesmos atributos (ou dimensões, ou fatores) entre um conjunto de organizações, possibilitando o *benchmarking* ao longo do tempo. Por fim, os dois últimos atributos (positiva ou negativa, estável e duradoura) mostram que a reputação é resultado das ações realizadas pela organização, as quais definem uma perspectiva futura de como essa organização irá responder a demandas futuras, podendo os stakeholders, ao longo do tempo, julgarem, positiva ou negativamente, esses comportamentos futuros (Walker, 2010).

Já em uma revisão de literatura contendo apenas artigos empíricos, Lange et al. (2011) destacam a existência de múltiplos conceitos, múltiplas dimensões e operacionalizações utilizadas nos estudos sobre reputação organizacional. Esses autores ressaltam o conceito de reputação organizacional (e, conseqüentemente, sua operacionalização), variando entre três

dimensões: a) *sendo conhecido(a)*; b) *sendo conhecido(a) por algo*; e c) *favorabilidade generalizada*. A primeira diz respeito à visibilidade da empresa e/ou uma percepção coletiva sobre seu destaque. Essa dimensão aborda questões como: a) “quais são as representações perceptuais compartilhadas da organização pelos seus stakeholders?”; e b) “como são mantidos estes entendimentos comuns?”. Já a segunda dimensão se refere a uma previsibilidade percebida dos resultados organizacionais e de comportamentos relevantes de interesse do público. Questões sobre as expectativas dos intervenientes sobre os resultados organizacionais e sobre o atendimento dessas expectativas elucidam essa dimensão. Por fim, a terceira dimensão diz respeito a percepções ou julgamentos da organização (de forma global) como boa, atraente e apropriada. Essa dimensão é refletida por questões como: a) “quais opiniões generalizadas e avaliações são mantidas pelos stakeholders?”; b) “dentro de um conjunto social, o quanto estas opiniões são forte e consistentemente mantidas?”.

Figura 3

Três dimensões da Reputação Organizacional



Nota. Os extremos das três dimensões estão numerados como regiões. A região 7 está oculta (região abaixo das três dimensões).

As dimensões ‘sendo conhecido por algo’ e ‘favorabilidade generalizada’ envolvem o julgamento dos intervenientes sobre a organização, ou seja, são medidas perceptivas. Já a dimensão ‘sendo conhecido’ é uma medida descritiva, de caráter não avaliativo e não envolve julgamento. Ao se operacionalizar o constructo reputação, é importante ressaltar que as

variáveis e suas medidas são captadas em níveis distintos que ultrapassam a simples coleta de dados em nível individual. Além do nível de análise da variável, a diferenciação de sujeitos e grupos, ao colher a percepção de stakeholders, influencia, diferentemente, cada uma dessas dimensões (Lange et al., 2011).

Entre 1990 e 2006, as pesquisas sobre reputação organizacional assumiram abordagens orientadas a stakeholders e a teorias psicológicas para desenvolver medidas desse constructo (Money et al., 2017). Diversos autores sumarizaram essas medidas e as classificaram a fim de compará-las e propor melhorias (Clardy, 2012; Dowling, 2016; Lange et al., 2011; Veh et al., 2019; Walker, 2010). Clardy (2012) aborda uma maior quantidade de medidas utilizadas, sendo essa a revisão mais completa a tratar dessa temática.

A partir de experiências empíricas, Clardy (2012) sistematizou as medidas conhecidas de reputação e as interpretações possíveis de cada uma. Assim, foram identificadas cinco abordagens distintas de mensuração de reputação: a) reputação como conhecimento geral ou crenças; b) reputação como uma avaliação ou julgamento; c) reputação como marca; d) reputação como personalidade; e e) reputação como um ativo financeiro. A Tabela 4 demonstra essas abordagens, detalhando-as quanto aos procedimentos de mensuração, forma e interpretação dos resultados.

Tabela 4

Variedades de abordagens em reputação organizacional

Tipo de abordagem organizacional	Procedimentos de mensuração	Formato/Descrição	Interpretação
Reputação como conhecimento geral ou crenças	a) Questões abertas b) Escalas de crenças c) Satisfação do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Texto narrativo • Declarações • Avaliação de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de conteúdo • Acordo com fatos • Experiência recente, privada e latente
Reputação como uma avaliação ou julgamento	a) Listas de revistas b) Reputação na mídia c) escalas de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliações e rankings • Favorabilidade de mídia • Rankings qualitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elite de um grupo • Reportagens • Score numérico
Reputação como marca	a) Ranking equidade de marca b) Q score	<ul style="list-style-type: none"> • Força da marca • Favorabilidade/generalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Score único • Maiores scores, melhor classificação

Tipo de abordagem organizacional	Procedimentos de mensuração	Formato/Descrição	Interpretação
Reputação como personalidade	Vários instrumentos de personalidade	• Perfis compostos e descrições	• Como interpretar e Usar resultados de índices de personalidade?
Reputação como ativo financeiro	Medidas financeiras de capital intelectual, benevolência, entre outros.	• Com base em contabilidade e dados de mercado	• Refletem o valor de mercado da reputação

A primeira abordagem reconhece a reputação como uma crença ou conhecimento generalizado, sendo suas medidas resultados de questões abertas sobre como os stakeholders veem a organização (Bromley, 2002; Dowling, 2004). Essa abordagem atua tal como um índice *top of mind*, em que as pessoas retratam as organizações das quais se lembram ao serem confrontadas com algumas características (exemplo: ao falar de refrigerante, normalmente, as pessoas já remetem à coca-cola).

Reputação como uma avaliação ou julgamento é uma abordagem constituída a partir da definição seminal de Fombrun (2006), que coloca a reputação corporativa como “uma avaliação generalizada sobre uma organização”. Nesse sentido, reputação é uma atitude em vez de uma crença e as medidas são aplicadas em massa, comparando diversas organizações (Clardy, 2012). Ganham notoriedade índices de melhores empresas para se trabalhar a avaliação de reputação pela mídia (aparição da organização na mídia) e os *surveys* estruturados a partir de fatores de reputação. Escalas de atitudes se diferenciam das escalas de crenças pelas respostas, focando as escalas de atitude em avaliar prestígio, excelência e qualidade ou valor da organização, enquanto escalas de crenças julgam o nível de concordância sobre fatos concretos (Clardy, 2012).

A reputação como uma marca é a avaliação, literalmente, da marca da organização, sendo essa entendida como intrínseca à reputação da empresa, focando as medidas, nesse caso, na força que a marca da organização detém. Não muito aplicada, a reputação como personalidade provê medidas a partir de uma metáfora atribuída à personalidade de uma pessoa, as quais avaliam “traços de personalidade” das organizações. Por fim, reputação como um ativo financeiro foi empregada em organizações com ações na bolsa de valores a fim de mensurar o valor da firma (Clardy, 2012).

A primeira e a segunda abordagens (reputação como conhecimento geral e crenças e reputação como avaliação ou julgamento) (Clardy, 2012) são as que condizem com o viés ontológico das organizações como atores sociais, condizendo também com as dimensões *sendo conhecido por algo* e *favorabilidade generalizada* (Lange et al., 2011). De acordo com as recomendações finais de Clardy (2012), para se criar uma medida, é necessário entender que a reputação:

- a) Ocorre como crenças de uma organização e como uma avaliação sobre esta;
- b) Deveria ser entendida como uma cognição socialmente construída e que tem certa estabilidade; e
- c) Deve ser entendida como um complexo de interpretações, atribuições, caracterizações e avaliações.

A Tabela 5 (de autoria própria) compara diversos estudos que mediram o constructo reputação com os tipos de abordagem organizacional relatados por Clardy (2012). Detalha-se a medida de reputação – em nível organizacional – quanto à metodologia utilizada, os stakeholders envolvidos na mensuração e os fatores (ou dimensões) de reputação avaliados nessas medidas.

Tabela 5*Exemplos de metodologias e medidas de reputação organizacional*

Abordagem	Autor(es)	Metodologia	Stakeholders (quem respondia à pesquisa)	Fatores da medida de Reputação	Itens da medida
Conhecimento geral ou crenças	(Dowling, 2004)	a) Descritores (atributos das organizações) definidos pelo autor e especialistas de mercado; b) Avaliação por jornalistas renomados; c) Análise fatorial.	Jornalistas (<i>bussiness journalists</i>)	a) Admiração e Respeito; b) Acreditar na empresa / Confiável (<i>trust</i>); e c) Confiança sobre as ações futuras (<i>confidence</i>)	Anexo A
Conhecimento geral ou crenças	(McMillan & Deeds, 1998)	Para os itens da reputação, escala <i>likert</i> avaliando cada organização.	Estudantes de Doutorado	a) Atratividade como empregador; b) Política de publicações; e c) Qualidade dos programas de pesquisa.	Anexo B
Conhecimento geral ou crenças	(Caruana & Chircop, 2000)	a) Identificar os stakeholders da empresa; b) Identificar, com os stakeholders, os fatores de reputação (grupos focais); e c) Análise fatorial.	Consumidores de uma empresa de bebida; e Alunos de graduação.	Unidimensional	Anexo C
Conhecimento geral ou crenças	(Satir, 2006)	a) Questionário aplicado a pacientes do hospital, com 35 expressões retiradas da literatura, as quais definiam reputação; e b) Análise fatorial.	Pacientes de policlínicas de um hospital privado	a) Confiança e Qualidade do Serviço; b) Comunicação; e c) Responsabilidade Social.	Anexo D
Avaliação ou julgamento	(Fombrun et al., 2000)	a) Itens selecionados a partir de outros instrumentos; b) Grupos focais para validar as dimensões de reputação definidas anteriormente; c) Três	Passageiros assíduos de empresas de aviação civil;	a) Apelo Emocional (confiança e admiração); b) Apelo Racional (qualidade do produto, liderança, ambiente,	Anexo E

Abordagem	Autor(es)	Metodologia	Stakeholders (quem respondia à pesquisa)	Fatores da medida de Reputação	Itens da medida
		testes, em indústrias distintas (aviação civil, hardware de computadores e educação), sendo os fatores validados por análise fatorial.	Compradores de <i>laptops</i> ; Alunos de graduação e candidatos ao MBA.	responsabilidade social e desempenho financeiro)	
Avaliação ou julgamento	(Turban & Greening, 1997)	Reputação avaliada por 75 estudantes de nível sênior em seus empregos, avaliando a reputação em um único item, variando de “baixa reputação” (1) até “ótima reputação” (5).	Estudantes	Unidimensional	Anexo F
Avaliação ou julgamento	(Behrend et al., 2009)	a) Estudantes foram divididos em dois grupos, aleatoriamente; b) Responderam o questionário <i>online</i> ; e c) Análise de regressão linear aplicada.	Alunos de graduação (exceto calouros)	Unidimensional - a medida utilizada foi a de “prestígio organizacional” (Highhouse et al., 2003)	Anexo G
Avaliação ou julgamento	(Rindova et al., 2005)		Recrutadores de programas de MBA	a) Proeminência; e b) Qualidade percebida.	Anexo H
Avaliação ou julgamento	(Helm, 2007)	a) Entrevistas; b) Avaliação de juízes pelos stakeholders; e c) Análise fatorial e de variância.	Acionistas, clientes e funcionários de uma empresa de bens de consumo.	Foram avaliados atributos da reputação: qualidade dos produtos, valor dos produtos, comprometimento com o meio ambiente, sucesso corporativo, tratamento dos colaboradores, orientação aos consumidores, comprometimento com caridade, desempenho	Anexo I

Abordagem	Autor(es)	Metodologia	Stakeholders (quem respondia à pesquisa)	Fatores da medida de Reputação	Itens da medida
				financeiro, qualificação da gestão e credibilidade das ações de publicidade.	
Avaliação ou julgamento	(Walsh & Beatty, 2007)	a) Entrevistas em profundidade; b) Validação de juízes; e c) Análise fatorial.	Clientes de serviços bancários, restaurantes de <i>fast food</i> e clientes de lojas de varejo em geral.	Orientação ao consumidor; b) Bom empregador; c) Empresa confiável e financeiramente “saudável”; d) Qualidade dos produtos e serviços; e) Responsabilidade socioambiental.	Anexo J
Avaliação ou julgamento	(Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014)	a) Delphi; b) Validação de juízes; c) Análise fatorial exploratória e confirmatória.	Audidores	a) Inovação; b) Qualidade da gestão; c) Ética; d) Recursos Humanos; e) Liderança; f) Responsabilidade Social; g) Reputação dos gestores; h) Lealdade dos consumidores.	Anexo K
Avaliação ou julgamento	(Fombrun et al., 2015)	a) Análise Fatorial Exploratória; b) Análise Fatorial Confirmatória (modelos de primeira e segunda ordem) via Equações Estruturais (SEM)	Público geral (EUA), Líderes (Brasil), investidores e clientes de bancos (Espanha), Médicos avaliando uma indústria farmacêutica (Suíça), Clientes de Seguros (Suécia e Dinamarca)	a) Produtos e Serviços; b) inovação; c) ambiente de trabalho; d) governança; e) cidadania; f) liderança; e g) desempenho	Anexo L

A principal diferença entre escalas que avaliam crenças e escalas de avaliação ou julgamento é observada na natureza dos itens. Se os itens medem a concordância com fatos, o instrumento é voltado a avaliar as crenças sobre algo. Se os itens mensuram prestígio percebido, excelência ou qualidade, o instrumento está perguntando sobre atitudes como julgamentos ou avaliação geral (Clardy, 2012), sendo essa a mesma distinção feita sobre consciência e avaliação (Barnett et al., 2006).

A Tabela 4 possibilita algumas análises sobre as medidas de reputação. A primeira delas diz acerca da abordagem utilizada para medir a reputação organizacional. Com o passar dos anos, percebe-se uma tendência ao uso da abordagem “avaliação e julgamento”. Essa abordagem ampara-se na teoria institucional (Clardy, 2012; Veh et al., 2019) e pressupõe a replicabilidade dos modelos propostos, ou seja, possibilita comparar as organizações sob aspectos semelhantes.

Uma segunda análise recai sobre a melhoria nas metodologias propostas. Além da incorporação de análise fatorial confirmatória e equações estruturais, percebe-se que os itens elaborados (principalmente, os três mais recentes) descrevem bem os fatores. Há, portanto, um incremento no rigor dos itens ao se adotarem medidas de concordância e escalas *likert*.

Por fim, é possível verificar uma predominância de estruturas com múltiplas dimensões em contraponto a estruturas unidimensionais. As escalas de reputação, como as citadas na última abordagem (avaliação ou julgamento), têm um grande potencial de replicação em diversos cenários (Clardy, 2012), além de irem ao encontro com proposições das revisões de literatura de Lange et al. (2011), Clardy (2012), Money et al. (2017) e Veh et al. (2019), as quais colocam a reputação como um constructo multidimensional e atitudinal, mesmo com estudos determinando medidas unidimensionais de reputação. Será que, em nível meso de análise, esse constructo mantém uma estrutura multidimensional?

Logo, em consonância com as abordagens de *conhecimento geral* e de *avaliação ou julgamento*, considera-se, neste estudo, que:

H0: A reputação da unidade de RH é um constructo multidimensional

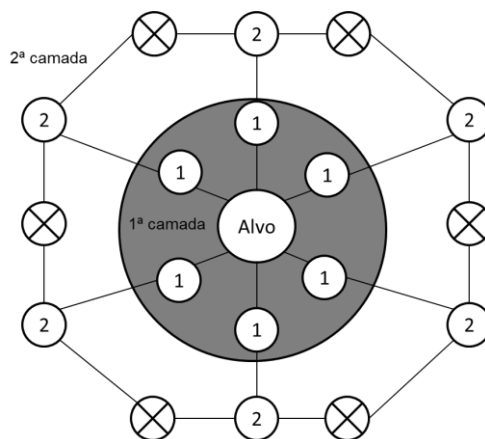
Entende-se que, além de um constructo multidimensional (composto por mais de um fator), a reputação de RH é atitudinal, que determina uma previsibilidade das ações da entidade observada (no caso, a unidade de Recursos Humanos de um órgão da administração pública federal).

Reputação, portanto, é um conjunto de cognições baseadas em atitudes frente a uma organização (ou indivíduo, ou unidade organizacional) que resultada da interação dos stakeholders com esta (Clardy, 2012; Helm, 2007; Whetten & Mackey, 2002). Assim, deve-se verificar (por meio de pergunta sobre medidas de reputação) se a experiência do respondente se baseia em crenças ou na experiência direta com a entidade - organização, unidade organizacional ou indivíduo. Na prática, pode até ser difícil, mas não é impossível para as pessoas afirmarem se a impressão delas é baseada na própria experiência, boatos, notícias, entre outros fatores (Clardy, 2012).

Na verdade, é indispensável a identificação da relação dos stakeholders com o alvo (pessoa, grupo, instituição) que avaliam. Esses grupos de stakeholders são divididos em duas “camadas”. A primeira camada é se refere ao grupo de pessoas que são familiarizadas com o alvo. Esse grupo interage e conversa diretamente com o alvo. Já a segunda camada é composta de grupos que não estão diretamente familiarizados com o alvo. Esses grupos recebem informações da primeira camada e, eventualmente, da segunda camada em si (Páez, 2018). A Figura 4 ilustra essa relação de grupos por camada, a qual remete a uma estrutura em rede.

Figura 4

Retrato das camadas propostas por Páez (2018)



A 1ª camada interage diretamente com o alvo. Assim, o grupo de stakeholders tem crenças baseadas na interação direta com o alvo. Já a 2ª camada é composta por um grupo de stakeholders que julga o alvo a partir do relacionamento com a 1ª camada ou com membros da 2ª camada que interagiram com outros (caso representado pelos círculos tracejados) (Páez, 2018).

Neste estudo, as unidades de RH (da administração pública federal) são o “alvo” proposto por Páez (2018). E, entendendo os servidores dos órgãos como stakeholders da unidade de RH, pode-se afirmar que:

H1: A reputação da unidade de RH difere entre membros da unidade de RH e demais servidores dos órgãos

Os membros da unidade de RH representariam a 1ª camada, pois eles atuam nesse setor organizacional, enquanto os demais servidores são considerados como pertencentes à 2ª camada. Pode-se também entender a 1ª camada por outra perspectiva. Como já ressaltado, a reputação de RH auxilia na implementação das políticas e práticas da unidade, as quais afetam todos os colaboradores da organização (Ferris et al., 2007; Stirpe et al., 2013; Trullen et al., 2016), como é o caso da implementação da GEP, por meio da GPC, na administração pública brasileira (Appel & Bitencourt, 2008; Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016). A relação da unidade de RH com os servidores é fundamental nesse processo, sendo possível afirmar que:

H2: A reputação da unidade de RH difere entre servidores que têm contato com a unidade de RH e os que não o têm.

Essa análise mostra a necessidade de reformulação da definição de reputação proposta por Souza (2016b). Além de não deixar explícita a forma como um alvo (no caso, a unidade de Recursos Humanos) é avaliado, essa definição não contempla as camadas de stakeholders. Propõe-se, portanto, que a definição constitutiva do constructo Reputação de RH de Souza (2016b) seja complementada da seguinte forma:

Juízos de valor (avaliações e julgamentos) emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade. Esses juízos de valor são formados a partir de experiências próprias ou dos colegas da organização com a unidade de RH, influenciando na forma como os colaboradores esperam que o RH aja, além de determinar as próprias ações da unidade (para) com os colaboradores. Estes juízos de valor são, portanto, socialmente construídos.

A partir dessa definição constitutiva da Reputação de RH, percebe-se que as avaliações e os julgamentos são formados a partir de experiências próprias (o que corresponde à 1ª camada) ou de experiências – interações, relações – dos colegas com a área de Recursos Humanos (o que corresponde à 2ª camada). Além dessa característica, essa definição constitutiva ressalta a construção social dos julgamentos pelos stakeholders, que é uma característica das organizações como atores sociais (Walker, 2010; Whetten & Mackey, 2002).

Novamente, percebe-se a relevância dos stakeholders no constructo da reputação, a qual é uma medida agregada que reflete o entendimento de um grupo sobre a entidade (Flatt & Kowalczyk, 2011; Helm, 2007). Dessa forma, considera-se imprescindível - a fim de dar validade de critério e conteúdo ao instrumento de mensuração - a correta identificação dos respondentes, que devem refletir sobre os principais stakeholders da organização.

Clardy (2012) expõe outras implicações para próximas pesquisas. Primeiramente, rankings (como as melhores empresas para se trabalhar) são medidas limitadas e idiossincráticas de reputação, normalmente, avaliados por um público seletivo das organizações. Da mesma forma, rankings de satisfação do consumidor (apresentados em sites de compras, por exemplo) são resultado de uma experiência individual com uma organização. Isso não deve ser confundido com crenças socialmente construídas e avaliações sobre a organização. É como um usuário se dirigir a um restaurante reconhecido e, por ser mal atendido em uma ocasião, colocar a sua avaliação no cálculo da reputação.

Além dessas implicações, espera-se que grupos diferentes tenham percepções diferentes da organização avaliada, devendo o resultado da reputação ser apresentado por dimensões, as quais podem variar por stakeholders (Clardy, 2012; Helm, 2007; Lange et al., 2011). Complementarmente às premissas anteriores, a metodologia utilizada neste estudo leva em consideração que: a) os stakeholders das unidades de RH avaliam a área sob as mesmas dimensões; b) há uma reputação geral das unidades de RH que pode variar entre os atores que a avaliam. Portanto, infere-se que:

H3: Os atores (stakeholders) diferem em sua avaliação sobre a reputação da unidade de RH

A mais recente revisão teórica sobre definição e mensuração da Reputação Organizacional foi a de Dowling (2016). Para o autor, uma definição de reputação bem elaborada precisa especificar 5 (cinco) elementos: a) objeto; b) atributos de julgamento; c) uma entidade avaliadora; d) o conceito central do constructo; e e) estabilidade. O objeto se refere à

organização a ser avaliada, sendo os atributos de julgamento crenças (atitudes) e/ou avaliações da organização. Por sua vez, entidade avaliadora se refere aos stakeholders da organização (que farão o julgamento). Já o tema central se refere às dimensões “sendo conhecido por algo” ou “favorabilidade generalizada” (Lange et al., 2011). Por fim, a estabilidade se refere à teoria e se essa sugere que a reputação varie entre diferentes stakeholders, contextos (como países ou setores industriais), objetos (como tipos de empresas) e tempo (antes e após uma crise organizacional). Além dessas variáveis, o constructo deve ser claramente distinto de outros relacionados (Dowling, 2016).

Quanto ao último elemento, estudos sugerem que a reputação é relativamente estável ao longo do tempo, pois ela é socialmente construída a partir de um histórico de desempenho organizacional, culminando nas expectativas geradas pelos stakeholders (Albert & Whetten, 1985; Ferris et al., 2014, 2007; Veh et al., 2019). Em algum momento, a reputação pode enfraquecer ou fortalecer e raramente desaparece. A relevância é que o período analisado influencia na reputação (Páez, 2018). Dessa forma, convém ressaltar a importância da estabilidade e do tempo na definição constitutiva, sendo sua versão final representada da seguinte forma:

Juízos de valor (avaliações e julgamentos) emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade. Esses juízos de valor são formados a partir de experiências próprias ou dos colegas da organização com a unidade de RH, influenciando na forma como os colaboradores esperam que o RH aja, além de determinar as próprias ações da unidade (para) com os colaboradores. Estes juízos de valor são, portanto, socialmente construídos e possuem estabilidade ao longo do tempo.

A Tabela 6 compara a definição constitutiva de reputação de RH de Souza (2016b) - atualizada - com os requisitos de outras revisões e bibliometrias sobre o assunto. Essa comparação visa verificar a compatibilidade da definição com os critérios de avaliação sugeridos por esses estudos.

Tabela 6*Critérios de Avaliação aplicados à definição de reputação de RH.*

Critérios de Avaliação	Revisão de Literatura
<p>Baseada em percepções: “juízos de valor”.</p> <p>Agregado das percepções de vários stakeholders: Servidores, Gestores e Membros da Alta Gestão. Stakeholders que tiveram experiências próprias, ou não, com o RH.</p> <p>Passível de comparação: mesmos fatores (confiança, credibilidade e qualidade) compartilhados entre as várias áreas de gestão de pessoas.</p> <p>Positiva ou negativa: a avaliação pode variar, sendo boa ou ruim.</p> <p>Estável e duradoura: “expectativas quanto à qualidade” pressupõem que os stakeholders avaliam as áreas de RH com base em experiências próprias ou de terceiros para pressuporem um comportamento futuro da unidade. Afirma-se que “estes juízos de valor são, portanto, socialmente construídos possuem estabilidade ao longo do tempo”.</p>	(Walker, 2010)
<p>Dimensões: <i>Favorabilidade generalizada</i> (“Juízos de valor emitidos”) e <i>sendo conhecido por algo</i> (qualidade dos serviços (Lange et al., 2011).</p> <p>Stakeholders: Servidores, Gestores e Membros da Alta Gestão. Stakeholders que tiveram experiências próprias, ou não, com o RH.</p>	
<p>Objeto: unidades de gestão de pessoas.</p> <p>Atributos de Julgamento: Confiança (juízos de valor), Credibilidade (expectativas) Qualidade dos serviços (em três fatores: eficiência, transparência e acessibilidade).</p> <p>Entidade avaliadora: Servidores, Gestores e Membros da Alta Gestão. Stakeholders que tiveram experiências próprias, ou não, com o RH. (Dowling, 2016).</p> <p>Conceito central: <i>Favorabilidade generalizada</i> (“Juízos de valor emitidos”) e <i>sendo conhecido por algo</i> (qualidade dos serviços).</p> <p>Estabilidade: diferença de percepção entre os stakeholders e estabilidade da reputação, ao longo do tempo.</p>	

Após comparar o construto da reputação de RH presente nas diversas revisões de literatura sobre o assunto, pode-se afirmar que a definição elaborada tem os atributos que possibilitam sua operacionalização. Também é importante observar as últimas recomendações para a elaboração da medida de reputação.

Ao se tratar de uma medida com conceito central de *sendo conhecido por algo*, em que a reputação é analisada sob diversos fatores, é importante que o instrumento contenha a opção

“não sei avaliar” em cada um dos itens, visto que grupos de stakeholders podem não ter conhecimento sobre todas as atividades da organização (Dowling, 2016). Isso é importante para a validação da quarta premissa do estudo, a qual propõe que “os stakeholders das unidades de RH avaliam a área sob as mesmas dimensões”. Como os stakeholders da unidade de RH fazem parte da mesma organização, não há motivos para se esperar que eles avaliem fatores distintos sobre o mesmo fenômeno, da mesma forma que stakeholders externos não avaliam de forma distinta a reputação de uma organização (Helm, 2007). Para escalas de reputação que abarcam o conceito central de *favorabilidade generalizada*, deve-se elaborar uma “medida de único item”, ou seja, os stakeholders devem responder se a organização em questão tem uma boa ou má reputação, de forma geral (Dowling, 2016), tal como feito por Helm (2007) (Anexo D).

Com essas últimas recomendações, e com a definição constitutiva de reputação de RH comparada àquelas presentes nas mais diversas revisões sobre a temática, torna-se possível proceder à etapa de desenvolvimento da medida propriamente dita. Essa reflexão teórica visou garantir a validade do construto, visto que há uma falha bastante observada nas medidas de reputação que, normalmente, não medem o que propõem as definições correlatas (Dowling, 2016; Walker, 2010). Dessa forma, consolida-se (abaixo) as premissas da medida de reputação:

- 1) As áreas de RH, assim como organizações, serão tratadas como atores sociais e passíveis de comparação;
- 2) A reputação é um constructo atitudinal que determina uma previsibilidade das ações da entidade observada;
- 3) A reputação é um constructo multidimensional;
- 4) Os stakeholders das unidades de RH avaliam a área sob as mesmas dimensões; e
- 5) Há uma reputação geral das unidades de RH que pode variar entre os atores que a avaliam.

Essas premissas são os fundamentos desta pesquisa, seja no desenvolvimento do constructo Reputação de RH, seja na elaboração das hipóteses de pesquisa. A fim de complementar a análise dessas premissas, considera-se que a Reputação de RH é passível de comparação entre diversos órgãos públicos. Dessa forma, infere-se que:

H4: A reputação da unidade de RH difere entre os órgãos públicos

Essa comparação permitirá avaliar se as unidades de RH são percebidas pelos seus stakeholders de forma distinta.

Entende-se que, neste capítulo, há amparo teórico suficiente para proporcionar a operacionalização do constructo, contribuindo com o desenvolvimento teórico e prático desse campo de pesquisa. Há, portanto, requisitos que contribuem para demonstrar evidências de validade baseadas na estrutura interna (Ambiel & Carvalho, 2017), apontados pelas premissas e hipóteses elaboradas. O próximo capítulo visa apresentar um rol de medidas correlatas com a reputação a fim de determinar relações hipotéticas que contribuam, ao final do estudo, com evidências de validade baseadas em medidas externas.

Resultantes de Reputação

O modelo teórico de reputação multinível (Coyne, 2010) será utilizado para definir e priorizar medidas externas que contribuam com a validade da medida de reputação RH, pois esse modelo considera a reputação em nível meso de análise. Além de desenvolver um modelo teórico de reputação, Coyne (2010) insere uma variável negligenciada nas pesquisas acadêmicas: a reputação refletida.

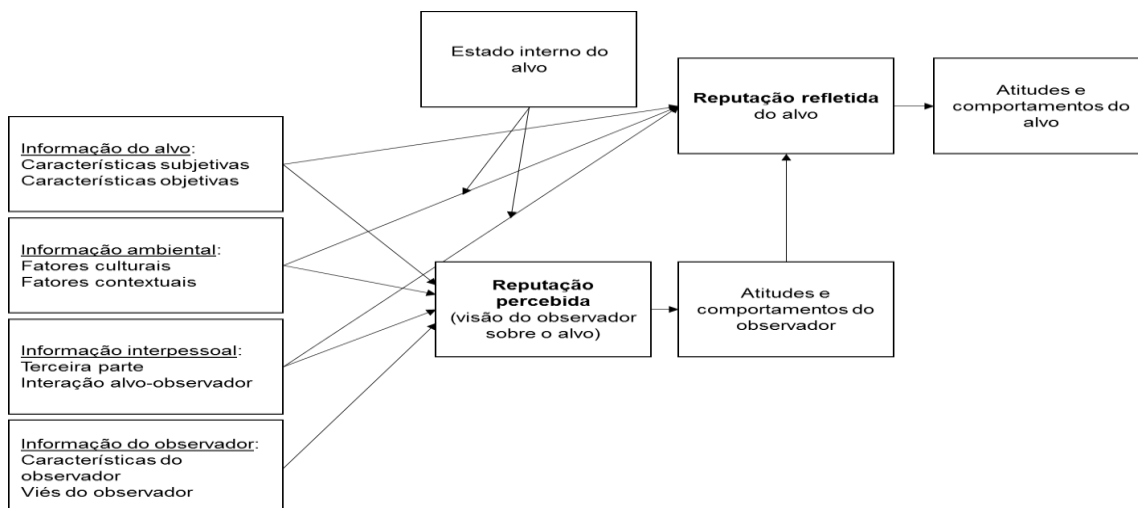
A maioria dos estudos explora a reputação sob a perspectiva do(s) observador(es) - uma entidade que está realizando um julgamento da reputação – em vez do “alvo” - a entidade que é percebida (o alvo pode ser uma organização, um indivíduo, um grupo, um departamento, entre outras entidades). O ponto de vista do alvo sobre as avaliações dos observadores sobre ele mesmo é denominado “reputação refletida”. Esse processo de avaliação sobre o que os outros pensam ocorre na mente do alvo (Coyne, 2010). A Tabela 7 diferencia ambas as terminologias.

A diferença entre a reputação percebida e a reputação refletida pode ser comparada com as camadas de observação sobre o alvo (Páez, 2018). Além disso, encontra amparo na literatura o que Coyne (2010) denomina por reputação percebida, usualmente tratada como *reputação externa (external reputation)* (Chun, 2005; Helm, 2011; Money et al., 2017; Shrand & Ronnie, 2019; Su et al., 2016). No desenvolvimento das relações hipotético-dedutivas, será utilizado o termo “Reputação Refletida de RH” para se referir à avaliação dos membros da unidade de RH sobre a própria área.

Tabela 7*Diferenças entre os pontos de vistas sobre a reputação*

Ponto de vista	Reputação percebida	Reputação refletida
Definição	Avaliação do observador sobre o alvo	Visão do alvo acerca da avaliação do observador sobre o alvo
Stakeholder	Coletivo	Individual
Processo	Ocorrendo na mente do observador	Ocorrendo na mente do alvo
Objetivo	Julgamento mais confiável do alvo	Visão mais confiável sobre como os outros veem o alvo
Saídas	Reputação do alvo influencia atitudes e comportamentos do observador	Reputação refletida do alvo influencia comportamentos e atitudes do alvo

O modelo da “reputação como informação” (dá-se esse nome por ter sido elaborado com base na teoria do processamento de informação) combina os pontos de vista sobre a reputação percebida e a reputação refletida. Primeiramente, na visão tradicional de reputação, informações (do alvo, do ambiente, interpessoais e do observador) influenciam as percepções do observador sobre a reputação do alvo, as quais afetam os comportamentos e as atitudes do observador. Essas atitudes e comportamentos do observador em relação ao estado interno do alvo, à informação ambiental e à informação interpessoal servem como feedback para o alvo, influenciando sua própria percepção sobre a visão do observador acerca de sua reputação. A reputação refletida, então, influencia as atitudes e comportamentos do alvo (Coyne, 2010), como apresentado na Figura 5.

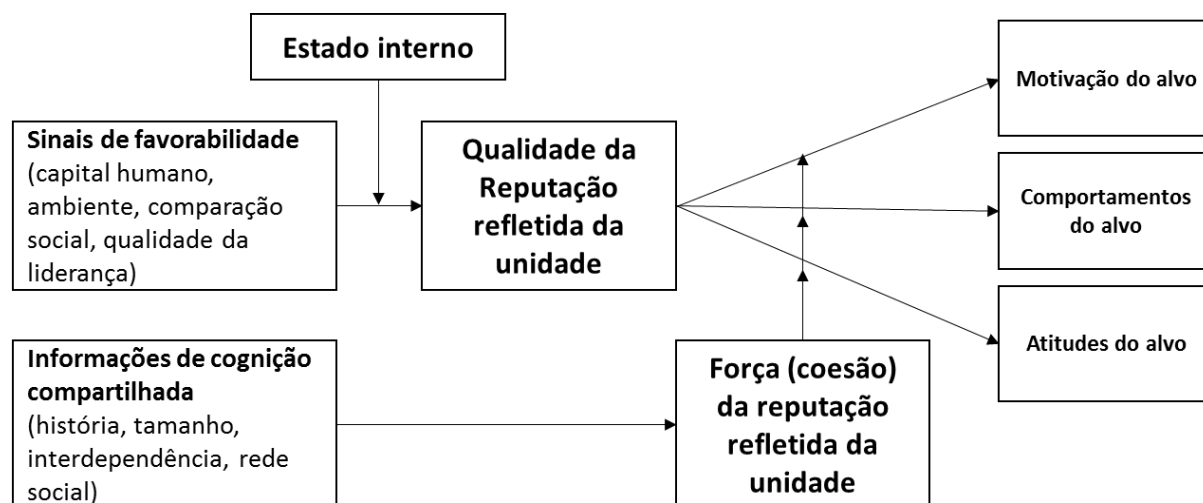
Figura 5*Framework “Reputação como informação”.*

O modelo que explora a reputação da unidade foi construído com base da reputação refletida da unidade, que é uma percepção coletiva de como os membros do grupo acreditam que são vistos pelos outros, tanto interna quanto externamente à organização. Essa medida é considerada importante porque a forma como os próprios colaboradores percebem como os outros veem o seu grupo afeta o seu comportamento. Nesse sentido, os membros do grupo são ao mesmo tempo alvo e observadores na medida. Para medir a reputação refletida, Coyne (2010) utiliza a escala unidimensional de prestígio externo percebido adaptada de Mael e Ashforth (1992).

