



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

IGOR GUEVARA LOYOLA DE SOUZA

Reputação das áreas de recursos humanos

Brasília – DF
2016

IGOR GUEVARA LOYOLA DE SOUZA

Reputação das áreas de recursos humanos

Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro Paulo
Murce Meneses

Brasília – DF

2016

Loyola de Souza, Igor Guevara.
Reputação das áreas de recursos humanos / Igor Guevara Loyola
de Souza – Brasília, 2016.
91 f. : il.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses,
Departamento de Administração.

1. Reputação de recursos humanos. 2. Reputação organizacional.
3. Gestão estratégica de pessoas. 4. Administração Pública.

REPUTAÇÃO DAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova a dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Igor Guevara Loyola de Souza

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutor Antonio Isidro Filho
Professor-Examinador
Membro interno PPGA

Doutor Bruno Henrique Rocha Fernandes
Professor-Examinador
Membro externo

Brasília, 02 de março de 2016

Dedico este trabalho à minha família pelo apoio e preocupação demonstrada durante esta jornada e a todos os amigos que conseguiram entender o porquê da minha ausência nos mais diversos momentos desses dois anos de dedicação à academia.

Dedico também à Darcy Ribeiro, presente na minha fala de conclusão de curso e idealizador da universidade pela qual sou apaixonado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu orientador Pedro Meneses, por me acompanhar em mais uma etapa de crescimento profissional e acadêmico, me ajudando a desenvolver, por completo, o meu potencial. Faço elogios também ao professor Isidro pelo apoio profissional durante o mestrado, possibilitando a minha atuação integral no curso e discutindo comigo, eventualmente, melhorias no meu trabalho. Ao professor Bruno Fernandes, meus sinceros agradecimentos pelo aceite imediato em avaliar este projeto, sem ao menos ter contato prévio com o programa da UnB, além de contribuir com excelentes *feedbacks*. Merecem reconhecimento todos os gestores de RH que participaram da pesquisa, acreditando nesta como ferramenta de mudança da realidade à qual se submetem e se desafiam constantemente. Por fim, agradeço aos meus grandes amigos Diogo e Lear nessa nossa empreitada e, por fim, ao amigo Pedro César, por estar comigo, principalmente, no “tiro final”, me incentivando constantemente.

RESUMO

Apesar de várias evidências empíricas sobre a relação dos sistemas de recursos humanos com o desempenho organizacional, ainda há avanços significativos a serem alcançados. Acredita-se que a reputação das áreas de recursos humanos vem a ser uma variável negligenciada nesta literatura. Nos últimos 10 anos, em âmbito internacional, os estudos sobre a reputação aumentaram significativamente. Diversas medidas de reputação, no nível organizacional, foram propostas a fim de aumentar o grau de precisão deste constructo, ainda multifacetado. A reputação de uma unidade organizacional pode estar relacionada com a rotatividade dos seus colaboradores, com a implementação das suas políticas e práticas, com a motivação dos seus funcionários, entre outros aspectos. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, ocorreu por meio de entrevistas e grupos focais em 11 órgãos públicos federais brasileiros, com a participação de 55 gestores e servidores das unidades de recursos humanos destes órgãos. Todas as 26 entrevistas e grupos focais foram gravadas e transcritas, a fim de possibilitar a análise de conteúdo dos dados. Este estudo contribui academicamente ao dimensionar teoricamente a reputação das áreas de recursos humanos na administração pública, a qual é formada por três fatores: credibilidade, confiança e qualidade do serviço. A identificação destes fatores oferece *insights* de estratégias organizacionais que as unidades de RH podem adotar para alterar sua reputação e tornar suas iniciativas mais efetivas. A percepção dos grupos de interesse da unidade também varia, sendo que a atuação do RH deve ser diferenciada para cada um deles. Alta gestão, gestores de linha e servidores, além da própria equipe da unidade de recursos humanos, foram identificados como os *stakeholders* relevantes para a atuação do RH. Por fim, sugere-se uma definição constitutiva do constructo reputação no âmbito do RH, a qual oferece reflexões importantes sobre a atuação da área.

Palavras-chave: Reputação de recursos humanos. Reputação organizacional. Gestão estratégica de pessoas. Administração Pública.

ABSTRACT

Although there are several empirical evidence on the relationship of human resource systems with organizational performance, there is still significant progress to be achieved. It is believed that the RH reputation is a variable that has been neglected in this literature. Over the past 10 years at the international scene, studies on the reputation have increased significantly. Several reputation measures at the organizational level have been proposed in order to increase the degree of accuracy of this construct, yet multifaceted. The reputation of an organizational unit can be related to the turnover of its employees, with the implementation of its policies and practices, with the motivation of its staff, among others results. This research, qualitative in nature, occurred through interviews and focus groups in 11 Brazilian federal agencies, with the participation of 55 managers and servers of the units of human resources of these bodies. All 26 interviews and focus groups were recorded and transcribed, in order to enable data content analysis. This study contributes to academy through the identification of the reputation dimensions of the areas of human resources in public administration, which is formed by three factors: credibility, trust and service quality. The identification of these factors provides insights from organizational strategies that HR units can take to change its reputation and develop most effective initiatives. The perception of HR constituents also varies and the HR activities should be differentiated for each of them. Senior management, line managers and employees, in addition to the own team of human resources unit, were identified as relevant stakeholders for HR performance. Finally, we suggest a definition for HR reputation, which offers important reflections on the area operation

Keywords: Human Resources Reputation. Organizational Reputation. Strategic Human Resources Management. Public Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O modelo de autogerenciamento consistindo em Identidade, Imagem e Reputação	27
Figura 2 – Três dimensões da Reputação Organizacional.....	29
Figura 3: comparando requisitos de Identidade e concepções versus mensuração de Reputação Organizacional	33
Figura 4: Framework Reputação como informação.....	35
Figura 5: Modelo de reputação refletida da unidade	36
Figura 6: Reputação das áreas de RH	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorização das literaturas de reputação corporativa	24
Quadro 2: Paradigmas da reputação: três escolas de pensamento	25
Quadro 3: Diferenças entre os pontos de vistas da reputação	34
Quadro 4: Entrevistados por órgão	40
Quadro 5: Grau máximo de escolarização dos participantes	40
Quadro 6: Denominações dos cargos	41
Quadro 7: Sequência da realização das entrevistas e perfil dos participantes	42
Quadro 8: Sequência da realização de entrevistas e grupos focais.....	45
Quadro 9: Saturação teórica ao final das entrevistas e grupos focais.....	66
Quadro 10: Saturação teórica por organização.....	67
Quadro 11: Atores da área de RH.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	15
1.3	Objetivos Específicos	15
1.4	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	17
2.2	REPUTAÇÃO: ANÁLISE CONCEITUAL	21
2.3	ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL DA REPUTAÇÃO	28
2.4	MODELO MULTINÍVEL E MODELO EM NÍVEL MESO	34
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1	Amostragem	38
3.2	Instrumento	42
3.3	Procedimentos de coleta e análise de dados	43
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1	Componentes da Reputação da Área de Recursos Humanos	48
4.2	Atores de RH	67
4.3	Definição de Reputação das Áreas de RH	70
5	CONCLUSÕES	73
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICES	86
	Apêndice A – Instrumento de coleta de dados	86
	Parte 1 – Identidade e Imagem do RH	86
	Parte 2 – Grupos de interesse/Atores e Reputação de RH	87
	Perfil sócio demográfico e funcional dos participantes	88
	Apêndice B – E-mail de convite à pesquisa	89
	Apêndice C – TCLE	90
	Apêndice D – Termo de Sigilo dos pesquisadores terceirizados	91

1 INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos (RH) adquiriu novas atribuições e responsabilidades nos últimos anos, ganhando importância significativa nas organizações. Muito se deve à mudança de foco da área, que evoluiu de Departamento de Pessoal para área de Recursos Humanos, e, mais tarde, para área de Gestão de Pessoas, a qual possui caráter estratégico nas organizações (LEGGÉ, 2005).

Esta evolução se deu com o alinhamento das políticas e práticas da área de recursos humanos com os objetivos organizacionais e com a incorporação de atividades estratégicas para as organizações. A essência da Gestão de Pessoas está no fato de se considerar os colaboradores como ativos valiosos para a organização. Desta forma, o RH possui o papel de desenvolver e manter a vantagem competitiva das organizações pelo gerenciamento destes recursos humanos por meio de políticas e práticas integradas e sinérgicas, que promovem e contribuem com a estratégia organizacional (KAUFFMAN, 2001).

Este alinhamento estratégico com as práticas de RH, visando gerar vantagem competitiva às organizações, expandiu o escopo de atuação do RH para além de um único grupo de *stakeholders* ou uma única unidade de negócio. Na prática, a função do RH atravessou os limites organizacionais para adentrar na cadeia de valor das instituições, ou seja, adentrou nos relacionamentos interorganizacionais (LEGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; ANDRADE; DRAKE, 2009). Nesta linha, mais objetivos foram incorporados ao RH, o qual passou a atender o interesse de múltiplos *stakeholders*. A abordagem de múltiplos *stakeholders*, elaborada por Tsui (1987), foi pioneira na área, ao avaliar o desempenho da função de RH tanto internamente quanto externamente à organização. Estes estudos surgiram em uma época que o RH era pressionado para justificar sua existência, desenvolver novas capacidades estratégicas e ser mais eficiente nas suas responsabilidades mais tradicionais (BECKER; HUSELID, 1998).

Houve, então, um acúmulo de pesquisas que relacionam o desempenho organizacional com as práticas de RH. Contudo, há uma tendência atual dos pesquisadores em dar mais atenção nos constructos focais utilizados para mensurar estas variáveis (desempenho e sistemas de RH). Isto ocorre pela simplicidade com

que eram tratados estes constructos, que, sob novas perspectivas, se mostram mais complexos (LENGNICK-HALL et al, 2009). Este debate surge ao se relatar que as pesquisas em gestão de pessoas têm ignorado a importância da validade do constructo e do erro de mensuração, o que pode levar a inferências imprecisas sobre a magnitude e causalidade das relações entre as variáveis de interesse (GERHART; WRIGHT; MCMAHAN; SNELL, 2000).

No Brasil, há um avanço das pesquisas sobre a testagem de modelos de gestão de pessoas (estratégicos e de competências), de caráter bastante profissional e ainda em investigação preliminar no cenário nacional. Considerando que as pesquisas ainda pouco avançaram na testagem de sua efetividade, é questionado se realmente é possível atestar a efetividade destes. Este dado preocupa pois a literatura da área pode estar voltada a modismos gerenciais, ao invés de investigar, por exemplo, questões sobre a legitimidade da função de RH (MENESES; COELHO-JUNIOR; FERREIRA; PASCHOAL; ISIDRO-FILHO, 2014).

Analisar a efetividade das unidades de recursos humanos é fator essencial para identificar e isolar possíveis problemas, além de ser ferramenta de gestão da área. Contudo, esta análise sobre as áreas de RH é um procedimento complicado, pois os resultados não são apenas quantitativos, como em um departamento de vendas ou de produção (BARUCH; 1997). Contribuindo com a análise da efetividade das unidades de RH, Lengnick-Hall *et al* (2009) ressaltam que é necessária a investigação científica sobre questões de implementação das políticas e práticas de recursos humanos nas organizações e da medição dos resultados, sendo esta contribuição inestimável para o campo.