Essa medida tem dois componentes principais, como exposto na Figura 5, sendo o primeiro a qualidade (ou a favorabilidade das percepções sobre o grupo). Um grupo que acredita que a sua unidade é vista positivamente tem uma qualidade de reputação refletida favorável. Logo, a qualidade da reputação refletida da unidade se refere à proximidade da média do grupo ao final positivo da escala de resposta⁶. O segundo componente é a força ou a quantidade de acordo (concordância) entre os membros do grupo sobre a reputação refletida da unidade. Quando a força é alta, os membros têm percepções similares sobre como os outros veem seu grupo (sua unidade). Por serem medidas diferentes, os seus resultados também devem ser diferentes (Coyne, 2010).

Figura 6

Modelo de reputação refletida da unidade



A ideia principal do modelo é a de que um colaborador acredita que características chave agem como sinais sobre a reputação do grupo para seus constituintes, dentro e fora da

⁶ A medida de reputação refletida de RH, neste estudo, se refere - metodologicamente - à qualidade da reputação refletida esboçada por Coyne (2010).

organização. A Figura 5 demonstra que sinais de favorabilidade influenciam a qualidade da reputação refletida da unidade e que fontes de informações de cognição compartilhada afetam a força da reputação refletida da unidade. Assim, a força modera a relação entre a qualidade e atitudes e comportamentos, como, por exemplo: satisfação no trabalho, comportamentos esperados (voluntariado, ajuda aos colegas de trabalho, suporte ao alcance dos objetivos organizacionais, entre outros) e motivação (Coyne, 2010).

Um dos comportamentos esperados – como resultante – da reputação de RH é o comprometimento dos indivíduos. Comumente, o comprometimento é utilizado como um antecedente de desempenho individual (A. R. da Silva, 2018). Revisões de literatura e metanálises em reputação apontam o comprometimento como um dos principais resultantes desse construto (Ali et al., 2015; Money et al., 2017; Stirpe et al., 2013; Su et al., 2016; Swoboda et al., 2017).

Destaca-se que há diversos exemplos da relação entre reputação e comprometimento, tanto em nível organizacional quanto em nível individual. Estudos apontam um maior comprometimento de consumidores (Su et al., 2016) e dos colaboradores quando influenciados pela reputação do CEO (Konadu et al., 2020). Dada como uma relação certa, já há algumas exceções nessa relação, sendo demonstrado que não há relação entre reputação e comprometimento de professores universitários na África do Sul (Shrand & Ronnie, 2019). Contudo, são poucas as exceções e, dessa forma, espera-se que:

H5: A Reputação de RH estará positivamente relacionada com o comprometimento

Essa mesma relação é esperada entre os indivíduos e a unidade de RH em que atuam. Infere-se, portanto, que:

H6: A Reputação Refletida de RH está positivamente relacionada ao comprometimento

Ainda sobre a reputação refletida de RH, um dos comportamentos esperados como resultante, além do comprometimento, é a rotatividade (*turnover*) (Clardy, 2012; Lange et al., 2011; Money et al., 2017; Veh et al., 2019; Vlašić & Langer, 2012). Neste estudo, será adotada a medida de intenção de rotatividade, a qual avalia uma probabilidade subjetiva de o indivíduo deixar a organização (Siqueira et al., 2014). Assim, será avaliada a probabilidade subjetiva do

indivíduo que atua na unidade de RH deixar de trabalhar nesse departamento. Logo, espera-se que:

H7: A Reputação Refletida de RH está negativamente relacionada à intenção de rotatividade

Há ainda, na literatura de reputação, indicação sobre comportamentos resultantes que vão além dos requeridos pela organização, como são determinados comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 2016). A cidadania organizacional remete a ações voluntárias de ajuda aos pares na organização, ações de desenvolvimento profissional dos colegas, comportamentos de suporte e encorajamento para realização dos objetivos organizacionais, entre outros (Bastos et al., 2014).

O fato de a cidadania organizacional ser tratada como resultante de reputação é baseado na teoria da troca social, a qual aponta que indivíduos que recebem recursos simbólicos (como amor, dinheiro ou status) tendem a demonstrar comportamentos de ajuda aos demais (Wright et al., 1993). Como, essencialmente, as práticas de RH visam à melhoria do trabalho dos indivíduos na organização (Ferris et al., 2014b, 2007), ou seja, que gerem ganhos aos colaboradores, pressupõe-se que:

H8: A Reputação de RH estará positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional

Após essas proposições, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo devidamente orientados pelos objetivos específicos da pesquisa.

Método

Neste capítulo, evidenciam-se todo o delineamento e as estratégias de pesquisa que foram adotadas para o alcance do objetivo deste projeto. O objetivo geral do estudo é construir e validar uma escala de reputação das áreas de recursos humanos da Administração Pública. Esse objetivo já determina o lócus desta pesquisa, que serão as áreas de recursos humanos de órgãos da Administração Pública Federal, tanto direta quando indireta.

Ressalta-se que este é um estudo descritivo, de abordagem predominantemente quantitativa. Para cada objetivo específico, foram determinadas as abordagens, os

instrumentos, a amostragem, a amostra e as técnicas de análise de dados utilizadas na pesquisa. A Tabela 8 elucida todas essas decisões, as quais serão detalhadas em seguida.

Tabela 8

Decisões e operações metodológicas.

Etapa	Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
1	Demonstrar indícios de validade teórica da medida de reputação de recursos humanos	Qualitativa	Roteiro estruturado de entrevista	Rígida, com tamanho e perfil pré-determinados	- 6 doutores para análise de juízes - 2 servidores de nível superior e 2 pessoas de nível médio - 4 membros de grupo de pesquisa especializado em Gestão de Pessoas com titulação de Mestres	Análise da taxa de concordância entre juízes Análise semântica dos itens do questionário
2	Demonstrar indícios de validade empírica da medida de reputação de recursos humanos	Quantitativa	- Questionário de reputação de RH contendo itens associados à escala do tipo <i>likert</i> ; - Medida de comprometimento organizacional (Bastos & Aguiar, 2015); - <i>Klein et al. Unidimensional Target-free measure (KUT)</i> (Klein et al., 2014); - Escala intenção de rotatividade (EIR) (Siqueira et al., 2014).	Não probabilística por acessibilidade com número determinado em razão da técnica estatística empregada	Estudo 1: 308 respondentes (95 órgãos) <hr/> Estudo 2: 311 respondentes (2 órgãos)	Estudo 1: Análise Fatorial Exploratória, Análise de Variância (ANOVA) e Regressão linear <hr/> Estudo 2: Análise Fatorial Confirmatória (AFC), Análise de Variância (ANOVA) e Regressão linear

Validação Teórica

Na primeira etapa, de carácter qualitativo, foram reunidos os indícios de validade teórica da medida. As dimensões da reputação de RH são: confiança, credibilidade e qualidade dos serviços de RH (os quais são avaliados quanto ao atendimento, à eficiência, à transparência e à acessibilidade). Tais fatores estão presentes na definição constitutiva de reputação de RH.

A Tabela 9 apresenta a definição constitutiva da Reputação de RH elaborada nesta tese, bem como a sua definição operacional. Também são apresentadas as definições operacionais das três facetas (dimensões, traços latentes), as quais se constituíram em insumos para elaboração dos itens da medida.

Tabela 9

Definições constitutiva e operacionais

Faceta (dimensão, fator, traço latente)	Abordagem
Definição constitutiva de Reputação de RH	Juízos de valor (avaliações e julgamentos) emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade. Esses juízos de valor são formados a partir de experiências próprias ou dos colegas da organização com a unidade de RH, influenciando na forma como os colaboradores esperam que o RH aja, além de determinar as próprias ações da unidade (para) com os colaboradores. Esses juízos de valor são, portanto, socialmente construídos e têm estabilidade ao longo do tempo.
Definição Operacional de Reputação de RH	Avaliar a unidade de RH sobre a qualidade dos serviços, a credibilidade das informações disponibilizadas e a confiança nas políticas e práticas da área.
Definição Operacional de Confiança	Os atores (servidores, gestores e membros da alta gestão) esperam que as políticas e práticas (avaliação de desempenho, salário, benefícios, treinamentos, entre outras) da unidade de RH não os prejudiquem, com base nas expectativas positivas que têm em relação a essas ações (Colquitt et al., 2007). De forma geral, os stakeholders esperam que as políticas e práticas da unidade de RH sejam implementadas, gerem melhorias, solucionem problemas e defendam os interesses dos servidores.
Definição operacional de Credibilidade	Os atores (servidores, gestores e membros da alta gestão) acreditam nas informações da unidade de recursos humanos (do órgão em que atuam) por interação própria ou pelo que outras pessoas relatam (Rieh & Danielson, 2007).

Faceta (dimensão, fator, traço latente)	Abordagem
Definição Operacional de Qualidade	A unidade de RH atende aos atores (servidores, gestores e membros da alta gestão) com cordialidade e prestatividade. São sinônimos: celeridade, agilidade, rapidez, proximidade e prontidão (eficiência); disponibilidade das informações aos servidores (transparência); facilidade em obter informações acerca das questões de RH (acessibilidade).

O objetivo das definições operacionais é possibilitar que sejam descritos os comportamentos por meio dos quais o constructo se expressa (Pasquali, 2013), refletindo os traços latentes do mesmo (Borsa & Seize, 2017; Pacico, 2015). Dito isso, procedeu-se com a elaboração dos itens.

Elaboração dos itens

Nesta etapa, foram criados itens que descrevem cada um dos fatores, respeitando-se os seguintes critérios de construção de itens: comportamental, objetividade, simplicidade, clareza, relevância, precisão, variedade, modalidade, tipicidade e credibilidade. O instrumento, como um todo, seguiu os critérios de amplitude e equilíbrio (Cohen et al., 2014; Hutz et al., 2015; Pasquali, 2013).

O insumo para a elaboração dos itens foram os conteúdos coletados por Souza (2016a), os quais são composto de: a) 15 (quinze) entrevistas e 11 (onze) grupos focais em 11 (onze) órgãos públicos brasileiros, sendo 7 (sete) órgãos do poder executivo, 1 (um) do legislativo, 1 (um) do judiciário e 2 (dois) órgãos independentes; b) 53 participantes, sendo 34 no poder executivo, 11 no poder legislativo, 3 no judiciário e 7 em órgãos independentes. Ao todo, foram totalizadas 21 horas e 35 minutos de conteúdo gravado e transcrito.

A elaboração do instrumento de avaliação foi referendada por 6 (seis) juízes, sendo um juiz a mais do que a quantidade adequada sugerida por Pasquali (2007, 2013). A literatura também recomenda entre 3 (três) e 5 (cinco) juízes para a realização do processo de validação (Cassepp-Borges et al., 2010). Há também indicações para o mínimo de 2 (dois juízes) e orientações para que, eventualmente, estudos contemplem até 10 (dez) juízes (Borsa & Seize, 2017; Pacico, 2015).

Quanto à formação e qualificação, todos os juízes eram doutores e com publicações sobre Gestão de Pessoas nos últimos 3 anos. Além disso, quase todos os juízes são servidores públicos federais (com exceção de um, que trabalha em uma instituição de economia mista), sendo importante ressaltar que 4 juízes atuam como professores em instituições federais de ensino.

Os juízes receberam, por e-mail, o instrumento para a análise teórica (Apêndice A) acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B). A análise teórica (ou análise de constructo) consiste na verificação da conformidade da representação comportamental dos atributos latentes. Para tanto, os avaliadores deveriam ser especialistas no assunto (Hutz et al., 2015; Pasquali, 2013). Ao mesmo tempo em que procederam à análise teórica, os juízes contribuíram com a realização da análise semântica, sugerindo mudanças nas redações dos itens a fim de melhorar a sua compreensão (Pasquali, 2013).

A tarefa designada aos juízes consistia em: a) classificar os 61 itens do instrumento conforme os três fatores da Reputação de RH (confiança, credibilidade e qualidade); e b) avaliar a clareza dos itens entre compreensível e incompreensível. Assim, foi solicitado aos juízes que, mesmo com o item apresentando clareza, indicassem melhorias na redação a fim de torná-lo mais compreensível.

Com a análise teórica, foram gerados dois índices: o KAPPA e o coeficiente de validade de conteúdo (CVC.) O coeficiente kappa calcula a concordância entre os juízes, auxiliando na compreensão dos fatores (ou dimensões teóricas) analisados (Borsa & Seize, 2017; Cassepp-Borges et al., 2010). Para que ocorra a validação da medida, o item deve obter, ao menos, 80% de concordância na avaliação dos juízes (Pasquali, 2013). Já o CVC, além de calcular a concordância entre os juízes, se utiliza de uma escala tipo likert para mostrar a equivalência do conteúdo. Neste estudo, os juízes-avaliadores, além de atribuírem um fator (ou faceta) a cada item do questionário, avaliaram a clareza da linguagem (em escala que varia de 1 a 5), tendo sido considerados aceitáveis itens com CVC superior a 0,8 (Cassepp-Borges et al., 2010). Neste estudo, foram incluídos itens com CVC superior a 0,75, relativizando um pouco o ponto de corte devido às divergências entre os juízes (ocasionada, também, por uma maior quantidade de avaliadores). Tal procedimento pode ser realizado nos estudos sem que haja alterações nos resultados (Cassepp-Borges et al., 2010).

Para a análise semântica, além das contribuições dos juízes-avaliadores doutores, mais 8 (oito) pessoas deram suas contribuições. Nesse caso, participaram 4 (quatro) membros - com titulação de mestres - do grupo de pesquisa CePGP (Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de

Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público). Os demais participantes da validação semântica foram servidores federais lotados em um órgão de Brasília. Além disso, avaliaram os itens dois servidores com nível superior e duas pessoas com nível médio (estagiários). Esse cuidado foi tomado com o objetivo de verificar se os itens estavam adequados para todas as populações (estrato mais baixo e estrato mais sofisticado) da amostra, conforme orienta Pasquali (2013). Ressalta-se que, apesar de o órgão comportar cargos de nível médio, a grande maioria dos servidores têm, ao menos, graduação completa. Assim como na análise de construto, os juízes-avaliadores (membros do grupo de pesquisa e servidores federais) receberam, por e-mail, um documento com as instruções da validação semântica (Apêndice C) e o TCLE (Apêndice D).

Após as análises teórica e semântica, procedeu-se às etapas de validação empírica do instrumento de pesquisa.

Validação Empírica

Os procedimentos de validade empírica desta pesquisa foram divididos em dois estudos com amostras distintas. O Estudo 1 contempla a elaboração do questionário e os procedimentos da análise fatorial exploratória (AFE). Já o Estudo 2 contemplou as etapas da análise fatorial confirmatória (AFC). A Tabela 10 apresenta o planejamento da pesquisa a partir das hipóteses testadas em cada estudo.

Tabela 10

Hipóteses testadas em cada estudo

Hipóteses	Estudo 1	Estudo 2
H0: A reputação da unidade de RH é um constructo multidimensional	X	X
H1: A reputação da unidade de RH difere entre membros da unidade de RH e demais servidores dos órgãos	X	X
H2: A reputação da unidade de RH difere entre servidores que têm contato com a unidade de RH e os que não o têm	X	X
H3: Os atores (stakeholders) diferem em sua avaliação sobre a reputação da unidade de RH	X	X
H4: A reputação da unidade de RH difere entre os órgãos públicos		

Hipóteses	Estudo 1	Estudo 2
H4a: A reputação da unidade de RH difere entre os poderes federais (legislativo, executivo, judiciário e independente)	X	
H4b: A reputação da unidade de RH difere entre os poderes federais (administração direta e indireta)	X	
H5: A Reputação de RH estará positivamente relacionada com o comprometimento	X	X
H6: A Reputação Refletida de RH está positivamente relacionada ao comprometimento da equipe de RH	X	X
H7: A Reputação Refletida de RH está negativamente relacionada à intenção de rotatividade	X	X
H8: A Reputação de RH está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional		
H8a: A Reputação de RH está positivamente relacionada com os comportamentos de defesa da imagem organizacional		X
H8b: A Reputação de RH está positivamente relacionada com os comportamentos de cooperação entre colegas		X
H8c: A Reputação de RH está positivamente relacionada com os comportamentos de sugestões criativas		X

Nota. Hipóteses testadas em cada estudo foram assinaladas com “x”.

Destaca-se que quase todas as hipóteses de pesquisa foram testadas em ambos os estudos. No caso da hipótese 4, a amostra obtida não possibilitou a execução dos mesmos testes estatísticos. Já a hipótese 8 foi contemplada apenas no segundo estudo, pois a amostra deste estudo foi obtida com a participação direta das unidades de RH envolvidas.

Instrumento - Estudo 1

Esta etapa de pesquisa, de abordagem quantitativa, iniciou-se com o desenvolvimento do questionário de pesquisa⁷. Para tanto, alguns cuidados foram tomados na elaboração do instrumento a fim de possibilitar a validação estatística da medida de Reputação de RH. A primeira recomendação para a criação do instrumento de pesquisa corresponde à identificação dos stakeholders e ao seu relacionamento com a unidade de RH. Seguindo as recomendações de Clardy (2012), o questionário se propôs a identificar o tipo de relacionamento que o

⁷ Antes de iniciar o relato dessa etapa de coleta e análise de dados - com o intuito de reunir indícios de validade da medida de Reputação de RH -, ressalta-se que esta pesquisa adaptou sua metodologia (principalmente, sua coleta de dados) para período da pandemia da COVID-19 no país. Essa adaptação visou, prioritariamente, à execução dos objetivos propostos e defendidos na qualificação do estudo.

respondente já teve com a instituição (no caso, com a unidade de RH), bem como com o grupo a que essa pessoa pertence (Helm, 2007).

No questionário de pesquisa, a operacionalização ocorreu da seguinte forma: criou-se uma questão específica sobre o relacionamento do servidor do órgão com a unidade de RH, redigida desta forma: “como é o seu relacionamento interpessoal (contato, interação) com a unidade de Recursos Humanos do seu órgão?”. Havia duas possibilidades de resposta: a) “NÃO POSSUO CONTATO COM OS MEMBROS DA UNIDADE DE RH, ou seja, NÃO interajo (NÃO me relaciono) pessoalmente com unidade de RH”; b) “POSSUO CONTATO COM OS MEMBROS DA UNIDADE DE RH, ou seja, interajo (me relaciono) pessoalmente com a unidade de RH”. Essas alternativas são opostas e exclusivas, não sendo possível uma opção de resposta entre elas.

Quanto ao grupo a que a pessoa (o respondente) pertence, elaborou-se uma assertiva referente a que grupo de atores (ou stakeholders) da unidade de RH o respondente pertencia. Três opções eram possíveis de marcação: a) Alta gestão (Secretário, Superintendente, Ministro, entre outros similares); b) Gestor (Coordenador, Coordenador-geral, Gerente, Chefe do setor, Chefe de serviço, entre outros similares); e c) Servidor (você não é responsável formal por uma equipe de trabalho).

A recomendação de Clardy (2012) é necessária em instrumentos de reputação para avaliar se há diferença entre a percepção de quem teve efetivo contato com o RH e quem não o teve. Fazendo um paralelo com a reputação organizacional, há clientes que têm uma percepção sobre a organização a partir de uma experiência de compra e há aqueles que formam seu juízo a partir da experiência de outros.

Não foram adotadas outras duas recomendações neste estudo. A primeira recomendação, proposta por Dowling (2016), é a inclusão da opção “não sei avaliar” no instrumento de pesquisa, pois os stakeholders da organização podem não conhecer suas atividades por completo. Contudo, apesar dessa preocupação com as medidas de reputação de nível organizacional, não há a mesma preocupação em nível meso de análise. Nesse sentido, julga-se que a Reputação de RH reflete juízos de valor dos atores sobre a unidade de RH de forma geral. Assim, não é necessário saber todas as atividades do setor avaliado ou a complexidade de suas atividades, por exemplo. Além disso, houve a preocupação com a quantidade de dados que seriam invalidados em virtude do não preenchimento das questões.

A segunda recomendação, também proposta por Dowling (2016), ressalta a necessidade da elaboração de uma “medida de único item”. Helm (2007) utilizou em seu estudo

essa recomendação ao elaborar um instrumento de avaliação da reputação de uma organização. Essa recomendação permite, talvez, a comparação dos escores aferidos em cada dimensão com esse único item, o qual avalia de forma geral a reputação. Entretanto, umas das análises mais importantes na validação de uma medida é a sua fidedignidade, geralmente, expressa pelo coeficiente alfa. Tal coeficiente não pode ser calculado, considerando um item único (Zanon & Hauck, 2015), ou seja, não há justificativas estatísticas para considerar uma avaliação geral da Reputação de RH a partir de um item apenas.

A partir dessas considerações, o questionário da pesquisa foi elaborado em formato eletrônico por meio da plataforma *Google Forms*. O instrumento de pesquisa foi dividido em 8 (oito) seções, sendo elas: a) Apresentação da Pesquisa e TCLE; b) Dados demográficos; c) Reputação de RH; d) Comprometimento Organizacional; e) Comprometimento Organizacional (KUT); f) Relacionamento com o RH; g) Comprometimento de RH; e h) Intenção de Rotatividade.

Na primeira seção do questionário, foi apresentada uma estrutura mais enxuta de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Constam nesse termo informações sobre: o objetivo da pesquisa, a confidencialidade dos dados, o tempo de preenchimento, as ações em caso de desconforto no preenchimento e o contato com os pesquisadores responsáveis pela pesquisa. Garantiu-se aos participantes o sigilo dos dados e o direito de se retirar da pesquisa a qualquer momento. Nessa seção, também foi destacada a amostra da pesquisa, que são os servidores públicos de órgãos federais da administração direta e indireta. Assim, ao consentir em participar da pesquisa, o respondente também afirmava que fazia parte da amostra pesquisada.

A segunda seção dizia respeito aos dados demográficos dos respondentes. Nessa seção, além de delimitar a que grupo de stakeholders (alta gestão, gestor ou servidor) o respondente pertencia, foram levantadas informações sobre: órgão em que trabalhava, tempo (em anos) de trabalho no órgão, local de trabalho, idade, sexo, salário e nível do concurso (médio ou superior). As demais seções retratavam as medidas utilizadas na pesquisa, com exceção da sexta seção, que tratava sobre relacionamento com o RH. Nessa seção, além da pergunta sobre relacionamento interpessoal com o RH, havia a determinação de mais um grupo de stakeholders envolvido na pesquisa, que eram os servidores da unidade de RH. Nesse caso, trata-se apenas dos servidores da unidade de RH que respondiam às medidas expostas nas seções seguintes.

As demais seções do questionário correspondiam às escalas que possibilitaram os testes de hipóteses e complementaram a análise de validade convergente do construto: medida de comprometimento organizacional (Bastos & Aguiar, 2015), *Klein et al. Unidimensional Target-free measure* (KUT) (Klein et al., 2014) e a escala intenção de rotatividade (EIR) (Siqueira et al., 2014). Além disso, foram utilizadas duas escalas de comprometimento para, após a aplicação, verificar qual medida ofereceria melhor ajuste estatístico.

A coleta dessas medidas foi realizada concomitantemente com a coleta da medida de Reputação de RH. As escalas de comprometimento foram respondidas por todos os participantes da pesquisa. Enquanto todos os servidores responderam às escalas de comprometimento organizacional, apenas os servidores das unidades de RH responderam às escalas de: a) comprometimento da equipe (escala KUT, adaptada semanticamente); e b) intenção de rotatividade (EIR).

A medida de comprometimento organizacional de Bastos e Aguiar (2015) foi utilizada em sua versão completa, a qual conta com 12 itens e alta confiabilidade ($\alpha = 0,915$). Em paralelo, foi aplicada a escala KUT, que também mede comprometimento e é composta por 4 itens. A escala KUT apresentou consistência interna alta, com Alfa de Cronbach variando entre 0,86 a 0,98 em diversos contextos (Klein et al., 2014). A EIR, apesar de composta por 3 itens, apresenta alta consistência interna ($\alpha = 0,95$) (Siqueira et al., 2014).

Além disso, adotou-se, em todos os itens das escalas utilizadas, a denominação “órgão” em substituição à organização (ou empresa, ou instituição). Esse ajuste semântico ocorreu para adequar as escalas ao *locus* de investigação da pesquisa.

Para este estudo, adotou-se uma escala *likert* de cinco pontos (Antonialli et al., 2016), sendo essa escala de cinco pontos tão precisa quanto a de sete pontos. Ademais, a escala apresenta maior facilidade e velocidade de uso, sendo essas características importantes para a aplicação a grandes públicos, como é o caso desta pesquisa. Destaca-se que a escala de dez pontos foi rejeitada por estar em desuso (Dalmoro & Vieira, 2014).

Importante ressaltar que a pesquisa seguirá os pressupostos da escala *likert*, adequada para a análise fatorial, que se utiliza do somatório agregado dos itens (Antonialli et al., 2016). A única diferença foi a ancoragem apenas nos números e nos extremos da escala (como recomendado), ao contrário da determinação de nomeação para cada número da escala. Ressalta-se que essa medida facilita o entendimento ao respondente e não influencia nos resultados almejados (Antonialli et al., 2016).

Como já destacado, o questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e submetido a um pré-teste. Participaram do pré-teste 5 (quatro) membros com titulação de mestres do grupo de pesquisa CePGP (Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público) e 5 servidores públicos (3 servidores com nível superior e 2 com nível médio) de órgãos do executivo e do judiciário.

No pré-teste, foram solicitadas informações sobre: tempo de preenchimento, falhas identificadas e sugestões. Como resultado, foram encontrados, principalmente, erros de digitação, sugestões de melhoria nas descrições dos campos do questionário e na descrição inicial do instrumento, havendo ainda um consenso de que alguns itens no instrumento eram muito semelhantes. Assim, optou-se por manter todos os itens aprovados na validação de construto, pois os critérios de retirada de itens seguiriam as análises estatísticas apropriadas. Após os ajustes, iniciou-se a aplicação do instrumento de pesquisa (Apêndice E).

Coleta e análise de dados – Estudo 1

A coleta de dados ocorreu entre os dias 08/09/2020 e 15/10/2020, tendo sido a divulgação realizada pelas redes sociais (Whatsapp, Instagram, Facebook e LinkedIn) pessoais do pesquisador e por mala direta (e-mail). O monitoramento da coleta de dados era feito semanalmente, analisando-se a quantidade de respondentes por tipo de stakeholder (alta gestão, gestores, servidores e membros da unidade de RH). Normalmente, uma rede social era acionada por semana.

Após três semanas do início da coleta, utilizou-se uma mala direta a partir dos e-mails informados no formulário da pesquisa. O campo de preenchimento do e-mail não era obrigatório, devendo ser preenchido apenas por servidores interessados no resultado da pesquisa. Essa estratégia otimizou a coleta, pois pessoas interessadas na pesquisa divulgavam o link do questionário aos seus pares, tendo sido a coleta encerrada com, exatamente, 362 respondentes.

Inicialmente, os dados foram tratados em uma planilha Excel. O primeiro ajuste realizado foi a padronização dos nomes dos órgãos públicos, visto que havia nomes por extenso e siglas. Em seguida, foi criada mais uma variável (coluna) para comportar as siglas dos órgãos, enquanto a outra variável computou os nomes dos órgãos por extenso. Além da coluna de siglas, outras duas variáveis foram criadas: “Tipo de Administração”, contendo as opções direta e indireta; “Poder do órgão”, contendo as opções executivo, judiciário, legislativo e

independente. Por fim, as variáveis “tempo de trabalho no órgão” e “salário mensal bruto” passaram por ajustes simples, como o acréscimo de vírgulas nos números.

Com todas as variáveis criadas e ajustadas, procedeu-se com a exclusão de alguns casos do estudo, tendo sido excluídos 6 casos⁸ que não concordaram com o TCLE. Nesses casos, não houve preenchimento do questionário. Em seguida, foram excluídos 20 casos⁹ que contemplavam órgãos estaduais ou pessoas aposentadas e, ao final, 28 casos¹⁰ foram excluídos por estarem duplicados. Os casos duplicados foram gerados pela plataforma *Google Forms*, que pode ser interpretado como um erro do sistema. Restou, ao final, uma amostra de 308 casos, que é um número um pouco acima de amostra mínima e confiável de 300 participantes (Field, 2020). Não houve questionários com itens incompletos, já que todas as alternativas eram de preenchimento obrigatório. Ressalta-se que os 308 casos atendiam ao critério de variabilidade da amostra, contendo respostas que abarcavam todos os stakeholders das unidades de RH em todos os poderes da esfera pública federal.

A amostra (composta pelos 308 casos) foi validada após os procedimentos da análise fatorial exploratória (AFE), sendo a validação confirmada a partir das seguintes análises: a) *outliers*; b) adequação da matriz de correlação (KMO); e c) valor das cargas fatoriais. Todas as análises constam nos resultados da pesquisa.

Ademais, foram utilizados 2 softwares gratuitos para a realização da AFE: a) FACTOR (versão 10.10.02), da Universidade Rovira i Virgili Tarragona; e b) Jasp (versão 0.12.2), da Universidade de Amsterdã. O FACTOR proporciona análises não disponibilizadas em outros softwares, como a análise fatorial de ranks mínimos (único método que possibilita o cálculo de proporção da variância explicada de cada fator) e as correlações policóricas (adequadas para dados ordinais) (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2006). Já o Jasp foi utilizado para a realização da análise descritiva dos dados e dos testes de hipótese.

Neste estudo, utilizou-se a análise fatorial exploratória (AFE) para determinar a estrutura fatorial da medida de Reputação de RH. A decisão sobre a quantidade de fatores a ser retido foi tomada a partir da comparação de três métodos: Análise Paralela, diagrama de declividade (*scree plot*) e critério de Kaiser (com base nos autovalores) (Field, 2020). Ressalta-se que foi implementada a técnica da Análise Paralela com permutação aleatória dos dados

⁸ Casos excluídos por falta de TCLE: 7, 142, 249, 261, 263, 362.

⁹ Casos contendo órgãos estaduais ou aposentados: 141, 361, 93, 277, 296, 11, 145, 34, 99, 244, 218, 203, 221, 319, 128, 130, 163, 315, 283, 138.

¹⁰ Casos duplicados: 336, 252, 253, 317, 256, 357, 17, 198, 158, 49, 123, 271, 175, 24, 56, 355, 64, 208, 129, 36, 46, 102, 212, 281, 156, 291, 310, 242.

observados (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011), visto que a permutação aleatória dos dados permite a criação de intervalos de confiança para os índices utilizados a partir da replicação do banco de dados original da pesquisa (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2006). Essa técnica é nomeada como “permutação otimizada dos dados”, a qual difere da otimização clássica por simulação de Monte Carlo proposta por Horn (1965) (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011).

A AFE foi implementada com a utilização de uma matriz policórica e o método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthén, 2010). A matriz policórica considera os dados aferidos no questionário como ordinais, não como escalares, podendo-se considerar essa análise mais adequada para variáveis de autorrelato (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011). Já o RDWLS é um método de extração adequado para lidar com desvios na normalidade dos dados (Asparouhov & Muthén, 2010). Isso é bastante relevante, pois todas as variáveis da medida de Reputação de RH têm comportamentos que desviam da normalidade, apresentando resultado significativo ($p < 0,001$) para o teste de Shapiro-Wilk.

A rotação adotada foi do tipo oblíqua (que pressupõe dados correlacionados) (Field, 2020) Promax, que tem a característica de ser rápida, além de maximizar a estrutura simples dos fatores (Tabachnick & Fidell, 2012), o que possibilitou a execução da análise fatorial¹¹.

A estabilidade dos fatores foi avaliada por meio do índice H, que avalia quão bem um conjunto de itens representa um fator comum, variando os valores de H de 0 a 1. Valores altos de H ($> 0,80$) sugerem uma variável latente bem definida, que é mais provável que seja estável em diferentes estudos e valores baixos de H sugerem uma variável latente mal definida e, provavelmente, mais instável entre diferentes estudos (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). Além da estabilidade dos fatores, foram analisados três indicadores de unidimensionalidade da medida de Reputação de RH: a) Unidimensional Congruence (UniCo); b) Explained Common Variance (ECV); c) Mean of Item Residual Absolute Loadings (MIREAL). Valores de UniCo maiores que 0,95 sugerem que a medida pode ser tratada, essencialmente, como unidimensional. O ECV sugere a unidimensionalidade da medida quando os valores apresentados forem maiores que 0,85. Já o MIREAL sugere que os dados devem ser tratados como unidimensionais a partir de valores menores que 0,3 (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

¹¹ A rotação promax possibilita a análise de resultados em até 1 hora após a execução do comando no software FACTOR. Em comparação com outras rotações oblíquas (como oblimin), a análise de resultados somente era possível após quase 5 horas de análise pelo software. Esse período longo de análise, em um computador comum, gerava inúmeros erros durante o processo (como travamento do hardware), impossibilitando a análise dos dados.

A adequação da matriz de correlação foi analisada pelos Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett, A adequação do modelo também foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). Valores de RMSEA devem ser menores que 0,08 (idealmente, menores que 0,06) e valores de CFI e TLI devem ser acima de 0,90 ou, preferencialmente, 0,95 (T. A. Brown, 2015), analisando-se, ao final, a confiabilidade dos fatores pelo alfa de Cronbach. Faz-se uma ressalva para o CFI e TLI, que são índices obtidos na análise fatorial confirmatória, mas que o software FACTOR é capaz de gerar na AFE.

Por fim, a partir dos resultados da AFE, foram testadas as hipóteses da pesquisa (hipóteses 1 a 8), contribuindo com a validação do constructo. Com as considerações realizadas sobre os fatores da medida de Reputação de RH, procedeu-se com os testes de hipóteses do estudo. Para o teste de hipóteses em mesmo nível de análise, foi utilizado o método regressão múltipla ou a análise de variância (ANOVA) a fim de diferenciar as percepções entre grupos (Field, 2004).

A ANOVA pressupõe a normalidade dos dados e a homogeneidade da variância e, caso os dados não cumpram os pressupostos, a alternativa não paramétrica é o teste de Kruskal-Wallis. Quando a comparação ocorre com apenas 2 (dois) grupos, utiliza-se o Teste T, o qual tem os mesmos pressupostos da ANOVA. Nesse caso, a alternativa não paramétrica é o teste de Mann-Whitney (Field, 2020).

O pressuposto da normalidade dos dados foi avaliado por meio do teste de Shapiro-Wilk. Para manter a utilização da média e do desvio padrão como métricas da análise, utilizou-se o processo de *bootstrapping* do banco de dados (1000 reamostragens; 95% IC BCa) para corrigir os desvios de normalidade das variáveis da amostra, mostrando um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Com esse procedimento, os dados tendem à normalidade e evita-se o uso de testes não paramétricos (Field, 2020).