Percebe-se então a necessidade de investigação não só dos modelos prescritos sobre a sistemática das áreas de recursos humanos, mas também os fatores que influenciam e legitimam a implementação das políticas e práticas de RH.

1.1 Formulação do problema

Inúmeros esforços na academia foram realizados a fim de determinar o que mensurar e como mensurar a efetividade dos resultados de RH (LENGNICK-HALL et al, 2009). Segundo Baruch (1997), há diversas abordagens de mensuração da efetividade. As

principais são: a abordagem de atendimento de objetivos, *survey* de atitudes, avaliação da reputação e abordagem de análise de atividades. Dentre estas e outras abordagens, destacam-se aquelas que utilizam os *stakeholders* da unidade de recursos humanos como fonte de dados (LENGNICK-HALL et al, 2009).

Wright *et al* (2001), por exemplo, analisam a efetividade da área de recursos humanos pela percepção dos executivos de linha e dos executivos do RH. Utilizando a perspectiva dos *stakeholders*, Guest e Conway (2011) também analisam a efetividade do RH pelos seus executivos e pelos gerentes de linha, por acreditarem que as percepções dos gerentes de linhas estariam associadas com a performance da área.

Utilizando a abordagem de múltiplos constituintes, Tsui (1990) avaliou a efetividade de RH frente a três *stakeholders*: colaboradores, gerentes de linha e executivos. Nesta abordagem, além da utilização de dados secundários, a efetividade foi acessada pelo julgamento dos constituintes. Ressalta-se que a efetividade é, inevitavelmente, acessada pelo julgamento subjetivo dos *stakeholders*, e que esta medida perceptiva apresenta vieses e distorções por quem julga. Contudo, nenhum comportamento nas organizações pode ocorrer na ausência de percepções (TSUI, 1990).

Logo, a habilidade de uma unidade organizacional em atender as expectativas de outras unidades influencia seu próprio comportamento e a percepção sobre a sua eficiência frente aos outros colaboradores (TSUI; 1990). Interessante é que a área de recursos humanos atua nas organizações com práticas voltadas a todos os colaboradores, sendo, desta forma, alvo de diversas avaliações e julgamentos. Estes julgamentos sobre o RH se tornam relevante pela dificuldade em se mensurar a efetividade da área (TSUI, 1990).

A avaliação da reputação envolve a avaliação por vários *stakeholders*. O seu uso como critério de efetividade vem sendo sugerido, mas ainda é raro, devido a dificuldades que afetam a confiabilidade e a validade da medida (TSUI, 1982).

Em nível macro de análise, a reputação é, provavelmente, um dos recursos mais estratégicos das organizações (BOYD; BERGH; KETCHEN, 2010). Apesar de se estudar prioritariamente a reputação das organizações, esta é importante para várias entidades, como indivíduos, indústrias, departamentos e grupos (COYNE, 2010).

Fombrun e Shanley (1990) chamam a atenção ao colocar a reputação como insumo de decisões sobre investimentos, carreira profissional e escolha de produtos. Além disso, uma boa reputação permite que as organizações tenham preços diferenciados, sejam atrativas a investidores, e aumentem seu acesso no mercado de capitais.

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 (VLASIC; LANGER, 2012). 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. Por afetar o comportamento dos *stakeholders*, e da própria organização, a reputação organizacional é vista como um ativo intangível, difícil de ser copiado por outras organizações, já que é algo que demora a ser construído (VLASIC; LANGER, 2012).

Seria então a reputação uma forma de analisar a efetividade das unidades de recursos humanos? Seria um constructo útil na análise das implementações dos sistemas de RH nas organizações, que conseqüentemente, gerariam impacto no desempenho organizacional após institucionalizados? Que fatores levam uma unidade a desenvolver uma boa reputação? Quais fatores interferem na construção de uma reputação? É possível gerenciar a reputação do RH?

Estas são algumas questões que incentivam a proposição deste plano de pesquisa e visam demonstrar a relevância do estudo desta variável sobre os resultados das unidades de recursos humanos.

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho objetiva dimensionar teoricamente o constructo da reputação das áreas de recursos humanos da administração pública brasileira.

1.3 Objetivos Específicos

Este trabalho possui como objetivos específicos:

- i. Identificar os componentes (ou dimensões) da reputação da área de recursos humanos;
- ii. Identificar os *stakeholders* das áreas de recursos humanos;

1.4 Justificativa

Há um *gap* considerável nas pesquisas sobre reputação. As maiores limitações das pesquisas acadêmicas sobre reputação são: (a) o constructo ainda é confuso; (b) as pesquisas são focadas no nível de análise organizacional e individual; (c) não é considerado nas pesquisas os efeitos da interação entre níveis da reputação; e (d) as pesquisas se restringem a perspectivas e efeitos nos observadores sobre a entidade (organização ou indivíduo) e negligenciam os “alvos” (organização ou indivíduos) que são observados (COYNE, 2010).

Para aumentar a precisão teórica deste constructo de natureza multinível e multidimensional, é necessário entender como se dá a reputação em nível meso de análise, para compreender melhor a sua influência entre os níveis micro e macro. Além disso, é necessário compreender o que a entidade (indivíduo, grupo ou organização) também percebe sobre si própria, pois esta informação é pertinente para a predição de seus comportamentos (COYNE; 2010).

Entende-se que unidades organizacionais (grupos ou departamentos de uma organização) representam um elemento mais próximo do indivíduo, permitindo que os

elementos de contexto da reputação sejam investigados dentro dos limites da própria organização (COYNE, 2010).

Trabalhos conceituais e empíricos que desenvolvam medidas perceptivas sobre a efetividade nas organizações possuem grande valor, principalmente numa abordagem que envolva múltiplos constituintes (TSUI, 1990).

Desta 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 (TSUI, 1990; FERRIS et al, 2007).

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui ao tratar a reputação em nível meso de análise. Além disso, clarifica, neste nível, o que é a reputação das áreas de recursos humanos e quais são as dimensões sob as quais ela é formada. Estes componentes (ou dimensões) sob os quais a reputação é formada, possibilitam uma melhor compreensão do constructo, além de fornecer informação para a ação gerencial (HELM, 2011). Entender a reputação é importante para o entendimento de como o RH pode ter maior legitimidade, facilitando a institucionalização das suas políticas e práticas (FERRIS et al, 2007).

Institucionalmente, o estudo sobre a reputação das áreas de RH pode contribuir para a melhoria das políticas e práticas da área, além de ajudar estas unidades a angariar 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.

Socialmente, é inegável a contribuição das práticas de recursos humanos nas listas de “melhores empresas para se trabalhar” ou “empresas mais admiradas”. Estas listas são uma forma de materialização do fenômeno da reputação organizacional. Há, portanto, entusiasmo pela “imprensa popular” com este assunto, apesar de não ter sido contemplado pela academia (FERRIS et al, 2007).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa sobre a área de recursos humanos (RH) nas organizações já possui considerável corpo teórico, sendo que, nos últimos anos, esta área vem adquirindo importância significativa nas organizações. Isto se deve, principalmente, à mudança de foco da área, que supostamente evoluiu de uma concepção operacional - institucionalizada como departamento de pessoal - para outra de caráter estratégico - institucionalizada como gestão de pessoas (LEGGÉ; 2005). Diversos estudos vêm sendo conduzidos sobre a área de recursos humanos, principalmente quanto à sua efetividade. Alguns pesquisadores defendem que a reputação é uma variável importante a ser acrescentada na teorização da área. Os autores até nomeiam a variável como “reputação de recursos humanos” (FERRIS et al, 2007).

Apesar de não haver estudos e corpo teórico específicos sobre a reputação de recursos humanos, há grande contribuição acadêmica sobre eficácia de RH, poder e influência de RH e legitimidade de RH (FERRIS et al, 2007). Esta literatura aponta muitos dos desafios da área neste processo de mudança para uma configuração estratégica.

Portanto, neste referencial teórico, é realizada uma apresentação e reflexão sobre a Gestão Estratégica de Pessoas e as dificuldades em se implementá-la e medi-la. Posteriormente, serão apresentados os conceitos de reputação e sua aplicação em diversas áreas. Com base nesta revisão e reflexão, é apresentada a multidimensionalidade deste constructo. Por fim, é tratada a utilização da reputação em nível meso de análise, envolvendo a área de recursos humanos.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

As abordagens estratégicas de recursos humanos, impulsionadas pelas escolas de Michigan e Havard, propõe um alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais, – que de alguma forma é influenciada pelo ambiente interno e externo, por meio de *stakeholders* (FISCHER,2002). Este alinhamento entre práticas e a estratégia da organização retrata a integração vertical proposta por Wright

e McMahan (1992), a qual, em consonância com a integração horizontal, diferencia a gestão estratégica de pessoas da gestão tradicional de pessoas. A dimensão horizontal enfatiza a coordenação ou congruência entre as várias políticas e práticas de recursos humanos por uma ação planejada. Esta dimensão fornece uma visão de que, se forem idealizadas separadamente, as práticas de gestão de pessoas não alcançarão uma completa integração.

Estudos sobre o modelo estratégico de RH – que tem origem nos Estados Unidos – levam em consideração um processo coordenado e estruturado com o planejamento estratégico da organização. Este modelo de gestão estratégica de RH, provavelmente, não seja aplicável em outros contextos além do norte americano, onde há grande autonomia empresarial e pouca interferência estatal. Além disso, o planejamento estratégico das organizações pode ocorrer de forma emergente e multidimensional, fugindo de um ordenamento lógico e planejado (LACOMBE; CHU, 2008).

Este posicionamento também é compartilhado por Wright e McMahan (1992), os quais ressaltam que é preciso ter um olhar além do modelo estratégico preconizado. Segundo estes pesquisadores, as práticas de RH não são determinadas apenas por um processo decisório proativo, alinhado intencionalmente com a estratégia organizacional. Influências políticas e institucionais devem ser consideradas como determinantes das políticas e práticas de RH, pois são estas influências que impedem a coordenação e direcionamento destas práticas para um formato estratégico.

Ou seja, estas influências devem ser levadas em consideração pelo RH a fim de que suas práticas não se tornem inconsistentes e percam a credibilidade (LEGGE, 2005), a partir do momento que a área gera uma expectativa e não a corresponde.

Estas influências são bastante abordadas pela teoria institucional (WRIGHT; MCMAHAN, 1992), a qual possui como base a tese de que estruturas, programas e práticas organizacionais obtêm legitimidade pela construção social da realidade (MEYER; ROWAN, 1977). Ou seja, o institucionalismo reconhece que novas estruturas e práticas nas organizações não são resultado de um processo determinista e racional, e sim pelo contrário, há um processo de construção social no qual estas estruturas ganham legitimidade e são aceitas (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 1987).

Tal perspectiva fornece implicações à perspectiva da gestão estratégica de pessoas, ao tratar que o simples alinhamento estratégico não fará com que uma nova estrutura ou prática seja institucionalizada na organização, além de ressaltar a natureza das funções de RH se manterem no formato tradicional. Complementarmente, o institucionalismo ressalta que há diversos desafios para se incorporar aspectos estratégicos às políticas e práticas de RH, já que esta área possui práticas já consolidadas, mesmo que estas não gerem os resultados esperados (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Esse processo inerte da mudança do RH para um formato mais estratégico é ressaltado por Becker e Huselid (1998), ao inferirem que o maior impedimento para se desenvolver um sistema de gestão estratégica de pessoas é a visão tradicional das responsabilidades do RH.

Nesta perspectiva, ganham força na literatura, estudos sobre implementação de sistemas estratégicos de gestão de pessoas e da avaliação de seus resultados a fim de ressaltar a importância destas políticas e práticas e os impactos na performance organizacional (ULRICH; 1997).

Em uma revisão de literatura, Lengnick-Hall et al (2009) divide a literatura sobre a gestão estratégica de pessoas em sete grandes temas: a) explicação das perspectivas contingenciais e *fit*; b) mudança de foco na gestão de pessoas para a criação de contribuições estratégicas; c) elaboração de componentes e estrutura do sistema de RH; d) a expansão do escopo da gestão estratégica de pessoas; e) implementação e execução das políticas e práticas de RH; f) medição dos resultados dos sistemas de RH; g) avaliação de questões metodológicas. Os temas de “implementação e execução das políticas e práticas” e “medição dos resultados dos sistemas de RH” vão ao encontro da análise de Ulrich (1997).

Quanto à implementação e execução das políticas e práticas, estudos mostram que a estratégia de RH pretendida pode ser diferente das intervenções realizadas pelo RH. Logo, nem todas as atividades do RH estão articuladas com a estratégia organizacional. A diferença entre estratégias de RH pretendidas e realizadas pode apontar algumas das inconsistências na literatura de gestão estratégica de pessoas (LENGNICK-HALL et al, 2009). Estudos como o de Khilji e Wang (2006), realizado em bancos paquistaneses, ressaltam em seu estudo que há diferença entre as práticas

de RH realizadas e as pretendidas. Outro estudo que colabora com o entendimento da dificuldade de implementação das práticas de RH é o de Bartram et al (2007). Os pesquisadores ressaltam que há diferença de percepção sobre o sistema de gestão de pessoas implementado e as prioridades do RH entre três públicos: executivos, diretores de RH e demais gerentes seniores.

Já quanto à medição dos resultados dos sistemas de RH, esforços foram encaminhados a fim de determinar o que mensurar e quando determinar resultados efetivos dos sistemas de gestão de pessoas estratégico (LENGNICK-HALL et al, 2009).

Baruch (1997) reconhece uma grande dificuldade em se mensurar a qualidade e o desempenho de uma unidade organizacional, sendo que esta dificuldade aumenta no caso da área de recursos humanos, a qual não possui entregas bem quantificáveis como uma área de vendas ou de produção. O autor indica a reputação com uma possível forma de mensurar a eficácia da área de recursos humanos, contudo, aponta a dificuldade em se mensurar este constructo.

Tsui (1990), neste sentido, propõe uma forma de se mensurar a eficácia do RH por meio de um modelo de múltiplos constituintes, analisando a eficiência da unidade de RH, variáveis de contexto e variáveis de estratégias adaptativas. A autora também reconhece a importância das percepções no comportamento dos indivíduos da unidade de RH. Sendo assim, seria importante incorporar ao método desenvolvido o processo social denominado “reputação”.

Ferris et al (2007) sugere o estudo da reputação das áreas de recursos humanos por, implicitamente, significar o mesmo que a eficácia da área, além de auxiliar no entendimento do aumento de legitimidade do RH, o que facilita a implementação das práticas e dos objetivos da área frente aos seus constituintes. Estes autores extrapolam ao colocar que os índices de reputação da revista Fortune e similares (como “As melhores empresas para se trabalhar”) seriam indícios da contribuição da área de recursos humanos para o desempenho organizacional. Esta reputação, fruto do esforço do departamento de RH, causaria maior atração de pessoal, menor rotatividade, aumento da produtividade, entre outros fatores. Entretanto, não se pode confundir o a reputação de um departamento com a reputação de uma organização.

Ainda mais, incorrer no erro de relatar que a reputação de uma organização é resultado dos esforços da área de recursos humanos.

Apesar do viés defendido por Ferris *et al* (2007), a agenda de pesquisa proposta pelos autores ressalta a importância da investigação da reputação em nível departamental (com implicações na reputação corporativa e individual) e na criação de uma escala de avaliação de reputação em nível meso, sendo esta escala responsável por incrementar rápida e significativamente das pesquisas em RH.

Percebe-se a importância deste fenômeno no desempenho das funções de recursos humanos, sendo um constructo importante para o desenvolvimento da teorização vigente na área.

2.2 REPUTAÇÃO: ANÁLISE CONCEITUAL

A partir de análise do significado de reputação, nota-se que o termo possui natureza delineada no nível do indivíduo, afinal, confere-se que a reputação é “um conceito de que goza uma pessoa por parte do público, da sociedade em que vive”, enquanto que o ato de reputar parte de quem estima ou leva em conta algo em relação a alguém (DICIONÁRIO LAROUSSE, 1999).

Uma conhecida utilização do termo é adotada pela Constituição Federal brasileira quando o Presidente da República deverá escolher, entre os brasileiros, quem poderá integrar órgãos como o Supremo Tribunal Federal e Tribunal de Contas da União: o requisito da legislação brasileira é que o(a) juiz(a) escolhido(a) tenha, dentre outros requisitos, “reputação ilibada” (BRASIL, 1988). Na interpretação dada pelo Senado Federal (1999), cuida-se daquele sujeito “que desfruta, no âmbito da sociedade, de reconhecida idoneidade moral, que é a qualidade da pessoa íntegra, sem mancha, incorrupta”.

A origem do termo é latina (*putatio*) e comum a palavras como imputar e disputar, significando aquele que calcula e analisa (DE QUEIROZ, 1960). Reputar, então, não se resume a identificar ou lembrar uma imagem projetada por alguém, referindo-se

mais precisamente ao juízo reflexivo e calculado que o observador considera sobre aquilo/aquele que avalia.

Apesar destas perspectivas etimológicas, reputação é um constructo que, ao menos no campo das organizações, aproxima-se de alguns termos que podem gerar confusões aparentes tais como: gerenciamento de impressão, status de celebridade, clima, legitimidade, credibilidade, identidade e imagem (COYNE, 2010). Neste sentido, dadas as ambiguidades possíveis, é relevante diferenciar a reputação de cada um dos constructos proximais esclarecendo sua distinção e similitudes para maior precisão conceitual.

Gerenciamento de impressão se refere às tentativas dos indivíduos de controlar reputação ou percepção por meio de estratégias, como a intimidação ou a bajulação (GOFFMAN, 1959; LEARY; KOWALSKI, 1990). Status de celebridade, por outro lado, se concentra no fato de a organização ser bem conhecida, sendo medido a partir do quanto mais ela aparece na mídia. Algumas entidades podem ter grande exposição, embora não sejam necessariamente bem conhecidas, tampouco tenham boa reputação (BERGH; KETCHEN; BOYD; BERGH, 2010). Clima, de outro modo, refere-se às interpretações de políticas e procedimentos (KLEIN; KOSLOWSKI, 2000).

Legitimidade, credibilidade, identidade e imagem, por sua vez, seriam as terminologias mais próximas de reputação, visto que, em princípio, todas ocorrem a partir de percepções da organização carregadas por indivíduos e grupos internos ou que a circundam (COYNE, 2010).

A legitimidade se preocupa com a hipótese de que as ações de uma entidade são apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores e crenças (SUCHMAN, 1995). Embora envolva percepções, a legitimidade é diferente de reputação, pois é específica em relação à possibilidade de um recurso de uma organização ou indivíduo ser apropriado e aceito de acordo com as normas.

Já a credibilidade se refere a uma fonte, a uma mídia ou a uma mensagem. Ela pode ser influenciada pela reputação, mas é diferente das percepções ou avaliações de uma entidade. “Posso confiar nesta informação?” ou “Posso levar a sério esta informação?” são questões que remetem à credibilidade de uma fonte, mídia ou mensagem (RIEH; DANIELSON, 2007).

Identidade organizacional representa o que uma organização ou um indivíduo é (ASHFORTH; MAEL, 1989; FOREMAN; WHETTEN, 2002), enquanto a reputação pode ser relacionada ao modo como uma organização ou indivíduo é percebido. No modelo de Argenti e Forman (2002), a identidade corresponderia às concretizações de referência da organização, a exemplo da marca, ao passo que a imagem seria o reflexo destes elementos a partir dos *stakeholders*, de sorte que o alinhamento entre a identidade e a imagem geraria uma boa reputação corporativa, e vice-versa.

Por fim, entende-se por imagem as tentativas de uma organização em transmitir reputação para as partes interessadas, por meio de comunicação corporativa – logotipos e arquiteturas são chamados de marca ou imagem organizacional (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994) – ou “o que os agentes organizacionais querem que os *stakeholders* entendam sobre a sua organização” (WHETTEN; MACKEY, 2002). Para Davies et al (2001), ao tratar da medição da reputação, a coloca como o resultado da soma entre identidade e imagem.

Apesar das diversas formas de definição e operacionalização deste constructo, as propostas de conceito para reputação vêm sendo trabalhadas com apoio em modelos que reproduzem a percepção seminal de Fombrun (1996), que já data de quase 20 anos.

Em seu livro, Fombrun (1996) colocou a reputação corporativa como “uma representação perceptual das ações passadas e perspectivas futuras de uma empresa que descreve o apelo global da firma sob seus principais constituintes quando comparada a outros concorrentes”. Outros pesquisadores afirmam que uma organização possui uma reputação por algo, a exemplo de possuir produtos de alta qualidade ou sendo uma empresa com preços agressivos (RINDOVA; WILLIAMSON; PETKOVA; SEVER, 2005). Todavia, embora vertiginosos, os novos estudos pouco se distanciam ou acrescentam ao modelo de Fombrun, em especial inteirando-se com novos elementos ambientais e organizacionais.

O Quadro 1, de autoria de Fombrun e van Riel (1997) categoriza o construto em literaturas distintas, ressaltando que a reputação é entendida nos estudos de forma distinta - apesar de não se distanciar do entendimento de Fombrun (1996).

Disciplina	Categorização de reputação
Contabilidade	Reputação é vista como um ativo intangível e como um ativo que pode ou deve ser dado valor financeiro.
Economia	Reputação vista como traços ou sinais. Percepção da organização formada por <i>stakeholders</i> externos.
Marketing	Vista pela perspectiva do consumidor ou usuário final e se concentra na forma como a reputação é formada.
Comportamento organizacional	Vista como experiências de construção de sentido dos colaboradores ou a percepção de uma organização pelo ponto de vista dos <i>stakeholders</i> internos.
Sociologia	Vista como uma avaliação coletiva do desempenho de uma organização relativa às normas e expectativas num contexto institucional.
Estratégia	Reputação é vista como ativo e como uma barreira para a mobilidade (inibe a rotatividade). Como as reputações são baseadas em percepção, estas são difíceis de serem gerenciadas.

Quadro 1: Categorização das literaturas de reputação corporativa

Fonte: Fombrun e Van Riel (1997)

Apesar dos diferentes conceitos postos na literatura sobre reputação organizacional, os *stakeholders* são apresentados como fortemente atrelados a quase todos eles. Seriam a fonte de percepção dos atributos da empresa e formadores de opinião compartilhada sobre a organização. Apesar de sua importância, a designação de *stakeholder* não parece articulada de modo uniforme nos estudos examinados, ora indicando um único grupo de sujeitos como um todo, a mais das vezes sem tecer diferenciações internas e externas que, se consideradas, certamente afetariam o resultado de cada um dos achados. Será que a avaliação de reputação feita por um grupo de consumidores traz as mesmas impressões que a refletida em uma amostra de investidores? Parece, em princípio, que não. A definição dos *stakeholders* é um dos desafios apontados por Langer e Vlasic (2012) para melhorar a definição científica de reputação e sua operacionalização, possivelmente com mais estudos empíricos diferenciando as percepções distintas entre grupos acerca da variável.