Para a análise da homogeneidade da variância, utilizou-se o Teste de Levene. Caso os dados não cumprissem esse pressuposto, utilizou-se a correção de Welch para a análise da ANOVA (Haukoos & Lewis, 2005). Quanto aos testes *post hoc*, caso os dados apresentassem homogeneidade da variância, utilizou-se o procedimento de Bonferroni que, apesar de ser conservador, garante o controle da taxa de Erro do Tipo I (Field, 2020). Além disso, caso o pressuposto da homogeneidade das variâncias não fosse acatado, as comparações foram realizadas pelo *post hoc* de Games-Howell, o qual é preciso para amostras desiguais (Field, 2020).

Amostra – Estudo 1

Tendo como *locus* de pesquisa a Administração Federal Pública Brasileira, a amostragem deste estudo pode ser classificada como não probabilística por conveniência. Participaram da pesquisa apenas servidores públicos federais da administração direta ou indireta e que consentiram com os termos expostos no início do questionário eletrônico.

A amostra da pesquisa foi composta apenas por servidores de órgãos públicos federais. Essa delimitação se deu devido ao fato de o desenvolvimento do constructo ter ocorrido nessas instituições (Souza, 2016b). Não fizeram parte da amostra servidores de órgão públicos estaduais ou municipais, pois essas instituições têm legislações específicas do governo ou da prefeitura que as tutelam, podendo as mesmas serem fatores relevantes e que intervenham nos resultados de pesquisa.

O tamanho da amostra necessária para garantir a qualidade desta pesquisa foi determinado a partir da técnica estatística adotada, que foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Para a realização da AFE, há a recomendação de, ao menos, cinco respondentes por item elaborado no instrumento (por exemplo: para um instrumento com cinco itens elaborados, seriam necessários, ao menos, 50 respondentes), sendo o ideal que sejam contemplados 10 respondentes por item (Pasquali, 2013). Outros autores sugerem 10 a 15 respondentes por item, mas as bases empíricas para essas regras não são claras. Os estudos deixam claro que boas amostras contêm 300 participantes ou mais, pois fornecem uma solução estável de análise (Field, 2020, p. 797).

Optou-se, portanto, por uma amostra mínima de 300 participantes, tendo sido analisadas também as cargas dos fatores. Destaca-se que fatores com quatro ou mais cargas maiores que 0,6 são confiáveis, independentemente do tamanho da amostra (Field, 2020, p. 797). Por fim, o último critério de adequação da amostra adotado foi o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Fatores que apresentarem KMO menor (ou próximos) a 0,5 indicam a necessidade de aumento da coleta de dados. O mesmo critério de 300 participantes foi utilizado para a realização da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Além do critério quantitativo, a diversidade e a variabilidade são critérios relevantes, os quais foram tratados, tendo em vista a diversidade de órgãos públicos analisados (Pasquali, 2013). A pesquisa, para atender a essa variabilidade, adotou como critério para encerramento da coleta de dados a contemplação de casos que representem todos os poderes (executivo,

legislativo, judiciário e “independente¹²”), ou seja, mesmo com uma amostragem por conveniência, as respostas analisadas deveriam englobar respondentes de toda a administração pública federal brasileira. Outro critério adotado para a finalização da coleta de dados foi a contemplação de participantes que representassem os servidores, os gestores, os membros da alta gestão e os integrantes das unidades de RH da Administração Pública Federal Direta e Indireta (que são os stakeholders do RH).

Conforme esses critérios, determinou-se que a amostra de 308 participantes estava adequada ao estudo. Foram identificados 9 casos omissos (2,9%) pela utilização do método da distância de Mahalanobis, entretanto, esses casos não superaram os 5% da amostra total, o que possibilitou as análises propostas (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2012). A Tabela 11 apresenta a caracterização da amostra, sendo possível observar a adequação aos critérios de diversidade e variabilidade.

Tabela 11

Caracterização da amostra do Estudo 1

Variáveis	<i>n</i>	%
Sexo		
Feminino	160	51,95
Masculino	148	48,05
Cargo (posição)		
Membro da Alta Gestão	8	2,60
Gestor	97	31,49
Servidor	203	65,91
Poder federativo		
Executivo	224	72,73
Independente	16	5,19
Judiciário	45	14,61
Legislativo	23	7,47
Quantidade de órgãos		
Executivo	77	81,05
Independente	8	8,42
Judiciário	8	8,42
Legislativo	2	2,11
Tipo de Administração		
Direta	236	76,62
Indireta	72	23,38
Nível do concurso		
Médio	89	28,90%
Superior	219	71,10%

¹² Consideram-se órgãos do poder independente: Ministérios Públicos, Procuradoria e Controladoria Geral da União, Tribunais de Contas, entre outros similares.

A idade média dos participantes da pesquisa foi de pouco mais de 40 anos de idade (40,3 anos), estando o mais jovem com 24 anos e o mais velho, com 73 anos. Os participantes estavam, em média, há pouco mais de 11 anos (11,3 anos) trabalhando em seu atual órgão e percebiam média salarial de R\$14.150,90, tendo os participantes do sexo feminino (51,95%) maior presença na amostra. A maioria dos participantes eram concursados, os quais ocupam cargos (65,91%) que exigiam nível superior (71,10%) e atuam em algum órgão do poder executivo (72,73%) e da administração direta (76,62%). A amostra apresentou respondentes de 95 órgãos distintos, sendo a maioria do poder executivo. Especificamente, sobre os servidores de RH, esses apresentaram média de quase 9 anos (8,8 anos) de atuação na área, sendo 20 servidores, 14 gestores e 1 membro de alta gestão.

Com relação à abrangência da amostra, a unidade federativa com maior quantidade de respondentes foi o Distrito Federal (72,73%), seguido de PE (10,06%) e do RJ (4,55%). Ao total, a pesquisa obteve respondentes de 15 estados. A Tabela 12 detalha todas as unidades federativas da amostra.

Tabela 12

Quantidade de participantes por unidade federativa do Estudo 1.

Unidade Federativa	<i>n</i>	%
DF	224	72,73
PE	31	10,06
RJ	14	4,55
MA	8	2,60
RS	5	1,62
SE	4	1,30
PA	4	1,30
SP	4	1,30
ES	3	0,97
BA	3	0,97
MG	3	0,97
PR	2	0,65
CE	1	0,32
AM	1	0,32
GO	1	0,32
Total Geral	308	100,00

Após a determinação da amostra, procedeu-se com a análise fatorial exploratória (AFE), a qual comprovou a adequabilidade da amostra obtida de 308 casos. Demonstram-se, a

seguir, o instrumento, os procedimentos de coleta, a análise de dados e a amostra do Estudo 2, o que embasou a análise fatorial confirmatória (AFC).

Instrumento – Estudo 2

Assim como o instrumento de pesquisa utilizado no Estudo 1, o questionário do Estudo 2 foi elaborado em formato eletrônico por meio da plataforma *Google Forms*. O instrumento de pesquisa foi dividido em 9 (nove) seções: a) Apresentação da Pesquisa e TCLE; b) dados demográficos; c) Reputação de RH; d) Comprometimento Organizacional; e) Comprometimento Organizacional (KUT); f) Comportamentos de cidadania organizacional (ECCO); g) Relacionamento com o RH; h) Comprometimento de RH; e i) Intenção de Rotatividade.

É importante citar que a diferença entre os instrumentos foi o acréscimo de mais uma escala (de comportamentos de cidadania organizacional), cuja finalidade foi a de complementar as análises de validade convergente da medida de Reputação de RH. Além disso, foi utilizada a escala de comportamentos de cidadania organizacional (ECCO) de Bastos et al. (2014). Essa medida contém 14 itens e três dimensões: a) defesa da imagem organizacional ($\alpha = 0,90$); b) cooperação com os colegas ($\alpha = 0,77$); c) sugestões criativas ($\alpha = 0,90$).

Outra diferença entre os instrumentos de pesquisa ocorreu na segunda seção, que foi destinada às questões referentes aos dados demográficos. No estudo 2, o local de trabalho não se referia ao órgão de trabalho, mas à unidade organizacional (setor, departamento) em que a pessoa trabalhava.

Coleta e Análise de dados – Estudo 2

O Estudo 2 se propôs a realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da medida de Reputação de RH validada no primeiro estudo. Essa etapa da pesquisa foi realizada especificamente em dois órgãos públicos federais: Ministério do Turismo (MTur) – poder executivo - e Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) – poder judiciário. A amostragem desta pesquisa foi caracterizada como não probabilística por conveniência, tendo contado com a participação apenas dos servidores públicos federais que consentiram com os termos expostos no início do questionário eletrônico.

A pesquisa aconteceu nesses órgãos após assinatura do Termo de Aceite Institucional (Apêndice G) pelos representantes das áreas de recursos humanos dos respectivos órgãos. Em ambos os órgãos, um servidor atuou como “ponto focal”, auxiliando na execução das estratégias de coletas de dados definidas em conjunto com o pesquisador responsável.

Após o aceite dos órgãos, procedeu-se com o pré-teste do questionário, o qual se resumiu em revisão das instruções da pesquisa e nomes das unidades organizacionais. O restante do questionário foi aplicado da mesma forma que no primeiro estudo. Optou-se por manter todos os itens aprovados na validação de construto, pois a pesquisa ocorreu em paralelo ao Estudo 1. Após os ajustes, iniciou-se a aplicação do instrumento de pesquisa.

A coleta de dados ocorreu, via *Google Forms*, entre os dias 28/10/2020 e 01/12/2020 no MTur. No TJDFT, a coleta foi realizada entre 09/12/2020 e 08/01/2021, tendo a divulgação sido realizada por mala direta (e-mail). Além disso, foram produzidos banners da pesquisa com a respectiva disponibilização do link, tendo havido também divulgação por rede social (Whatsapp) em grupos de trabalho. No TJDFT, especificamente, foi divulgada a pesquisa na intranet do órgão, tendo sido toda a divulgação realizada por membros das unidades de RH dos órgãos. É oportuno esclarecer que o pesquisador responsável apenas produziu todo o material de divulgação.

O monitoramento da coleta de dados era feito semanalmente, analisando-se a quantidade de respondentes por tipo de stakeholder (alta gestão, gestores, servidores e membros da unidade de RH). O planejamento inicial previa duas semanas de coleta de dados, entretanto, para aumentar a quantidade de respondentes, a coleta estendeu-se por um mês ou mais, tendo sido encerrada com, exatamente, 311 respondentes, sendo 120 do MTur e 191, do TJDFT. Os dados foram tratados em uma planilha Excel, limitando-se os ajustes realizados em: a) acréscimo de vírgulas nos números das variáveis “tempo de trabalho no órgão” e “salário mensal bruto”; b) exclusão de 3 casos por não concordância com o TCLE (esses casos não entram na contagem de respondentes, pois, efetivamente, não responderam ao questionário).

Utilizou-se o software Jasp¹³ (versão 0.12.2) da Universidade de Amsterdã para a realização da AFC, ANOVA e Regressão múltipla. A AFC, assim como a AFE, foi implementada com a utilização do método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthén, 2010). O RDWLS é um método de extração adequado para lidar com desvios na normalidade dos dados (Asparouhov & Muthén, 2010). Já

¹³ O Software JASP tem emulação do Mplus e do EQS nessa versão.

o valor do BIC (*Bayesian Information Criterion*) foi obtido pelo método de extração ML (*Maximum Likelihood*), o qual também é adequado para análise de dados que se desviam da normalidade (T. A. Brown, 2015). Apesar de serem necessários mais estudos sobre os índices nesse tipo de análise, modelos medianos (10 a 15 variáveis) precisam de uma amostra de 150 a 200 casos para serem confiáveis (T. A. Brown, 2015). Assim, consideraram-se os 311 casos suficientes para um modelo de 19 variáveis.

A adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Standardized root mean square residual* (SRMR), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). Valores de SRMR devem ser menores que 0,08 e os valores de RMSEA devem ser próximos ou, idealmente, menores que 0,06. Já os valores de CFI e TLI devem ser acima de 0,90 ou, preferencialmente, 0,95 (T. A. Brown, 2015). Ao final, analisou-se a confiabilidade dos fatores pelo alfa de Cronbach.

Por fim, foram testadas (novamente) as hipóteses da pesquisa, contribuindo com as análises de validade convergente do constructo. Neste estudo, não foi possível testar a hipótese 4, mas acrescentou-se a análise da hipótese 8.

As mesmas premissas do Estudo 1 foram adotadas no Estudo 2, sendo elas: a) processo de *bootstrapping* do banco de dados (1000 reamostragens; 95% IC BCa); b) teste *post hoc* de Bonferroni, caso os dados apresentassem homogeneidade da variância; c) teste *post hoc* de Games-Howell, que é preciso para amostras com heterogeneidade das variâncias.

Amostra – Estudo 2

Foram identificados 14 casos omissos (4,5%) a partir da utilização do método da distância de Mahalanobis. Esses casos não superaram os 5% da amostra total, o que possibilitou as análises propostas (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2012). Considerou-se, portanto, a amostra (de 311 participantes) adequada para a realização da AFC, a qual está descrita na Tabela 13.

Tabela 13

Caracterização da amostra do Estudo 2

Variáveis	<i>n</i>	%
Sexo		
Feminino	176	56,59

Variáveis	<i>n</i>	%
Masculino	135	43,41
Cargo (posição)		
Membro da Alta Gestão	5	1,61
Gestor	102	32,80
Servidor	204	65,59
Órgão		
MTur	120	38,59
TJDFT	191	61,41
Nível do concurso		
Médio	178	57,23
Superior	133	42,77

A idade média dos participantes da pesquisa foi de pouco mais de 45 anos de idade (45,7 anos), estando o mais jovem com 25 anos e o mais velho, com 70 anos. Os participantes estavam, em média, há 12 anos trabalhando em seu atual órgão e percebiam média salarial de R\$ 15.999,77, tendo os participantes do sexo feminino (56,59) maior presença na amostra. Ainda, a maioria dos participantes ocupam cargos (65,59%) que exigiam concurso de nível médio (57,23%) e atuam em algum órgão do poder judiciário (61,41%).

A amostra foi composta por 39 membros de unidades de RH (12,54%). Especificamente, sobre os servidores de RH, esses apresentaram média de pouco mais de 6 anos (6,35 anos) de atuação na área, sendo 28 servidores e 11 gestores.

Resultados

Estudo 1

A Tabela 14 demonstra os resultados das análises de constructo com os índices CVC e KAPPA, além das dimensões às quais os itens estavam associados. Nessa análise de constructo, 37 itens foram validados para a análise empírica.

Tabela 14

Análise de constructo

#	Itens	Dimensão ou Fator	KAPPA	CVC	Status do Item	Justificativa de Exclusão
1	A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.	Confiança	1,00	0,866645	Validado	

#	Itens	Dimensão ou Fator	KAPPA	CVC	Status do Item	Justificativa de Exclusão
2	Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores.	Confiança	1,00	0,833312	Validado	
3	As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão.	Confiança	1,00	0,899979	Validado	
4	As ações realizadas pela [unidade de RH] geram melhorias ao trabalho do órgão.	Confiança	1,00	0,899979	Validado	
5	A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão.	Confiança	0,83	0,933312	Validado	
6	As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores.	Confiança	1,00	0,899979	Validado	
7	A [unidade de RH] atua para melhorar o trabalho dos servidores deste órgão.	Confiança	1,00	0,899979	Validado	
8	A [unidade de RH] resolve meus problemas quando solicito.	Confiança	0,67	0,966645	Excluído	KAPPA menor que 0,8
9	Sou auxiliado pela [unidade de RH] na solução de problemas diversos que tenho no órgão.	Confiança	0,50	0,899979	Excluído	KAPPA menor que 0,8
10	A [unidade de RH] resolve os problemas de meus colegas quando solicitada.	Confiança	0,50	0,933312	Excluído	KAPPA menor que 0,8
11	Com o passar do tempo, confio nos serviços prestados pela [unidade de RH].	Confiança	0,83	0,933312	Validado	
12	Eu confio na [unidade de RH].	Confiança	0,83	0,966645	Validado	
13	Não serei prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].	Confiança	1,00	0,899979	Validado	
14	Sinto-me confortável em encaminhar para a [unidade de RH] alguma demanda.	Confiança	0,67	0,899979	Excluído	KAPPA menor que 0,8

#	Itens	Dimensão ou Fator	KAPPA	CVC	Status do Item	Justificativa de Exclusão
15	Sinto-me confortável em solicitar revisão à [unidade de RH] no caso de algum erro.	Confiança	0,67	0,899979	Excluído	KAPPA menor que 0,8
16	A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão.	Confiança	1,00	0,966645	Validado	
17	Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política e prática do RH.	Confiança	1,00	0,866645	Validado	
18	Sou prejudicado por cobranças indevidas realizadas pela [unidade de RH].	Confiança	0,83	0,699979	Excluído	CVC menor que 0,8
19	Projetos da [unidade de RH] são colocados em prática.	Confiança	0,67	0,833312	Excluído	KAPPA menor que 0,8
20	A [unidade de RH] implementa as ações que prioriza.	Confiança	0,80	0,999979	Validado	
21	As ações propostas pela [unidade de RH] são aplicadas no órgão.	Confiança	0,67	0,933312	Excluído	KAPPA menor que 0,8
22	Sei que a [unidade de RH] coloca em prática as ações que divulga para o órgão.	Confiança	0,50	0,733312	Excluído	KAPPA menor que 0,8
23	As políticas e práticas da [unidade de RH] têm continuidade.	Confiança	0,50	0,966645	Excluído	KAPPA menor que 0,8
24	Os servidores contribuem para a implementação das práticas da [unidade de RH].	Confiança	0,50	0,766645	Excluído	KAPPA menor que 0,8
25	Não preciso questionar as decisões do setor de RH	Credibilidade	1,00	0,833312	Validado	
26	Confio nos critérios técnicos adotados pela [unidade de RH] em suas decisões.	Credibilidade	0,67	0,899979	Excluído	KAPPA menor que 0,8
27	As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pelo RH tendem a representar a realidade	Credibilidade	1,00	0,866645	Validado	
28	As iniciativas da [unidade de RH] são necessárias para o bom desempenho do órgão.	Credibilidade	0,20	0,999979	Excluído	KAPPA menor que 0,8

#	Itens	Dimensão ou Fator	KAPPA	CVC	Status do Item	Justificativa de Exclusão
29	A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.	Credibilidade	1,00	0,933312	Validado	
30	Os resultados divulgados pela [unidade de RH] são fidedignos.	Credibilidade	1,00	0,866645	Validado	
31	As informações divulgadas pela [unidade de RH] são verdadeiras.	Credibilidade	1,00	0,866645	Validado	
32	A [unidade de RH] faz o que promete.	Credibilidade	0,83	0,833312	Validado	
33	Dizem-me que a [unidade de RH] faz o que prometeu aos servidores.	Credibilidade	1,00	0,866645	Validado	
34	A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores.	Credibilidade	0,83	0,899979	Validado	
35	Não dou crédito à [unidade de RH].	Credibilidade	1,00	0,733312	Excluído	CVC menor que 0,8
36	Meus colegas de trabalho dizem-me para dar crédito à unidade de RH	Credibilidade	1,00	0,733312	Excluído	CVC menor que 0,8
37	Sou atendido com familiaridade pela [unidade de RH].	Qualidade	1,00	0,733312	Excluído	CVC menor que 0,8
38	Sou atendido pela [unidade de RH] com receptividade.	Qualidade	1,00	0,966645	Validado	
39	A [unidade de RH] presta um bom atendimento.	Qualidade	1,00	0,966645	Validado	
40	A [unidade de RH] é reconhecida pelo seu atendimento.	Qualidade	0,83	0,966645	Validado	
41	Percebo que a [unidade de RH] facilita minha “vida” dentro do órgão.	Qualidade	0,50	0,966645	Excluído	KAPPA menor que 0,8
42	A [unidade de RH] atrapalha o andamento dos processos no órgão.	Qualidade	0,67	0,933312	Excluído	KAPPA menor que 0,8

#	Itens	Dimensão ou Fator	KAPPA	CVC	Status do Item	Justificativa de Exclusão
43	A [unidade de RH] me atende prontamente quando solicito seus serviços.	Qualidade	1,00	0,999979	Validado	
44	Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH].	Qualidade	1,00	0,999979	Validado	
45	A equipe da [unidade de RH] é prestativa.	Qualidade	1,00	0,966645	Validado	
46	A [unidade de RH] atende aos servidores no mínimo prazo possível.	Qualidade	1,00	0,966645	Validado	
47	Caso aconteça algum erro, rapidamente ele é solucionado pela [unidade de RH].	Qualidade	0,83	0,799979	Validado	
48	Mesmo em questões específicas, o retorno da [unidade de RH] (sobre questões de pessoal) é rápido.	Qualidade	1,00	0,666645	Excluído	CVC menor que 0,8
49	As demandas de responsabilidade da [unidade de RH] são rapidamente solucionadas.	Qualidade	1,00	0,966645	Validado	
50	A [unidade de RH] está próxima a mim.	Qualidade	0,83	0,833312	Validado	
51	Percebo que a [unidade de RH] é próxima de seus atores (servidores, gestores e alta gestão).	Qualidade	0,83	0,833312	Validado	
52	As políticas e práticas de RH estão cada vez mais próximas das necessidades dos servidores do órgão.	Qualidade	0,67	0,899979	Excluído	KAPPA menor que 0,8
53	As ações da [unidade de RH] estão alinhadas com as demandas dos servidores.	Qualidade	0,40	0,966645	Excluído	KAPPA menor que 0,8
54	É fácil conseguir as informações de que preciso junto à [unidade de RH].	Qualidade	0,83	0,999979	Validado	
55	Os critérios das políticas relacionadas ao RH são claros.	Qualidade	0,50	0,866645	Excluído	KAPPA menor que 0,8

#	Itens	Dimensão ou Fator	KAPPA	CVC	Status do Item	Justificativa de Exclusão
56	A [unidade de RH] é vista como transparente.	Qualidade	0,67	0,933312	Excluído	KAPPA menor que 0,8
57	A legislação é seguida pela [unidade de RH] à risca.	Qualidade	0,40	0,899979	Excluído	KAPPA menor que 0,8
58	Tenho acesso à [unidade de RH].	Qualidade	0,83	0,899979	Validado	
59	O acesso à [unidade de RH] é fácil.	Qualidade	0,83	0,899979	Validado	
60	Consigo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade.	Qualidade	0,83	0,966645	Validado	
61	A [unidade de RH] é acessível a todos os servidores.	Qualidade	0,83	0,833312	Validado	

Nota: índices inadequados aparecem em negrito.

Nesta pesquisa, o índice CVC representa apenas a clareza da linguagem utilizada nos itens. Em algumas pesquisas, esse índice pode englobar a pertinência prática e a relevância teórica dos itens (Cassepp-Borges et al., 2010). A pertinência prática pode ser avaliada estatisticamente por meio da análise fatorial exploratória. Por sua vez, a relevância teórica diferencia-se do KAPPA, efetivamente, por avaliar em escala a concordância entre juízes (Borsa & Seize, 2017; Cassepp-Borges et al., 2010), sendo, portanto, dispensável para esta pesquisa. A partir desta análise, percebe-se que a maior parte dos itens não foi considerada por discordância entre os juízes sobre as dimensões teóricas apresentadas, o que indica, provavelmente, uma interposição dos fatores considerados. Essa é uma análise prévia que pode ser considerada na interpretação dos dados da AFE.

A Tabela 15 mostra as adequações semânticas realizadas nos itens após as análises dos juízes (professores, membros do grupo de pesquisa e servidores), as quais resultaram em um instrumento compostos por 37 itens. As adequações aos itens não mudaram a compreensão, não sendo necessária, assim, a realização de uma nova análise teórica (ou de constructo).

Tabela 15

Itens da medida de Reputação de RH após análise semântica.

#	Descrição do Item	Dimensão ou Fator	Descrição do item após análise teórica	Código da variável
1	A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.	Confiança	(sem alteração na redação do item).	CONF01
2	Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores.	Confiança	Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores.	CONF02
3	As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão.	Confiança	(sem alteração na redação do item).	CONF03
4	As ações realizadas pela [unidade de RH] geram melhorias no trabalho do órgão.	Confiança	(sem alteração na redação do item).	CONF04
5	A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão.	Confiança	(sem alteração na redação do item).	CONF05
6	As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores.	Confiança	(sem alteração na redação do item).	CONF06
7	A [unidade de RH] atua para melhorar o trabalho dos servidores deste órgão.	Confiança	(sem alteração na redação do item).	CONF07
11	Com o passar do tempo, confio nos serviços prestados pela [unidade de RH].	Confiança	Confio nos serviços prestados pela [unidade de RH].	CONF08
12	Eu confio na [unidade de RH].	Confiança	(sem alteração na redação do item).	CONF09
13	Não serei prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].	Confiança	Não sou prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].	CONF10
16	A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão.	Confiança	(sem alteração na redação do item).	CONF11
17	Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política e prática do RH.	Confiança	Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da [unidade de RH].	CONF12

#	Descrição do Item	Dimensão ou Fator	Descrição do item após análise teórica	Código da variável
20	A [unidade de RH] implementa as ações que prioriza.	Confiança	A [unidade de RH] implementa as ações que propõe.	CONF13
25	Não preciso questionar as decisões do setor de RH	Credibilidade	Não questiono as decisões da [unidade de RH].	CRED01
27	As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pelo RH tendem a representar a realidade	Credibilidade	As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pela [unidade de RH] representam a realidade.	CRED02
29	A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.	Credibilidade	(sem alteração na redação do item).	CRED03
30	Os resultados divulgados pela [unidade de RH] são fidedignos.	Credibilidade	(sem alteração na redação do item).	CRED04
31	As informações divulgadas pela [unidade de RH] são verdadeiras.	Credibilidade	(sem alteração na redação do item).	CRED05
32	A [unidade de RH] faz o que promete.	Credibilidade	(sem alteração na redação do item).	CRED06
33	Dizem-me que a [unidade de RH] faz o que promete aos servidores.	Credibilidade	Meus colegas de trabalho afirmam que a [unidade de RH] faz o que promete aos servidores.	CRED07
34	A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores.	Credibilidade	(sem alteração na redação do item).	CRED08
38	Sou atendido pela [unidade de RH] com receptividade.	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL01
39	A [unidade de RH] presta um bom atendimento.	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL02
40	A [unidade de RH] é reconhecida pelo seu atendimento.	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL03
43	A [unidade de RH] me atende prontamente quando solicito seus serviços.	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL04
44	Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH].	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL05
45	A equipe da [unidade de RH] é prestativa.	Qualidade	A [unidade de RH] é prestativa.	QUAL06
46	A [unidade de RH] atende aos servidores no mínimo prazo possível.	Qualidade	A [unidade de RH] atende aos servidores com rapidez.	QUAL07

#	Descrição do Item	Dimensão ou Fator	Descrição do item após análise teórica	Código da variável
47	Caso aconteça algum erro, rapidamente ele é solucionado pela [unidade de RH].	Qualidade	Caso [a unidade de RH] cometa algum erro nas suas decisões, ela rapidamente soluciona o problema.	QUAL08
49	As demandas de responsabilidade da [unidade de RH] são rapidamente solucionadas.	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL09
50	A [unidade de RH] está próxima a mim.	Qualidade	Tenho relação de proximidade com a [unidade de RH].	QUAL10
51	Percebo que a [unidade de RH] é próxima de seus atores (servidores, gestores e alta gestão).	Qualidade	Percebo que a [unidade de RH] tem relação de proximidade com servidores, gestores e alta gestão.	QUAL11
54	É fácil conseguir as informações de que preciso com a [unidade de RH].	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL12
58	Tenho acesso à [unidade de RH].	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL13
59	O acesso à [unidade de RH] é fácil.	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL14
60	Consigo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade.	Qualidade	(sem alteração na redação do item).	QUAL15
61	A [unidade de RH] é acessível a todos os servidores.	Qualidade	A [unidade de RH] é acessível a todos os servidores.	QUAL16

As adequações semânticas sugeridas nas análises dos juízes (professores, membros do grupo de pesquisa e servidores) resultaram em um instrumento compostos por 37 itens, sendo eles: 13 itens que remetem à dimensão “confiança”; 8 itens que remetem à dimensão “credibilidade”; e 16 itens que remetem à dimensão “qualidade”. Ao todo, 23 itens passaram por algum ajuste na redação. As adequações aos itens não mudaram a sua compreensão, não tendo sido necessária a realização de uma nova análise teórica (ou de constructo).

Assim que consolidadas as afirmativas, atribuiu-se um código para cada item a fim de facilitar a análise nos softwares estatísticos utilizados e nas próximas tabelas que serão apresentadas no estudo. Com os itens validados teórica e semanticamente, iniciou-se o processo de validação empírica da medida de Reputação de RH, o qual envolvia a coleta de dados e a análise fatorial exploratória.

Após a determinação da amostra, procedeu-se com a análise fatorial exploratória (AFE) a fim de verificar a adequação dos dados da amostra ao procedimento e, assim, definir os fatores, de forma empírica, da Reputação de RH. O método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring* – PAF) é utilizado na análise fatorial para se obterem e confirmarem estruturas fatoriais (Tabachnick & Fidell, 2012).

Primeiramente, há dois problemas que devem ser evitados na análise de fatores: a) correlações que não são suficientemente altas; e b) correlações que são excessivamente altas. Deve-se considerar ainda excluir variáveis com correlações abaixo de 0,3. As correlações muito ou extremamente altas podem incidir na multicolinearidade dos dados, tornando impossível determinar a contribuição das variáveis a um fator. Dessa forma, deve-se analisar variáveis fortemente correlacionadas ($r > 0,8$) e, caso necessário, considerar a sua eliminação (Field, 2020, p. 798).

A partir dessas considerações, foi gerada a matriz de correlações (matriz *R*) com as 37 variáveis da medida de Reputação de RH (Apêndice F). A Tabela 16 apresenta as variáveis que foram retiradas antes do PAF e as justificativas para esse procedimento.

Tabela 16

Justificativas para exclusão de variáveis da medida de Reputação de RH

Variável	Procedimento	Justificativa
CONF04 - As ações realizadas pela [unidade de RH] geram melhorias no trabalho do órgão.	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com as variáveis CONF03 e CONF06.
CONF07 - A [unidade de RH] atua para melhorar o trabalho dos servidores deste órgão.	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com as variáveis CONF03, CONF04 e CONF06
CONF08 - Confio nos serviços prestados pela [unidade de RH].	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com as variáveis CONF09 e QUAL09.
CRED01 - Não questiono as decisões da [unidade de RH].	Variável retirada da AFE	Retirada por conter baixas correlações ($r < 0,3$) com QUAL10, QUAL13, QUAL14 e QUAL16.
CRED06 - A [unidade de RH] faz o que promete.	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com as variáveis CRED08 e QUAL09.

Variável	Procedimento	Justificativa
QUAL01 - Sou atendido pela [unidade de RH] com receptividade.	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com a variável QUAL02. A variável QUAL02 demonstrava maior correlação com as demais variáveis em comparação com QUAL01.
QUAL04 - A [unidade de RH] me atende prontamente quando solicito seus serviços.	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com a variável QUAL05. A variável QUAL05 demonstrava maior correlação com as demais variáveis em comparação com QUAL04.
QUAL06 - A [unidade de RH] é prestativa.	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com as variáveis QUAL02, QUAL04 e QUAL05.
QUAL07 - A [unidade de RH] atende aos servidores com rapidez.	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com as variáveis QUAL04, QUAL05 e QUAL09.
QUAL12 - É fácil conseguir as informações de que preciso com a [unidade de RH].	Variável retirada da AFE	Retirada por alta correlação ($r > 0,8$) com as variáveis QUAL04, QUAL05 e QUAL06.

As variáveis que foram retiradas, no geral, apresentavam alta correlação com outras variáveis do mesmo fator (ou dimensão), com exceção das variáveis CONF08, CRED01 e CRED06, sendo possível, quanto a tal fato, inferir três explicações. A primeira é que as variáveis retiradas explicavam outras semelhantes, sendo a exclusão pertinente, além de não comprometer o poder explicativo do instrumento. Uma segunda explicação induz que as variáveis que remetiam à confiança e à credibilidade se mostraram semelhantes a outras da dimensão qualidade. Isso mostra, talvez, uma intersecção entre as dimensões. Por fim, os itens com descrição na negativa (caso do CRED06) costumam apresentar problemas nos ajustes dos instrumentos (Figueiredo & Silva, 2010).

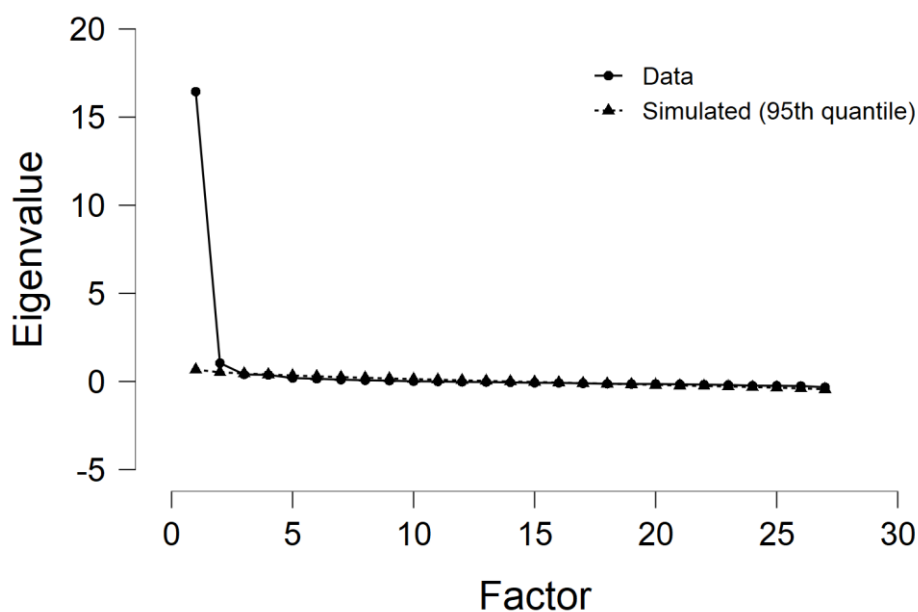
Após a exclusão dessas variáveis, utilizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) da amostra como último critério de adequação da amostra para a AFE, sendo o valor do KMO para essa amostra de 0,971. Além disso, valores de KMO acima de 0,9 são considerados excelentes, o que indica que a AFE, provavelmente, resulte em fatores distintos e confiáveis (Field, 2020; Figueiredo & Silva, 2010).

Com a retirada de 10 variáveis em virtude de alta correlação, iniciou-se o processo da AFE com o RDWS (*Robust Diagonally Weighted Least Squares*) como método de extração e rotação oblíqua *Promax*. A matriz de correlação dos 27 itens mostrou-se interpretável por apresentar o teste de esfericidade de Bartlett como significativo (8083,457, $gl = 351$, $p < 0,001$) e um excelente KMO (0,971).

Nessa configuração, a análise paralela indicava uma estrutura unifatorial da medida com todas as cargas fatoriais acima de 0,3. Contudo, o critério de Kaiser (considerando autovalores acima de 1) e o diagrama de declividade (*scree plot*) direcionavam a interpretação a uma estrutura com dois fatores. Ressalta-se que o critério de Kaiser indicava 2 (dois) fatores, mas os autovalores se mostraram muito díspares. O primeiro autovalor foi valorado em 18,38, enquanto o segundo autovalor foi de 1,41.

Figura 7

Diagrama de declividade



Posteriormente, procedeu-se com a análise com 2 fatores, adotando o critério de Kaiser. Em seguida, foram retiradas da análise as variáveis CONF09, CRED04, CRED05, QUAL02, QUAL08, QUAL09 e QUAL11 por apresentarem cargas cruzadas (*double loadings*) acima de 0,3. Após a retirada desses itens, a estrutura de 2 fatores permaneceu estável, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17*Cargas fatoriais da medida de Reputação de R, com rotação promax*

Itens	Fator 1	Fator 2
CONF01 - A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.	-0,139	0,903
CONF02 - Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores.	-0,087	0,848
CONF03 - As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão.	0,014	0,907
CONF05 - A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão.	0,137	0,805
CONF06 - As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores.	0,117	0,813
CONF10 - Não sou prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].	0,153	0,674
CONF11 - A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão.	-0,009	0,910
CONF12 - Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da [unidade de RH].	0,124	0,522
CONF13 - A [unidade de RH] implementa as ações que propõe.	0,114	0,795
CRED02 - As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pela [unidade de RH] representam a realidade.	0,031	0,819
CRED03 - A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.	0,170	0,612
CRED07 - Meus colegas de trabalho afirmam que a [unidade de RH] faz o que promete aos servidores.	0,172	0,726
CRED08 - A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores.	0,198	0,751
QUAL03 - A [unidade de RH] é reconhecida pelo seu atendimento.	0,241	0,680
QUAL05 - Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH].	0,652	0,292
QUAL10 - Tenho relação de proximidade com a [unidade de RH].	0,650	0,082
QUAL13 - Tenho acesso à [unidade de RH].	1,005	-0,090
QUAL14 - O acesso à [unidade de RH] é fácil.	1,005	-0,111
QUAL15 - Consigo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade.	0,743	0,155
QUAL16 - A [unidade de RH] é acessível a todos os servidores.	0,674	0,191

Nota: cargas de cada fator destacadas em negrito.

O primeiro fator compreendia itens associados à dimensão teórica de qualidade, compreendendo o segundo fator itens associados às dimensões teóricas de confiança e credibilidade. A única exceção foi o item de codificação QUAL03, o qual se associou ao segundo fator (em conjunto com itens de confiança e credibilidade). O item QUAL03 remete a atendimento, assim como o item QUAL05, que dá maior ênfase ao sentido de eficiência. Para

manter a equivalência teórica, decidiu-se pela exclusão do item QUAL03 da AFE. A Tabela 18 resume o resultado da AFE.

Tabela 18

Cargas fatoriais, variância explicada e confiabilidade da medida de Reputação de RH com rotação Promax para medida de 2 fatores

Itens	Fator 1	Fator 2
CONF01 - A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.	-0,119	0,855
CONF02 - Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores.	-0,086	0,829
CONF03 - As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão.	0,009	0,892
CONF05 - A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão.	0,143	0,802
CONF06 - As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores.	0,105	0,821
CONF10 - Não sou prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].	0,176	0,659
CONF11 - A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão.	-0,057	0,933
CONF12 - Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da [unidade de RH].	0,147	0,500
CONF13 - A [unidade de RH] implementa as ações que propõe.	0,120	0,784
CRED02 - As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pela [unidade de RH] representam a realidade.	0,015	0,819
CRED03 - A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.	0,200	0,586
CRED07 - Meus colegas de trabalho afirmam que a [unidade de RH] faz o que promete aos servidores.	0,151	0,737
CRED08 - A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores.	0,203	0,746
QUAL05 - Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH].	0,679	0,277
QUAL10 - Tenho relação de proximidade com a [unidade de RH].	0,646	0,090
QUAL13 - Tenho acesso à [unidade de RH].	0,988	-0,107
QUAL14 - O acesso à [unidade de RH] é fácil.	0,959	-0,107
QUAL15 - Consigo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade.	0,801	0,096
QUAL16 - A [unidade de RH] é acessível a todos os servidores.	0,630	0,238
% da variância	7,39	66,76
A	0,915	0,956
Fidedignidade Composta ¹⁴	0,893	0,950

¹⁴ Cálculo pelo site http://www.thestatisticalmind.com/calculators/comprel/composite_reliability.htm

H-Latent	0,951	0,971
H-Observed	0,885	0,940
Factor Determinacy Index (FDI)	0,975	0,986
ORION	0,951	0,971

Nota: cargas de cada fator destacadas em negrito.

A AFE foi gerada com o procedimento de permutação aleatória dos dados, o qual produz um intervalo de 95% confiança (*bias-corrected and accelerated – BCa - bootstrap 95% confidence intervals for loading values*) com rotação oblíqua promax, resultando em uma medida de Reputação de RH com 19 itens distribuídos em 2 (dois) fatores. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin para esses 19 itens demonstrou a adequação da amostra para a análise (KMO [95% IC BCa] = 0,947 [0,944 – 0,959]), haja vista os valores bem acima do limite aceitável de 0,5 (Field, 2020; Tabachnick & Fidell, 2012). Completa essa análise o teste de esfericidade de Bartlett, o qual se mostrou significativo (3452,0, gl = 171, $p < 0,001$).

Com base nos autovalores, os dois fatores explicaram 73,91% da variância, o que está acima dos 60% sugeridos pela literatura (Hair et al., 2010), sendo 66,76% da proporção da variância explicada atribuída ao fator 2 e 7,15%, ao fator 1. Ambos os fatores também explicam mais que 3% da variância total, sendo pertinente que eles sejam considerados na medida (Pasquali, 2013). A correlação apresentada entre fatores foi de 0,759.

Ambos os fatores apresentaram 4 (quatro) ou mais cargas fatoriais acima de 0,6, o que reafirma a adequabilidade dos dados utilizados para a AFE. O primeiro fator, que representa a dimensão qualidade, compreendeu 6 itens, com cargas fatoriais variando de 0,630 a 0,988. Já o segundo fator, que compreende itens inicialmente elaborados para as dimensões de confiança e credibilidade, ficou representado por 13 itens, com cargas fatoriais variando de 0,500 a 0,933. Desses 13 itens, apenas 2 apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,6. Segundo Field (2020, p. 797), caso os fatores apresentem, ao menos, quatro cargas fatoriais acima de 0,6, considera-se a amostra validada, independentemente do seu tamanho desta. Assim, reafirma-se, mais uma vez, a validade da amostra do Estudo 1.

Ademais, considera-se que a estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 43,239$, gl = 134, $\chi^2/\text{gl} = 0,323$; RMSEA [95% IC BCa] = 0,000 [0,010 - 0,0288]; TLI [95% IC BCa] = 1,1011 [1,010 – 1,016]; CFI [95% IC BCa] = 1,008 [1,007 – 1,012]). A julgar pelos índices, a estrutura com dois fatores mostrou-se adequada e confiável.

As cargas fatoriais dos itens podem ser observadas na Tabela 16. Também são reportados os índices de Fidedignidade Composta (Valentini & Damásio, 2016), bem como as estimativas de replicabilidade dos escores fatoriais (H-index) (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

A confiabilidade dos fatores foi analisada por dois índices. O Alfa de Cronbach, comumente utilizado, apresentou valores altos para ambos os fatores (acima de 0,70). Também foi utilizado o índice de fidedignidade composta, o qual mostrou-se adequado (acima de 0,70) para ambos os fatores.

Por sua vez, a medida de replicabilidade da estrutura fatorial (H-Latent) sugeriu que ambos os fatores podem ser replicáveis em estudos futuros ($H > 0,80$). Enquanto o H-Latent avalia quão bem o fator pode ser identificado pelas variáveis de resposta latente contínua que fundamentam as pontuações dos itens observados, o H-Observed avalia quão bem ele pode ser identificado a partir das pontuações dos itens observados. O índice H-Observed também aponta para uma replicabilidade da estrutura com 2 fatores.

Outros índices de fidedignidade dos escores fatoriais mostraram-se adequados. O índice de determinação do fator (FDI), por exemplo, sugere adequação desse traço latente à medida ($FDI > 0,9$), bem como o índice de confiabilidade geral de scores oblíquos (*Overall Reliability of fully-Informative prior Oblique N-EAP scores marginal reliability*) (ORION $> 0,8$). Tanto o FDI quanto o ORION são medidas de qualidade e efetividade das estimativas dos escores fatoriais.

Apesar de uma estrutura adequada com 2 (dois) fatores, índices de confiabilidade e replicabilidade altos, há de se observarem dois critérios: a) a alta correlação compartilhada entre os fatores (0,759); e b) o resultado da Análise Paralela mantinha a indicação de uma estrutura unidimensional. A Tabela 19 apresenta os resultados da Análise Paralela que indicou 1 (um) fator como mais representativo para os dados.

Tabela 19

Resultado da Análise Paralela.

Fatores	Percentual de variância explicada dos dados reais	Percentual de variância explicada dos dados aleatórios (95% IC)
1	69.6119*	11.9782
2	7.2367	10.8817

Fatores	Percentual de variância explicada dos dados reais	Percentual de variância explicada dos dados aleatórios (95% IC)
3	4.1837	9.9867
4	2.9000	9.2847
5	2.5349	8.5767
6	1.9054	7.9546
7	1.8560	7.3579
8	1.5617	6.7742
9	1.4482	6.2317
10	1.3530	5.7563
11	1.0689	5.2582
12	0.9957	4.6696
13	0.8846	4.1828
14	0.7464	3.6902
15	0.6306	3.1531
16	0.5513	2.6741
17	0.3254	2.0086
18	0.2058	1.3919

Nota. A AP indica retenção de apenas 1 (um) fator, pois um único fator dos dados reais apresenta % de variância explicada maior do que aquele dos dados aleatórios.

O resultado da Análise Paralela é corroborado pelos índices de avaliação de proximidade à unidimensionalidade: a) *Unidimensional Congruence* (UniCo); b) *Explained Common Variance* (ECV); c) *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL) (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). A Tabela 20 apresenta esses índices e seus intervalos de confiança.

Tabela 20

Avaliação de Aproximação à Unidimensionalidade

Índice	Avaliação geral	Avaliação geral (95% IC)	Interpretação
UniCo	0,987	(0,980 0,993)	> 0,95
ECV	0,909	(0,888 0,929)	> 0,85
MIREAL	0,222	(0,193 0,249)	< 0,30

Todos os índices indicam que a medida deve ser interpretada como unidimensional, sendo essas medidas referendadas pelo intervalo de confiança. Dessa forma, decidiu-se pela submissão desses 19 itens a uma estrutura de um único fator. A Tabela 21, abaixo, detalha as cargas fatoriais da escolha.

Tabela 21

Cargas fatoriais, variância explicada e confiabilidade da medida de Reputação de RH com rotação Promax para medida de 1 fator

Itens	Fator 1
CONF01 - A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.	0,733
CONF02 - Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores.	0,736
CONF03 - As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão.	0,881
CONF05 - A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão.	0,911
CONF06 - As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores.	0,896
CONF10 - Não sou prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].	0,799
CONF11 - A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão.	0,864
CONF12 - Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da [unidade de RH].	0,618
CONF13 - A [unidade de RH] implementa as ações que propõe.	0,872
CRED02 - As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pela [unidade de RH] representam a realidade.	0,815
CRED03 - A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.	0,749
CRED07 - Meus colegas de trabalho afirmam que a [unidade de RH] faz o que promete aos servidores.	0,854
CRED08 - A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores.	0,908
QUAL05 - Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH].	0,865
QUAL10 - Tenho relação de proximidade com a [unidade de RH].	0,653
QUAL13 - Tenho acesso à [unidade de RH].	0,759
QUAL14 - O acesso à [unidade de RH] é fácil.	0,734
QUAL15 - Consigo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade.	0,794
QUAL16 - A [unidade de RH] é acessível a todos os servidores.	0,784
% da variância	68,92
A	0,963

Itens	Fator 1
Fidedignidade Composta ¹⁵	0,972
<i>H-Latent</i>	0,977
<i>H-Observed</i>	0,950
<i>Factor Determinacy Index (FDI)</i>	0,989

Destaca-se que essa estrutura fatorial também apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 163,0$, $gl = 152$, $\chi^2/gl = 1,07$; RMSEA [95% IC BCa] = 0,066 [0,010 - 0,0879]; TLI [95% IC BCa] = 0,989 [0,980 - 1,001]; CFI [95% IC BCa] = 0,990 [0,982 - 1,001]). Os índices, no geral, mantiveram-se estáveis e retrataram o que era esperado: índices de confiabilidade e replicabilidade aumentaram; já os resíduos aumentaram em decorrência da diminuição dos fatores e da variância explicada do modelo. Com a exceção do RMSEA que pode ser interpretado como aceitável, os demais índices de ajuste (CFI e TLI) continuaram sendo interpretados como excelentes (T. A. Brown, 2015).

Observa-se, pelos dados apresentados, indicações opostas de análise. Apesar dos dados, inicialmente, apontarem para uma estrutura unidimensional para a medida de Reputação de RH, os índices de confiabilidade, qualidade e replicabilidade dos fatores estão extremamente adequados. Portanto, há a indicação de que os traços latentes provavelmente serão mantidos em novas amostras, além de apresentarem valores altos de confiabilidade e fidedignidade composta.

Comparou-se, portanto, na Tabela 22, os índices de ajuste a fim resumir as estruturas fatoriais da medida de Reputação de RH.

Tabela 22

Comparação das estruturas fatoriais da medida de Reputação de RH

Índices	Estrutura com 2 fatores (95% IC)	Estrutura com 1 fator (95% IC)
RMSEA	0,000 (0,010 – 0,0288)	0,066 (0,000 – 0,0879)
NNFI (TLI)	1,011 (1,010 – 1,016)	0,989 (0,980 – 1,001)
CFI	1,008 (1,007 – 1,012)	0,990 (0,983 – 1,001)
BIC	283,580 (231,722 – 288,923)	571,160 (355,505 – 730,029)

¹⁵ Cálculo pelo site http://www.thestatisticalmind.com/calculators/comprel/composite_reliability.htm

Ambos os modelos apresentam ótimos índices de ajuste, demonstrando a estrutura unifatorial RMSEA (0,063) superior, mas, ainda assim, segue como um valor adequado (T. A. Brown, 2015). Dentre esses índices, a fim de comparação de modelos, prioriza-se o *Bayesian Information Criterion* (BIC). Modelos que apresentam menor BIC são mais adequados (T. A. Brown, 2015) e, tecnicamente, os dados apontam para uma estrutura de 2 fatores, sobressaindo-se a uma estrutura de 1 fator. Contudo, ambas as estruturas se mostraram adequadas.

Diante desse impasse, optou-se pela especificação de um modelo bifactor a fim de comparar as estruturas. Modelos bifactor costumam ser usados para: a) estudar a variância explicada quando um instrumento avalia e fornece, concomitantemente, explicações a partir de resultados gerais ou de um grupo de fatores; b) controlar a multidimensionalidade das medidas em situações em que a medida é essencialmente unidimensional, mas apresentando dimensões incômodas; c) julgar se uma medida multidimensional tem um fator geral forte o suficiente para justificar essa simplificação da análise; e d) determinar a adequação de um escore total e comparar os ganhos (ou não) da sua adoção frente às subescalas de uma medida (Rodriguez et al., 2016).

O modelo bifactor foi gerado com as mesmas premissas adotadas anteriormente. A Tabela 23 apresenta as cargas fatoriais do modelo bifactor e os índices confiabilidade e replicabilidade dos fatores.

Tabela 23

Cargas fatoriais, confiabilidade e replicabilidade da medida de Reputação de RH com rotação Promax. Modelo Bifactor

Itens	I-ECV (IC 95% BCa)	Qualidade	Conf&Cred	Fator Geral
CONF01	0,679 (0,502 - 0,836)	-0,223	0,528	0,643
CONF02	0,553 (0,386 - 0,693)	-0,139	0,577	0,569
CONF03	0,757 (0,661 - 0,855)	-0,164	0,525	0,800
CONF05	0,619 (0,532 - 0,729)	0,017	0,555	0,720
CONF06	0,667 (0,543 - 0,776)	-0,034	0,541	0,739
CONF10	0,249 (0,108 - 0,393)	0,201	0,625	0,436
CONF11	0,479 (0,382 - 0,585)	-0,092	0,693	0,619
CONF12	0,077 (0,001 - 0,264)	0,253	0,579	0,217
CONF13	0,640 (0,507 - 0,789)	-0,007	0,530	0,703
CRED02	0,676 (0,516 - 0,800)	-0,107	0,527	0,686
CRED03	0,730 (0,498 - 0,894)	0,044	0,365	0,643
CRED07	0,621 (0,448 - 0,746)	0,030	0,510	0,675
CRED08	0,604 (0,459 - 0,696)	0,075	0,527	0,707

Itens	I-ECV (IC 95% BCa)	Qualidade	Conf&Cred	Fator Geral
QUAL05	0,632 (0,510 - 0,737)	0,430	0,179	0,721
QUAL10	0,554 (0,343 - 0,734)	0,439	0,066	0,535
QUAL13	0,575 (0,469 - 0,665)	0,653	-0,120	0,690
QUAL14	0,595 (0,454 - 0,712)	0,624	-0,130	0,680
QUAL15	0,634 (0,495 - 0,746)	0,512	0,030	0,698
QUAL16	0,776 (0,602 - 0,892)	0,341	0,084	0,735
<i>A</i>		0,915	0,956	0,963
<i>OmegaS</i>		0,939	0,969	0,975
<i>OmegaH</i>		0,332	0,417	0,698
<i>H</i>		0,700	0,854	0,941
<i>Factor Determinacy Index (FDI)</i>		0,863	0,873	0,926

Nota: cargas de cada fator destacadas em negrito.

A estrutura do modelo bifactor também apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 25,347$, $gl = 117$, $\chi^2/gl = 0,217$; RMSEA [95% IC BCa] = 0,000 [0,010 - 0,2182]; TLI [95% IC BCa] = 1,017 [1,017 – 1,020]; CFI [95% IC BCa] = 1,012 [1,011 – 1,014]). Os índices de ajuste são melhores do que os melhores anteriormente apresentados, mas o BIC apresentou resultado intermediário entre os modelos de 1 e 2 fatores (BIC [95% BCa] = 305,535 [289,367 – 303,298]), tendo a matriz de correlação entre o fator 1 e 2 apresentado um resultado de 0,564.

O coeficiente OmegaS é um índice análogo ao alpha de Cronbach, que é apropriado para testes que variam as cargas fatoriais dos itens, pois inclui a variância dos itens específicos como erro. A interpretação segue os mesmos parâmetros do alpha. Já o Omega Hierárquico (OmegaH) descreve o percentual da variância total atribuída ao fator geral (Rodriguez et al., 2016). Valores de OmegaH acima de 0,80 demonstram que os escores podem ser tratados como unidimensionais. Dessa forma, pode-se afirmar que tanto os fatores, quanto o fator geral, apresentaram confiabilidade interna alta. Contudo, os valores de OmegaH não indicam uma unidimensionalidade dos dados.

O índice H é uma medida de replicabilidade do constructo, sugerindo valores acima de 0,8 uma variável latente bem definida. Observa-se, no modelo bifactor, que apenas a variável qualidade não apresentou um escore adequado. Já o FDI (*fator determinacy index*) é uma medida de correlação entre os fatores e suas cargas fatoriais. O fator geral apresenta um FDI adequado (maior que 0,9), sendo o seu uso recomendado. Para os 2 fatores (qualidade e confiança e credibilidade), o FDI ficou menor (o que é esperado por uma quantidade menor de itens), mas ainda assim próximo do adequado.

O I-ECV (item *explained common variance*) é o percentual de variância comum (comunalidade) do item devido ao fator geral. O uso desse índice é indicado para refinamento de medidas unidimensionais, podendo itens com valores acima de 0,85 serem tratados essencialmente como unidimensionais (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). Considerando o intervalo de confiança, apenas 2 itens da escala sugerem tratamento como unidimensionais. O ECV do fator geral, nesse modelo bifactor, mostrou grande variação (ECV [IC 95% BCa] = 0,589 [0,555 – 0,611]) em relação ao ECV da medida de 2 fatores. Nesse caso, interpreta-se que, no modelo bifactor, os dados não devem ser tratados como unidimensionais.

Por fim, o índice PUC (*percent uncontaminated correlations*) representa o número de correlações únicas na matriz de correlação que são influenciadas pelo fator geral dividido pelo número total de correlações únicas. Assim, quanto maior o PUC (acima de 0,8), maior será a saturação da matriz de covariância com informação relevante para estimar os parâmetros do fator geral único, ou seja, há menos chances da estimativa unidimensional estar enviesada (Rodriguez et al., 2016). Para essa amostra, o PUC foi muito baixo (PUC = 0,456), o que não indica unidimensionalidade do instrumento.

Pelos dados apresentados, não há justificativa para a adoção de um modelo unidimensional, como apontado pela Análise Paralela. Alguns autores admitem estimativas mais conservadoras para a unidimensionalidade do instrumento. Quando ao fato de a estrutura fatorial apresentar ECV e PUC acima de 0,7, o viés relativo será pequeno e a variância comum pode ser tratada como essencialmente unidimensional (Rodriguez et al., 2016). Um ECV acima de 0,7 tem um viés relativo abaixo de 10%, mas, quando o ECV apresenta resultado acima de 0,8, o viés cai para abaixo de 5% (Bonifay et al., 2015). Por fim, mesmo que a estrutura sugira a presença de multidimensionalidade, pode-se adotar uma interpretação unidimensional do instrumento - mesmo com PUC sendo menor que 0,8 -, seguindo duas recomendações: ECV maior que 0,6 e OmegaH maior que 0,7 (do fator geral).

A partir dessas considerações, rejeitou-se a alternativa de unidimensionalidade do instrumento de Reputação de RH, sendo adotada uma medida de dois fatores: a) confiança e credibilidade, com 13 itens; b) qualidade, com 6 itens.

Estatisticamente, o ajuste com dois fatores apresentou-se adequado e confiável, apesar de a estrutura diferir da teoricamente desenhada, ou seja, com três fatores (confiança, credibilidade e qualidade). Como relatado, essa situação era esperada, pois a quantidade de itens rejeitados na análise teórica em decorrência do KAPPA, indicava um resultado semelhante. Esse resultado é coerente com a definição constitutiva de Reputação de RH, não

no sentido que confiança e credibilidade tenham o mesmo significado, mas porque os fatores analisados têm naturezas distintas. Dito isso, confirma-se a hipótese 0 do Estudo 1.

Com os fatores definidos e a medida validada, iniciou-se o teste das hipóteses do estudo. Para as hipóteses de diferenciação de grupos, utilizou-se a Análise de Variância de uma via (ANOVA-*One Way*) com o objetivo de avaliar diferenças entre os grupos.

Hipóteses do Estudo 1

O teste de distribuição de normalidade demonstrou que a variável confiança e credibilidade não apresentou distribuição normal (Shapiro-Wilk = 0,98, $p < 0,001$). A variável qualidade também não apresentou normalidade na distribuição dos dados (Shapiro-Wilk = 0,94, $p < 0,001$). A Tabela 24 apresenta os resultados descritivos de ambas as variáveis do estudo.

Tabela 24

Estatísticas descritivas para as variáveis “Confiança e Credibilidade” e “Qualidade”

	Confiança e Credibilidade	Qualidade
Casos válidos	308	308
Média	3.208	3.600
Desvio padrão	0.993	1.034
Shapiro-Wilk	0.980	0.942
P valor Shapiro-Wilk	< .001	< .001

Percebe-se que, para essa amostra, a qualidade (M = 3,600; DP = 1,034) mostrou-se mais bem avaliada do que a confiança e credibilidade (M = 3,208; DP = 0,993) das unidades de RH da administração pública federal, com dispersões similares nos dados.

A Tabela 25 mostra as estatísticas descritivas das variáveis de Reputação de RH por servidores em geral (independentemente de nível hierárquico) e de servidores que atuam em unidades de RH.

Tabela 25

Estatísticas descritivas para as variáveis “Confiança e Credibilidade” e “Qualidade” entre servidores e membros do RH

	Confiança e Credibilidade	Qualidade
--	---------------------------	-----------

	<i>Servidor</i>	<i>Membro do RH</i>	<i>Servidor</i>	<i>Membro do RH</i>
Casos válidos	273	35	273	35
Média	3,172	3,495	3,553	4,205
Desvio padrão	0,997	0,923	1,040	0,760
Shapiro-Wilk	0,981	0,950	0,949	0,833
P valor Shapiro-Wilk	0,001	0,115	< ,001	< ,001

Para o fator confiança e credibilidade, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade da variância (Levene (1, 306) = 0,878, $p = 0,349$). Por sua vez, os resultados da ANOVA demonstraram que não havia diferença estatisticamente significativa entre os grupos [F (1, 306) = 3,236, $p = 0,070$]. Para o fator qualidade, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentavam heterogeneidade das variâncias (Levene (1, 306) = 7,851, $p = 0,005$). Já a ANOVA apontou que, para a variável qualidade, foram encontradas diferenças significativas entre os membros do RH e os servidores [Welch's F (1, 51,946) = 22,754, $p < 0,001$].

O teste post-hoc de Games-Howell, interpretado por procedimento de *bootstrapping*, demonstrou a diferença significativa entre os membros de RH e os demais servidores [$\Delta M = -0,615$, IC 95% Bca (-0,852 – -0,294)], conforme exposto na Tabela 26.

Tabela 26

Teste post-hoc de Games-Howell com Bootstrapping (95% IC Bca) para membros do RH e servidores.

Comparações entre grupos	Diferença de Médias	Estimativas de Bootstrapping (95% IC Bca)		
		<i>Limite Inferior</i>	<i>Limite Superior</i>	<i>Erro Padrão</i>
Membros do RH – Servidores (qualidade)	-0.682	-0.929	-0.351	0.143

Pode-se afirmar que, para essa amostra, a hipótese 1 foi parcialmente suportada. Apesar de o fator confiança e credibilidade não apresentar diferença significativa, os valores de p estão próximos do erro de 5%. Para fins de comparação, o teste post-hoc, para a variável confiança e credibilidade, apresentou um limite superior próximo de zero [$\Delta M = -0,329$, IC 95% Bca (-0,618 – 0,047)], havendo de se investigar o comportamento dessa variável em outras amostras. Conclui-se, portanto, que a hipótese 1 foi parcialmente suportada neste estudo.

Por uma análise mais teórica, comportamentos de confiança levam um tempo para serem estabelecidos, podendo estudos longitudinais contribuir com a interpretação desse resultado. Contudo, nessa amostra, percebe-se que o fator confiança e credibilidade, para todos os stakeholders (inclusive, os membros do RH), apresenta uma avaliação muito baixa ($M = 3,208$; $DP = 0,993$). Já o fator qualidade apresentou uma média alta para os membros do RH ($M = 4,167$; $DP = 0,759$), mostrando que os servidores não percebem tão bem a qualidade dos serviços do RH quanto os servidores que lá atuam. Provavelmente, há critérios não percebidos igualmente entre esses públicos e uma das prováveis causas pode ser a forma como se dá o processo de comunicação interna da unidade de RH dos órgãos públicos.

A Tabela 27 mostra as estatísticas descritivas das variáveis de Reputação de RH acerca do contato que os servidores têm com a unidade de RH. Os servidores tinham duas opções para afirmar como se relacionavam com o RH: a) *NÃO TENHO CONTATO COM OS MEMBROS DA UNIDADE DE RH, ou seja, NÃO interajo (NÃO me relaciono) pessoalmente com unidade de RH*; b) *TENHO CONTATO COM OS MEMBROS DA UNIDADE DE RH, ou seja, interajo (me relaciono) pessoalmente com a unidade de RH*.

Tabela 27

Estatísticas descritivas para as variáveis “Confiança e Credibilidade” e “Qualidade” acerca do contato com o RH

	Confiança e Credibilidade		Qualidade	
	Não tenho contato com o RH	Tenho contato com o RH	Não tenho contato com o RH	Tenho contato com o RH
Casos válidos	135	173	135	173
Média	3,065	3,320	3,183	3,926
Desvio padrão	0,979	0,992	1,034	0,913
Shapiro-Wilk	0,984	0,972	0,972	0,910
P valor Shapiro-Wilk	0,126	0,002	0,007	< ,001

O fator confiança e credibilidade atendeu ao pressuposto de homogeneidade da variância (Levene (1, 306) = 0,002, $p = 0,963$), demonstrando os resultados da ANOVA que houve diferença significativa entre os grupos [F (1, 306) = 5,039, $p = 0,026$]. Para o fator qualidade, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentavam heterogeneidade das variâncias (Levene (1, 306) = 5,254, $p = 0,023$). A ANOVA apontou que, para a variável qualidade, foram encontradas diferenças significativas entre os servidores que tinham contato

com o RH e os que afirmavam não terem tido qualquer contato [Welch's F (1, 269,048) = 43,351, $p < 0,001$].

Pelo teste post-hoc de Games-Howell, interpretado por procedimento de *bootstrapping*, ficou demonstrada a diferença significativa entre os grupos que tinham contato com RH e os que não o tinham, tanto para confiança e credibilidade [$\Delta M = -0,254$, IC 95% Bca (-0,477 – -0,032)], quanto para qualidade [$\Delta M = -0,743$, IC 95% Bca (-0,965 – -0,521)], conforme exposto na Tabela 28.

Tabela 28

Teste post-hoc de Games-Howell com Bootstrapping (95% IC Bca) acerca do contato com o RH.

Comparações entre grupos		Diferença de Médias	Estimativas de Bootstrapping (95% IC BCa)		
			Limite Inferior	Limite Superior	Erro Padrão
Confiança e Credibilidade	Não tenho contato com o RH - Tenho contato com o RH	-0,254	-0.477	-0.032	0,113
Qualidade	Não tenho contato com o RH - Tenho contato com o RH	-0,743	-0,965	-0,521	0,113

Percebe-se, para essa amostra, que os servidores que afirmam ter contato com a unidade de RH, avaliam melhor a reputação da área. Essa conclusão é importante, principalmente, para pensar estratégias de atuação do RH com vistas a criar um relacionamento com os servidores de modo geral. Dessa forma, é possível que melhore a percepção que os servidores têm da área. Esses resultados, portanto, confirmam a hipótese 2 do estudo.

A Tabela 29 mostra as estatísticas descritivas das variáveis de Reputação de RH por grupos de stakeholders (membros da alta gestão, gestores e servidores).

Tabela 29

Estatísticas descritivas para as variáveis “Confiança e Credibilidade” e “Qualidade” por stakeholders.

	Confiança e Credibilidade			Qualidade		
	Alta Gestão	Gestor	Servidor	Alta Gestão	Gestor	Servidor
Casos válidos	8	97	203	8	97	203
Média	3,587	3,266	3,166	3,875	3,643	3,569
Desvio padrão	1,093	0,877	1,040	0,954	0,928	1,087

Shapiro-Wilk	0,857	0,986	0,974	0,945	0,947	0,936
P valor Shapiro-Wilk	0,112	0,412	< .001	0,665	< .001	< .001

Para o fator confiança e credibilidade, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade da variância (Levene (2, 305) = 2,865, $p = 0,059$). Os resultados da ANOVA demonstraram que não havia diferença estatisticamente significativa entre os grupos [F (2, 305) = 0,927, $p = 0,397$]. Para o fator qualidade, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentavam heterogeneidade das variâncias (Levene (2, 305) = 4,203, $p = 0,016$). A ANOVA apontou também que, para a variável qualidade, não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos de stakeholders [Welch's F (2, 19,153) = 0,494, $p = 0,618$]. A partir desses resultados, rejeitou-se a hipótese 3 do estudo.

A Tabela 30 mostra as estatísticas descritivas das variáveis de Reputação de RH entre os quatro poderes: legislativo, judiciário, executivo e independente.

Tabela 30

Estatísticas descritivas para as variáveis “Confiança e Credibilidade” e “Qualidade” entre os poderes legislativo, judiciário, executivo e independente.

	Confiança e Credibilidade				Qualidade			
	<i>Exec.</i>	<i>Indep.</i>	<i>Leg.</i>	<i>Jud.</i>	<i>Exec.</i>	<i>Indep.</i>	<i>Leg.</i>	<i>Jud.</i>
Casos válidos	224	16	23	45	224	16	23	45
Média	3,036	4,048	3,482	3,626	3,503	4,104	3,609	3,900
Desvio padrão	0,933	0,662	1,045	1,067	1,031	0,884	1,008	1,032
Shapiro-Wilk	0,985	0,880	0,929	0,941	0,954	0,880	0,905	0,869
P valor Shapiro-Wilk	0,018	0,038	0,106	0,023	< ,001	0,039	0,032	< ,001

O fator confiança e credibilidade atendeu ao pressuposto de homogeneidade da variância (Levene (3, 304) = 1,400, $p = 0,243$). O mesmo pressuposto foi atendido para o fator qualidade (Levene (3, 304) = 0,297, $p = 0,828$). Assim, os resultados da ANOVA demonstraram que houve diferença significativa entre os grupos para o fator confiança e credibilidade [F (3, 304) = 10,117, $p < 0,001$], bem como para o fator qualidade [F (3, 304) = 3,256, $p = 0,022$].

A Tabela 31 apresenta o teste post hoc para ambos os fatores. Para o fator confiança e credibilidade, o post-hoc de Games-Howell, interpretado por procedimento de *bootstrapping*, demonstrou a diferença significativa em duas situações. Houve diferença significativa entre o

poder executivo e órgãos independentes [$\Delta M = -1,012$, IC 95% Bca (-1,508 – -0,515)]. O mesmo poder executivo demonstrou diferença estatisticamente significativa em comparação com o poder judiciário [$\Delta M = -0,589$, IC 95% Bca (-1,041 – -0,137)].

Já o fator qualidade não apresentou diferença estatisticamente significativa ao se analisarem os intervalos de confiança. Contudo, o limite superior entre poder executivo e poder independente ficou no limiar para a confirmação da hipótese, ocorrendo o mesmo na comparação entre poder executivo e judiciário.

Tabela 31

Teste post-hoc de Games-Howell com Bootstrapping (95% IC Bca) entre os 4 (quatro) poderes.

Comparações entre grupos		Diferença de Médias	Estimativas de Bootstrapping (95% IC BCa)		
			<i>Limite Inferior</i>	<i>Limite Superior</i>	<i>Erro Padrão</i>
Confiança e Credibilidade	Executivo - Independente	-1,012	-1,508	-0,515	0,177
	Executivo - Legislativo	-0,445	-1,068	0,177	0,227
	Executivo - Judiciário	-0,589	-1,041	-0,137	0,171
	Independente - Legislativo	0,566	-0,170	1,303	0,274
	Independente - Judiciário	0,422	-0,191	1,036	0,230
	Legislativo - Judiciário	-0,144	-0,864	0,576	0,270
Qualidade	Executivo - Independente	-0,601	-1,285	0,083	0,265
	Executivo - Legislativo	-0,106	-0,684	0,473	0,224
	Executivo - Judiciário	-0,397	-0,829	0,035	0,167
	Independente - Legislativo	0,495	-0,365	1,356	0,333
	Independente - Judiciário	0,204	-0,565	0,973	0,298
	Legislativo - Judiciário	-0,291	-0,969	0,386	0,262

Para essa amostra, é possível inferir que o poder executivo, em comparação com órgãos independentes e do judiciário, tem uma menor Reputação de RH, principalmente, ao se analisar o fator confiança e credibilidade ($M = 3,036$; $DP = 0,933$), o qual apresentou uma avaliação muito baixa. Souza (2016b) aponta, de forma exploratória, alguns fatores que podem contribuir para essa diferença de Reputação de RH entre os poderes: legislação (especificamente, no poder executivo, as unidades de RH sofrem influência direta do Ministério da Economia), orçamento da área de Recursos Humanos, salário dos servidores, posição na estrutura hierárquica e rotatividade dos servidores. Sobre a rotatividade no setor público brasileiro, os salários dos servidores do poder executivo são menores em comparação

aos de outros poderes. Provavelmente, há um impacto maior nesse poder por ser um “degrau” para os servidores que almejam cargos melhores na administração pública. A Tabela 32 mostra o tempo médio de trabalho dos servidores da unidade de RH para essa amostra.