Dessa forma, considera-se que a reputação organizacional poderia ser melhor examinada sob perspectivas ampliadas, a exemplo da perspectiva da escola relacional, que considera a reputação diferindo entre intervenientes internos e externos da organização (Quadro 2). Já as escolas avaliativa e impressional dão ênfase a apenas um único *stakeholder*. Esta divisão por escolas (ou perspectivas) auxilia a acompanhar o que cada área de estudo alcança na explicação da reputação. Chun (2005) destaca que as diferenças entre as escolas não são de cunho epistemológico, mas sim sobre quais *stakeholders* são tratados como pontos focais.

Este posicionamento é reforçado pela premissa de que a precisão teórica aumenta ao se verificar mais de um ponto de vista sobre o mesmo alvo (no caso, a organização), exatamente aumentando as chances de captar fatores humanos e até organizacionais.

Escolas	Principal ponto focal	Foco principal da escola	Principais autores
Escola Avaliativa: Reputação como avaliação da realização financeira de uma organização	Único <i>stakeholder</i> (investidor ou gestores)	Comportamento do investidor	Fryxell & Wang (1994)
		Ranqueamento baseado nas opiniões de CEO's	Annual Fortune Studies
Escola Impressional: Reputação como uma impressão generalizada de uma organização	Principalmente a visão de um único <i>stakeholder</i>	Investidor	Srivastava et al. (1997)
		Reputação ligada a desempenho financeiro/estratégico	Fombrun e Shanley (1990); Weigelt e Camerer (1988)
		Imagem/Identidade corporativa (Marketing)	Abratt (1989); Bromley (1993); Balmer (1997); Brown et al. (2005); Dowling (1993)
		Reputação relacionada com a intenção de compra dos consumidores (Marketing)	Yoon et al. (1993)
		Visão dos consumidores sobre a organização e imagem do vendedor (Marketing)	Weiss et al. (1999)
Escola Relacional: Reputação envolvendo gaps entre as visões de <i>stakeholders</i> internos e externos.	Comparação de múltiplos <i>stakeholders</i> (principalmente a diferenciação entre <i>stakeholders</i> internos e externos)	Relação entre reputação e identificação do colaborador (CO)	Dutton et al. (1994); Dutton and Dukerich (1991)
		Gerenciamento da percepção da imagem e identidade (CO)	Gioia and Thomas (1996)
		Relação entre reputação e "positividade" da cobertura da mídia (Mídia)	Deephouse (2000)
Escola Relacional: Reputação envolvendo gaps entre as visões de <i>stakeholders</i> internos e externos.	Comparação de múltiplos <i>stakeholders</i> (principalmente a diferenciação entre <i>stakeholders</i> internos e externos)	Em geral, múltiplos <i>stakeholders</i>	Fombrun (1996); Post and Griffin (1997)
		Ligação entre visão interna (identidade) e externa (imagem) da reputação corporativa	Hatch and Schultz (2001); Davies and Chun (2002); Chun and Davies (2006)
		Relação entre reputação (visão externa) e identidade (visão interna).	Fiol and Kooor-Misra (1997)

Quadro 2: Paradigmas da reputação: três escolas de pensamento

Fonte: Chun (2005)

Se o constructo reputação está atrelado à percepção de *stakeholders*, é importante averiguar se as pesquisas na área consideram esta definição de modo adequado, isto é, admitindo que sujeitos diferentes e grupos distintos podem gerar percepções, reflexos e comportamentos desassemelhados ou não, especialmente para ponderar se as medidas e níveis de medidas são compatíveis dando sustentação a resultados com maior capacidade de generalização e teoricamente mais consistentes (VLASIC; LANGER, 2012). Para tanto, faz-se necessária uma reflexão ontológica, sobre o que se entende por organização, e paradigmática, sobre que perspectiva se quer observar (WHETTEN; MACKEY, 2002).

Assim, para entender o que é reputação e como ocorre, deve-se entender o que é identidade. Albert e Whetten (1985) definiram identidade organizacional como o que é mais central, durável e distintivo sobre uma organização. Exemplificando, a questão “*quem somos como uma organização?*” define a identidade organizacional. O pronome “nós” trouxe o debate sob duas linhas ontológicas: a “identidade nas organizações” e a “identidade das organizações” (WHETTEN; GODFREY, 1998).

Na linha ontológica que trata da identidade nas organizações, as organizações são vistas como agregados sociais (coletivos ou grupos de indivíduos). Logo, a identidade organizacional é conceituada como crenças compartilhadas de uma organização. Com isto, as questões levantadas são acerca de como os participantes veem 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, concebe as organizações como atores sociais autorizados a exercer relações sociais como uma coletividade e possuindo direitos e responsabilidades, como se a coletividade fosse um único indivíduo (WHETTEN; MACKEY, 2002).

Whetten e Mackey (2002) ressaltam que os atores sociais requerem identidades e que uma definição própria (*self-definition*) específica como uma organização é tanto similar quanto diferente das outras organizações. A partir destes pressupostos, é possível elucidar as definições constitutivas de identidade, imagem e reputação organizacional (Figura 1).

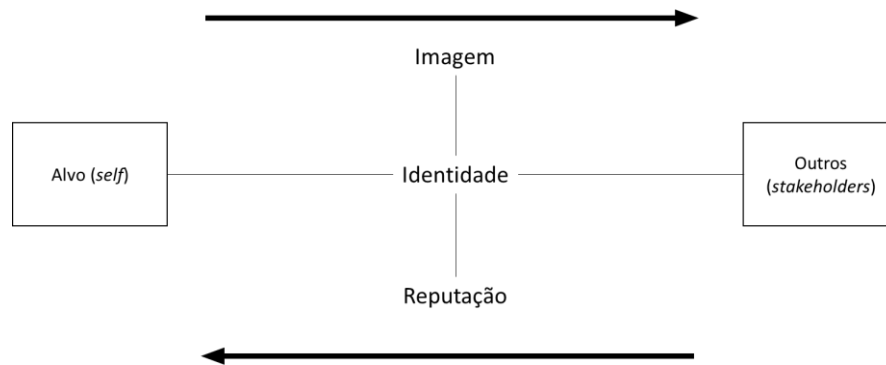


Figura 1 – O modelo de autogerenciamento consistindo em Identidade, Imagem e Reputação.

Fonte: Whetten e Mackey (2002)

A Figura 1 demonstra os três constructos (identidade, imagem e reputação) dentro de um processo de comunicação simétrica entre o alvo (organização ou indivíduo) e os seus *stakeholders*. Desta forma, entende-se que a imagem organizacional é concebida de mensagens congruentes à identidade, convocadas pelos agentes organizacionais em suas comunicações com externos (em nível individual, isto é denominado auto apresentação). A reputação, como recíproca de imagem, é tratada como o *feedback* dos *stakeholders* relativo à credibilidade da auto definição da organização (WHETTEN; MACKEY, 2002). A partir desta reflexão, este estudo adotará as seguintes definições constitutivas:

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)

Percebe-se que há uma grande contribuição para o entendimento de reputação ao se definir, primeiramente, o que é organização. Depois, ao entender o que é identidade organizacional. Desta forma, como ressaltado anteriormente, os *stakeholders* exercem um papel predominante no conceito de reputação e, por entender que cada grupo de *stakeholders* possui expectativas diferentes sobre uma organização (LANGE; LEE; DAI, 2011).

A proposta de reputação como um constructo multidimensional oferece contribuições importantes. A proposição de ultrapassar uma única dimensão no constructo de reputação organizacional não só abre o espectro de percepção do fenômeno, como também traz ganhos interessantes para o fortalecimento teórico em Comportamento Organizacional, principalmente por aumentar a precisão teórica das definições constitutivas de reputação com maior fidedignidade ao fenômeno.

2.3 ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL DA REPUTAÇÃO

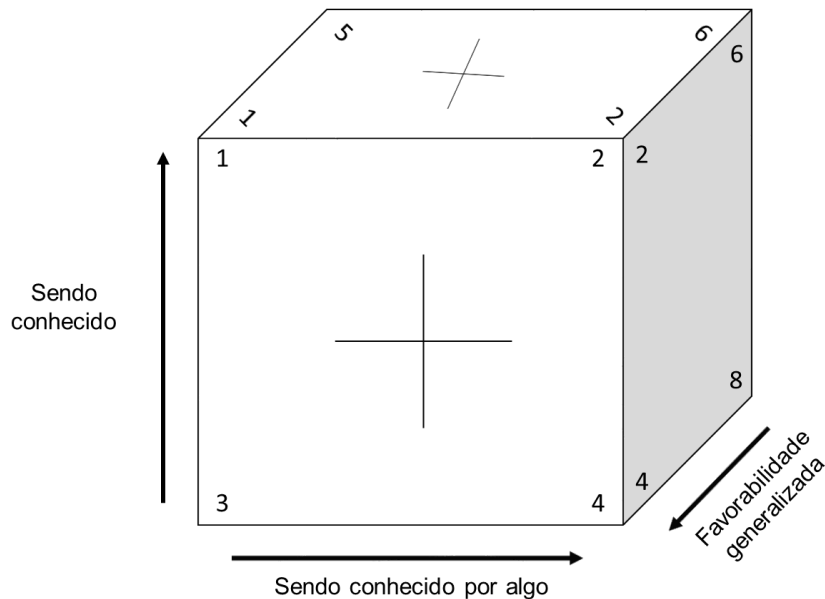
Lange, Lee e Dai (2011) destacam a existência de múltiplos conceitos, múltiplas dimensões e operacionalizações utilizadas nos estudos sobre reputação organizacional. A partir de uma revisão de literatura sobre reputação organizacional, estes autores ressaltam o conceito de reputação organizacional (e conseqüentemente sua operacionalização) variando entre três dimensões: *sendo conhecido(a)*, *sendo conhecido(a) por algo* e *favorabilidade generalizada*.

A primeira diz respeito à visibilidade da empresa e/ou uma percepção coletiva sobre seu destaque. Esta 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 destas expectativas elucidam esta dimensão.

Por fim, a terceira dimensão diz respeito a percepções ou julgamentos da organização (de forma global) como boa, atraente e apropriada. Esta 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?

Dentre estas dimensões, a *sendo conhecido por algo* e a *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 carácter não avaliativo, ou seja, não envolve julgamento (LANGE et al, 2011).



Nota: Para referência, os extremos das três dimensões estão numerados como regiões. A região 7 está oculta (região abaixo nas três dimensões)

Figura 2 – Três dimensões da Reputação Organizacional

Fonte: LANGE et al (2011)

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 destas dimensões (LANGE et al, 2011).

Outras perspectivas também são tratadas nas pesquisas sobre reputação organizacional. Em uma perspectiva institucional, Bromley (2000) define reputação como uma avaliação global (positiva ou negativa) em que uma organização é mantida, que persiste ao longo do tempo. Entende-se, contudo, que a avaliação poderia ser neutra ou indiferente, além dos dois extremos de positivo e negativo. Todavia, infere-

se nesta perspectiva um sentimento coletivo, uma percepção e reconhecimento de algo em torno da organização avaliada. Já em uma perspectiva econômica, são considerados componentes de uma reputação, ou a reputação por algo em particular, o que sugere que a reputação é avaliada sobre alguns atributos relevantes (RINDOVA; WILLIAMSON; PETKOVA; SEVER, 2005).