Tabela 32

Tempo médio de trabalho na unidade de RH entre os poderes

Poder do órgão	Média	Desvio padrão	n
Executivo	7,519	5,381	27
Judiciário	13,750	13,150	4
Legislativo	12,750	15,196	4

Apesar da pequena quantidade de casos (sem registro de membros do RH em órgãos independentes), servidores do poder executivo mostraram que atuam há menos tempo nas unidades de RH de seus órgãos. Além disso, não foi encontrada diferença estatisticamente significativa entre esses grupos [Welch's F (2, 4,171) = 0,567, $p = 0,605$], mas é importante verificar, em grande escala, a configuração das equipes que atuam nas unidades de RH.

Finalizando as hipóteses de diferenciação entre grupos, investigou-se a Reputação de RH entre órgãos da administração direta e indireta. A Tabela 33 demonstra as estatísticas descritivas referentes a essa relação.

Tabela 33

Estatísticas descritivas para as variáveis Confiança e Credibilidade e Qualidade entre órgãos da administração direta e indireta.

	Confiança e Credibilidade		Qualidade	
	Direta	Indireta	Direta	Indireta
Casos válidos	236	72	236	72
Média	3,284	2,960	3,611	3,565
Desvio padrão	1,014	0,880	1,075	0,894
Shapiro-Wilk	0,974	0,971	0,930	0,971
P valor Shapiro-Wilk	< ,001	0,091	< ,001	0,100

O fator confiança e credibilidade atendeu ao pressuposto de homogeneidade da variância (Levene (1, 306) = 3,657, $p = 0,057$). Já o fator qualidade não atendeu o pressuposto, apresentando heterogeneidade das variâncias (Levene (1, 306) = 5,560, $p = 0,019$). Os resultados da ANOVA demonstraram que houve diferença significativa entre os grupos para o

fator confiança e credibilidade [$F(1, 306) = 5,949, p < 0,015$]. Essa diferença entre os grupos não se mostrou significativa para o fator qualidade [$F(1, 306) = 0,109, p = 0,742$].

Tabela 34

Teste post-hoc de Games-Howell com Bootstrapping (95% IC Bca) para administração direta e indireta.

Comparações entre grupos	Diferença de Médias	Estimativas de Bootstrapping (95% IC Bca)		
		Limite Inferior	Limite Superior	Erro Padrão
Confiança e Credibilidade Direta - Indireta	0,323	0,080	0,567	0,123

Como se percebe, houve diferença significativa para a confiança e credibilidade quanto à reputação de RH entre órgãos da administração direta e indireta [$\Delta M = 0,323, IC 95\% Bca (0,080 - 0,567)$], concluindo-se que a hipótese 4 foi parcialmente atendida. O fator confiança e credibilidade apresenta uma diferenciação entre os poderes, enquanto o fator qualidade não demonstra o mesmo comportamento.

Importante ressaltar que a qualidade da Reputação de RH mostrou-se equivalente nesses tipos de administração, o que mostra uma equivalência quanto à percepção sobre a eficiência da unidade de RH. Porém, a confiança e credibilidade dos servidores da administração indireta, quanto à Reputação de RH, são menores do que na administração direta. Provavelmente, houve a incidência dos mesmos fatores anteriormente, como orçamento da unidade de RH e a legislação.

Testou-se, neste estudo, a relação entre Reputação de RH e Comprometimento Organizacional. Para tanto, foram utilizadas duas medidas para aferir o comprometimento organizacional: a medida de comprometimento organizacional (Bastos & Aguiar, 2015) e a escala KUT (Klein et al., *Unidimensional, Target-free measure*) (Klein et al., 2014). Ambas as medidas têm estrutura unifatorial, apresentando a medida de Bastos e Aguiar (2015) duas estruturas: a) completa, com 12 itens; b) versão reduzida, com 7 itens. A Tabela 35 apresenta os índices de ajustes dessas escalas para a amostra deste estudo.

Pela análise dos intervalos de confiança, a variável qualidade não apresentou um resultado estatisticamente significativo [$\beta = -0,046$, IC 95% Bca (-0,195 – 0,095)]. Já a relação entre a variável confiança e credibilidade e a VD foi significativa [$\beta = 0,635$, IC 95% Bca (0,488 – 0,780)], entendendo-se, portanto, que a hipótese 5 foi parcialmente suportada.

Além disso, foram testadas duas hipóteses com a variável reputação refletida de RH: comprometimento (da equipe de RH), aferida com a escala KUT (*Klein et al., Unidimensional, Target-free measure*) (Klein et al., 2014); e intenção de rotatividade a partir da medida EIR, que contém 3 itens (Siqueira et al., 2014). Ambas as medidas são unidimensionais.

A Tabela 37 apresenta os índices de ajustes dessas escalas para a amostra deste estudo.

Tabela 37

Índices de ajustes das escalas de intenção de rotatividade e de comprometimento organizacional (nível meso)

Índices de Ajuste e de confiabilidade	<i>EIR</i>	<i>KUT (equipe de RH)</i>
KMO	0,746	0,864
% variância	0,889	0,861
RMSEA (90% IC)	-	0,111 (0,047 – 0,185)
NNFI (TLI)	-	0,984
BIC (95% IC)	-	-1,972
α	0,958	0,961
Média	2,629	4,436
Desvio Padrão	0,913	0,716

Os índices de ajustes das medidas estavam adequados à amostra. Dessa forma, procedeu-se com a análise de regressão linear. Ambas as análises foram realizadas, utilizando-se o método de entrada e *bootstrapping* dos dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa) para a análise de significância. A Tabela 37 reporta os coeficientes de regressão, tendo sido adotada a variável comprometimento como dependente.

Por fim, os mesmos procedimentos foram utilizados para verificar a relação entre a Reputação de RH e o comprometimento da equipe. A Tabela 38 também apresenta os coeficientes de regressão dessa análise.

Tabela 38

Coefficientes de regressão: Reputação Refletida de RH e Comprometimento da Equipe de RH

Modelo		Erro padrão	Coeficiente padronizado (β)	95% IC Bca		Colinearidade	
				<i>Limite inferior</i>	<i>Limite superior</i>	<i>Tolerância</i>	<i>VIF</i>
H ₀	(Intercept)	0,121		4,129	4,621		
H ₁	(Intercept)	0,540		2,680	4,763		
	Conf&Cred	0,232	0,396	-0,243	0,747	0,492	2,034
	Qualidade	0,240	-0,196	-0,554	0,422	0,492	2,034

Tanto confiança e credibilidade [$\beta = 0,396$, IC 95% Bca (-0,243 – 0,747)] quanto qualidade [$\beta = -0,196$, IC 95% Bca (-0,554 – 0,422)] não apresentaram resultados estatisticamente significativos, ou seja, rejeitou-se a hipótese 7 do estudo.

Os mesmos procedimentos foram utilizados para verificar a relação entre a Reputação Refletida de RH e a intenção de rotatividade. A Tabela 39 apresenta os coeficientes de regressão dessa análise.

Tabela 39

Coefficientes de regressão: Reputação Refletida de RH e Intenção de Rotatividade

Modelo		Erro padrão	Coeficiente padronizado (β)	95% IC Bca		Colinearidade	
				<i>Limite inferior</i>	<i>Limite superior</i>	<i>Tolerância</i>	<i>VIF</i>
H ₀	(Intercept)	0,217		2,210	3,076		
H ₁	(Intercept)	0,988		3,163	7,091		
	Conf&Cred	0,329	-0,821	-1,322	0,076	0,478	2,093
	Qualidade	0,342	0,102	-0,753	0,657	0,478	2,093

Apesar de a ANOVA ser significativa ($F(2,32) = 6,707$, $p = 0,0004$), a análise dos intervalos de confiança demonstra que nenhuma das variáveis é preditora da intenção de rotatividade. Contudo, a variável confiança e credibilidade apresentou um resultado bem próximo ao limite superior [$\beta = -0,821$, IC 95% Bca (-1,322 – 0,076)], rejeitando-se, então, a hipótese 7 do estudo.

Faz-se uma ressalva quanto aos resultados das hipóteses 6 e 7, as quais foram geradas com uma amostra muito baixa ($N = 35$), representado 11,3% da amostra total do estudo. Mesmo

com o procedimento de *bootstrapping* e índices de ajustes adequados para as medidas, seria pertinente reavaliar essas premissas com uma quantidade bem superior de casos.

Estudo 2

A Análise Fatorial Confirmatória foi realizada com os 19 itens validados pela AFE do Estudo 1. A estrutura fatorial com 2 fatores foi testada com o método de extração RDWS (*Robust Diagonally Weighted Least Squares*). A Tabela 40 demonstra as cargas fatoriais desse modelo.

Tabela 40

Cargas fatoriais da AFC com 2 fatores.

Fator	Variável	Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% IC	
						Limite Inferior	Limite Superior
Confiança e Credibilidade	CONF01	0.944	0.055	17.080	< .001	0.836	1.053
	CONF02	0.887	0.057	15.675	< .001	0.776	0.998
	CONF03	1.100	0.041	26.649	< .001	1.019	1.181
	CONF05	1.098	0.046	23.697	< .001	1.007	1.189
	CONF06	1.080	0.045	23.830	< .001	0.991	1.169
	CONF10	0.952	0.052	18.335	< .001	0.851	1.054
	CONF11	1.119	0.045	24.651	< .001	1.030	1.208
	CONF12	0.856	0.057	15.075	< .001	0.745	0.968
	CONF13	0.900	0.048	18.799	< .001	0.807	0.994
	CRED02	0.925	0.050	18.410	< .001	0.827	1.023
	CRED03	0.981	0.050	19.742	< .001	0.884	1.079
	CRED07	1.014	0.047	21.412	< .001	0.921	1.107
Qualidade	CRED08	1.065	0.044	24.172	< .001	0.979	1.152
	QUAL05	0.967	0.050	19.298	< .001	0.869	1.065
	QUAL10	1.019	0.053	19.129	< .001	0.915	1.124
	QUAL13	0.972	0.051	18.891	< .001	0.871	1.073
	QUAL14	1.042	0.051	20.412	< .001	0.942	1.142
	QUAL15	1.027	0.051	19.986	< .001	0.926	1.127
	QUAL16	1.055	0.052	20.218	< .001	0.953	1.158

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 72,775$, $gl = 151$, $p = 1,000$; $\chi^2/gl = 0,48$; $RMSEA = 0,000$; $SRMR = 0,038$; $TLI = 1,004$; $CFI = 1,000$). O teste do qui-quadrado não foi significativo, os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram significativas.

Contudo, essa estrutura fatorial apresentou uma alta correlação entre os fatores (r [95% IC] = 0,919 [0,888 – 0,951]). Destaca-se que correlação entre fatores que sejam iguais ou excedam 0,85 demonstram uma baixa validade discriminante do modelo. Portanto, testou-se a estrutura fatorial unidimensional para essas mesmas variáveis, como apresentado na Tabela 41.

Tabela 41

Cargas fatoriais da AFC com 1 fator

Fator	Variável	Estimativa	Desvio Padrão	Valor z	p	95% IC	
						Limite Superior	Limite Inferior
Reputação	CONF02	0.876	0.057	15.392	< .001	0.764	0.987
	CONF03	1.086	0.042	26.040	< .001	1.004	1.168
	CONF05	1.091	0.046	23.614	< .001	1.001	1.182
	CONF06	1.072	0.045	23.617	< .001	0.983	1.161
	CONF10	0.947	0.052	18.303	< .001	0.846	1.048
	CONF11	1.113	0.045	24.523	< .001	1.024	1.202
	CONF12	0.859	0.056	15.298	< .001	0.749	0.969
	CONF13	0.887	0.048	18.432	< .001	0.793	0.982
	CRED02	0.917	0.051	18.149	< .001	0.818	1.016
	CRED03	0.972	0.050	19.371	< .001	0.873	1.070
	CRED07	0.994	0.048	20.612	< .001	0.900	1.089
	QUAL05	0.925	0.050	18.329	< .001	0.826	1.023
	QUAL10	0.987	0.052	18.852	< .001	0.885	1.090
	QUAL13	0.940	0.052	18.110	< .001	0.838	1.041
	QUAL14	0.996	0.053	18.963	< .001	0.893	1.099
	QUAL15	0.985	0.052	19.043	< .001	0.884	1.087
QUAL16	1.009	0.053	19.187	< .001	0.906	1.112	

A estrutura unidimensional também apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 83,751$, $gl = 119$, $p = 0,994$; $\chi^2/gl = 0,70$; RMSEA = 0,000; SRMR = 0,045; TLI = 1,003; CFI = 1,000). O teste do qui-quadrado não foi significativo, os índices de ajuste mostraram-se basicamente os mesmos da estrutura com 2 fatores e cargas fatoriais foram significativas.

Por serem modelos aninhados (*nested model*), procedeu-se com o teste de diferença do qui-quadrado, já que ambas as estruturas não foram significativas, o que está demonstrado na Tabela 42.

Tabela 42

Teste de diferença qui-quadrado

	X^2	df
1 fator	83,751	151
2 fatores	72,755	119
X^2 diferença	10,976	32

O teste de diferença qui-quadrado não foi significativo ($p = 1,000$), ou seja, os modelos não são estatisticamente diferentes. A indicação, nesses casos, é a adoção do modelo com estrutura mais simples, mais especificamente, há indicação para uma estrutura unidimensional.

Contudo, como houve indicação no primeiro estudo por uma estrutura com 2 fatores, optou-se por manter as análises com os traços latentes validados no Estudo 1. Apesar de a validade discriminante entre eles poder ser contestada, essa alternativa foi tomada em conformidade com a validade de conteúdo. Considerando, a partir dessas colocações, ambos os modelos válidos, optou-se por testar todas as hipóteses, considerando ambas as estruturas: a) com 2 fatores – “confiança e credibilidade” e qualidade; e b) com um fator (reputação).

A Tabela 43 detalha as estatísticas descritivas dos três fatores.

Tabela 43

Estatísticas descritivas dos fatores “Confiança e Credibilidade”, “Qualidade” e “Reputação”

	Confiança e Credibilidade	Qualidade	Reputação
Casos válidos	311	311	311
Média	3,303	3,513	3,370
Desvio padrão	1,012	1,054	0,995
Shapiro-Wilk	0,974	0,955	0,973
P valor Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001

As médias dos fatores Confiança e Credibilidade foram semelhantes às obtidas no Estudo 1. O fator qualidade ($M = 3,513$; $DP = 1,054$) também apresentou média maior do que o fator confiança e credibilidade ($M = 3,303$; $DP = 1,012$). Complementarmente, o teste de distribuição de normalidade de Shapiro-Wilk demonstrou que todas as variáveis não apresentavam distribuição normal dos dados. A Tabela 44 detalha as estatísticas descritivas por órgão.

Tabela 44

Estatísticas descritivas dos fatores “Confiança e Credibilidade”, “Qualidade” e “Reputação” por órgão

	Confiança e Credibilidade		Qualidade		Reputação	
	MTUR	TJDFT	MTUR	TJDFT	MTUR	TJDFT
Casos válidos	120	191	120	191	120	191
Média	3,324	3,291	3,522	3,508	3,386	3,359
Desvio padrão	0,992	1,026	1,039	1,066	0,980	1,007

O Teste de Levene demonstrou que os três fatores apresentavam homogeneidade da variância: confiança e credibilidade (Levene (1, 309) = 0,714, $p = 0,399$), qualidade (Levene (1, 309) = 0,074, $p = 0,786$) e reputação (Levene (1, 309) = 0,389, $p = 0,533$). A interpretação dos dados da ANOVA permite a interpretação de igualdade das médias entre os órgãos dessa amostra entre os três fatores: confiança e credibilidade [F (1, 309) = 0,078, $p = 0,780$], qualidade [F (1, 309) = 0,014, $p = 0,907$] e reputação [F (1, 309) = 0,054, $p = 0,816$]. Com as médias consideradas iguais, procedeu-se com os testes de hipóteses.

Hipóteses do Estudo 2

A Tabela 45 detalha a média e o desvio padrão dos fatores, dividindo-se a amostra entre servidores (no geral) e membros das unidades de RH.

Tabela 45

Estatísticas descritivas das variáveis “Confiança e Credibilidade”, “Qualidade” e “Reputação” entre servidores e membros do RH

	Confiança e Credibilidade		Qualidade		Reputação	
	Servidor	Membro do RH	Servidor	Membro do RH	Servidor	Membro do RH
Casos válidos	272	39	272	39	272	39
Média	3.236	3.777	3.412	4.222	3.291	3.918
Desvio padrão	1.021	0.806	1.044	0.834	1.001	0.760
Shapiro-Wilk	0.977	0.939	0.965	0.826	0.978	0.916

P valor Shapiro-Wilk	Confiança e Credibilidade		Qualidade		Reputação	
	< .001	0.037	< .001	< .001	< .001	0.007

Para o fator confiança e credibilidade, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam heterogeneidade das variâncias (Levene (1, 309) = 4,510, $p = 0,034$). A ANOVA demonstrou que havia diferença estatisticamente significativa entre os grupos [Welch's F (1, 57) = 14,304, $p < 0,001$]. O fator qualidade também apresentou heterogeneidade das variâncias (Levene (1, 309) = 4,602, $p = 0,033$) e as médias diferiram entre os grupos [Welch's F (1, 56,613 = 30,092, $p < 0,001$]. Por fim, o fator reputação (que representa a unidimensionalidade do constructo), também apresentou o mesmo resultado. O pressuposto da homogeneidade das variâncias não foi atendido (Levene (1, 309) = 8,407, $p = 0,004$) e as médias foram consideradas distintas [Welch's F (1, 58,740 = 21,220, $p < 0,001$].

Todos esses resultados são referendados pelo teste post-hoc de Games-Howell, interpretado por procedimento de *bootstrapping*, baseado em 1000 replicações. A Tabela 46 detalha os intervalos de confiança.

Tabela 46

Teste post-hoc de Games-Howell com Bootstrapping (95% IC Bca) para membros do RH e servidores

	Comparações entre grupos	Diferença de Médias	Estimativas de Bootstrapping (95% IC Bca)		
			Limite Inferior	Limite Superior	Erro Padrão
Confiança e Credibilidade	Membros do RH – Servidores	-0,542	-0,828	-0,255	0,143
Qualidade	Membros do RH – Servidores	-0,810	-1,106	-0,515	0,148
Reputação	Membros do RH – Servidores	-0,635	-0,867	-0,307	0,136

Em todas as dimensões analisadas (tanto na estrutura com 2 fatores, quanto na estrutura unidimensional), os membros da unidade de RH avaliam melhor a reputação da área. Considera-se, portanto, que a hipótese 1 do estudo foi confirmada.

A Tabela 47 mostra as estatísticas descritivas para o fator reputação, comparando-se os servidores que têm ou não contato com a Unidade de RH.

Tabela 47

Estatísticas descritivas para as variáveis “Confiança e Credibilidade”, Qualidade e Reputação acerca do contato com o RH

	Confiança e Credibilidade		Qualidade		Reputação	
	<i>Não tenho contato com o RH</i>	<i>Tenho contato com o RH</i>	<i>Não tenho contato com o RH</i>	<i>Tenho contato com o RH</i>	<i>Não tenho contato com o RH</i>	<i>Tenho contato com o RH</i>
Casos válidos	190	121	190	121	190	121
Média	3,071	3,669	3,184	4,030	3,107	3,783
Desvio padrão	1,008	0,908	1,009	0,909	0,978	0,876
Shapiro-Wilk	0,980	0,950	0,979	0,885	0,985	0,933
P valor Shapiro-Wilk	0,008	< ,001	0,005	< ,001	0,042	< ,001

Todos os fatores analisados atenderam ao pressuposto da homogeneidade das variâncias: confiança e credibilidade (Levene (1, 309) = 1,884, $p = 0,171$), qualidade (Levene (1, 309) = 3,048, $p = 0,082$) e reputação (Levene (1, 309) = 3,296, $p = 0,070$). A Tabela 48 apresenta o teste post-hoc interpretado por procedimento de *bootstrapping* baseado em 1000 replicações, demonstrando a diferença significativa entre os grupos que tinham contato com RH e os que não o tinham.

Tabela 48

Teste post-hoc com Bootstrapping (95% IC Bca) acerca do contato com o RH

Comparações entre grupos	Diferença de Médias	Estimativas de Bootstrapping (95% IC Bca)		
		<i>Limite Inferior</i>	<i>Limite Superior</i>	<i>Erro Padrão</i>
Confiança e Credibilidade Não tenho contato com o RH - Tenho contato com o RH	-0,592	-0,817	-0,401	0,107
Qualidade Não tenho contato com o RH - Tenho contato com o RH	-0,844	-1,053	-0,629	0,109
Reputação Não tenho contato com o RH - enho contato com o RH	-0,682	-0,870	-0,453	0,103

O fator qualidade apresentou a maior diferença entre as médias [$\Delta M = -0,844$, IC 95% Bca (-1,053 – -0,629)]. Em ambas as estruturas (unidimensional ou com 2 fatores), a avaliação

dos servidores que têm contato com a unidade de RH é maior. Assim como no Estudo 1, destaca-se a disparidade na avaliação de aspectos da eficiência da área representados pelo fator qualidade. De posse desses resultados, valida-se a hipótese 2 deste estudo.

A Tabela 49, abaixo, mostra as estatísticas descritivas das variáveis de Reputação de RH por grupos de stakeholders (membros da alta gestão, gestores e servidores).

Tabela 49

Estatísticas descritivas para as variáveis “Confiança e Credibilidade” e “Qualidade” por stakeholders

	Confiança e Credibilidade			Qualidade			Reputação		
	<i>Alta gestão</i>	<i>Gestor</i>	<i>Servidor</i>	<i>Alta gestão</i>	<i>Gestor</i>	<i>Servidor</i>	<i>Alta gestão</i>	<i>Gestor</i>	<i>Servidor</i>
Casos válidos	5	102	204	5	102	204	5	102	204
Média	3,985	3,386	3,245	3,933	3,542	3,489	3,968	3,435	3,322
Desvio padrão	0,295	0,875	1,078	0,450	0,951	1,112	0,262	0,877	1,056
Shapiro-Wilk	0,939	0,984	0,965	0,990	0,958	0,944	0,839	0,980	0,965
P valor Shapiro-Wilk	0,658	0,257	< ,001	0,980	0,003	< ,001	0,163	0,126	< ,001

Nenhum dos fatores analisados atenderam ao pressuposto da homogeneidade das variâncias: confiança e credibilidade (Levene (2, 308) = 5,044, $p = 0,007$), qualidade (Levene (2, 308) = 3,590, $p = 0,029$) e reputação (Levene (2, 308) = 5,823, $p = 0,003$). A interpretação dos resultados (apresentados na Tabela 50) ocorreu a partir da análise dos intervalos de confiança dos testes post hoc de Games-Howell.

Tabela 50

Teste post-hoc de Games-Howell com Bootstrapping (95% IC Bca) para os stakeholders da unidade de RH

Comparações entre grupos		Diferença de Médias	Estimativas de Bootstrapping (95% IC BCa)		
			<i>Limite Inferior</i>	<i>Limite Superior</i>	<i>Erro Padrão</i>
Confiança e Credibilidade	Alta gestão – Gestor	0,599	0,149	1,048	0,158
	Alta Gestão – Servidor	0,739	0,292	1,187	0,152
	Gestor - Servidor	0,141	-0,130	0,412	0,115
Qualidade	Alta gestão – Gestor	0,391	-0,294	1,076	0,222

	Alta Gestão – Servidor	0,445	-0,245	1,134	0,216
	Gestor - Servidor	0,054	-0,234	0,342	0,122
	Alta gestão – Gestor	0,533	0,129	0,937	0,146
Reputação	Alta Gestão – Servidor	0,646	0,248	1,045	0,139
	Gestor - Servidor	0,113	-0,156	0,382	0,114

Por sua vez, o fator confiança e credibilidade apresentou diferença estatisticamente significativa ao se comparar a avaliação da alta gestão com a dos gestores [$\Delta M = 0,599$, IC 95% Bca (0,149 – 1,048)], ocorrendo o mesmo ao se comparar a avaliação da alta gestão com a os servidores [$\Delta M = 0,739$, IC 95% Bca (0,292 – 1,187)]. Nesse caso, gestores e servidores apresentaram avaliações similares. Já o fator qualidade não apresentou diferenças entre as médias avaliadas pelos três grupos de stakeholders.

Por fim, ao considerar a reputação como um constructo unidimensional, os resultados foram semelhantes àqueles referentes ao fator confiança e credibilidade. As médias foram consideradas diferentes ao se comparar a alta gestão com os gestores [$\Delta M = 0,533$, IC 95% Bca (0,129 – 0,937)] e com os servidores [$\Delta M = 0,646$, IC 95% Bca (0,248 – 1,045)]. Assim, considerou-se a hipótese 3 parcialmente atendida ao se analisar o constructo sob uma estrutura com dois fatores.

Como a amostra não era representativa dos quatro poderes (legislativo, judiciário, executivo e independentes), nem dos dois níveis administrativos (administração direta e indireta), a hipótese 4 não foi testada, pois ela propunha a comparação entre as estruturas federativas do poder público brasileiro.

Na sequência, serão detalhados os resultados para as hipóteses de reputação de RH e de reputação refletida de RH. Para se chegar a esses resultados, foi testada a relação entre a Reputação de RH e dois outros constructos: a) comprometimento organizacional, também testado no Estudo 1; b) comportamentos de cidadania organizacional (hipótese 8), o que foi testado apenas neste Estudo. A Tabela 51 demonstra as estatísticas descritivas das medidas comprometimento e cidadania organizacional.

Tabela 51

Estatísticas descritivas das medidas de comprometimento organizacional e cidadania organizacional

	<i>Comprometimento Organizacional</i>	<i>Defesa da Imagem Organizacional</i>	<i>Cooperação entre os colegas</i>	<i>Sugestões Criativas</i>
Casos válidos	311	307	307	307
Média	3,604	3,963	4,611	4,322
Desvio padrão	1,013	1,004	0,523	0,753
Shapiro-Wilk	0,946	0,888	0,758	0,842
P valor Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	< .001

O comprometimento organizacional - medido a partir da escala reduzida de Bastos e Aguiar (2015) com 7 itens – apresentou a menor média entre as variáveis analisadas ($M = 3,604$; $DP = 3,963$), mas pode-se interpretar o resultado como mediano. Além disso, todas as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional (ECCO) (Bastos et al., 2014) apresentaram avaliações altas, com destaque para a cooperação entre colegas ($M = 4,611$; $DP = 0,523$), que também apresentou baixa dispersão dos dados.

A Tabela 52 reporta os coeficientes de regressão, tendo sido adotada a variável intenção de rotatividade como VD. As análises foram realizadas, utilizando-se o método de entrada e *bootstrapping* dos dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa), ocorrendo a interpretação da análise de significância pelos intervalos de confiança.

Tabela 52

Coefficientes de regressão: Reputação de RH, Comprometimento Organizacional e Cidadania Organizacional

Modelo	Coeficiente padronizado (β)	Erro Padrão	95% IC BCa		
			<i>Limite inferior</i>	<i>Limite superior</i>	
1 fator	Reputação → Comp_Org	0.588	0.045	0.499	0.673
	Reputação → ECCO_Defesa	0.452	0.053	0.349	0.554
	Reputação → ECCO_Cooperação	0.108	0.032	0.048	0.177
	Reputação → ECCO_Sugestões	0.169	0.046	0.081	0.265
2 fatores	Conf&Cred → Comp_Org	0.827	0.078	0.677	0.985
	Qualidade → Comp_Org	-0.245	0.081	-0.403	-0.082
	Conf&Cred → ECCO_Defesa	0.704	0.088	0.534	0.877
	Qualidade → ECCO_Defesa	-0.258	0.091	-0.431	-0.073

Modelo	Coeficiente padronizado (β)	Erro Padrão	95% IC BCa	
			<i>Limite inferior</i>	<i>Limite superior</i>
Conf&Cred → ECCO_Cooperação	-0.014	0.058	-0.121	0.109
Qualidade → ECCO_Cooperação	0.123	0.058	0.004	0.233
Conf&Cred → ECCO_Sugestões	0.162	0.089	-3.834e -4	0.349
Qualidade → ECCO_Sugestões	0.004	0.087	-0.171	0.172

Considerando a estrutura unidimensional, tanto comprometimento organizacional quanto comportamentos de cidadania organizacional (nas três dimensões) são resultantes da Reputação de RH. Contudo, importante ressaltar que o limite inferior do intervalo de confiança ficou muito baixo para cooperação [$\beta = 0,108$, IC 95% Bca (0,048 – 0,177)] e sugestões criativas [$\beta = 0,169$, IC 95% Bca (-1,322 – 0,076)].

Ao se considerar a Reputação de RH com uma estrutura de 2 fatores, obteve-se o mesmo resultado ao se considerarem confiança e credibilidade e qualidade como preditoras de comprometimento e defesa da imagem organizacional. Três relações não foram estatisticamente significantes: confiança e credibilidade, predizendo cooperação entre colegas [$\beta = -0,014$, IC 95% Bca (-0,121 – 0,109)]; confiança e credibilidade, predizendo sugestões criativas [$\beta = 0,162$, IC 95% Bca (-0,003 – 0,349)] (limite inferior próximo a zero); e qualidade em relação a sugestões criativas [$\beta = 0,004$, IC 95% Bca (-0,171 – 0,172)]. A afirmativa de que o fator qualidade tem relação estatisticamente significativa com cooperação entre colegas [$\beta = 0,123$, IC 95% Bca (0,004 – 0,233)] torna-se suscetível a um grande erro devido ao limite inferior quase nulo.

Excluindo as relações em que os limites foram baixos, pode-se ressaltar a diferença de análise entre os dois modelos a partir do momento em que traços latentes mostram uma relação diferente da apresentada no modelo unidimensional. Aceita-se, para essa amostra, a hipótese 5 do Estudo 2 e, parcialmente, a hipótese 8.

Por fim, os mesmos procedimentos foram utilizados para verificar a relação entre a Reputação Refletida de RH, comprometimento da equipe e a intenção de rotatividade. A Tabela 53 apresenta as estatísticas descritivas dessas variáveis consideradas como dependentes no modelo proposto.

Tabela 53*Estatísticas descritivas das medidas KUT e EIR*

	Comprometimento da Equipe (KUT)	Intenção de rotatividade
Casos válidos	39	39
Média	4,647	2,060
Desvio padrão	0,617	1,057
Shapiro-Wilk	0,613	0,873
P valor Shapiro-Wilk	< .001	< .001

Os resultados foram opostos, como esperado. O comprometimento da equipe obteve, para essa amostra, uma avaliação alta ($M = 4,647$; $DP = 0,617$), enquanto a intenção de rotatividade foi muito baixa ($M = 2,060$; $DP = 1,057$). A Tabela 54 reporta os coeficientes de regressão, tendo sido adotadas as variáveis comprometimento e intenção de rotatividade como dependentes.

Tabela 54*Coefficientes de regressão: Reputação Refletida de RH, Comprometimento da Equipe e Intenção de Rotatividade*

Modelo	Coeficiente padronizado (b)	Erro Padrão	95% IC BCa		
			Limite inferior	Limite superior	
1 fator	Reputação → Comprometimento (KUT)	0.480	0.183	0.248	0.982
	Reputação → EIR	-0.041	0.196	-0.386	0.394
	Conf&Cred → Comprometimento (KUT)	0.535	0.169	0.250	0.931
2 fatores	Qualidade → Comprometimento (KUT)	-0.062	0.134	-0.377	0.172
	Conf&Cred → EIR	-0.282	0.266	-0.767	0.262
	Qualidade → EIR	0.277	0.274	-0.362	0.733

A estrutura unidimensional de Reputação de RH apresentou em nível meso de análise, assim como em nível organizacional a relação como preditora de comprometimento [$\beta = 0,480$, IC 95% Bca (0,248 – 0,982)]. Já a intenção de rotatividade não apresentou um resultado estatisticamente significativo [$\beta = -0,041$, IC 95% Bca (-0,386 – 0,394)].

A estrutura com 2 fatores manteve, para a relação com intenção de rotatividade, os mesmos resultados que a estrutura unidimensional, mas, para comprometimento, apenas o fator

confiança e credibilidade apresentou-se como preditor [$\beta = 0,535$, IC 95% Bca (0,250 – 0,931)]. A partir desses dados, aceita-se, parcialmente, a hipótese 6 e rejeita-se a hipótese 7 deste Estudo.

No próximo capítulo, serão discutidos os resultados dos Estudos 1 e 2, comparando-se as análises entre os estudos.

Discussão

O Estudo 1 apresentou as etapas de validação de uma escala de Reputação das Unidades de Recursos Humanos da Administração Pública Federal. A Reputação de RH foi um constructo que, teoricamente, era expresso em 3 (três) traços latentes: confiança, credibilidade e qualidade (Souza, 2016a).

Empiricamente, para a amostra da pesquisa, a estrutura fatorial da Reputação de RH foi representada em dois fatores. Um fator agregou os itens referentes à faceta qualidade, enquanto o outro fator reuniu os itens, inicialmente, idealizados: confiança e credibilidade. A primeira análise a ser feita diz respeito às múltiplas dimensões do constructo reputação (em nível organizacional), algo já defendido e referendado por diversos autores e em diversas revisões de literatura (Clardy, 2012; Fombrun et al., 2000; Fombrun & Shanley, 1990; Helm, 2007, 2011; Lange et al., 2011; Money et al., 2017; Páez, 2018; Swoboda et al., 2017; Veh et al., 2019; Walker, 2010; Wartick, 2002).

Assumida a multidimensionalidade do constructo, pode-se afirmar que este estudo reforça esse conceito no âmbito das unidades de RH. Apesar de a estrutura unidimensional também oferecer ajuste adequado (essa formatação é distinta das revisões de literatura de reputação organizacional), a análise bifactor orientou a adoção de uma estrutura com dois fatores.

Quanto às duas dimensões, há pressupostos teóricos que embasam esse resultado. Como apresentado na Tabela 4, pela perspectiva de análise de Lange et al. (2011), a Reputação de RH foi operacionalizada em duas dimensões. A dimensão *sendo conhecido(a) por algo* se refere a uma previsibilidade percebida dos resultados e de comportamentos relevantes dos stakeholders. Itens que representem expectativas (e o atendimento dessas expectativas) sobre os resultados da unidade de RH esclarecem essa perspectiva. “A [unidade de RH] está próxima a mim”, “Consigo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade”

e “A [unidade de RH] é acessível a todos os servidores” são bons exemplos da dimensão *sendo conhecido por algo*. Esses itens evidenciam que a unidade de RH é reconhecida pela sua qualidade. Além disso, a unidade demonstra e se faz percebida por ser acessível, transparente e eficiente.