Há similaridade entre as perspectivas econômica e institucional de reputação e o modelo das três dimensões de reputação organizacional. A econômica está associada à dimensão “sendo conhecido por algo”. Já a perspectiva institucional está associada à dimensão da “favorabilidade generalizada”. Contudo, estes fatores importantes são perdidos em estudos organizacionais que tratam a variável reputação sob um ponto de vista unidimensional (LANGE et al, 2011).

O conceito de reputação trabalhado por Fombrun (1996), como ressaltado anteriormente, expõe uma das dimensões trabalhadas pela reputação organizacional, no caso, a dimensão da favorabilidade generalizada. Como colocado por Rindova *et al* (2005), pesquisadores que seguem esta linha consideram a reputação de uma organização apenas pelo que produzem (produtos ou serviços de alta qualidade) e acabam por trabalhar a reputação sob a dimensão “sendo conhecido por algo”.

Interessante ressaltar que a orientação de Lange *et al* (2011) engloba outras perspectivas estudadas em reputação, como a perspectiva institucional e a econômica. Isto mostra que esse modelo, provavelmente, seja um marco agregativo sobre os estudos sobre este fenômeno.

A multidimensionalidade pode contribuir no aprofundamento das pesquisas, teóricas e empíricas, de três maneiras. Primeiramente, traz à tona a questão de como e quando a reputação pode ser idiossincrática para um conjunto de indivíduos e, como mudar um critério de como esta é concebida, pode ter consequências consideráveis no sentido de reputação para uma dada organização. Segundo, a representação tridimensional da reputação organizacional, teoricamente ortogonal, propõe a consideração do caráter distintivo e da sobreposição entre três conceituações diferentes. Por fim, esta representação oferece a oportunidade de considerar a reputação organizacional como tipologia, na qual cada dimensão possui diferentes implicações na pesquisa e na gestão da reputação (LANGE et al, 2011).

Com o intuito de mostrar o quanto esta perspectiva multidimensional agrega no entendimento da reputação, alguns estudos serão apresentados sob este viés.

Entendendo reputação pela dimensão “sendo conhecido por algo”, destacam-se alguns estudos. Benjamin e Podolny (1999) estudaram produtores de vinho e descobriram que a reputação da vinícola (medida a partir das avaliações de especialistas, de um guia reconhecido, sobre a qualidade dos vinhos) possuía efeito positivo sobre os preços dos vinhos. Standifird (2001), em um estudo sobre a eBay, ressaltou que as avaliações positivas sobre quem vendia pelo eBay afetavam positivamente o preço final do leilão, enquanto que as avaliações negativas tinham efeito oposto. Roberts e Dowling (2002) sustentam que organizações com uma reputação razoavelmente estável ao longo do tempo são mais propícias a obter uma lucratividade acima da média do setor.

Já considerando reputação pela dimensão “favorabilidade generalizada”, outros achados reforçam o poder explicativo da reputação. Deephouse (2000), em uma pesquisa com bancos comerciais, colocou que a reputação (coeficiente de favorabilidade da mídia) detinha efeito positivo no retorno dos ativos. Turban e Cable (2003), ao pesquisarem estudantes universitários, concluíram que as organizações com melhor reputação atraíam mais candidatos para as suas vagas ofertadas. Também colocaram que há alguma evidência de que, desta forma, estas organizações poderiam selecionar melhores candidatos. Neste estudo, *rakings* de melhores empresas para se trabalhar foram usadas como medida de reputação. Por fim, Boyd, Bergh e Ketchen (2010) descobriram que a reputação (fator derivado da qualidade da escola, ranking de mídia, publicações, notas dos alunos e grau de prestígio) tinha um efeito positivo no número de indicações sobre a escola de negócios e um efeito indireto na média salários dos alunos formados por estas escolas.

Na dimensão “sendo conhecido”, foi possível relacionar a proeminência das escolas de negócio com o salários médios de seus alunos (RINDOVA; WILLIAMSON; PETKOVA; SERVER, 2005). Neste estudo a reputação é acessada pela proeminência, a qual foi levantada por um grupo de avaliadores que selecionavam três escolas de negócio para avaliar na *survey*.

Verificando agora os antecedentes da reputação, alguns estudos se destacam. Analisando pela ótica da dimensão “sendo conhecido por algo”, Benjamin e Podolny (1999) colocaram que o status (classificação/associação) ajuda a determinar quais empresas desenvolverão reputações por qualidade. Staw e Epstein (2000) identificaram o desempenho financeiro, o tamanho e a implementação de técnicas populares de gerenciamento como antecedentes de reputação.

Analisando a reputação pela dimensão da “favorabilidade generalizada”, diversos antecedentes foram levantados em pesquisas. Cable e Graham (2000), em estudo com estudantes universitários que eram candidatos a empregos, descobriram que a cultura organizacional e a oportunidade de desenvolvimento antecederam a reputação. Mesclando dimensões da reputação (favorabilidade generalizada e sendo conhecido por algo), Deephouse e Carter (2005) retratam que bancos comerciais (nos EUA) aumentavam a reputação imitando estratégias comuns do setor.

Por fim, na dimensão “sendo conhecido”, em estudo realizado com indústrias líderes em bens de consumo, relacionou-se características específicas do setor e baixos preços como antecedentes da reputação - mensurada com o nível e persistência do *market share* (SHAMSIE, 2003).

Em especial nos estudos sobre vinhos (BENJAMIN; POLDONY, 1999) e dos bancos americanos (DEEHOUSE; CARTER, 2005), nota-se um comportamento das organizações em se associarem/afiliarem a algo que aumente seu status. No caso das vinícolas, a associação a uma região famosa pela produção de vinhos tende a aumentar a reputação do produto pela sua qualidade. No caso dos bancos, a imitação de estratégias comuns no setor podem reverter a sua reputação. Estes fenômenos traduzem o isomorfismo relato por DiMaggio e Powell (1983), um fenômeno tratado pela teoria institucional. Ou seja, apesar dos estudos sobre reputação enviesarem seus relatos para uma visão de marketing ou de desempenho financeiro, a perspectiva social deve ser ressaltada, trazendo como base uma perspectiva institucional.

Esta reflexão sobre uma perspectiva institucional remete novamente ao entendimento de identidade organizacional. Considerando as organizações como atores sociais, e que a identidade organizacional se pauta nos estudos de como as organizações se definem em termos do que compartilham em comum e como se veem diferentes das

outras organizações, tem-se duas perspectivas que avançam na literatura de reputação organizacional.

	Concepções de Reputação	Mensuração de Reputação
“semelhante a” Requisitos de identidade	Teoria Institucional (legitimidade)	Surveys de pesquisa de reputação em grande escala
“Diferente de” Requisitos de identidade	Visão baseada em recursos (competência organizacional única)	Estudos de Identidade Corporativa

Figura 3: comparando requisitos de Identidade e concepções versus mensuração de Reputação Organizacional

Fonte: Whetten e Mackey (2002)

Whetten e Mackey (2002) colocam que a identidade organizacional é intangível e que se dá por meio de “declarações”. As declarações de identidade organizacional devem especificar quais são as características principais que a organização compartilha em comum com outras e quais são as características que a diferenciam de outras (DEEPHOUSE, 1999). Com isto, observa-se que a ênfase na singularidade domina as tratativas teóricas de reputação, enquanto há uma ênfase na similaridade dominando as pesquisas de coletas de dados em grande escala (WHETTEN; MACKEY, 2002). Este estudo se pautará na identificação das similaridades entre as unidades de gestão de pessoas, tendo em vista a possibilidade de comparação entre elas.

Uma das implicações da concepção “semelhante a” é a aproximação da reputação organizacional com a literatura de legitimidade organizacional. A concepção “diferente de” é o domínio natural da identidade corporativa, onde as pesquisas possuem métodos qualitativos como forma de investigação, já que estas realizam “auditorias de identidade” (WHETTEN; MACKEY, 2002).

Depois de se analisar a definição do constructo sob uma perspectiva ontológica e sua multidimensionalidade, é importante visualizar a reputação sobre mais de um nível de análise. Klein e Koslowski (2000) ressaltam que uma explicação do fenômeno organizacional deve, necessariamente, incluir conceitos de múltiplos níveis de análise. Desta forma, a seguir será apresentado um modelo multinível de reputação, aplicável aos níveis micro (indivíduo), meso (grupos/áreas) e macro (organizacional).

2.4 MODELO MULTINÍVEL E MODELO EM NÍVEL MESO

Em levantamento bibliográfico amplo, realizado em diversas bases de dados (ProQuest, Annual Reviews, Oxford Journals, Scielo, Cambridge Journals, SpringerLink, JSTOR, ASP-EBSCO, Science Direct, Emerald Insight, Spell e Sage Journals), foi possível localizar apenas um estudo que propunha e teorizava sobre a reputação como um constructo multinível. Apesar da grande quantidade de estudos científicos que abordam esta variável em nível macro (organizacional) e em nível micro (indivíduo), nenhum estudo abordou a reputação como um conceito interagindo em diversos níveis. Coyne (2010), em sua tese de doutorado na Ohio State University, teoriza sobre a reputação como um constructo multinível, acrescentando a reputação no nível da unidade (*unit reputation*).

Toda a teorização multinível da reputação se concentrou na perspectiva institucional, compatível então com o entendimento, equivalente ao entendimento de organização como ator social e ao modelo de autogerenciamento. Desta forma, o modelo também é útil para grandes coletas de dados.

Coyne (2010) inova não só com uma teorização multinível de reputação, mas também ao inserir 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”. Este processo de avaliação sobre o que os outros pensam ocorre na mente do alvo. O Quadro 3 diferencia ambas as terminologias.

Ponto de vista	Reputação percebida	Reputação refletida
Definição	Avaliação do observador sobre o alvo	Visão do alvo sobre a avaliação do observador sobre o alvo
<i>Stakeholder</i>	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

Quadro 3: Diferenças entre os pontos de vistas da reputação

Fonte: Coyne (2010)

O modelo da “reputação como informação” (dá-se este nome por ter sido elaborado com base na teoria do processamento de informação) combina os pontos de vista da reputação percebida e a reputação refletida. Primeiramente, na visão tradicional de reputação, informações (do alvo, do ambiente, interpessoais e do observador) influenciam a percepção do observador sobre a reputação do alvo, e estas percepções afetam os comportamentos e as atitudes do observador. Estas 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 sobre sua reputação. A reputação refletida, então, influencia as atitudes e comportamentos do alvo (COYNE; 2010), como se nota na Figura 4.