Em outra perspectiva, a dimensão *favorabilidade generalizada* se refere a percepções, opiniões e avaliações generalizadas (compartilhadas entre os stakeholders) da Reputação de RH como um setor bom e apropriado, conforme visão de seus stakeholders. Essa dimensão representa o componente atitudinal e valorativo do RH. “Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores”, “Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da [unidade de RH]” e “A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores” são bons exemplos da dimensão *favorabilidade generalizada*. Nessa perspectiva, os stakeholders percebem os benefícios da unidade de RH para o trabalho que desempenham no órgão.

Há também que se retratar a linha tênue que diferencia a confiança da credibilidade (Souza, 2016b). Enquanto a confiança trata de expectativas positivas (associadas à aceitação de um risco ou vulnerabilidade) (Colquitt et al., 2007) sobre a Unidade de RH, a credibilidade se refere à percepção de qualidade de uma fonte, mídia ou mensagem, que pode (ou não) resultar em comportamentos de confiança (Rieh & Danielson, 2007). Aspectos como “confie na informação”, “aceite o conselho” e “acredite no resultado” são entendidos como referências à credibilidade (Fogg & Tseng, 1999).

Essa distinção fica ainda mais complicada quando autores definem a credibilidade em quatro tipos: presumida, experimentada, superficial e “reputada” (ou renomada). A credibilidade reputada se refere a como uma pessoa percebe outra (ou algo) a partir do que outros disseram (Rieh & Danielson, 2007). É claro que confiança não se refere, exatamente, a como foram criadas as expectativas, mas essas derivam de experiências próprias ou de terceiros (Páez, 2018), tanto que boa parte da literatura de gerenciamento de reputação tem um grande foco em comunicação (Carroll, 2013; Evans, 2014; Luoma-aho, 2013; Melewar, 2008). Percebe-se, portanto, que não há distanciamento prático ao se analisar a reputação, separando confiança e credibilidade em dois fatores.

Destaca-se que tanto confiança quanto credibilidade mostraram-se (operacionalizados) como expectativas dos stakeholders (mesmo que influenciados por outras pessoas) sobre a unidade de RH. A diferenciação entre a expectativa sobre comportamentos da unidade e a informação não é retratada empiricamente, ou seja, confiança e credibilidade são

retratados como um único traço latente e, provavelmente, pelos índices de ajuste apresentados, esse padrão será mantido. Na Tabela 55, são apresentados os resultados dos testes de hipóteses, de forma resumida, com o objetivo de orientar o restante da discussão.

Tabela 55

Resultados do Estudo 1

Hipótese	Resultado	Qualidade	Confiança & Credibilidade
H0: A reputação da unidade de RH é um constructo multidimensional.	Rejeitada		
H1: A reputação da unidade de RH difere entre membros da unidade de RH e demais servidores dos órgãos.	Parcialmente suportada	X	
H2: A reputação da unidade de RH difere entre servidores que têm contato com a unidade de RH e os que não o têm.	Confirmada	X	X
H3: Os atores (stakeholders) diferem em sua avaliação sobre a reputação da unidade de RH.	Rejeitada		
H4a: A reputação da unidade de RH difere entre os poderes federais (legislativo, executivo, judiciário e independente).	Parcialmente suportada		X
H4b: A reputação da unidade de RH difere entre os poderes federais (administração direta e indireta).	Confirmada		X
H5: A Reputação de RH estará positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.	Parcialmente suportada		X
H6: A Reputação Refletida de RH (no nível da unidade organizacional) está negativamente relacionada à intenção de rotatividade.	Rejeitada		
H7: A Reputação Refletida de RH está positivamente relacionada ao comprometimento da equipe de RH.	Rejeitada		

Nota. Entende-se que a hipótese foi validada para o fator com a marcação na tabela. Parcialmente validada corresponde à hipótese confirmada para apenas um fator.

Como demonstrado, o Estudo 1 confirmou a hipótese 0 que tratava da multidimensionalidade da reputação de RH, tendo sido assumidas duas dimensões desse fenômeno: a) qualidade; e b) confiança e credibilidade.

Quanto às hipóteses testadas neste estudo, duas premissas são possíveis de serem referendadas: a reputação é observada pelos stakeholders sob as mesmas dimensões e os

stakeholders (atores) variam de percepção. A hipótese 1 aponta, nessa amostra, para duas situações: uma diferença de percepção sobre a qualidade, enquanto a confiança e credibilidade não são percebidas de forma diferenciada entre os servidores dos órgãos quando comparados aos servidores da unidade de RH. Para o fator qualidade, há até maior coesão ($M = 4,167$; $DP = 0,759$) entre os respondentes.

Apesar de o resultado ter sido limiar, questionam-se as expectativas compartilhadas entre os membros das unidades de RH e os servidores dos órgãos: o fato de atuarem no RH não deveria aumentar a percepção ao se analisar esse fator? Para essa amostra, o que se pode afirmar é que os servidores de RH avaliam melhor a Reputação da Área quanto à sua qualidade. Isso pode ser reflexo de desejabilidade social, mas também pode apontar para a influência de outras variáveis no estudo, como identificação dos profissionais da área (Coyne, 2010). A identificação é abordada em diversos estudos de reputação, relacionando-a com uma maior reputação percebida (Shrand & Ronnie, 2019; Su et al., 2016).

A hipótese 2 se diferencia da primeira por avaliar servidores que afirmam ter contato (ou se relacionar) com o RH de servidores que não têm esse contato. Essa hipótese foi validada e dá *insights* para formas mais próximas de atuação do RH com o objetivo de aumentar sua reputação. Talvez, a atuação da unidade de RH com pontos focais¹⁶ (ou consultores) possa explicar esses resultados. Essa hipótese, especificamente, retrata bem o modelo de Páez (2018). Ademais, a avaliação da reputação de quem interage e conversa com o “alvo” é diferente da reputação expressada por quem recebe informação de outros.

A hipótese 3, que não foi confirmada, aponta uma diferença entre a literatura sobre reputação organizacional e a reputação de RH. Conforme exposto, esperava-se uma diferenciação entre a avaliação dos stakeholders, como é apontado em nível organizacional (Clardy, 2012; Dowling, 2016; Helm, 2007; Neville et al., 2005; Veh et al., 2019; Wiedmann, 2017). Contudo, servidores, gestores e membros da alta gestão dos órgãos públicos não demonstraram diferenças estatisticamente significantes.

Esse resultado pode ser explicado pelo distanciamento dos stakeholders em relação ao RH. Quando a reputação é analisada em nível organizacional, os stakeholders são bem distintos, como colaboradores da organização, clientes e acionistas (Helm, 2007). Já a Reputação de RH, um constructo específico de uma unidade organizacional e avaliado apenas

¹⁶ Nas empresas privadas utiliza-se o nome de *HR Business Partner* (Parceiro de Negócios do RH) a este cargo, o qual atua como uma consultoria interna na organização. Este cargo é alocado na unidade de RH.

por colaboradores da organização (no caso, servidores), mostrou-se, nessa amostra, com avaliação similar entre os diferentes níveis organizacionais. Pode-se deduzir que, independentemente do nível organizacional, a avaliação sobre as unidades de RH permanece igual.

As hipóteses 4a e 4b, parcialmente confirmadas, possibilitam a comparação das avaliações das Reputações de RH entre poderes e tipos de administração (direta e indireta). Essas hipóteses partem da premissa de que as áreas de RH são comparáveis entre si. Em ambas, apenas o fator confiança e credibilidade apresentou diferença entre as médias. Como já ressaltado, fatores como legislação, orçamento da unidade de RH, posição na estrutura hierárquica e rotatividade dos servidores podem contribuir para esse resultado (Souza, 2016a).

Ressalta-se que há vários fatores que podem intervir nesse resultado, sejam fatores institucionais, políticos, organizacionais ou setoriais (Côrtes, 2016), mas o papel da autonomia da unidade de RH pode ser fator relevante nessa relação, pois ela é diretamente influenciada pelo contexto do órgão (Côrtes, 2016; Fonseca, 2013; Fonseca & Meneses, 2016). Isso pode ser explicado pelo fato de as unidades de RH de órgãos independentes terem obtido uma avaliação média maior que os demais órgãos e diferente estatisticamente de órgãos do poder executivo, os quais são mais propensos a interferências políticas.

Quanto à hipótese 5, o fator confiança e credibilidade foi preditor de comprometimento organizacional, sendo a relação entre Reputação Organizacional e Comprometimento é amplamente comprovada (Coyne, 2010; Galang & Ferris, 1997; Money et al., 2017; Shrand & Ronnie, 2019; Su et al., 2016; Walsh et al., 2009). Há estudos que dão indícios de que a Reputação de RH também pode ser preditora de comprometimento organizacional, como previsto por Ferris et al. (2007).

Por fim, as hipóteses 6, 7 e 8 não foram confirmadas, visto que a Reputação Refletida de RH não foi preditora de comprometimento e de intenção de rotatividade. Apesar de a amostra ser limitada, algumas outras variáveis podem ser analisadas como consequentes para a Reputação de RH: comportamentos de cidadania, motivação, satisfação no trabalho, desempenho e engajamento (Coyne, 2010; Stirpe et al., 2013; Trullen et al., 2016).

O Estudo 2 foi baseado em uma amostra composta por 311 casos e coletada em 2 órgãos públicos da administração federal direta. Além da amostra mais restrita (em relação à diversidade de órgãos), este estudo acrescentou um teste de hipótese ao mensurar comportamentos de cidadania organizacional, que é um resultante de reputação corporativa (Clardy, 2012; Veh et al., 2019; Walker, 2010).

Com o objetivo de confirmar a estrutura fatorial obtida no Estudo 1, o Estudo 2 utilizou-se da AFC e do teste de diferença do qui-quadrado para nortear a decisão. Como essas técnicas não foram conclusivas (como no estudo 1), ambas as estruturas (com 1 e 2 fatores) foram testadas empiricamente (T. A. Brown, 2015). Nesta discussão, além de apresentar uma conclusão sobre qual estrutura fatorial melhor representa o constructo Reputação de RH, os resultados encontrados serão comparados.

Na Tabela 56 são apresentados os resultados dos testes de hipóteses de ambos os estudos com o objetivo de orientar o restante da discussão.

Tabela 56*Resultados consolidados do Estudo 1 e Estudo 2*

<i>Hipóteses</i>	<i>Estudo 1</i>			<i>Estudo 2</i>			
	<i>Resultado</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Confiança & Credibilidade</i>	<i>Resultado</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Confiança & Credibilidade</i>	<i>Reputação (Unifatorial)</i>
H0: A reputação da unidade de RH é um constructo multidimensional.	C			PS			
H1: A reputação da unidade de RH difere entre membros da unidade de RH e demais servidores dos órgãos.	PS	X	<i>Limiar</i> (-.638 - .033)	C	X	X	X
H2: A reputação da unidade de RH difere entre servidores que têm contato com a unidade de RH e os que não o têm.	C	X	X	C	X	X	X
H3: Os atores (stakeholders) diferem em sua avaliação sobre a reputação da unidade de RH.	C			PS		X	X
H4a: A reputação da unidade de RH difere entre os poderes federais (legislativo, executivo, judiciário e independente).	PS		X	NT			NT
H4b: A reputação da unidade de RH difere entre os poderes federais (administração direta e indireta)	PS		X	NT			NT
H5: A Reputação de RH estará positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.	PS		X	C	X <i>Limiar</i> (-.403 - -.082)	X	X

<i>Hipóteses</i>	Estudo 1			Estudo 2			
	<i>Resultado</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Confiança & Credibilidade</i>	<i>Resultado</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Confiança & Credibilidade</i>	<i>Reputação (Unifatorial)</i>
H6: A Reputação Refletida de RH (no nível da unidade organizacional) está negativamente relacionada à intenção de rotatividade.	R			R			
H7: A Reputação Refletida de RH está positivamente relacionada ao comprometimento da equipe de RH.	R			PS		X	X
H8a: A Reputação de RH está positivamente relacionada com os comportamentos de defesa da imagem organizacional.	NT			C	X Limiar (-.431 - -.073)	X	X
H8b: A Reputação de RH está positivamente relacionada com os comportamentos de cooperação entre colegas.	NT			PS	X Limiar (.004 - .233)		X Limiar (.048 - .177)
H8c: A Reputação de RH está positivamente relacionada com os comportamentos de sugestões criativas.	NT			Rejeitada		Limiar (-.003 - .349)	X Limiar (.081 - .265)

Nota. As hipóteses que foram confirmadas estão marcadas com “x”. Alguns fatores com a descrição “limiar” (variação menor que 0,1 para o valor central) demonstram que a hipótese foi quase aceita (ou rejeitada). Nos resultados, as hipóteses foram classificadas da seguinte maneira: confirmada (C), rejeitada (R), parcialmente suportada (PS) e não foi testada (NT).

A hipótese 1 foi confirmada neste estudo, sendo possível inferir, para essa amostra, que os servidores que atuam na unidade de RH avaliam melhor a reputação da área. Ambas as estruturas (1 e 2 fatores) apresentaram os mesmos resultados. Servidores que atuam na unidade de RH têm maior propriedade para avaliar aspectos da reputação. Contudo, esse resultado também pode demonstrar (novamente) desejabilidade social dos membros da unidade ao responder a pesquisa.

No Estudo 1, o fator confiança e credibilidade não apresentou diferença estatisticamente significativa, diferindo do Estudo 2. Contudo, o intervalo de confiança ultrapassou o limite para validação da hipótese em valor menor que um décimo. Mesmo com essa pequena diferença, há indícios de que esse resultado possa ser replicado em estudos futuros.

A segunda hipótese da pesquisa também foi validada no Estudo 2 para ambas as estruturas testadas, reforçando esse resultado que servidores que têm contato com a área avaliam melhor a Reputação de RH. O mesmo resultado foi obtido no Estudo 1, mostrando evidências de que uma “menor distância” entre a unidade de RH e os servidores melhora a percepção que os stakeholders têm da área. Assim, políticas e práticas de RH devem priorizar um relacionamento mais próximo com os servidores a fim de aumentar a reputação da área.

Neste estudo, membros da alta gestão avaliaram melhor a Reputação do RH ao se considerar o constructo como unidimensional. Analisando o resultado na estrutura com 2 fatores, apenas o traço latente confiança e credibilidade foi melhor avaliado entre os membros da alta gestão. Nas suas estruturas, servidores e gestores avaliam de forma semelhante a Reputação de RH. Esse resultado encontra amparo na literatura de reputação (em nível organizacional), a qual determina que a validade de constructo é evidenciada pelas diferenças de avaliação dos stakeholders.

O Estudo 1 não apresentou resultados semelhantes ao Estudo 2, pois rejeitou a hipótese na estrutura com dois fatores. Assim, deve-se investigar com maior precisão essa hipótese. Mesmo utilizando o processo de reamostragem e testes post hoc que diminuem o erro do tipo I, a quantidade de membros da alta gestão que participaram da pesquisa é muito pequena (em relação à totalidade da amostra) e pode levar a erros nas estimativas. O mais conservador é afirmar que não há diferença entre os stakeholders, já que sua grande maioria (gestores e servidores) não apresenta diferenças de percepção sobre a Reputação de RH. Essa recomendação deve ser utilizada em futuros estudos para a validação do constructo, já que é

uma evidência forte de diferenciação entre a reputação em nível meso e em nível organizacional.

A hipótese 5, para a amostra do segundo estudo, foi aceita em ambos os modelos testados (unidimensional e com duas dimensões). Como já ressaltado, a reputação organizacional é antecedente do comprometimento organizacional (Coyne, 2010; Galang & Ferris, 1997; Money et al., 2017; Shrand & Ronnie, 2019; Su et al., 2016; Walsh et al., 2009) e, neste estudo, há evidências de que a Reputação de RH também seja antecedente de comprometimento. Esse resultado reforça a importância da adoção de estratégias para o desenvolvimento da Reputação da unidade de RH, contribuindo, assim, para resultados em nível organizacional.

Faz-se uma ressalva sobre a dimensão qualidade, a qual não foi validada como antecedente no primeiro estudo e, no segundo estudo, apresentou valor próximo do limite - do intervalo de confiança - para rejeição da hipótese. Assim, deve-se investigar essa relação com maior profundidade para entender se a qualidade da reputação de RH prediz o comprometimento em nível organizacional ou não. Infere-se que sim, mas com uma relação mais forte com aspectos como confiança e credibilidade.

A Reputação Refletida de RH também se mostrou preditora do comprometimento da equipe de RH para essa amostra. Ao se adotar o modelo de dois fatores, apenas confiança e credibilidade apresentou resultado significativo. Por certo, deve-se investigar em outras amostras essa relação e, principalmente, se o fator qualidade mantém o resultado. Se permanecer assim, infere-se que o comprometimento da equipe de RH não está relacionado a aspectos de eficiência da unidade, mas parece ser consequência de avaliações afetivas na unidade de RH.

Ainda neste estudo, foi analisada a relação entre Reputação de RH e comportamentos de cidadania organizacional. A reputação organizacional mostra-se preditora de cidadania organizacional (Stirpe et al., 2013; Trullen et al., 2016) e, neste estudo, também demonstrou o mesmo resultado.

Ao se analisar a estrutura unidimensional, confirma-se a relação entre Reputação de RH e comportamentos de cidadania organizacional para as três dimensões analisadas: defesa da imagem organizacional, cooperação entre os colegas e sugestões criativas. Ao se adotar uma estrutura com dois fatores, apenas a defesa da imagem organizacional foi confirmada como variável dependente de confiança e credibilidade e qualidade.

Verificando a variável cooperação entre colegas, apenas a variável qualidade demonstrou resultado estatisticamente significativo e, para a variável sugestões criativas, rejeitou-se a hipótese. Os resultados, nesse caso, são bem limiares, o que pode levar a erros de interpretação. Esse caso revela um possível resultado: os traços latentes da Reputação de RH não explicariam a relação com as variáveis dependentes. Dessa forma, a adoção de uma estrutura unidimensional torna-se recomendável, pois explica a relação entre as variáveis.

Estrutura da medida de Reputação de RH

Analisando de forma macro, no Estudo 1, a dimensão confiança e credibilidade parece explicar melhor a Reputação de RH, pois mostrou-se significativa em várias hipóteses testadas. Apesar da alta correlação entre os dois fatores obtidos na AFE, parece que confiança e credibilidade expressaram, com maior qualidade, o constructo reputação. Pode ser que, essencialmente, a reputação de RH seja uma expressão da confiança e credibilidade perante seus os atores (stakeholders).

Já a unidimensionalidade da medida de Reputação de RH demonstrou um bom ajuste no Estudo 2, apesar de os resultados limiares na hipótese 8 e da análise bifactor, no Estudo 1, não recomendarem o uso dessa estrutura. Mesmo limiares, é perceptível que a hipótese 8 tem melhor predição, o que se verifica a partir da análise dos intervalos de confiança, ocorrendo o mesmo na hipótese 5, em que há confirmação dessa relação sem dados “limiares”. Propor análises para essa estrutura com 2 fatores não parece agregar à teoria, tampouco à prática organizacional.

A estrutura final do fator qualidade foi composta por: 4 (três) itens que remetem à acessibilidade (QUAL13, QUAL14, QUAL15 e QUAL16); e 2 itens que se referem à eficiência ou proximidade (QUAL05 e QUAL10). Não foram retidos, na estrutura fatorial, itens que remetem à transparência da unidade de RH. Procedendo a uma leitura mais precisa, pode-se perceber que esses itens retratam aspectos afetivos entre a unidade de RH e seus atores. O item “Tenho relação de proximidade com a unidade de RH”, por exemplo, denota comportamentos de confiança perante o RH.

Pragmaticamente, ao questionar os stakeholders do RH sobre a reputação da unidade, duas respostas são esperadas imediatamente: a reputação é boa ou ruim. Pensar e analisar a mensuração da reputação de RH, pela ótica gerencial, permite optar por uma estrutura unidimensional. A Tabela 53 aponta o resultado da hipótese 0 como parcialmente suportada,

exatamente por apresentar duas estruturas “aceitáveis”. Contudo, reforça-se o posicionamento por um entendimento de reputação de RH como um constructo unidimensional. A indicação pode ser contraditória em relação aos resultados apresentados pela análise bifactor (Estudo 1), mas as altas correlações entre os fatores, em ambas as amostras, demonstram que a manutenção de dois fatores não deve ser suportada.

Dito isso, mais investigações empíricas são necessárias para analisar a validação discriminante da adoção desse modelo de dois fatores. Uma alternativa a ser testada é a Reputação de RH como um fator de segunda ordem gerado a partir dos traços latentes que o compõem, como proposto e utilizado em nível organizacional (Helm & Klode, 2011). Nessa estrutura, conserva-se a interpretação dos dados a partir de 2 fatores com representações constitutivas distintas. A fim de consolidar um entendimento final sobre a estrutura da medida, as decisões metodológicas serão consolidadas na Tabela 57.

Tabela 57

Decisões metodológicas sobre a estrutura fatorial

Etapa da Pesquisa	Técnica Estatística	Interpretação	Resultado
Estudo 1	Método Kaiser	RDWLS, com autovalores acima de 1	2 Fatores
Estudo 1	<i>Screeplot</i>	Análise gráfica	2 fatores
Estudo 1	Análise Paralela	Fator é retido quando o % de variância explicada for maior do que o % dos dados aleatórios.	Unidimensional
Estudo 1	Bifactor	OmegaH > 0,80: Unidimensional	2 fatores
		FDI > 0,9: Unidimensional	Unidimensional
		ECV > 0,8: Unidimensional	2 fatores
		PUC > 0,8: Unidimensional	2 fatores
Estudo 2	AFC	RDWLS	1 e 2 fatores
		Teste de diferença qui-quadrado	Unidimensional
		Testes de hipóteses	Unidimensional

Nota. No estudo 1, pela análise gráfica, o resultado foi limiar, quase indicando a retenção de apenas 1 (um) fator. Também no estudo 1, utilizando a análise bifactor, o ECV indicou uma estrutura com 2 fatores. Contudo, o ECV do fator geral é maior ao ser comparado com os demais fatores. Por fim, a AFC demonstrou que ambas as estruturas estavam adequadas com maior erro (RMSEA) para a estrutura unidimensional, o que era esperado.

Este estudo apontou que não houve, no primeiro estudo, sustentação estatística para a manutenção de um modelo unidimensional a partir de uma análise bifactor, contudo, havia, a partir da AFE, indícios de validade de uma estrutura unidimensional. No segundo estudo, ambos os modelos eram aceitáveis, apresentando índices de ajuste bem semelhantes. Apesar de as amostras serem diferentes (em relação à quantidade de órgãos do serviço público), os resultados das análises são semelhantes, o que demonstra que há uma interpretação homogênea dos dados apesar da complexidade de operacionalização desse fenômeno. Isso significa que, havendo interpretação semelhante, sugere-se a indicação do modelo mais simples para análise de dados, que é o modelo unidimensional de Reputação de RH.

Além da opção pelo modelo mais simples, deve-se atentar à alta correlação entre os fatores, o que compromete a validação discriminante do modelo, ou seja, do ponto de vista estatístico, julga-se mais adequada a opção por uma estrutura unidimensional. Além de esse modelo mostrar-se adequado em sua estrutura, os testes de hipóteses mostram-se ideais (sem valores “limiars”).

Do ponto de vista teórico, há uma diferenciação, visto que não há como sustentar a hipótese de multidimensionalidade do constructo. Existe, portanto, uma clara diferença entre os pressupostos de uma medida de nível organizacional e uma medida de nível meso. Além da quantidade de dimensões, deve-se observar que os stakeholders são diferentes. Enquanto a medida de reputação organizacional considera atores internos e externos à organização, a reputação de RH considera apenas atores internos à organização, o que pode explicar, em parte, essa diferença. A quantidade de frentes de atuação (funções) de uma organização, comparada à unidade de RH, também contribui para essa multidimensionalidade.

Por uma ótica pragmática e gerencial, não há ganhos incrementais na adoção de uma medida com 2 (dois) fatores. Pensar em reputação apenas como melhoria da qualidade da área não incrementa valor ao trabalho do gestor. Tampouco pode-se imaginar uma gestão que priorize a melhoria da confiança e credibilidade da área e que ignore a qualidade das ações. A unidimensionalidade, além de facilitar a interpretação dos dados, indica aos gestores, de forma simples, como os atores percebem a unidade de RH como um todo. Uma avaliação geral da unidade de RH é a expressão da sua reputação perante seus atores, o que é, portanto, um indício da efetividade da atuação dessa área nas organizações e, no caso deste estudo, nos órgãos públicos. Adota-se, assim, a tese da unidimensionalidade da medida da Reputação das Áreas de Recursos Humanos.

Conclusão

Esta tese desenvolveu e demonstrou indícios de validade de uma escala de Reputação de RH, tendo como lócus de pesquisa a administração pública federal brasileira. Entende-se que este estudo contribui ao preencher a lacuna de pesquisa ao propor a operacionalização da reputação de RH (*HR reputation*), além de demonstrar possíveis diferenças entre as premissas de uma medida de equipe e as medidas em nível organizacional. Acredita-se que o estudo sobre a reputação de RH pode incrementar modelos preditivos de desempenho, tanto do RH quanto das organizações. Portanto, pelos resultados apresentados e discutidos, pode-se afirmar que o propósito da pesquisa foi alcançado. Ambos os objetivos específicos também foram atingidos, haja vista a reunião de diversas evidências de validade teórica e empírica da medida de Reputação de RH.

O intuito deste estudo surgiu, primeiramente, do interesse em entender as inúmeras falhas nas tentativas de implementação de uma gestão estratégica de pessoas na administração pública (Appel & Bitencourt, 2008; Camões & Meneses, 2016). Em um segundo momento, a identificação desse constructo como relevante no processo estratégico das áreas de RH da administração pública (Côrtes, 2016; Souza, 2016a) torna a operacionalização desse complexo fenômeno em algo indispensável para as análises empíricas desse campo de pesquisa.

Ressalta-se a complexidade de trabalhar um fenômeno multifacetado, como a reputação, sem abordagens em mesmo nível de análise. Estudos mostram a relevância do constructo, mas ainda discutem a mensuração a partir de índices como “melhores empresas para se trabalhar”, que são propostas idealizadas há 15 anos (Ferris et al., 2007; Joo & Mclean, 2006), as quais confundem a Reputação de RH com a Reputação Organizacional. Ou seja, a lacuna na literatura perdura há algum tempo e, até então, sem perspectivas de avanços no âmbito da administração pública, a qual conta com um corpo teórico de análise distinto da administração privada.

Para o alcance dos objetivos, foi delineada uma pesquisa com coleta de dados via questionário *online* com servidores de órgãos públicos da administração brasileira federal direta e indireta. A amostra da pesquisa foi composta por 308 participantes, já desconsiderados os que eventualmente responderam e não faziam parte do público pré-definido (além dos que não consentiram com a participação). Os participantes foram bem diversos, sendo possível analisar dados nos três níveis hierárquicos propostos: servidores, gestores e membros da alta gestão. Para este estudo, utilizou-se de índices de análise de constructo (CVC e KAPPA), estatística descritiva, análise fatorial exploratória, ANOVA e regressão múltipla, com

procedimentos de *bootstrapping*, para realizar a análise de dados. E, em um segundo estudo, com amostra composta por 311 participantes de dois órgãos públicos federais, realizou-se uma análise fatorial confirmatória, além das análises estatísticas de comparação de grupos e testes de hipótese sempre gerados a partir de procedimentos de reamostragem do banco de dados.

Os resultados apontaram tanto para uma estrutura fatorial com dois fatores quanto para uma unidimensionalidade da medida, a qual demonstrou um melhor ajuste no teste de hipóteses. Quanto às hipóteses analisadas, verificou-se a diferença sobre a Reputação de RH a partir das camadas propostas por Páez (2018). Contudo, não foi possível identificar a mesma diferenciação entre os stakeholders, como ocorre com o fenômeno analisado em nível organizacional.

Também foi possível observar uma diferença nas avaliações de Reputação de RH entre os poderes e tipo de administração, comprovando a adequabilidade da medida em diversos órgãos. A fim de contribuir com a validade empírica do constructo, foi analisada e confirmada sua relação preditiva com o comprometimento organizacional, o que pode ser tratado como uma evidência dos “ganhos” organizacionais a partir de uma boa Reputação de RH. Por fim, não foram confirmadas as relações da Reputação de RH com o comprometimento da equipe e sua intenção de rotatividade.

Algumas recomendações práticas podem contribuir diretamente para a melhoria da reputação das áreas de RH, tendo em vista as análises realizadas. A primeira recomendação consiste no desenvolvimento e implementação de práticas de modo que servidores se relacionem diretamente com o RH e de forma constante, pois a reputação é um fenômeno construído ao longo do tempo. Esse é o caso da prática de consultoria interna, a qual pressupõe a alocação de colaboradores do RH em uma rotina de visitação às demais áreas das organizações. Essa estratégia, além de aproximar o RH, afetivamente, dos demais colaboradores, auxilia na identificação de diversos problemas, tais como: lacunas de aprendizagem, relação conflituosa entre equipe e líderes, entre outros. Identificar essas situações e prover respostas a elas, conseqüentemente, se traduzirá em ganho de reputação por atingir as expectativas de seus stakeholders.

A segunda recomendação diz respeito à comunicação da unidade de RH com os demais servidores. Além de ser constante, a comunicação deve enfatizar as entregas realizadas pela equipe da unidade e, de preferência, que essas entregas estejam vinculadas às ações prévias. Nesse sentido após uma pesquisa de clima organizacional, por exemplo, deve-se fazer uma devolutiva aos colaboradores, mostrando quais ações serão realizadas e, ao implementar essas

ações, lembrar que a pesquisa é que as originou. O que não contribui para a melhora da reputação é a quebra de expectativas, ou seja, não se deve prometer algo que não se possa cumprir.

Além disso, há itens na medida de Reputação que merecem uma análise mais detalhada. Os itens CONF10 e CONF12 retratam, explicitamente, que os servidores esperam um carácter punitivo advindo das ações da unidade de RH. Uma punição comum, na administração pública federal, é a realocação do servidor por baixo desempenho ou sua disponibilização¹⁷, a contragosto, para o RH. Políticas devem ser instituídas para evitar essas situações. Já o item CONF11 faz uma sinalização à defesa de interesses dos servidores. Essa defesa de interesses não pode ser confundida com uma representação sindical do RH perante a alta administração, barganhando-a por maiores salários. Também, o processo de comunicação da unidade de RH deve ser enfático em defender interesses específicos, os quais melhorem as condições de trabalho e o desempenho dos servidores públicos.

Como limitação desta pesquisa, ressalta-se a realização da coleta de dados por acessibilidade. Apesar de ter sido uma solução alternativa e viável em decorrência da pandemia da COVID-19, julga-se que foi apropriada a coleta e a análise de dados em órgãos específicos, facilitando a interpretação dos dados e sugestões mais específicas de atuação para as unidades de RH. A aplicação de um instrumento de coleta em órgãos específicos permitiria controlar, com mais precisão, variáveis como: posição do RH na hierarquia organizacional, quantidade de servidores que atuam na unidade, funções desempenhadas pelo RH, orçamento da área, entre outras variáveis (principalmente variáveis controle) que auxiliem na explicação do fenômeno reputação.

Recomenda-se, em pesquisas realizadas em órgãos específicos, uma coleta de dados qualitativa, após a aplicação do questionário, por meio de grupos focais com o fim de melhorar a análise do resultado, aprofundando-o, além de possibilitar a elaboração de outras hipóteses a serem testadas. Se possível, a realização dos grupos focais deve classificar os participantes em 1ª e 2ª camadas, como proposto por Páez (2018), para entender, principalmente, como criar vínculo com servidores que não têm contato com o RH.

Outra limitação do estudo foi a baixa amostra de servidores de RH, o que compromete a análise de dados. Mesmo com os procedimentos de *bootstrapping* e a confirmação de índices

¹⁷ É comum, no serviço público, um gestor “deixar um servidor à disposição do RH”, quando julga que este não contribui para o desempenho da equipe atual.

de ajuste das medidas, aumentam-se as chances de Erro do Tipo I no relato dos resultados. Tal limitação não encontra respaldo nas análises estatísticas que consideraram todos os respondentes.

Entende-se, também, como limitação, a falta de evidências de validade discriminante da medida. Nesse sentido, não é possível considerar a intenção de rotatividade (hipótese 6 do estudo) como um indício de validade discriminante, pois era esperada uma confirmação da hipótese ao invés de sua rejeição. Além de variáveis dependentes, sugere-se a criação de modelos teórico-dedutivos que contenham variáveis antecedentes à reputação de RH.

Recomenda-se que estudos futuros adotem recortes longitudinais para avaliar a Reputação das unidades de RH, a fim de entender o quão esse constructo é estável ao longo do tempo (ou não). As coletas de dados em mais de um período de tempo também possibilitam a análise de eventos específicos que comprometem a avaliação da reputação. Com a identificação desses eventos, provavelmente, será possível, por métodos qualitativos de pesquisa, contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas específicas de gerenciamento da reputação. Recomenda-se, ainda, o uso de pesquisa etnográfica para compreensão detalhada do fenômeno, com estratégias de coletas de dados que compreendam todos os stakeholders do RH e os eventos institucionais, como reuniões, treinamentos e elaboração de planejamento tático e estratégico.

Como parte da agenda de pesquisa, propõe-se estudar as políticas e práticas realizadas pelas unidades de RH a partir da sua reputação. Será que há configurações de práticas que são possíveis devido à boa reputação da área? Para tanto, esses estudos devem levar em consideração práticas classificadas como HPWS (*high performance work systems or practices*) e, no caso da administração pública, novas legislações que influenciem a atuação da unidade de RH.

Outra sugestão se refere à pesquisa de modelos que determinam uma percepção difícil de ser alterada, como é o caso dos estereótipos. Quando se trata de pessoas cujo comportamento revela o uso de estereótipos, muitas delas afirmam, com sinceridade, que não acreditam em muitas das características incluídas em um estereótipo, especialmente, porque muitas delas são sexual ou racialmente enviesadas (Páez, 2018). Será que as unidades de RH contêm estereótipos? Na administração pública, o fato de as unidades de RH abrigarem funcionários dispensados por outros setores contribui para uma reputação ruim? Quais seriam possíveis estereótipos associados ao RH?

Por fim, faz-se uma indicação para planejamentos de pesquisa-ação no estudo da reputação. Em nível organizacional, há muitos relatos sobre ações passadas que são interpretadas como “gerenciamento da reputação”. No âmbito das unidades de RH, é possível realizar esse tipo de pesquisa, inserindo-a na rotina da unidade e avaliando o impacto dessas ações ao longo do tempo. Esse delineamento de pesquisa pode contribuir tanto para o estudo da Reputação de RH quanto para a inovação no campo da gestão estratégica de pessoas. Assim, ao invés de analisar falhas de implementação, por que não são elaborados planos específicos e inovadores em conjunto com as pessoas que vivenciam aquela situação?

Em suma, este trabalho tentou contribuir com os estudos em gestão estratégica de pessoas na administração pública ao abordar um constructo relevante e, até então, inexplorado nessa área de estudos. O uso da reputação de RH em modelos teóricos e metodológicos pode contribuir para a elaboração de estratégias de atuação da unidade, além de ser um possível indicador de eficácia da área. Espera-se que, além de teoricamente, esta pesquisa contribuía como uma prática de gestão das unidades de RH da administração pública federal.