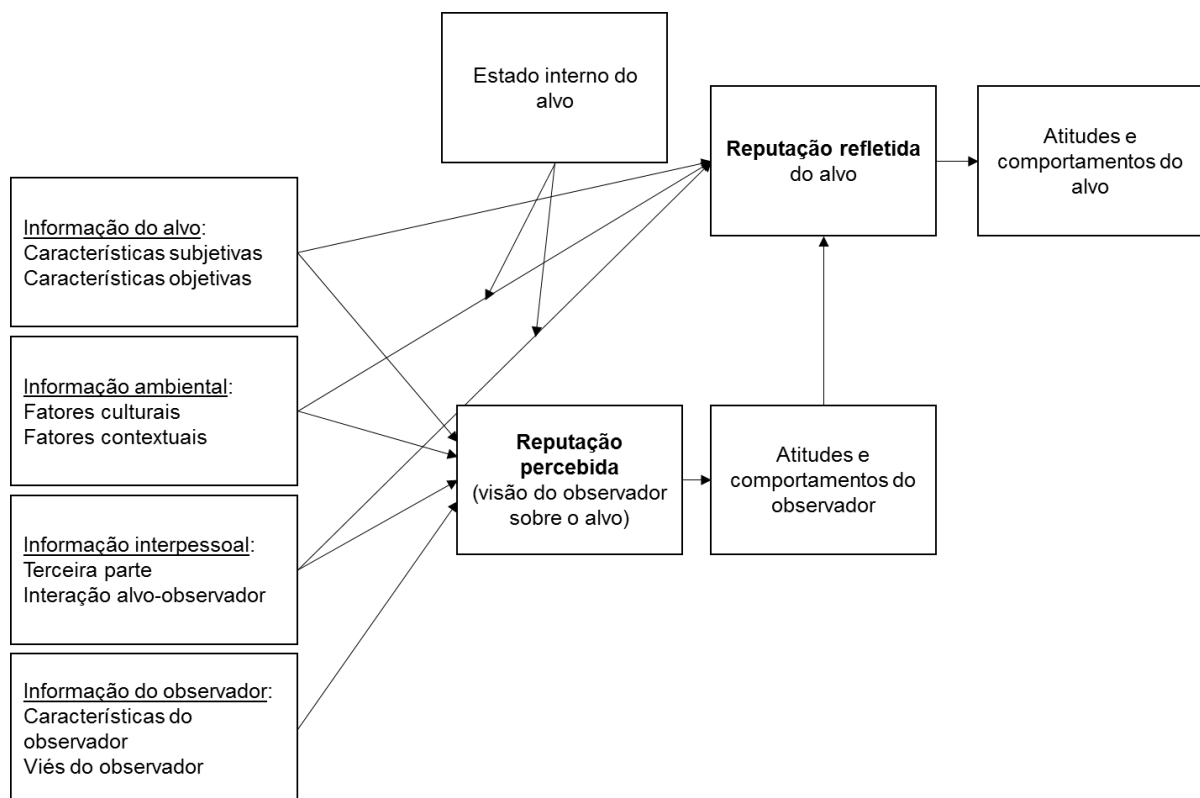


Figura 4: Framework “Reputação como informação”

Fonte: Coyne (2010)

O modelo que explora a reputação da unidade foi construído com base da reputação refletida da unidade. A reputação refletida da unidade é uma percepção coletiva de

como os membros do grupo acreditam que são vistos pelos outros, tanto internamente quanto externamente à organização. Esta medida é considerada importante porque a forma como os próprios colaboradores percebem como os outros veem o seu grupo afeta o seu comportamento. Os membros do grupo são ao mesmo tempo alvo e observadores na medida.

Esta medida tem dois componentes principais (Figura 5). O primeiro é a qualidade (ou a favorabilidade das percepções sobre o grupo). Um grupo que acredita que a sua unidade é vista positivamente, possui 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 resposta. 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 possuem percepções similares sobre como os outros veem seu grupo (sua unidade). Por serem medidas diferentes, os seus resultados também devem ser diferentes (COYNE, 2010).

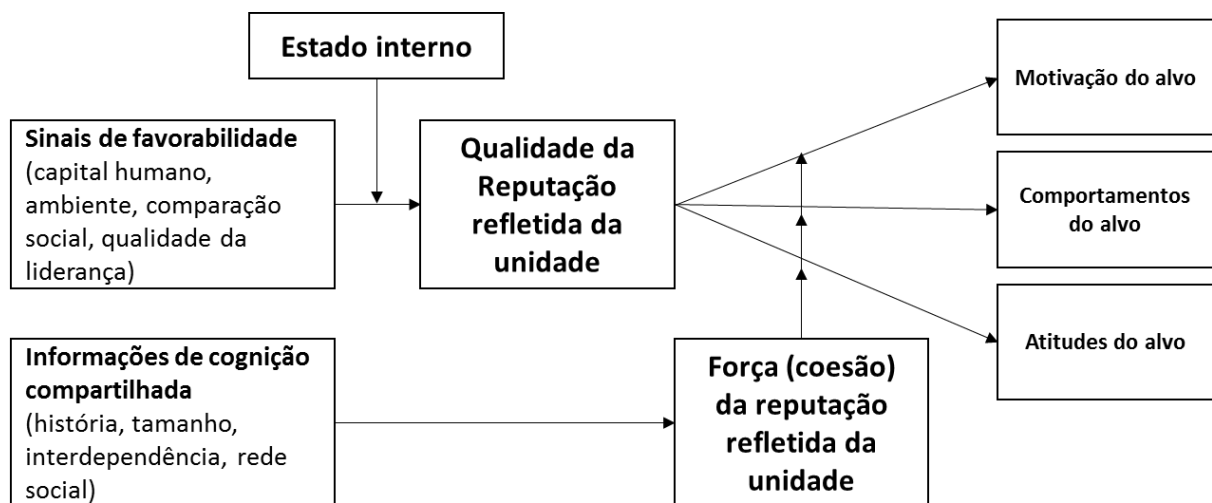


Figura 5: Modelo de reputação refletida da unidade
Fonte: Coyne (2010)

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 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, sendo que a *força* modera a relação entre a *qualidade* e atitudes e comportamentos, como:

satisfação no trabalho, comportamentos esperados (voluntariado, ajuda aos colegas de trabalho, suporte ao alcance dos objetivos organizacionais, entre outros) e motivação.

A partir das reflexões sobre o conceito de organização e da multidimensionalidade da reputação, nesta pesquisa, as organizações serão entendidas como atores sociais, em consonância com Scott (2003) e Whetten e Mackey (2002). Desta forma, pelo princípio da equivalência funcional, indivíduos e organizações serão tratados de forma semelhante, assim como as unidades organizacionais.

Também é assumida a multidimensionalidade da reputação, sendo que, para o levantamento de opiniões, serão utilizadas as dimensões *sendo conhecido por algo* e *favorabilidade generalizada* como base para elaboração do questionário semiestruturado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo consta todo o delineamento e as estratégias de pesquisa adotadas para o alcance dos objetivos expostos.

Quanto aos objetivos deste estudo, pode-se classificá-lo como uma pesquisa exploratória, pois visa o aprimoramento de ideias, ao melhorar a compreensão sobre um fenômeno no *lócus* das unidades de recursos humanos, o qual não foi realizado anteriormente. Quanto ao delineamento, classifica-se esta pesquisa como um levantamento, por interrogar diretamente as pessoas sobre o comportamento que se deseja estudar (GIL, 2002).

Adotou-se uma abordagem qualitativa a fim de se compreender o fenômeno em profundidade (GIL, 2002). Desta forma, utilizou-se de entrevistas e grupos focais com o emprego de roteiro semiestruturado. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Com recorte transversal, por focar no atual momento da Administração Pública Federal, este estudo identificou os componentes da reputação das áreas de recursos humanos, bem como os seus *stakeholders*.

A fim de detalhar todo o procedimento de pesquisa, em seguida é caracterizada a amostragem, o instrumento e, por fim, é relatado como ocorreu a coleta e a análise dos dados.

3.1 Amostragem

Tendo como *lócus* de pesquisa as unidades de recursos humanos na Administração Pública Brasileira, a amostragem dos órgãos selecionados foi intencional e de natureza teórica. Seguindo as recomendações de Flick (2009), os casos não foram escolhidos aleatoriamente, mas sim pela sua importância de contribuição para a teoria em construção. A diversidade e a variabilidade são critérios relevantes para a qualidade de uma pesquisa qualitativa. Os órgãos foram selecionados pela acessibilidade (todos localizados na mesma cidade), pelo conhecimento prévio do campo e, posteriormente, por indicações dos próprios participantes da pesquisa.

Para contemplar a perspectiva da Administração Pública, preocupou-se em incluir na amostra órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário. Órgãos que, por não se enquadrarem em nenhum dos três poderes citados, foram classificados como “independentes”. A diferença de poderes é fator significativo, pois os órgãos sofrem influências normativas e legais de instituições distintas. Por exemplo, os órgãos pertencentes ao poder executivo federal sofrem influência direta de normas elaboradas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, enquanto os órgãos dos outros poderes não respondem a esta instituição.

A partir destas contribuições, foram contactados 32 órgãos, que foram confirmando a participação gradualmente. Ao todo, 12 órgãos autorizaram a realização da pesquisa. Dentre eles, apenas um não participou ao final, devido a ausência de indivíduos relevantes para a execução do estudo.

Para o alcance dos objetivos propostos, priorizou-se a realização de grupos focais com gestores das unidades de recursos humanos. Esta escolha se deu pelo nível de análise do constructo - meso. Cada área da unidade de recursos humanos deveria ser representada por um indivíduo no grupo focal. Caso não fosse possível que isto ocorresse, eram realizados grupos focais menores (por área) ou entrevistas com o gestor das áreas pertencentes ao RH. Desta forma, todas as unidades organizacionais do RH foram representadas, dando uma visão completa das unidades de RH dos órgãos pesquisados (em apenas um órgão ocorreu entrevista com o gestor da unidade, a pedido deste).

O primeiro órgão a confirmar a participação na pesquisa foi utilizado como uma organização piloto, a fim de adequar o instrumento de trabalho e torná-lo compreensível para o público-alvo. O levantamento de opiniões foi encerrado após a identificação da saturação teórica dos dados.

Organizações	Entrevistados	Setor	Técnica aplicada (qtd da técnica aplicada)
Órgão 1	01, 02, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41	Legislativo	Entrevista (3) Grupo focal (2)
Órgão 2	03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11	Executivo	Entrevista (1) Grupo focal (3)
Órgão 3	12, 13, 14	Executivo	Grupo focal (1)
Órgão 4	15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24	Executivo	Grupo focal (1)
Órgão 5	26, 27, 45, 46	Independente	Entrevista (4)

Organizações	Entrevistados	Setor	Técnica aplicada (qtd da técnica aplicada)
Órgão 6	28, 30, 31, 32, 50	Executivo	Entrevista (3) Grupo focal (1)
Órgão 7	29	Executivo	Entrevista (1)
Órgão 8	42, 43, 44	Independente	Grupo focal (1)
Órgão 9	47, 48	Executivo	Grupo focal (1)
Órgão 10	49, 51, 52	Executivo	Entrevista (3)
Órgão 11	53, 54, 55	Judiciário	Grupo focal (1)

Quadro 4: Entrevistados por órgão¹

Fonte: próprio autor

Como apresentado no Quadro 5, no total, realizaram-se 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. No total foram 53 entrevistados, sendo: 34 no poder executivo, 11 no poder legislativo, 3 no judiciário e 7 em órgãos independentes. Esta amostra contou com uma média de cinco entrevistados por órgão. Em apenas um dos órgãos realizou-se uma entrevista, no caso, com o responsável pela unidade de RH.

Conforme Quadro 6, percebe-se uma grande escolarização da amostra, pois apenas 21% dos participantes não possuía, ao menos, uma especialização (não necessariamente as formações eram em áreas correlatas a gestão de pessoas). Quanto à experiência, em média, estes participantes estavam trabalhando na unidade de recursos humanos a 9 anos e meio (115 meses) e ocupam suas funções a, pelo menos, 5 anos (62 meses). No total, 28 são do sexo feminino e 25 do sexo masculino, todos servidores de carreira e possuíam alguma função na unidade de recursos humanos que atuavam. A média de idade dos participantes foi de 42 anos.