Referências

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2015). The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 68(5), 1105–1117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.013>
- Ambiel, R. A. M., & Carvalho, L. de F. (2017). Definições e papel das evidências de validade baseadas na estrutura interna em psicologia. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Eds.), *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (1 ed., pp. 85–100). São Paulo: Vetor.
- Antoniali, F., Antoniali, L. M., & Antoniali, R. (2016). Usos e abusos da escala likert: estudo bibliométrico nos anais do enanpad de 2010 a 2015. In *Congresso de Administração, Sociedade e Inovação* (pp. 4494–4516). Juiz de Fora - MG. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/328027894>
- Appel, H., & Bitencourt, C. C. (2008). Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 175–193. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300009>
- Araujo, A. de P., & Albuquerque, L. G. de. (2007). Gestão por Competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. *Desenvolvimento Em Questão*, 5(10), 97–125. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2007.10.97-125>
- Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 6, 368–374. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540005>
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2010). Simple second order chi-square correction. In *Mplus technical appendix* (pp. 1–8). Retrieved from https://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf
- Augusto, C. A., Souza, J. P. de, & Cario, S. A. F. (2013). Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. *Revista de Administração*, 48(1), 179–195. <https://doi.org/10.5700/rausp1081>
- Azevedo, C. B. de, & Loureiro, M. R. (2003). Carreiras públicas em uma ordem democrática:

- entre os modelos burocrático e gerencial. *Revista Do Serviço Público*, 1(1), 47–61. Retrieved from http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1311/1/2003_Vol.54,n.1_Azevedo_e_Loureiro.pdf
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 963–996. <https://doi.org/10.1362/026725798784867536>
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 248–291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., & Fraser, B. (2007a). Lost in translation: exploring the link between {HRM} and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21–41. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00018.x>
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., & Fraser, B. (2007b). Lost in translation: exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21–41. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00018.x>
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., & Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27, 1205–1219. <https://doi.org/10.1002/smj.556>
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. A. (2015). Comprometimento Organizacional. In K. Puente-Palacios & A. de L. A. Peixoto (Eds.), *Feramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia* (pp. 76–89). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania Organizacional. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 79–103). Porto Alegre: Artmed.
- Behrend, T. S., Baker, B. A., & Thompson, L. F. (2009). Effects of Pro-Environmental Recruiting Messages: The Role of Organizational Reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 341–350. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9112-6>
- Bennett, R., & Rentschler, R. (2003). Foreword by the Guest Editors. *Corporate Reputation Review*, 6, 193–209. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540200>
- Bergh, D. D., Ketchen, D. J. J., Boyd, B. K., & Berch, J. (2010). New Frontiers of the

- Reputation - Performance Relationship: Insights From Multiple Theories. *Article in Journal of Management*, 36(3), 620–632. <https://doi.org/10.1177/0149206309355320>
- Bonifay, W. E., Reise, S. P., Scheines, R., & Meijer, R. R. (2015). When Are Multidimensional Data Unidimensional Enough for Structural Equation Modeling? An Evaluation of the DETECT Multidimensionality Index. *Structural Equation Modeling*, 22(4), 504–516. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.938596>
- Borsa, J. C., & Seize, M. de M. (2017). Construção e adaptação de instrumentos psicológicos: dois caminhos possíveis. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Eds.), *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (1 ed., pp. 15–38). São Paulo: Vetor.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen, D. J. (2010). Reconsidering the Reputation—Performance Relationship: A Resource-Based View. *Journal of Management*, 36(3), 588–609. <https://doi.org/10.1177/0149206308328507>
- Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista Da Administração Pública*, 34(4), 7–26. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>
- Bresser-Pereira, L. C. (2017). Reforma gerencial e legitimação do estado social. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 147–156. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376>
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35, 316–334. <https://doi.org/10.1108/03090560110382048>
- Bromley, D. B. (2002). Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies? *Corporate Reputation Review*, 5(1), 35–50. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540163>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, Second Edition. Guilford Publications* (2nd Editio). New York: The Guikford Press.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99–106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>
- Bunchaft, A. F., & Gondim, S. M. G. (2009). Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 21(2), 63–77. <https://doi.org/10.1590/s0103-166x2004000200005>
- Camões, M. R. de S. (2013). *Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Universidade de Brasília.

- Camões, M. R. de S., & Meneses, P. P. M. (2016). *Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Cadernos ENAP. Retrieved from <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>
- Cardoso, M. A. F., Hanashiro, D. M. M., & Barros, D. L. P. de. (2016). Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(2), 351–376. <https://doi.org/10.1590/1679-395118952>
- Carpenter, D. P. (2002). Groups, the Media, Agency Waiting Costs, and FDA Drug Approval. *American Journal of Political Science*, 46(3), 490–505. <https://doi.org/10.2307/3088394>
- Carpenter, D. P. (2010). *Reputation and power: Organizational image and pharmaceutical regulation at the FDA. Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Carroll, C. E. (2013). *The Handbook of Communication and Corporate Reputation. The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. <https://doi.org/10.1002/9781118335529>
- Caruana, A., & Chircop, S. (2000). Measuring Corporate Reputation: A Case Example. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 43–57. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540098>
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., & Teodoro, M. L. M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In *Instrumentação Psicológica* (pp. 507–520).
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
- Clardy, A. (2012). Organizational reputation: Issues in conceptualization and measurement. *Corporate Reputation Review*, 15(4), 285–303. <https://doi.org/10.1057/crr.2012.17>
- Cohen, R. J., Swerdlick, M. E., & Sturman, E. . (2014). *Testagem e avaliação psicológica: Introdução a testes e medidas* (8ª edição). Porto Alegre: AMGH.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Lepine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Côrtes, F. G. (2016). *Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades*. Universidade de Brasília.
- Coyne, E. (2010). *Reputation as Information: A Multilevel Approach to Reputation in Organizations*. Ohio State University. Retrieved from

- https://etd.ohiolink.edu/pg_10?0::NO:10:P10_ACCESSION_NUM:osu1276696814
- Da Camara, N. Z. (2011). Identity, Image and Reputation. In S. Helm, K. Liehr-Gobbers, & C. Storck (Eds.), *Reputation Management* (pp. 47–58). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1_6
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2014). DILEMAS NA CONSTRUÇÃO DE ESCALAS TIPO LIKERT: O NÚMERO DE ITENS E A DISPOSIÇÃO INFLUENCIAM NOS RESULTADOS? * DILEMMAS OF THE TYPE LIKERT SCALES CONSTRUCTION: DOES THE NUMBER OF ITEMS AND THE DISPOSITION INFLUENCE RESULTS? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3). <https://doi.org/10.22277/RGO.V6I3.1386>
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411–424. <https://doi.org/10.1002/nml.43>
- De Roeck, K., Maon, F., & Lejeune, C. (2013). Taking Up the Challenge of Corporate Branding: An Integrative Framework. *European Management Review*, 10(3), 137–151. <https://doi.org/10.1111/emre.12010>
- Devers, C. E., Dewet, T., Mishina, Y., & Belsito, C. A. (2009). A general theory of organizational stigma. *Organization Science*, 20, 154–171. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0367>
- Dowling, G., & Moran, P. (2012). Corporate Reputations: Built in or Bolted on? *California Management Review*, 54(2), 25–42. <https://doi.org/10.1525/cmre.2012.54.2.25>
- Dowling, G. R. (2004). Journalists' Evaluation of Corporate Reputations. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 196–205. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540220>
- Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207–223. <https://doi.org/10.1111/emre.12081>
- Evans, K. (2014). The {Handbook} of {Communication} and {Corporate} {Reputation}. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 19(2), 166–168. <https://doi.org/10.1080/08963568.2014.884867>
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., & Ferguson, W. L. (2000). Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal*, 21, 1195–1214. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200012\)21:12<1195::AID-SMJ138>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200012)21:12<1195::AID-SMJ138>3.0.CO;2-R)
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2018). Assessing the Quality and Appropriateness of Factor Solutions and Factor Score Estimates in Exploratory Item Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78, 762–780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>

- Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., Blass, F. R., Ellen, B. P., & Martinez, A. D. (2014a). The role of reputation in the organizational sciences: A multilevel review, construct assessment, and research directions. *Research in Personnel and Human Resources Management, 32*, 241–303. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120140000032005>
- Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., Blass, F. R., Ellen, B. P., & Martinez, A. D. (2014b). The role of reputation in the organizational sciences: A multilevel review, construct assessment, and research directions. *Research in Personnel and Human Resources Management, 32*, 241–304. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120140000032005>
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review, 17*(2), 117–130.
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (5ª edição). Porto Alegre: Penso.
- Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. da S. (2010). Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública, 16*(1), 160–185. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Flatt, S. J., & Kowalczyk, S. J. (2011). Corporate reputation persistence and its diminishing returns. *International Journal of Business and Social Science, 2*(19). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/904530031?accountid=26646>
- Fogg, B. J., & Tseng, H. (1999). The elements of computer credibility. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems the CHI is the limit - CHI '99* (pp. 80–87). New York, New York, USA: ACM Press. <https://doi.org/10.1145/302979.303001>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Academy of Management Executive. Boston, MA: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.5465/AME.1996.9603293245>
- Fombrun, C. J. (2012). *The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0005>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management, 7*(4), 241–255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal, 33*(2), 233–258.

<https://doi.org/10.5465/256324>

- Fombrun, Charles, Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3–24. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.21>
- Fombrun, Cj, & van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1, 5–13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024>
- Fonseca, D. R. da. (2013). *Autonomia de Unidades de Gestão de Pessoas para o desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública Federal*. Universidade de Brasília.
- Fonseca, D. R. da, & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. *Revista Eletrônica Científica Da UERGS*, 2(2), 117–133. <https://doi.org/10.21674/2448-0479.22.117-133>
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Galang, M. C., & Ferris, G. R. (1997). Human {Resource} {Department} {Power} and {Influence} {Through} {Symbolic} {Action}. *Human Relations*, 50(11), 1403–1426. <https://doi.org/10.1177/001872679705001104>
- Gardberg, N. A. (2017). Corporate Reputation: Fashion, Fad, or Phenomenon? *Corporate Reputation Review*, 20(3–4), 177–180. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0033-4>
- Gök, O., Peker, S., & Hacıoglu, G. (2015). The marketing department’s reputation in the firm. *European Management Journal*, 33(5), 366–380. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.05.002>
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24–30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31, 695–702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Vectors*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hannington, T. (2004). *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*. Burlington, VT: Gower. <https://doi.org/10.4324/9781315587226>

- Hardeck, I., & Hertl, R. (2014). Consumer Reactions to Corporate Tax Strategies: Effects on Corporate Reputation and Purchasing Behavior. *Journal of Business Ethics*, *123*(2), 309–326. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1843-7>
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine*, *12*, 360–365. <https://doi.org/10.1197/j.aem.2004.11.018>
- Haywood, R. (1994). *Corporate reputation: The brand and the bottom line*. London: Kogan Page.
- Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders’ perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications*, *12*(3), 238–254. <https://doi.org/10.1108/13563280710776842>
- Helm, S. (2011). Corporate Reputation: An Introduction to a Complex Construct. In *Reputation Management* (pp. 3–16). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1_1
- Helm, S., & Klode, C. (2011). Challenges in Measuring Corporate Reputation. In S. Helm, K. Liehr-Gobbers, & C. Storck (Eds.), *Reputation Management* (Springer-V, pp. 99–110). Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1_11
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., & Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 782. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213937819?accountid=26646>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, *63*(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Hutz, C. S., Bandeira, D. R., & Trentini, C. M. (2015). *Psicometria*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Järvalt, J., & Randma-Liiv, T. (2010). Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, *5*(2), 242–256. <https://doi.org/10.1108/17465261011045142>
- Jensen, M., Kim, H., & Kim, B. K. (2012). *Meeting Expectations: A Role-Theoretic Perspective on Reputation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0007>
- Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, *5*(2), 228–

257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
- Karpoff, J. M. (2012). *Does Reputation Work to Discipline Corporatemisconduct?* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0018>
- Kennedy, M. T., Chok, J. I., & Liu, J. (2012). *What Does it Mean to Be Green? The Emergence of New Criteria for Assessing Corporate Reputation.* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0004>
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology, 99*, 222–238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>
- Klering, L. R., Porsse, M. de C. S., & Guadagnin, L. A. (2010). Novos caminhos da administração pública brasileira. *Análise, 21*(1), 4–17. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Melody_Porsse/publication/277097960_Novos_Caminhos_da_Administracao_Publica_Brasileira/links/594bd6f5458515e703489126/Novos-Caminhos-da-Administracao-Publica-Brasileira.pdf
- Konadu, R., Owusu-Agyei, S., Lartey, T. A., Danso, A., Adomako, S., & Amankwah-Amoah, J. (2020). CEOs' reputation, quality management and environmental innovation: The roles of stakeholder pressure and resource commitment. *Business Strategy and the Environment.* <https://doi.org/10.1002/bse.2504>
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas, 48*(1), 25–35. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902008000100003>
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management, 37*(1), 153–184. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (Anniversar). Basingstoke: Macmillan Press.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review, 19*(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Liehr-Gobbers, K., & Storck, C. (2011). Reputation Management. In S. Helm, K. Liehr-Gobbers, & C. Strock (Eds.), *Reputation Management* (pp. 17–20). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2006). FACTOR: A computer program to fit the exploratory factor analysis model. *Behavior Research Methods, 38*(1), 88–91.

<https://doi.org/10.3758/BF03192753>

- Luoma-aho, V. (2013). Corporate {Reputation} and the {Theory} of {Social} {Capital}. In C. E. Carroll (Ed.), *The {Handbook} of {Communication} and {Corporate} {Reputation}* (pp. 279–290). Blackwell Publishing Ltd. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118335529.ch24/summary>
- Machado, H. V. (2003). A Identidade e o Contexto Perspectivas de Análise. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 7, 51–73.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maor, M. (2010). Organizational reputation and jurisdictional claims: The case of the U.S. food and drug administration. *Governance*, 23(1), 133–159. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01470.x>
- Marini, C. (2002). O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista Do Serviço Público*, 53(4), 31–52. Retrieved from <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1931>
- McMillan, G., & Deeds, L. (1998). The role of reputation in the recruitment of scientists. *R and D Management*, 28(4), 299–304. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00106>
- Melewar, T. C. (2008). *Facets of corporate identity, communication, and reputation. Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation*. <https://doi.org/10.4324/9780203931943>
- Meneses, P. P. M., Coelho-Junior, F. A., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Isidro-Filho, A. da S. (2014). A a produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110–134. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134>
- Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S., & Hillenbrand, C. (2017). Corporate Reputation Past and Future: A Review and Integration of Existing Literature and a Framework for Future Research. *Corporate Reputation Review*, 20(3–4), 193–211. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0034-3>
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Menguc, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184–1198. <https://doi.org/10.1108/03090560510610798>
- Newburry, W. (2017). Dimensions, Contexts, and Levels: A Flourishing Reputation Field with

- Further Advancement to Come. *Corporate Reputation Review*, 20(3–4), 183–185. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0026-3>
- OCDE. (2009). Managing competencies in Government: state of the art practices and issues at stake for the future - GOV/PGC/PEM(2009)2. In *Annual Meeting of the Public Employment and Management Working Party*. Reino Unido. Retrieved from <http://www.oecd.org/officialdocumentsearch>
- OCDE. (2010). Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version). OECD Publishing. Retrieved from www.oecd-ilibrary.org
- Olmedo-Cifuentes, I., & Martínez-León, I. M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), 223–241. <https://doi.org/10.1016/J.BRQ.2013.08.001>
- Organ, D. W. (2016). The Roots of Organizational Citizenship Behavior. In P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.2>
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199273904.001.0001>
- Pacheco, R. S. (2002). Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. *Revista Do Serviço Público*, 1(1), 79–106.
- Pacico, J. C. (2015). Como é feito um teste? Produção de itens. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, & C. M. Trentini (Eds.), *Psicometria* (pp. 55–70). Porto Alegre: Artmed.
- Páez, A. (2018). Reputation and Group Dispositions. *Review of Philosophy and Psychology*, 9, 469–484. <https://doi.org/10.1007/s13164-018-0399-y>
- Pasquali, L. (2007). *Validade dos Testes Psicológicos: Será Possível Reencontrar o Caminho?* (Vol. 23). Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/18>
- Pasquali, L. (2013). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação* (5ª edição). Petrópolis - RJ: Editora Vozes.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações e Sociedade*, 15(46), 39–55. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n46/02.pdf>
- Pérez, E. O. B. (2021). Organizational Reputation in the Public Administration: A Systematic

- Literature Review. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13363>
- Petkova, A. (2012). *From the Ground Up: Building Young Firms' Reputations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0019>
- Pfarrer, M., Pollock, T., & Rindova, V. (2010). A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and Investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53, 1131–1152. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533222>
- Post, J. E., & Griffin, J. J. (1997). Corporate reputation and external affairs management. *Corporate Reputation Review*, 1, 165–171.
- Rashid, S., & Mustafa, H. (2020). Antecedents of corporate reputation with employees in higher education institutions: a systematic review. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 297–309. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0310>
- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*, 17, 107–107. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0175>
- Rieh, S. Y., & Danielson, D. R. (2007). Credibility: A multidisciplinary framework. *Annual Review of Information Science and Technology*, 41(1), 307–364. <https://doi.org/10.1002/aris.2007.1440410114>
- Rindova, V. P., Petkova, A. P., & Kotha, S. (2007). Standing out: How new firms in emerging markets build reputation. *Strategic Organization*, 5, 31–70. <https://doi.org/10.1177/1476127006074389>
- Rindova, V. P., Pollock, T. G., & Hayward, M. L. A. (2006). Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 31, 50–71. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379624>
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573108>
- Rodriguez, A., Reise, S. P., & Haviland, M. G. (2016). Evaluating bifactor models: Calculating and interpreting statistical indices. *Psychological Methods*, 21(2), 1–14. <https://doi.org/10.1037/met0000045>
- Santos, A., Pereira, R. D., Calbino, D., & Pimentel, T. D. (2010). Importação de técnicas de recursos humanos: problema ou solução? *Revista de Ciências Da Administração*, 12(26), 144–162. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n26p144>

- Satir, C. (2006). The nature of corporate reputation and the measurement of reputation components: an empirical study within a hospital. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 56–63. <https://doi.org/10.1108/13563280610643552>
- Saxton, M. K. (1998). Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, 1, 393–399. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540060>
- Schikmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In M. J. Pantoja, M. R. de S. Camões, & S. T. Bergue (Eds.), *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (pp. 9–28). Brasília: ENAP.
- Scott, R. W. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. (5th Editio). Prentice Hall. Retrieved from <http://catalogo.rebiun.org/rebiun/record/Rebiun12056213>
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791602>
- Shapiro, C. (1983). Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *The Quarterly Journal of Economics*, 98, 659–679. <https://doi.org/10.2307/1881782>
- Shrand, B., & Ronnie, L. (2019). Commitment and identification in the Ivory Tower: academics' perceptions of organisational support and reputation. *Studies in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1630810>
- Silva, A. R. da. (2018). *Desempenho Individual, Percepção de Práticas de Recursos Humanos, Cidadania Organizacional, Comprometimento Afetivo e Intenção de Rotatividade: um estudo multinível*. Universidade de Brasília.
- Silva, F. M. da, & Mello, S. P. T. de. (2013). A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2(1), 110–127. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/26138316.pdf>
- Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., Oliveira, Á. de F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209–216). Porto Alegre: Artmed.
- Souza, I. G. L. de. (2016a). *Reputação das Áreas de Recursos Humanos*. Universidade de Brasília.
- Souza, I. G. L. de. (2016b). *Reputação das Áreas de Recursos Humanos da Administração Pública*. São Paulo: VII Encontro Nacional de Administração Pública e Governança.
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2013). Factors helping the HR function gain greater

- acceptance for its proposals and innovations: Evidence from Spain. *International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3794–3811. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778320>
- Su, L., Swanson, S. R., Chinchachokchai, S., Hsu, M. K., & Chen, X. (2016). Reputation and intentions: The role of satisfaction, identification, and commitment. *Journal of Business Research*, 69(9), 3261–3269. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.023>
- Swoboda, B., Huber, C., Schuster, T., & Hirschmann, J. (2017). Corporate Reputation Effects Across Nations: The Impact of Country Distances and Firm-Specific Resources. *Management International Review*, 57(5), 717–748. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0313-3>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics* (6th Editio). Pearson.
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items With Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209–220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449–470. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12116>
- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071–1088. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00718.x>
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 64–96. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90037-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90037-0)
- Tsui, A. S. (1987). Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach. *Human Resource Management*, 26(1), 35–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260104>
- Tsui, A. S. (1990). A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 458. <https://doi.org/10.2307/2393313>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.5465/257057>
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review*. <https://doi.org/10.1108/shr-05-2018-0046>

- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1–7. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Van Der Merwe, A. W. A. J., & Puth, G. (2014). Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(2), 138–156. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.4>
- Veh, A., Göbel, M., & Vogel, R. (2018). Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. *Business Research*, 1–39. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0080-4>
- Vlašić, G., & Langer, J. (2012). Concept of reputation: different perspectives and robust empirical understandings. *TRŽIŠTE*, 24(2), 219–244. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/485a1a03c384d272f0a8a92ecdb98662/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38739>
- Voswinkel, S. (2011). Reputation: A Sociological View. In S. Helm, K. Liehr-Gobbers, & C. Storck (Eds.), *Reputation Management* (pp. 31–45). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1>
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127–143. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>
- Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187–203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x>
- Wartick, S. L. (1992). The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation. *Business & Society*, 31(1), 33–49. <https://doi.org/10.1177/000765039203100104>
- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation. *Business & Society*, 41(4), 371–392. <https://doi.org/10.1177/0007650302238774>
- Washington, M., & Zajac, E. J. (2005). Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48, 182–296. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928408>

- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443–454. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090505>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>
- Wiedmann, K. P. (2017). Future Research Directions Based on a Critical Assessment of Reputation Management in Practice: A German Perspective. *Corporate Reputation Review*, 20(3–4), 217–223. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0028-1>
- Wilson, R. (1985). Reputations in games and markets. In *Game-Theoretic Models of Bargaining* (pp. 27–62). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511528309.004>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R., & McMahan, G. C. (1993). Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping. *Journal of Applied Psychology*, (78), 374–381. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.374>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111–123. <https://doi.org/10.1002/hrm.1002>
- Yoon, E., Guffey, H. J., & Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27, 215–228. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90027-M](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90027-M)
- Zanon, C., & Filho, N. H. (2015). Fidedignidade. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, & C. M. Trentini (Eds.), *Psicometria* (pp. 84–95). Porto Alegre: Artmed.

Apêndice A – Validação de construto

REPUTAÇÃO DAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

Título do Projeto: Construção e validação de uma escala de Reputação das Áreas de Recursos Humanos na Administração Pública Federal Brasileira

Pesquisador Responsável: Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Telefones para contato: (61) 98416-0874 / (61) 3328-6056

Prezado especialista,

Estamos elaborando um instrumento que compreende a medida de reputação das áreas de Recursos Humanos. Gostaríamos de convidá-lo(a) para participar como juiz deste instrumento, em fase de Análise de Conteúdo. Esta escala possui 61 itens, que tem como objetivo mensurar a reputação das áreas de Recursos Humanos em órgãos da Administração Pública Federal. Para tanto, foram elaboradas as seguintes definições deste construto:

Definição constitutiva: Juízos de valor (avaliações e julgamentos) emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade. Esses juízos de valor são formados a partir de experiências próprias ou dos colegas da organização com a unidade de RH, influenciando na forma como os colaboradores esperam que o RH aja, além de determinar as próprias ações da unidade (para) com os colaboradores. Estes juízos de valor são, portanto, socialmente construídos e possuem estabilidade ao longo do tempo.

Definição operacional: Uma avaliação das ações passadas e perspectivas futuras da área de Recursos Humanos de uma organização, que descreve o resultado geral da área pelos seus principais constituintes quando comparada a outras.

A reputação das áreas de Recursos Humanos da Administração Pública é expressa em 3 (três) fatores (ou facetas): confiança, credibilidade e qualidade. Estas facetas foram determinadas da seguinte forma:

Confiança: o quanto os atores (servidores, gestores e membros da alta gestão) esperam que as políticas e práticas de RH (avaliação de desempenho, salário, benefícios, treinamentos, entre outras) da unidade de RH não os prejudiquem, com base nas expectativas positivas que possuem sobre estas ações (Colquitt et al., 2007). De forma geral, os stakeholders esperam que as políticas e práticas da unidade de RH sejam implementadas, gerem melhorias, solucionem problemas e defendam os interesses dos servidores.

Credibilidade: o quanto os atores (servidores, gestores e membros da alta gestão) acreditam nas informações da unidade de recursos humanos (do órgão em que atuam) por interação própria ou pelo que outras pessoas relatam (Rieh & Danielson, 2007).

Qualidade: atender aos atores (servidores, gestores e membros da alta gestão) com cordialidade e prestatividade. São sinônimos: celeridade, agilidade, rapidez, proximidade e prontidão (eficiência); o quanto as informações estão disponíveis aos servidores (transparência); facilidade em obter informações acerca das questões de RH (acessibilidade).

Sua tarefa consiste em analisar dois aspectos de cada item:

a) Adequação do item à faceta (ou fator): verificação de a qual faceta pertence cada item, tendo como base a definição apresentada. Para realizar esta análise de conteúdo, assinale com um “X” a faceta que você considera estar representada pela afirmação do item analisado. Se considerar que o conteúdo do item não apresenta relação com as facetas apresentadas, deixe-o em branco (não marque nada).

b) Clareza: avaliação do quanto esses itens são compreensíveis (diretos, claros e objetivos). Para esta avaliação, assinale com um “X” se o item em análise é compreensível ou incompreensível. No caso de ser incompreensível, você poderá sugerir alguma adequação, caso queira.

Para facilitar essas atividades, em cada página do instrumento serão encontradas as definições constitutivas das facetas. Sugestões são bem-vindas e devem ser feitas no próprio instrumento de avaliação.

Com o instrumento você também está recebendo um termo de consentimento livre e esclarecido. Pedimos a gentileza de que devolva junto com a avaliação. Pedimos, ainda, sua compreensão em não divulgar os itens deste instrumento, por se tratar de um teste que terá caráter sigiloso.

Após a leitura deste documento, pedimos a gentileza de que abra o arquivo intitulado “Validacao de Instrumento v3.docx”. Para responder a essa escala, salve-o em seu computador, preencha os dados e reencaminhe para este e-mail, junto com o termo. Ao final, contamos com sua colaboração para deletar o instrumento de seu computador e reforçamos a necessidade de total sigilo dos itens avaliados.

Muito obrigado pela contribuição.

REPUTAÇÃO DAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Nº	Itens	Análise de Conteúdo (adequação do item à faceta)			Análise semântica (caso marque 1 ou 2, reescreva o item indicando as melhorias)
		Confiança	Credibilidade	Qualidade	
		Marque um X no fator a que se refere o item. Assinale apenas 1(um) fator.			Incompreensível 1 2 3 4 5 Compreensível
01	A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.				
02	Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras) haverá melhoria para o trabalho dos servidores.				
03	As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão.				
04	As ações realizadas pela [unidade de RH] geram melhorias ao trabalho do órgão.				
05	A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão.				
06	As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores.				
07	A [unidade de RH] atua para melhorar o trabalho dos servidores deste órgão.				
08	A [unidade de RH] resolve meus problemas quando solicito.				
09	Sou auxiliado pela [unidade de RH] na solução de problemas diversos que possuo no órgão.				
10	A [unidade de RH] resolve os problemas de meus colegas quando solicitada.				
11	Com o passar do tempo, confio nos serviços prestados pela [unidade de RH].				
12	Eu confio na [unidade de RH].				
13	Não serei prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].				
14	Sinto-me confortável em encaminhar para a [unidade de RH] alguma demanda.				
15	Sinto-me confortável em solicitar revisão à [unidade de RH] no caso de algum erro.				
16	A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão.				
17	Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política e prática do RH.				
18	Sou prejudicado por cobranças indevidas realizadas pela [unidade de RH].				
19	Projetos da [unidade de RH] são colocados em prática.				
20	A [unidade de RH] implementa as ações que prioriza.				
21	As ações propostas pela [unidade de RH] são aplicadas no órgão.				

22	Sei que a [unidade de RH] colocar em prática as ações que divulga para o órgão.				
23	As políticas e práticas da [unidade de RH] possuem continuidade.				
24	Os servidores contribuem para a implementação das práticas da [unidade de RH].				
25	Não preciso questionar as decisões do setor de RH				
26	Confio nos critérios técnicos adotados pela [unidade de RH] em suas decisões.				
27	As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pelo RH tendem a representar a realidade				
28	As iniciativas da [unidade de RH] são necessárias para o bom desempenho do órgão.				
29	A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.				
30	Os resultados divulgados pela [unidade de RH] são fidedignos.				
31	As informações divulgadas pela [unidade de RH] são verdadeiras.				
32	A [unidade de RH] faz o que promete.				
33	Me dizem que a [unidade de RH] faz o que prometeu aos servidores.				
34	A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores.				
35	Não dou crédito à [unidade de RH].				
36	Meus colegas de trabalho dizem-me para dar crédito à unidade de RH				
37	Sou atendido com familiaridade pela [unidade de RH].				
38	Sou atendido pela [unidade de RH] com receptividade.				
39	A [unidade de RH] possui um bom atendimento.				
40	A [unidade de RH] é reconhecida pelo seu atendimento.				
41	Percebo que a [unidade de RH] facilita minha “vida” dentro do órgão.				
42	A [unidade de RH] atrapalha o andamento dos processos no órgão.				
43	A [unidade de RH] me atende prontamente quando solicito seus serviços.				
44	Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH].				
45	A equipe da [unidade de RH] é prestativa.				
46	A [unidade de RH] atende aos servidores no mínimo prazo possível.				
47	Caso aconteça algum erro, rapidamente este é solucionado pela [unidade de RH].				
48	Mesmo em questões específicas, o retorno da [unidade de RH] (sobre questões de pessoal) é rápido.				

49	As demandas de responsabilidade da [unidade de RH] são rapidamente solucionadas.				
50	A [unidade de RH] está próxima a mim.				
51	Percebo que a [unidade de RH] é próxima de seus atores (servidores, gestores e alta gestão).				
52	As políticas e práticas de RH estão cada vez mais próximas das necessidades dos servidores do órgão.				
53	As ações da [unidade de RH] estão alinhadas com as demandas dos servidores.				
54	É fácil conseguir as informações que preciso com a [unidade de RH].				
55	Os critérios das políticas relacionadas ao RH são claros.				
56	A [unidade de RH] é vista como transparente.				
57	A legislação é seguida pela [unidade de RH] à risca.				
58	Tenho acesso à [unidade de RH].				
59	O acesso à [unidade de RH] é fácil.				
60	Consgo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade.				
61	A [unidade de RH] é acessível por todos os servidores.				

Apêndice B – TCLE (juízes doutores)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

“Construção e validação de uma escala de Reputação das Áreas de Recursos Humanos na Administração Pública Federal Brasileira”

Instituição dos pesquisadores: UnB

Professor responsável: Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Pesquisador responsável: MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa citado acima. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo.

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia deste.

Antes de assinar faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. O pesquisador responsável deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

Natureza e objetivos do estudo

- O objetivo específico desta etapa da pesquisa é validar uma escala de reputação das áreas de recursos humanos da Administração Pública.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por possuir título de doutor e publicações sobre gestão de pessoas.

Procedimentos do estudo

- Sua participação consiste em analisar cada item quanto à sua clareza e sua adequação aos fatores (ou facetas) do constructo estudado.
- O procedimento será: abra o arquivo intitulado “Validacao de Instrumento v3.docx”, preencha-o e envie de volta para o pesquisador responsável, por e-mail.
- Assine este termo e anexe ao e-mail, com o arquivo “Validacao de Instrumento v3.docx”.
- Após o envio do e-mail, apague os arquivos de seu computador.

Riscos e benefícios

- Esta etapa da pesquisa possui baixo ou nenhum risco ao participante, sendo o procedimento feito virtualmente e sem contato com outras pessoas.
- Caso não se julgue capaz de realizar este procedimento, você não precisa realizá-lo.
- Sua participação poderá ajudar no maior conhecimento a implementação das políticas e práticas de recursos humanos na administração pública.

Participação, recusa e direito de se retirar do estudo

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com o pesquisador responsável.

Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- O material com as suas informações ficará guardado sob a responsabilidade de Igor Guevara Loyola de Souza, com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade. Os dados e instrumentos utilizados ficarão arquivados com o pesquisador responsável até dezembro de 2020, e após esse tempo serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.
- No caso se dúvidas ou se quiserem informações sobre a sua participação no projeto, entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail guevara.igor@gmail.com ou pelo telefone celular (ou WhatsApp): (61) 998416-0874.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa ou caso queira informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, entre em contato com o professor responsável pela pesquisa: Dr. Pedro Pulo Murce Meneses pelo e-mail: pemeneses@yahoo.com.br.

Eu _____ RG _____, após receber uma explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos concordo voluntariamente em fazer parte desta etapa da pesquisa. Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, ____ de _____ de 2020

Participante

Pesquisador responsável: MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Apêndice C – Validação semântica (órgão estadual)**REPUTAÇÃO DAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS**

Título do Projeto: Construção e validação de uma escala de Reputação das Áreas de Recursos Humanos na Administração Pública Federal Brasileira

Pesquisador Responsável: Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Telefones para contato: (61) 98416-0874 / (61) 3328-6056

Prezado servidor do TJDFT,

Estamos elaborando um instrumento que compreende a medida de reputação das áreas de Recursos Humanos. Gostaríamos de convidá-lo(a) para participar como juiz deste instrumento, em fase de Análise de Conteúdo. Esta escala possui 61 itens, que tem como objetivo mensurar a reputação das áreas de Recursos Humanos em órgãos da Administração Pública Federal.

Sua tarefa consiste em analisar a clareza de cada item. A clareza remete ao quanto esses itens são compreensíveis (diretos, claros e objetivos). Para esta avaliação, atribua uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) a cada afirmativa. No caso de ser incompreensível (avaliações de 1 a 3), você poderá sugerir alguma adequação.

Com o instrumento você também está recebendo um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Pedimos a gentileza de que devolva junto com a avaliação. Caso não consiga assinar o documento e digitalizá-lo, pedimos que formalize o aceite do TCLE por e-mail. Pedimos, ainda, sua compreensão em não divulgar os itens deste instrumento, por se tratar de um teste que terá caráter sigiloso.

Para responder a essa escala, salve este arquivo (“Validacao Semantica TJDFT.docx”) em seu computador, preencha os dados e reencaminhe para este e-mail, junto com o TCLE. Ao final, contamos com sua colaboração para deletar o instrumento de seu computador e reforçamos a necessidade de total sigilo dos itens avaliados.

Muito obrigado pela contribuição.

REPUTAÇÃO DAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Nº	Itens	Análise semântica (caso marque 1, 2 ou 3, reescreva o item indicando as melhorias) Incompreensível 1 2 3 4 5 Compreensível
01	A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.	
02	Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras) haverá melhoria para o trabalho dos servidores.	
03	As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão.	
04	As ações realizadas pela [unidade de RH] geram melhorias ao trabalho do órgão.	
05	A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão.	
06	As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores.	
07	A [unidade de RH] atua para melhorar o trabalho dos servidores deste órgão.	
08	A [unidade de RH] resolve meus problemas quando solicito.	
09	Sou auxiliado pela [unidade de RH] na solução de problemas diversos que possuo no órgão.	
10	A [unidade de RH] resolve os problemas de meus colegas quando solicitada.	
11	Com o passar do tempo, confio nos serviços prestados pela [unidade de RH].	
12	Eu confio na [unidade de RH].	
13	Não serei prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].	
14	Sinto-me confortável em encaminhar para a [unidade de RH] alguma demanda.	
15	Sinto-me confortável em solicitar revisão à [unidade de RH] no caso de algum erro.	
16	A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão.	
17	Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política e prática do RH.	
18	Sou prejudicado por cobranças indevidas realizadas pela [unidade de RH].	
19	Projetos da [unidade de RH] são colocados em prática.	
20	A [unidade de RH] implementa as ações que prioriza.	
21	As ações propostas pela [unidade de RH] são aplicadas no órgão.	
22	Sei que a [unidade de RH] colocar em prática as ações que divulga para o órgão.	
23	As políticas e práticas da [unidade de RH] possuem continuidade.	

24	Os servidores contribuem para a implementação das práticas da [unidade de RH].	
25	Não preciso questionar as decisões do setor de RH	
26	Confio nos critérios técnicos adotados pela [unidade de RH] em suas decisões.	
27	As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pelo RH tendem a representar a realidade	
28	As iniciativas da [unidade de RH] são necessárias para o bom desempenho do órgão.	
29	A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.	
30	Os resultados divulgados pela [unidade de RH] são fidedignos.	
31	As informações divulgadas pela [unidade de RH] são verdadeiras.	
32	A [unidade de RH] faz o que promete.	
33	Me dizem que a [unidade de RH] faz o que prometeu aos servidores.	
34	A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores.	
35	Não dou crédito à [unidade de RH].	
36	Meus colegas de trabalho dizem-me para dar crédito à unidade de RH	
37	Sou atendido com familiaridade pela [unidade de RH].	
38	Sou atendido pela [unidade de RH] com receptividade.	
39	A [unidade de RH] possui um bom atendimento.	
40	A [unidade de RH] é reconhecida pelo seu atendimento.	
41	Percebo que a [unidade de RH] facilita minha “vida” dentro do órgão.	
42	A [unidade de RH] atrapalha o andamento dos processos no órgão.	
43	A [unidade de RH] me atende prontamente quando solicito seus serviços.	
44	Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH].	
45	A equipe da [unidade de RH] é prestativa.	
46	A [unidade de RH] atende aos servidores no mínimo prazo possível.	
47	Caso aconteça algum erro, rapidamente este é solucionado pela [unidade de RH].	
48	Mesmo em questões específicas, o retorno da [unidade de RH] (sobre questões de pessoal) é rápido.	
49	As demandas de responsabilidade da [unidade de RH] são rapidamente solucionadas.	
50	A [unidade de RH] está próxima a mim.	
51	Percebo que a [unidade de RH] é próxima de seus atores (servidores, gestores e alta gestão).	
52	As políticas e práticas de RH estão cada vez mais próximas das necessidades dos servidores do órgão.	

53	As ações da [unidade de RH] estão alinhadas com as demandas dos servidores.	
54	É fácil conseguir as informações que preciso com a [unidade de RH].	
55	Os critérios das políticas relacionadas ao RH são claros.	
56	A [unidade de RH] é vista como transparente.	
57	A legislação é seguida pela [unidade de RH] à risca.	
58	Tenho acesso à [unidade de RH].	
59	O acesso à [unidade de RH] é fácil.	
60	Conseguo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade.	
61	A [unidade de RH] é acessível por todos os servidores.	

Apêndice D – TCLE (órgão estadual)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

“Construção e validação de uma escala de Reputação das Áreas de Recursos Humanos na Administração Pública Brasileira”

Instituição dos pesquisadores: UnB

Professor responsável (orientador): Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Pesquisador responsável: MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa citado acima. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo.

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia deste.

Antes de assinar faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. O pesquisador responsável deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

Natureza e objetivos do estudo

- O objetivo específico desta etapa da pesquisa é validar uma escala de reputação das áreas de recursos humanos da Administração Pública.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por ser servidor do TJDF.

Procedimentos do estudo

- Sua participação consiste em analisar cada item quanto à sua clareza e sua adequação aos fatores (ou facetas) do constructo estudado.
- O procedimento será: abra o arquivo intitulado “Validacao Semantica TJDF.docx”, preencha-o e envie de volta para o pesquisador responsável, por e-mail.
- Assine este termo e anexe ao e-mail, com o arquivo “Validacao Semantica TJDF.docx”. Caso não consiga assinar, confirme o aceite no corpo do e-mail.
- Após o envio do e-mail, apague os arquivos de seu computador.

Riscos e benefícios

- Esta etapa da pesquisa possui baixo ou nenhum risco ao participante, sendo o procedimento feito virtualmente e sem contato com outras pessoas.
- Caso não se julgue capaz de realizar este procedimento, você não precisa realizá-lo.
- Sua participação poderá ajudar no maior conhecimento a implementação das políticas e práticas de recursos humanos na administração pública.

Participação, recusa e direito de se retirar do estudo

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com o pesquisador responsável.

Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- O material com as suas informações ficará guardado sob a responsabilidade de Igor Guevara Loyola de Souza, com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade.

Os dados e instrumentos utilizados ficarão arquivados com o pesquisador responsável até dezembro de 2020, e após esse tempo serão destruídos.

- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.
- No caso se dúvidas ou se quiserem informações sobre a sua participação no projeto, entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail guevara.igor@gmail.com ou pelo telefone celular (ou WhatsApp): (61) 998416-0874.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa ou caso queira informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, entre em contato com o professor responsável pela pesquisa: Dr. Pedro Pulo Murce Meneses pelo e-mail: pemeneses@yahoo.com.br.

Eu _____ RG _____, após receber uma explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos concordo voluntariamente em fazer parte desta etapa da pesquisa. Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, ____ de _____ de 2020

Participante

Pesquisador responsável: MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Apêndice E – Questionário do Estudo 1

Dados demográficos

Você deve responder as próximas questões de acordo com a sua atual ocupação. Caso esteja cedido a um órgão, responda de acordo com a sua atual lotação.

Órgão em que trabalha atualmente *

Tempo de trabalho no órgão (anos) *

Caso esteja trabalhando há menos de 1 ano no órgão, preencha o campo com o valor 0 (zero).

Local de Trabalho (UF) *

Cargo que você ocupa no órgão *

Você é concursado de nível *

Sexo *

Idade *

Salário mensal bruto (em R\$) *

Caso queira receber um relatório com os resultados da pesquisa, coloque seu e-mail neste campo

Voltar
Próxima

Reputação das Áreas (unidades) de Recursos Humanos

Esta parte do questionário visa identificar suas opiniões sobre a UNIDADE (ou área, ou setor) DE RECURSOS HUMANOS do órgão em que você trabalha.

Você deve avaliar a área de recursos humanos como um todo. Se no seu órgão é uma coordenação (ou seção), considere para a avaliação a coordenação e os serviços que a compõem. A mesma análise vale caso a unidade de RH do seu órgão seja uma coordenação-geral, uma secretaria ou uma superintendência.

Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 5 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores. *

A [unidade de RH] é acessível para todos os servidores. *

Meus colegas de trabalho afirmam que a [unidade de RH] faz o que promete aos servidores. *

Não questiono as decisões da [unidade de RH]. *

Sou atendido pela [unidade de RH] com receptividade. *

A [unidade de RH] possui um bom atendimento. *

Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores. *

As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pela [unidade de RH] representam a realidade. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A [unidade de RH] é reconhecida pelo seu atendimento. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

O acesso à [unidade de RH] é fácil. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A [unidade de RH] me atende prontamente quando solicito seus serviços. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

As ações realizadas pela [unidade de RH] geram melhorias ao trabalho do órgão. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

É fácil conseguir as informações que preciso com a [unidade de RH]. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Os resultados divulgados pela [unidade de RH] são fidedignos. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Tenho relação de proximidade com a [unidade de RH]. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH]. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da [unidade de RH]. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Tenho acesso à [unidade de RH]. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A [unidade de RH] é prestativa. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A [unidade de RH] faz o que promete. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A [unidade de RH] implementa as ações que propõe. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A [unidade de RH] atende aos servidores com rapidez. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A [unidade de RH] atua para melhorar o trabalho dos servidores deste órgão. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Não sou prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH]. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Percebo que a [unidade de RH] tem relação de proximidade com servidores, gestores e alta gestão. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Consigno informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As informações divulgadas pela [unidade de RH] são verdadeiras. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Caso [a unidade de RH] cometa algum erro nas suas decisões, ela rapidamente soluciona o problema. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Confio nos serviços prestados pela [unidade de RH]. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As demandas de responsabilidade da [unidade de RH] são rapidamente solucionadas. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Eu confio na [unidade de RH]. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Comprometimento Organizacional

Esta parte do questionário visa identificar seus afetos sobre a organização. Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 5 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte do órgão onde trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Conversando com amigos, eu sempre me refiro a esse órgão como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Sinto os objetivos de meu órgão como se fossem os meus. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

O órgão em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu realmente me interesso pelo destino do órgão onde trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas do órgão em que trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu realmente sinto os problemas desse órgão como se fossem meus. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

A minha forma de pensar é muito parecida com a do órgão. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pelo órgão onde trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e meu órgão. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Esse órgão tem um imenso significado pessoal para mim. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Aceito as normas do órgão, porque concordo com elas. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Comprometimento Organizacional

Esta parte do questionário visa identificar seus afetos sobre a organização. Responda as perguntas avaliando o quanto está comprometido com o seu órgão.

O quanto você está comprometido com o órgão em que trabalha? *

Pouco 1 2 3 4 5 Muito

Até que ponto você se importa com o órgão em que trabalha? *

Pouco 1 2 3 4 5 Muito

O quanto você é dedicado ao órgão em que trabalha? *

Pouco 1 2 3 4 5 Muito

Até que ponto você escolheu estar comprometido com o órgão em que trabalha? *

Pouco 1 2 3 4 5 Muito

Relacionamento com a Unidade de RH

Como é o seu relacionamento interpessoal (contato, interação) com a unidade de Recursos Humanos do seu órgão? *

- NÃO POSSUO CONTATO COM OS MEMBROS DA UNIDADE DE RH. Ou seja, NÃO interajo (NÃO me relaciono) pessoalmente com unidade de RH.
- POSSUO CONTATO COM OS MEMBROS DA UNIDADE DE RH. Ou seja, interajo (me relaciono) pessoalmente com a unidade de RH.

Você é servidor(a) lotado(a) na Unidade de Recursos Humanos do órgão em que trabalha? *

- Sim
- Não

Comprometimento da Equipe de Recursos Humanos

Esta parte do questionário visa identificar seus afetos sobre a sua área de trabalho, que é a Unidade de Recursos Humanos. Responda as perguntas avaliando o quanto está comprometido com a sua unidade de trabalho.

O quanto você está comprometido com a [unidade de RH]? *

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

Até que ponto você se importa com a [unidade de RH]? *

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

O quanto você é dedicado à [unidade de RH]? *

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

Até que ponto você escolheu estar comprometido com a [unidade de RH]? *

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

Intenção de Rotatividade

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas clicando a frequência que melhor representa sua resposta.

Penso em sair (deixar de trabalhar) da [unidade de RH] em que trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Planejo sair da [unidade de RH] onde trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Tenho vontade de sair da [unidade de RH] onde trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Tempo de trabalho na Unidade de RH (anos) *

Caso esteja trabalhando a menos de 1 ano na Unidade de RH do seu órgão, preencha o campo com o valor 0 (zero).

Sua resposta _____

Há quantos servidores lotados na unidade de RH? *

Podê indicar um valor aproximado, caso não saiba o valor exato.

Sua resposta _____

[Voltar](#)

[Enviar](#)

Apêndice F – Matriz R contendo os 37 itens da medida de Reputação de RH

QUAL03	QUAL04	QUAL05	QUAL06	QUAL07	QUAL08	QUAL09	QUAL10	QUAL11	QUAL12	QUAL13	QUAL14	QUAL15	QUAL16
1													
0,678579	1												
0,713351	0,819262	1											
0,722979	0,834507	0,822955	1										
0,70497	0,843917	0,815352	0,802223	1									
0,646948	0,678637	0,729431	0,689029	0,719592	1								
0,718309	0,791936	0,791321	0,773063	0,850043	0,765715	1							
0,480684	0,537106	0,541992	0,571953	0,512377	0,521947	0,581743	1						
0,630465	0,558342	0,602323	0,621722	0,590438	0,610957	0,60572	0,538001	1					
0,676426	0,848093	0,812135	0,816027	0,798808	0,664059	0,762401	0,586161	0,581028	1				
0,548038	0,717735	0,720215	0,762585	0,701375	0,560066	0,653124	0,603416	0,553444	0,747655	1			
0,589641	0,723084	0,706868	0,740559	0,673366	0,552209	0,633813	0,519227	0,484422	0,742573	0,767632	1		
0,689949	0,752504	0,749546	0,782949	0,751951	0,63789	0,732424	0,600585	0,612977	0,791009	0,709169	0,69397	1	
0,560419	0,65642	0,6782	0,708659	0,626317	0,555022	0,612113	0,479056	0,505167	0,644608	0,650048	0,722443	0,609228	1

	CONF01	CONF02	CONF03	CONF04	CONF05	CONF06	CONF07	CONF08	CONF09	CONF10
CONF01	1									
CONF02	0,56301	1								
CONF03	0,708386	0,66481	1							
CONF04	0,683323	0,696952	0,870077	1						
CONF05	0,659034	0,647629	0,762329	0,782547	1					
CONF06	0,646597	0,623671	0,784633	0,809569	0,774695	1				
CONF07	0,691238	0,674394	0,826224	0,835735	0,793931	0,837645	1			
CONF08	0,59305	0,5858	0,722486	0,739254	0,766265	0,723425	0,749466	1		
CONF09	0,61757	0,613927	0,735807	0,762075	0,782567	0,752079	0,778662	0,895159	1	
CONF10	0,48897	0,515766	0,605371	0,648327	0,666771	0,682829	0,652505	0,731188	0,739553	0,693171
CONF11	0,613136	0,637088	0,747412	0,73624	0,790328	0,752134	0,785125	0,708	0,739553	0,693171
CONF12	0,382442	0,45409	0,430837	0,4453	0,510667	0,458378	0,457017	0,542794	0,562075	0,614557
CONF13	0,617367	0,602695	0,744267	0,759288	0,718045	0,756617	0,760267	0,670634	0,702673	0,604004
CRED01	0,379238	0,410539	0,441806	0,453704	0,488711	0,462676	0,423439	0,461482	0,517969	0,489475
CRED02	0,574465	0,604007	0,684791	0,673124	0,688683	0,644982	0,668186	0,648039	0,658612	0,575347
CRED03	0,49564	0,521009	0,635017	0,622433	0,609771	0,632718	0,61174	0,613655	0,624639	0,551022
CRED04	0,517301	0,529032	0,671261	0,660638	0,698802	0,648595	0,662734	0,713695	0,708341	0,581211
CRED05	0,471006	0,437068	0,590882	0,594798	0,604086	0,641735	0,651925	0,667367	0,663459	0,602204
CRED06	0,61733	0,614112	0,742345	0,764462	0,753509	0,785372	0,781671	0,781146	0,792485	0,710745
CRED07	0,655911	0,565695	0,710848	0,693692	0,712441	0,67682	0,697061	0,676101	0,695651	0,625135
CRED08	0,583208	0,622141	0,74861	0,756771	0,747515	0,758481	0,774298	0,76595	0,785663	0,674969
QUAL01	0,49119	0,435312	0,593638	0,598869	0,645398	0,618777	0,621386	0,667446	0,677379	0,548008
QUAL02	0,555283	0,494337	0,655554	0,668383	0,692146	0,671239	0,689922	0,718376	0,746453	0,544112
QUAL03	0,622764	0,61373	0,757186	0,748263	0,735174	0,672061	0,6996	0,700377	0,715769	0,590212
QUAL04	0,446867	0,503854	0,605348	0,647281	0,622643	0,603392	0,644652	0,717183	0,717814	0,579121
QUAL05	0,53417	0,549142	0,640481	0,667622	0,710364	0,677541	0,685945	0,756749	0,742192	0,60792
QUAL06	0,548851	0,546026	0,692807	0,717126	0,733564	0,692411	0,713268	0,759598	0,762359	0,605652
QUAL07	0,513978	0,522183	0,637332	0,667579	0,630268	0,650491	0,693829	0,751007	0,715118	0,569109
QUAL08	0,524431	0,555276	0,617612	0,657704	0,703788	0,666765	0,664954	0,783511	0,763892	0,673215
QUAL09	0,545627	0,576397	0,672613	0,695323	0,686632	0,68358	0,696339	0,805712	0,777022	0,657541
QUAL10	0,336154	0,408651	0,470498	0,516077	0,544251	0,527539	0,489655	0,60625	0,578162	0,459174
QUAL11	0,510682	0,449018	0,625233	0,619158	0,620392	0,609046	0,634697	0,624294	0,633827	0,493388
QUAL12	0,489962	0,484783	0,614285	0,649965	0,639865	0,627586	0,635497	0,724815	0,708008	0,560938
QUAL13	0,407053	0,368434	0,533115	0,574124	0,564055	0,549962	0,563557	0,622602	0,65076	0,494204
QUAL14	0,370352	0,411631	0,540394	0,56422	0,549008	0,550049	0,551636	0,58974	0,603205	0,502654
QUAL15	0,448809	0,473704	0,607346	0,653212	0,646046	0,613667	0,609998	0,711478	0,698083	0,543239
QUAL16	0,50104	0,428008	0,581434	0,58621	0,621031	0,619575	0,611362	0,627602	0,647317	0,502579

Anexo A – Instrumento de Dowling (2004)

Table 2: Final Measures of Corporate Descriptors and Corporate Reputation

<i>Social accountability</i> ($\alpha = 0.89$)
Ethical
Fair and honest
Good community citizen
Genuine
<i>Corporate capability</i> ($\alpha = 0.88$)
Strong leadership
Quality/reliable products & services
Innovative
Well managed
Strong financial performance
Low risk investment
Winning strategy
Good growth prospects
<i>Media relations</i> ($\alpha = 0.90$)
Ready access to senior managers
Open dealings with journalists
Supportive of journalists' needs
<i>Market presence</i> ($\alpha = 0.82$)
Well known, familiar
Know what they stand for
Leader in its field
Powerful presence in the marketplace
<i>Personality</i> ($\alpha = 0.61$)
Exciting
Arrogant
Interesting
Well liked
Very Australian
Warm and friendly
<i>Corporate reputation</i> ($\alpha = 0.82$)
Believe the company/trustworthy
Admired and respected
Confident about future actions

Anexo B – Instrumento de McMillan e Deeds (1998)

5. Please rate the following Pharmaceutical Firms on a scale of 1 to 7 based on your opinion of them as a potential employer. If you are not familiar with a company, please do not circle anything.

	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
	unacceptable	undesirable	mildly undesirable	no opinion	mildly desirable	desirable	most desirable
<i>Abbott Laboratories</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>American Home Products</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Bristol Myers Squibb</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Johnson & Johnson</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Eli Lilly & Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Merck & Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Pfizer Inc.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Schering-Plough</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Smithkline Beecham</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Syntex Corp.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Upjohn Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Warner-Lambert Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7

12. Please rate these items in terms of their importance in your evaluation of a potential employer.

	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7			
	Unimportant						Very important			
a. <i>Salary, Benefits, etc.</i>				1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
b. <i>Quality of Research Staff</i>				1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
c. <i>Working Conditions</i>				1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
d. <i>Encourages Publication of Research</i>				1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
e. <i>Encourages Participation in Academic Conferences</i>				1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
f. <i>High Ethical Standards</i>				1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
g. <i>High Standard of Scientific Research</i>				1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
h. <i>Field of Research</i>				1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7

13. Please rate your perception of the willingness of the following companies to publish their research in scientific journals. If you are not familiar with a company, please do not circle anything.

	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
	Does not Publish Research			Neutral to Publication of Research			Actively Encourages Publication of Research
<i>Abbott Laboratories</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>American Home Products</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Bristol Myers Squibb</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Johnson & Johnson</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Eli Lilly & Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Merck & Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Pfizer Inc.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Schering-Plough</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>SmithKline Beecham</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Syntex Corp.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Upjohn Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
<i>Warner-Lambert Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7

15. Please rate the overall quality of the scientific research programs of the following companies. If you are not familiar with a company, please do not circle anything.

	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
	very low	low	below	average	above	high	very high
	quality	quality	average		average	quality	quality
<i>Abbott Laboratories</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>American Home Products</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Bristol Myers Squibb</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Johnson & Johnson</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Eli Lilly & Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Merck & Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Pfizer Inc.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Schering-Plough</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>SmithKline Beecham</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Syntex Corp.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Upjohn Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<i>Warner-Lambert Co.</i>	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----

THANK YOU FOR YOUR ASSISTANCE

Anexo C – Instrumento de Caruana e Chircop (2000)

Table 4: Item-total statistics of the resulting 12-item scale

<i>Item</i>	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Alpha if Item Deleted</i>
1 XYZ produces quality products.	46.90	53.54	0.68	0.61	0.90
2 XYZ uses high caliber adverts.	47.08	53.20	0.68	0.53	0.90
3 XYZ sponsor many activities.	47.29	53.53	0.55	0.40	0.90
4 XYZ are always willing to welcome visitors to tour the factory.	47.44	53.43	0.53	0.37	0.90
5 XYZ is a long-established company.	46.76	53.47	0.72	0.64	0.90
6 Employment with XYZ is highly regarded.	47.25	51.51	0.67	0.55	0.90
7 The employees of XYZ are well trained.	47.34	54.54	0.53	0.38	0.90
8 XYZ offer a variety of well- known products.	46.87	55.00	0.58	0.47	0.90
9 XYZ has strong management.	47.09	51.66	0.70	0.59	0.90
10 XYZ carry out a lot of advertising.	47.05	52.97	0.62	0.48	0.90
11 XYZ is a sound company.	46.71	53.41	0.82	0.77	0.90
12 For its size XYZ secures good profits.	46.83	54.60	0.64	0.49	0.90

Alpha = 0.91 Standardized item alpha = 0.91

Anexo D – Instrumento de Satir (2006)

Items	Trust and service quality	Communication	Social responsibility
I advise this hospital to people around me	0.66		
I prefer ANDEVA when I have a serious operation	0.64		
AN-DEVA has experienced and specialist doctors	0.62		
I prefer ANDEVA because I trust its name	0.59		
I feel myself good due to the services I have at ANDEVA	0.58		
New methods in diagnosis and treatment have been used in ANDEVA	0.56		
This hospital has continuously improved itself when compared to other hospitals	0.55		
There is not discrimination among patients in AN-DEVA	0.55		
I come to ANDEVA whenever I have a health problem	0.51		
I have found all necessary medical equipments for my illness in ANDEVA	0.51		
AN-DEVA has contemporary physical environments	0.50		
All polyclinics in AN-DEVA serve qualified service	0.49		
I do not need to make other doctors confirm ANDEVA's doctors' decisions	0.48		
AN-DEVA's service is cheaper and more qualified when compared to others	0.45		
I prefer ANDEVA for its doctors	0.43		
Cleaning is cared in every place of ANDEVA	0.41		
Test results reach me in a short time	0.41		
I often follow positive news about ANDEVA in local media	0.39		
I came to ANDEVA on people's recommendations	0.37		
I do not spend lots of time in hospital for procedures		0.71	
Doctors and nurses always communicate positively with patients and their companions		0.64	
My complaints and problems are instantly solved		0.60	
Doctors make satisfactory explanations during diagnosis and treatment		0.54	
I can get information easily from hospital by phone		0.54	
After treatment, I have not experienced any charge that I have not been informed		0.52	
I can instantly reach the doctor I want to talk		0.43	
Hospital employers serve contemporary human profiles		0.42	
I participate in the educational workshop of ANDEVA			0.69
I periodically benefit from ANDEVA's free health scanning			0.68
In an extraordinary situations ANDEVA gives information to society immediately			0.66
ANDEVA makes prices easier for people who can not afford			0.59
AN-DEVA contributes positively to the social and cultural life of a city			0.47

Anexo E – Instrumento de Fombrun, Gardberg e Server (2006)

TABLE 5 THE REPUTATION QUOTIENTSM

Emotional Appeal

I have a good feeling about the company.**

I admire and respect the company.

I trust this company.***

Products and Services

Stands behind its products and services.**

Develops innovative products and services.

Offers high quality products and services.**

Offers products and services that are a good value for the money.***

Vision and Leadership

Has excellent leadership.***

Has a clear vision for its future.***

Recognises and takes advantage of market opportunities.

Workplace Environment

Is well-managed.***

Looks like a good company to work for.**

Looks like a company that would have good employees.***

Social and Environmental Responsibility

Supports good causes.**

Is an environmentally responsible company.**

Maintains high standards in the way it treats people.***

Financial Performance

Has a strong record of profitability.***

Looks like a low risk investment.

Tends to outperform its competitors.

Looks like a company with strong prospects for future growth.***.

* Same as first pilot ** Same as second pilot *** Reworded from second pilot

Anexo F – Instrumento de Turban e Greening (1997)

Organization reputation. Students ($n = 75$) in two sections of a senior-level strategic management course rated 189 companies in terms of their reputations on a five-point scale ranging from 1, “very poor reputation,” to 5, “very good reputation.” Respondents were also given a “cannot judge” option. As noted above, an organization was retained for subsequent analyses only if at least one-third of the respondents actually rated it. Each organization’s reputation score was the average rating for the respondents who rated the firm. Average reputation ratings ranged from 2.74 to 4.87.

Anexo G – Instrumento de Highhouse, Lievens e Sinar (2003)**Prestige**

11. Employees are probably proud to say they work at this company.
 12. This is a reputable company to work for.
 13. This company probably has a reputation as being an excellent employer.
 14. I would find this company a prestigious place to work.
 15. There are probably many who would like to work at this company.
-

Anexo H – Instrumento de Rindova et al. (2005)

A. Attributes Used in the “Perceived Quality” Measure

Recruiters rated business schools on the following attributes of their graduates, on a scale from 1 to 10, where 1 = “poor performance, does not meet your needs”, and 10 = “excellent performance, meets your needs very well.”

1. Communication and interpersonal skills
2. Original and visionary thinking
3. Leadership potential
4. Ability to work well within a team
5. Analytical and problem-solving skills
6. Strong international perspective
7. Strategic thinking
8. Ability to drive results
9. Specific functional expertise
10. Adaptability, including the ability to deal with ambiguity
11. Fit with the corporate culture
12. Entrepreneurial skills
13. General management point of view

Anexo I – Instrumento de Helm (2007)

CCIJ
12,3

246

Indicator	Description	Consumers		Employees		Investors	
		Weight	<i>t</i> -value	Weight	<i>t</i> -value	weight	<i>t</i> -value
x_1	Quality of products	0.273	5.113	0.026	0.328	0.122	2.132
x_2	Value for money of products	0.303	6.155	0.045	0.567	0.154	2.025
x_3	Commitment to protecting the environment	0.220	3.163	0.173	2.364	0.105	1.308
x_4	Corporate success	0.018	0.325	0.016	0.185	0.392	5.588
x_5	Treatment of employees	- 0.024	0.292	0.137	1.687	- 0.090	0.890
x_6	Customer orientation	0.129	2.777	0.539	5.963	0.038	0.448
x_7	Commitment to charitable and social issues	0.100	1.430	0.223	2.574	0.263	2.682
x_8	Financial performance	0.022	0.399	- 0.089	1.272	0.064	0.674
x_9	Qualification of management	0.031	0.545	0.286	2.362	0.256	2.837
x_{10}	Credibility of advertising claims	0.302	5.745	0.078	0.800	0.216	3.135

Note: Question (multi-faceted measure of reputation): "Please indicate, what kind of reputation does company x have in the public concerning the following attributes?"; Scale: 1 – "a very good reputation" 7 – "a very bad reputation"; the scale was entirely verbalised. Question (single-item measure of reputation): "Please indicate, what kind of reputation does company x have in the public?"; Scale: 1 – "a very good reputation" 7 – "a very bad reputation"; the scale was entirely verbalised

Table II.
Information on the
measurement models

Anexo J – Instrumento de Walsh e Beatty (2007)

Table 4 Customer-based corporate reputation factors

	Factor loading (from Principal axis analysis)— Study 1	Coefficient of determination (from CFA ^a)— Study 1	Coefficient of determination (from CFA)— Study 2
Factor 1: customer orientation	$\gamma^b=3.55$	AVE=0.67, cr=0.86	AVE=0.70, cr=0.91
Has employees who are concerned about customer needs	0.82	0.70	0.73
Has employees who treat customers courteously	0.81	0.77	0.74
Is concerned about its customers	0.76	0.67	0.70
Treats its customers fairly	0.75	0.62	0.68
Takes customer rights seriously	0.74	0.65	0.67
Seems to care about all of its customers regardless of how much money they spend with them	0.73	0.58	0.65
Factor 2: good employer	$\gamma=3.47$	AVE=0.65, cr=0.87	AVE=0.66, cr=0.90
Looks like a good company to work for ^c	0.84	0.73	0.71
Seems to treat its people well	0.77	0.67	0.70
Seems to have excellent leadership ^c	0.72	0.65	0.67
Has management who seems to pay attention to the needs of its employees	0.68	0.65	0.66
Seems to have good employees ^c	0.68	0.64	0.65
Seems to maintain high standards in the way that it treats people ^c	0.64	0.64	0.63
Seems to be well-managed ^c	0.57	0.60	0.59
Factor 3: reliable and financially strong company	$\gamma=3.45$	AVE=0.59, cr=0.81	AVE=0.66, cr=0.89
Tends to outperform competitors ^c	0.75	0.74	0.78
Seems to recognize and take advantage of market opportunities ^c	0.70	0.72	0.75
Looks like it has strong prospects for future growth ^c	0.70	0.70	0.68
Looks like it would be a good investment ^c	0.68	0.61	0.59
Appears to make financially sound decisions	0.61	0.63	0.59
Has a strong record of profitability ^c	0.61	0.44	^d
Is doing well financially	0.55	0.59	0.63
Seems to have a clear vision of its future ^c	0.50	0.45	0.58
Appears to be aware of its responsibility to society	0.40	0.42	^d
Factor 4: Product and service quality	$\gamma=1.57$	AVE=0.56, cr=0.78	AVE=0.60, cr=0.88
Offers high quality products and services ^c	0.65	0.58	0.54
Is a strong, reliable company	0.57	0.74	0.77
Stands behind the services that it offers ^c	0.54	0.43	0.48
Develops innovative services ^c	0.53	0.62	0.59
Offers services that are a good value for the money ^c	0.50	0.43	^d
Factor 5: social and environmental responsibility	$\gamma=1.38$	AVE=0.53, cr=0.70	AVE=0.55, cr=0.76
Seems to make an effort to create new jobs	0.78	0.63	0.59
Would reduce its profits to ensure a clean environment	0.71	0.57	0.56
Seems to be environmentally responsible ^c	0.63	0.51	0.55
Appears to support good causes	0.53	0.42	0.48

AVE Average variance extracted; cr composite reliability

^a Confirmatory factor analysis; ^b γ =eigenvalues; ^c items adapted from the RQ of Fombrun et al. (2000); ^d items removed after first confirmatory analysis

Anexo K – Instrumento de Olmedo-Cienfuentes e Martínez-León (2014)

Table 3 Exploratory factor analysis of the employee views of reputation: rotated component matrix.

Items	Item code	Factors								
		Innovation	Quality of management	Ethical culture	Human resources	Leadership	CSR	Managers reputation	Customer loyalty	
KMO: 0.881; Determinant value: 0.008; Bartlett sphericity test: 0.000; Total variance explained: 84.85%										
Your company is a pioneer in introducing new services	V1	0.90								
Your company is a pioneer in introducing new processes to deliver services	V2	0.89								
Your company has made an effort to reinvent the way it does business	V3	0.86								
Your company has increased the number of new services introduced in the last three years	V4	0.81								
Your company is a pioneer in introducing new technologies	V5	0.75								
Company uses available resources properly	V6		0.82							
Company communicates the goals to the people who has to achieve them	V7		0.77							
Company manages its assets properly	V8		0.52							
Codes of conduct are used to encourage ethical behaviour of employees	V9			0.81						
Managers have an ethical commitment in the development of their activity	V10			0.59						
Cultural values and beliefs are shared by the members of the company	V11			0.53						
Key employees for the company are kept	V12				0.85					
Staff with the specific knowledge and abilities required are attracted	V13				0.60					
Employees are satisfied with their company	V14				0.57					
Company is a leader in its activity	V15					0.77				
Company is respected by the rest of the companies in its sector	V16					0.77				
Company has a high degree of credibility	V17					0.62				
Company develops activities to protect the environment	V18						0.89			
Company considers as important information transparency in its activities	V19						0.67			
Managers are recognised for their good work by external stakeholders	V20							0.85		
Managers are recognised for their good work by internal stakeholders	V21							0.80		
Company maintains long-term relationships with customers	V22									0.63
Variance explained		18.99%	11.69%	10.34%	9.90%	9.43%	9.36%	8.72%	6.42%	
Reliability (Cronbach alfa)		91.6%	78.9%	83%	72.5%	79.3%	66.2%	79.5%	-	

Source: Authors

Anexo L – Instrumento RepTrak® de Fombrun, Ponzi e Newburry (2015)

Table 1: The RepTrak® System: Dimensions and Attributes of Reputation

<i>Dimension</i>	<i>Attribute</i>
Products & Services	Offers high quality products and services
Products & Services	Offers products and services that are a good value for the money
Products & Services	Stands behind its products and services
Products & Services	Meets customer needs
Innovation	Is an innovative company
Innovation	Is generally the first company to go to market with new products and services
Innovation	Adapts quickly to change
Workplace	Rewards its employees fairly
Workplace	Demonstrates concern for the health and well-being of its employees
Workplace	Offers equal opportunities in the workplace
Governance	Is open and transparent about the way the company operates
Governance	Behaves ethically
Governance	Is fair in the way it does business
Citizenship	Acts responsibly to protect the environment
Citizenship	Supports good causes
Citizenship	Has a positive influence on society
Leadership	Has a strong and appealing leader
Leadership	Has a clear vision for its future
Leadership	Is a well-organized company
Leadership	Has excellent managers
Performance	Is a profitable company
Performance	Delivers financial results that are better than expected
Performance	Shows strong prospects for future growth

Antecedentes e Resultantes de Reputação Organizacional

Revisão	Nível	Antecedentes	Resultantes
(Pérez, 2021)	Organizacional (órgãos públicos)	Influência da mídia Eficácia percebida Comunicação estratégica Desempenho (avaliação) Alocação de recursos (orçamento) Características individuais (liderança, formação, etc)	Cooperação Legitimidade Autonomia Corrupção Comunicação estratégica Gerenciamento de Riscos Recrutamento Aprovação de leis Desempenho (efetividade) Tomada de Decisão <i>Compliance</i> N.A.
(Rashid & Mustafa, 2020)	Departamento (universidades)	Empoderamento dos colaboradores Responsabilidade Social Qualidade da Pesquisa Qualidade do Ensino Internacionalização Capital Social Satisfação Imagem	
(Money et al., 2017)	Organizacional	Qualidade do Produto Ambiente de Trabalho Responsabilidade Social Comunicação estratégica Poder	Comprometimento <i>Compliance</i> Rotatividade Engajamento Bem-estar Satisfação Cidadania Organizacional Cooperação Consumo Relações (novas)
(Ali et al., 2015)	Organizacional	Desempenho Financeiro Responsabilidade Social Visibilidade de mídia Tamanho e Idade da organização Risco da organização Relações de longo prazo	Desempenho Financeiro (futuro) Lealdade Confiança Comprometimento