Grau máximo de escolarização	Quantidade	Percentual
Médio	4	8%
Superior	7	13%
Especialização	32	60%
Mestrado	7	13%
Doutorado	3	6%

Quadro 5: Grau máximo de escolarização dos participantes

Fonte: próprio autor

¹ Os entrevistados 21 e 25 foram excluídos das estatísticas por não apresentarem conteúdo durante a execução do grupo focal.

Esta amostra de participantes foi definida de forma intencional, ao sugerir que gestores possuíam uma visão mais abrangente da unidade de recursos humanos e de suas relações com grupos diversos de influência. Preferia-se que fossem entrevistados servidores do primeiro e segundo escalão do RH, ocupantes da posição de diretor, coordenador-geral e afins. Por vezes, participaram chefes de divisão e chefes de serviço, ocupantes do terceiro escalão hierárquico do RH. A fim de possibilitar a equiparação dos cargos dos gestores das unidades de RH, variáveis a depender do poder e da natureza formal legal das organizações abordadas, adotou-se denominações comuns, conforme o Quadro 7.

Denominações dos cargos	Exemplos de denominações
Gestor: Chefe do setor de gestão de pessoas. Primeiro escalão do RH.	Diretor(a) de Gestão de Pessoas, Coordenador(a)-Geral de Gestão de Pessoas, Secretário(a) Executivo.
Coordenador: Chefe da unidade subordinada ao Gestor. Segundo escalão do RH.	Coordenador (a) de Gestão de Pessoas, Substituto (a) da coordenação
Supervisor: Integrante da área de RH, com função designada. Subordinado ao Coordenador. Terceiro escalão do RH.	Chefe de divisão, Chefe de serviço
Funcionário: Servidor da área de recursos humanos, sem ocupar função. Quarto escalão do RH.	Servidor

Quadro 6: Denominações dos cargos

Fonte: próprio autor

O Quadro 8 retrata a composição dos participantes da pesquisa, seguindo a ordem de realização das entrevistas. Ao todo, seis gestores participaram da pesquisa, demonstrando que um pouco mais da metade (54,5%) dos órgãos contaram com a participação do gestor da área de recursos humanos, o qual qualifica as informações ao trazer uma perspectiva mais estratégica aos relatos. No mais, 23 coordenadores e 24 supervisores completaram a amostra.

Ordem	Tipo	Perfil dos participantes	Órgão
01	Grupo focal	1 gestor; 1 coordenador	Órgão 01
02	Entrevista	1 gestor	Órgão 02
03	Grupo focal	3 supervisores	Órgão 02
04	Grupo focal	3 supervisores	Órgão 02
05	Grupo focal	1 coordenador; 1 supervisor	Órgão 02
06	Grupo focal	1 gestor; 2 coordenadores	Órgão 03
07	Grupo focal	1 gestor; 1 coordenador; 7 supervisores	Órgão 04
08	Entrevista	1 coordenador	Órgão 05
09	Entrevista	1 coordenador	Órgão 05
10	Entrevista	1 coordenador	Órgão 06

Ordem	Tipo	Perfil dos participantes	Órgão
11	Entrevista	1 gestor	Órgão 07
12	Grupo focal	1 coordenador; 1 supervisor	Órgão 06
13	Entrevista	1 coordenador	Órgão 06
14	Entrevista	1 supervisor	Órgão 01
15	Entrevista	1 supervisor	Órgão 01
16	Entrevista	1 coordenador	Órgão 01
17	Grupo focal	1 coordenador; 5 supervisores	Órgão 01
18	Grupo focal	1 gestor; 1 coordenador; 1 supervisor	Órgão 08
19	Entrevista	1 coordenador	Órgão 05
20	Entrevista	1 coordenador	Órgão 05
21	Grupo focal	2 coordenadores	Órgão 09
22	Entrevista	1 supervisor	Órgão 10
23	Entrevista	1 coordenador	Órgão 06
24	Entrevista	1 coordenador	Órgão 10
25	Entrevista	1 coordenador	Órgão 10
26	Grupo focal	3 coordenadores	Órgão 11

Quadro 7: Sequência da realização das entrevistas e perfil dos participantes

Fonte: próprio autor

3.2 Instrumento

Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A), a fim de identificar as dimensões da reputação de RH e os *stakeholders* da área, abrangendo os objetivos específicos desta pesquisa.

Este instrumento foi estruturado a partir do modelo de autogerenciamento, que propõe a definição de identidade, imagem e reputação (WHETTEN; MACKEY, 2002). Assim, dividiu-se o instrumento em dois tópicos: a) identidade e imagem de RH e b) Grupos de interesse/Atores e Reputação de RH. Esta estrutura, permitia, que os participantes refletissem sobre que aspectos o RH projetava e para quem. Após esta reflexão, eles relatavam como os *stakeholders* percebiam estas “mensagens” enviadas pela unidade.

Nesta estrutura, buscou-se entender, primeiramente, a estrutura da unidade de RH e quais atividades esta desempenhava, depois a imagem que projetava aos seus *stakeholders* e, por fim, entendia-se qual era a reputação da área e os seus *stakeholders*. Utilizando a concepção de reputação como um constructo

multidimensional (LANGE; LEE; DAI, 2002), foram acrescentadas perguntas que remetiam às dimensões *favorabilidade generalizada e sendo reconhecida por algo*.

Desta forma, na primeira parte do questionário, questões sobre características da área e o que a distinguia das outras foram ressaltadas, além de se fazer um paralelo entre o que realmente a área projetava e o que a área visava projetar para os seus *stakeholders*. Na segunda parte, ressaltavam-se quais eram os principais *stakeholders* do RH, pedindo para diferenciá-los entre si. Por fim, perguntava-se sob quais atributos estes *stakeholders* julgavam a área de recursos humanos, e se havia diferença de avaliação da unidade entre os *stakeholders* identificados.

Da versão inicial para a segunda e última versão, duas alterações ocorreram no instrumento. Primeiro, substituiu-se o termo *stakeholders* por atores ou grupos de interesse, pois os participantes não conheciam esta terminologia. Segundo, acrescentaram-se duas situações que ocorrem na administração pública, sobre movimentação de pessoal: uma sobre a forma de se movimentar e a outra sobre deixar um servidor à disposição do RH. Estas duas situações, especificamente, foram relatadas como críticas para a percepção dos grupos de interesse sobre o RH, já que normalmente a avaliação era negativa. Isso ocorre pela dificuldade em que um servidor consegue mudar de área em um órgão público (normalmente, se o servidor possui um bom desempenho, o gestor da área não o libera) e pelo fato de que servidores com baixo desempenho (ou com problemas interpessoais nas áreas) ficam “à disposição do RH”, até que sejam alocados em outra unidade.

Por fim, o instrumento trazia um tópico de “perfil sócio demográfico e funcional dos participantes”. Cada participante respondia separadamente dados sobre sexo, tipo de vínculo, função exercida, tempo de serviço na unidade, experiência profissional com RH, idade e formação escolar. Estes dados foram coletados para fornecer o perfil da amostra.

3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

A organização da coleta de dados, se deu, inicialmente, pela localização das unidades de recursos humanos no catálogo SIPEC, fornecido pela Secretaria de Gestão Pública, o qual contém dados dos órgãos setoriais e seccionais da Administração

Pública Federal Após o início dos grupos focais e das entrevistas, os contatos das áreas de RH de órgãos dos demais poderes foram encontrados em seus respectivos *sites* ou por indicações dos participantes da pesquisa.

Inicialmente, era realizado um contato telefônico com o RH de cada órgão a fim de apresentar a pesquisa ao gestor ou ao gestor substituto. Somente após o contato telefônico com algum destes representantes, era encaminhado um e-mail detalhando os objetivos da pesquisa, a contribuição do órgão e a contrapartida da universidade (Apêndice B).

Como já exposto, este levantamento de opiniões ocorreu com gestores e colaboradores das áreas de recursos humanos, visando identificar quem são os principais *stakeholders* da unidade, como o RH percebe a influência destes sobre a área e sob quais atributos os *stakeholders* baseiam seus julgamentos acerca da área de recursos humanos. Após o primeiro grupo de foco, o instrumento sofreu a alteração de nomenclatura (alterou-se o termo *stakeholders* por grupos de interesse). O Quadro 7 demonstra a sequência de realização das entrevistas e grupos focais realizados neste estudo, com a quantidade de participantes por evento (qualquer evento com mais de uma pessoa presente foi considerada um grupo focal).

Ordem	Tipo	Quantidade de participantes	Órgão
01	Grupo focal	2	Órgão 01
02	Entrevista	1	Órgão 02
03	Grupo focal	3	Órgão 02
04	Grupo focal	3	Órgão 02
05	Grupo focal	2	Órgão 02
06	Grupo focal	3	Órgão 03
07	Grupo focal	9	Órgão 04
08	Entrevista	1	Órgão 05
09	Entrevista	1	Órgão 05
10	Entrevista	1	Órgão 06
11	Entrevista	1	Órgão 07
12	Grupo focal	2	Órgão 06
13	Entrevista	1	Órgão 06
14	Entrevista	1	Órgão 01
15	Entrevista	1	Órgão 01
16	Entrevista	1	Órgão 01
17	Grupo focal	6	Órgão 01
18	Grupo focal	3	Órgão 08
19	Entrevista	1	Órgão 05
20	Entrevista	1	Órgão 05

Ordem	Tipo	Quantidade de participantes	Órgão
21	Grupo focal	2	Órgão 09
22	Entrevista	1	Órgão 10
23	Entrevista	1	Órgão 06
24	Entrevista	1	Órgão 10
25	Entrevista	1	Órgão 10
26	Grupo focal	3	Órgão 11

Quadro 8: Sequência da realização de entrevistas e grupos focais

Fonte: próprio autor

O ordenamento das entrevistas e grupos focais se deu conforme disponibilidade dos participantes e coleta era encerrada quando todas as áreas do RH (coordenações, diretorias, entre outras) de cada órgão abordado eram contempladas. Apenas a coleta de dados na organização 7 não contemplou todas as áreas do RH, por opção do gestor da unidade.

Após as 26 sessões de coleta de dados, foram totalizadas 21 horas e 35 minutos de conteúdo gravado e considerado válido, com média de 49 minutos de duração por sessão. Nos grupos focais, obteve-se uma a média de 3,5 participantes e 1 hora e 8 minutos de duração. Já as entrevistas ocorreram em menos tempo, com média de 36 minutos cada.

Flick (2009), ao tratar de ética na pesquisa qualitativa, ressalta que a dignidade e os direitos dos participantes está ligado ao consentimento dado por eles, a partir de informação suficiente e adequada. Desta forma, o consentimento à participação na pesquisa é dado voluntariamente. O pesquisador, por sua vez, deve garantir a confidencialidade dos participantes, o que significa que a informação coletada deve ser usada de uma forma que impossibilite que outras pessoas identifiquem estes participantes, ou que nenhuma instituição use esta informação contra o interesse destes participantes. Para tanto, todas as entrevistas e grupos focais foram gravados completamente, para que posteriormente fossem transcritos. As entrevistas e grupos focais apenas ocorreram mediante assinatura, pelo pesquisador e participante, do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (TCLE), como exposto no Apêndice C.

Conforme metodologia de Bardin (2009), as entrevistas e grupos focais foram transcritas por completo, de forma literal. As transcrições foram realizadas por três pesquisadores terceirizados, com experiência prévia em trabalhos de transcrição.

Esta medida foi tomada para acelerar a etapa de análise dos dados. O serviço de transcrição foi iniciado após a assinatura do “Termo de Sigilo” (Apêndice D). Este documento esclarecia os procedimentos de sigilo e segurança de dados sob os quais deveria concordar, a fim de manter a credibilidade da pesquisa e resguardar os entrevistados. Como ponto principal do termo, os arquivos eram compartilhados em serviço de hospedagem na nuvem (no caso, Dropbox) e, ao concluir o trabalho, os terceirizados deixavam de ter acesso a este serviço, sendo que o mesmo não mantinha cópias dos arquivos consigo. Desta forma evitou-se a replicação de documentos, que ocorreria se os arquivos fossem enviados por e-mail ou copiados em *pen drive*, garantindo o sigilo das informações.

De posse das transcrições, iniciou-se o processo de análise qualitativa dos dados, por meio da análise de conteúdo, identificando a presença de características de conteúdo em um determinado fragmento de mensagem. De forma mais clara, a análise de conteúdo consiste no recorte da informação, dividindo-a em categorias e permitindo a inferência sobre outra realidade, que não a da mensagem (BARDIN, 2009).

Seguindo as recomendações de Bardin (2009), de uma análise mais objetiva dos dados, foram identificados os *stakeholders* do RH, pois são similares a todos os órgãos, variando um pouco o nome com que eram identificados. Esta análise foi mais objetiva por não necessitar de uma interpretação sobre os dados, havendo apenas a identificação destes atores nas falas dos entrevistados. Quanto às categorias de dados, os fragmentos do conteúdo foram analisadas por meio de comparação e distinção das unidades de análise, a qual é tratada como análise transversal de dados. Desta análise, emergiram as dimensões da reputação das áreas de recursos humanos.

As entrevistas e grupos de foco obedeceram às regras da amostragem flexível, sendo estas interrompidas após a constatação de saturação teórica. Para constatar a saturação teórica, foram seguidos os seguintes ritos processuais propostos por Fontanella *et al* (2011): a) disponibilizar os registros de dados “brutos”; b) “imersão” em cada registro; c) compilar as análises individuais (de cada pesquisador, para cada entrevista); d) reunir os temas ou tipos de enunciados para cada pré-categoria ou nova categoria; e) codificar ou nominar os dados; f) alocar (numa tabela) os temas e tipos de enunciados; g) constatar a saturação teórica para cada pré-categoria ou nova

categoria; e, por fim, i) “visualizar” a saturação. A visualização da saturação teórica ocorre quando, ao realizar uma nova entrevista ou grupo focal, os enunciados não são mais novos, ou seja, são alocados em temas e tipos já levantados anteriormente.

Desta forma, após a leitura de cada entrevista transcrita, trechos mais relevantes eram selecionados. Em uma segunda leitura do material, analisava-se a possibilidade de agrupar estes trechos (ou fragmentos de mensagens) em grupos similares, culminando (ou não) em categorias, alocando em uma tabela, conforme posto por Fontanella et al (2011). Este processo se repetiu para todas as entrevistas transcritas, sendo facilitada no decorrer do tempo, até a saturação teórica ser visualizada. Perceptualmente, antes de concluídas todas as transcrições, a partir da Entrevista 17, as sessões de coleta já não apresentavam dados novos, o que se confirmou com a tabulação dos dados. Considera-se que a grande sequência de entrevistas e grupos focais facilitou esta percepção, já que, a partir do segundo evento de coleta de dados, foram realizadas 16 sessões em apenas 10 dias (entre entrevistas e grupos focais). Utilizou-se de tabelas comprovar a saturação teórica. Ao final, as categorias passaram por uma análise de qualidade, tal como exposto por Bardin (2009), observando os critérios de: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, produtividade, objetividade e fidelidade. Os resultados da análise de conteúdo serão apresentados no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados conforme a ordem das etapas deste estudo. Primeiramente serão apresentados os componentes da reputação da área de RH. Depois, serão apresentados os *stakeholders* da unidade de RH. A partir destes resultados será esboçado um modelo de formação da reputação das áreas de recursos humanos, contemplando os fatores que compõem a reputação e as variáveis intervenientes.

Como já ressaltado, utilizou-se da análise categorial (técnica da análise de conteúdo) para tratar os dados levantados. As categorias não foram fornecidas previamente, sendo resultado da classificação analógica e progressiva dos elementos, como preconizado por Bardin (2009). Este processo de análise categorial, dito pós-categorial, trata que o título conceitual de cada categoria é definido ao final da análise.

4.1 Componentes da Reputação da Área de Recursos Humanos

O levantamento de dados iniciava-se com uma breve explicação do instrumento de coleta de dados e pelo levantamento do perfil sócio demográfico dos participantes. Após o início das entrevistas e coletas de dados, uma breve explanação era feita sobre a estrutura do RH e as funções que desempenhava no órgão. Logo a seguir, os participantes eram interpelados sobre a imagem que o RH projeta e a imagem que gostaria de projetar.

Presente nos relatos de todos os órgãos, o RH foi definido como uma área ainda burocrática e vista como tal. Contudo, esta área busca ressaltar sobre si um posicionamento estratégico nas organizações. As unidades entendem que este é um processo ainda incipiente.

A minha opinião é o seguinte, é que o gestor, de modo geral, no serviço público, ele tem uma visão burocrática de RH (Entrevistado 12, org. 03).

<...> a imagem que o RH do <órgão> vinha passando era uma imagem de um RH cartorial, que ajuda a resolver burocracias<...> A gente gostaria de projetar uma visão de RH estratégico, que eles percebessem a gente, não só a alta direção da <organização>, mas os funcionários nos percebessem como RH estratégico (Entrevistado 26, org. 05).

Os gestores, eu acho que veem a gente como uma área mais burocrática (Entrevistado 49, org.10).

Tanto é que mudou, a gestão de pessoas sempre cuida da parte burocrática, e antes era mais só a parte burocrática (Entrevistado 42, org. 42)

Dentro desta perspectiva de transição da unidade de recursos humanos - de uma área burocrática para uma área estratégica – e de diferença entre o que é projetado pela área e o que se quer projetar - os participantes seguiam suas colocações a fim de explicar como que os *stakeholders* do RH julgavam a área, além de relatar as expectativas que estes possuíam sobre os resultados do RH.

A diferença entre reputação e imagem é muito tênue para os entrevistados, os quais, ao questionados da imagem da própria área, recorriam a aspectos que colegas de trabalho da organização compartilhavam com eles. Desta forma, pode-se inferir que são aspectos relativos à reputação do RH.

Bom, essa era a visão que eu tinha. Muitas pessoas compartilhavam isso comigo, RH é pagamento e ponto. Não é Recursos Humanos mais porque as pessoas não são recursos, e a gente tem que tratar as pessoas de forma diferenciada e então, houve a mudança não só de nomenclatura, mas uma mudança efetiva em várias iniciativas nossas que é aproximar a <unidade de RH> de todos os outros demais órgãos (Entrevistado 1, org. 01).

É verdade. A gente escuta muito, como a <coordenadora> estava falando, o servidor falando que a gente cuida de tudo, menos de pessoas. Por ter essa visão realmente que é para servir a servidor e não a população (Entrevistado, org. 11).

<...> e eu sei que eu não marquei gestão de pessoas por que ninguém quer ir pra gestão de pessoas. Aí se você vai pra área finalística, você não se adapta, você não gosta, você facilmente volta pra gestão de pessoas, e o contrário não (Entrevistado 11, org. 02).

Esta constatação anterior é importante por ressaltar que a reputação de um alvo (pessoa, organização ou área) não depende de um relacionamento prévio do indivíduo com este alvo. A percepção dos atores sobre o alvo pode ser formada a partir das experiências de outros indivíduos, ressaltando o que é colocado pelos teóricos da área.

Observando com detalhe a definição seminal de reputação de Frombrun (1996), percebe-se que se trata de uma representação perceptual não apenas do que se espera da organização, mas também formada pelas suas ações passadas. Ao observar o relato de pessoas mais antigas na área, ações anteriores servem como base de comparação para o atual RH.

Helm (2011) resalta que a reputação é um constructo coletivo perceptual (ou uma impressão social compartilhada) que se baseia na percepção de um indivíduo sobre um consenso público de como uma organização vai se comportar em uma dada situação. Ou seja, a percepção do indivíduo é gerada a partir de um consenso público e não, necessariamente, de um relacionamento próprio com a organização em questão. Isto torna a reputação um fenômeno complexo e de longa duração, sendo sua instituição, ou alteração, uma questão que leva tempo (CHUN, 2005).

Essa temporariedade embutida no conceito de reputação é importante para diferenciá-la de imagem, a qual pode ser criada rapidamente por programas de comunicação e mudança, além de se relacionar com as crenças atuais do indivíduo sobre a organização. Logo, a reputação seria resultado das consistentes imagens e experiências compartilhadas com os *stakeholders* da organização (CHUN, 2005).

Neste contexto, há algumas características que tentam ser ressaltadas pelo RH, as quais podem ser percebidas da mesma forma, ou não, pelos *stakeholders* externos da unidade.

Olha, não sei te dizer. Talvez mude um pouquinho. Pode ser, é uma tentativa. Mas assim, o que a gente quer é que as pessoas vejam sentido nisso. Que as pessoas vejam a importância desse processo. E que não simplesmente tenham que ir por que o fulano de tal chamou. (Entrevistado 50, org. 6).

O que a gente percebe muito, o que a gente gostaria que as pessoas compreendessem é que primeiro: é uma unidade que a gente não tem descanso. É o nosso trabalho, não em pico, não é um trabalho sazonal, hoje tem muito, hoje não tem, mês que vem não tem. A gente está sempre muito assoberbado porque a gente acaba, como a gente diz, tem uma parte burocrática do nosso serviço, principalmente a <coordenação>, por gerenciar folha de pagamento, a gente tem uma constância de procedimentos muito, muito sensíveis. Lidar com folha de pagamento, a gente está sob a supervisão da CGU, do TCU, não poderia ser diferente também. Mas é um trabalho que não tem descanso. Tem que fazer e tem que fazer certo. Não pode dar furo, o dia que dá um furo vem a vistoria do CGU, vem o TCU em cima da gente. E eu imagino que as pessoas não tenham a noção desse fluxo contínuo de trabalho. Porque, muito recentemente, a gente teve alguns colegas que vieram de outras unidades para o RH, e eles mesmos nos declaram isso: que não imaginavam o volume de trabalho que a gente tem aqui (Entrevistado 18, org. 4).

Bom, pelo menos a gente tenta passar credibilidade. A primeira característica que a gente tenta passar é essa né? (Entrevistado 42, org. 8).

Por estes relatos, fica claro que há uma preocupação do RH com o que é transmitido (imagem) aos seus *stakeholders*; em demonstrar, portanto, aspectos sobre sua identidade. A imagem é esse ato de comunicação que tenta ressaltar o que a organização (no caso, o RH) quer que os outros saibam sobre ela (STERN, 2007). Logo, a imagem (que pode ser criada rapidamente) pode divergir da realidade, enquanto a reputação é esperada por refletir a realidade da organização, ou seria uma farsa se assim não o fizesse (HELM, 2011).

Sendo a comunicação ponto crucial de desenvolvimento de uma reputação, os esforços da organização neste sentido devem ser cuidadosos, a fim de resguardar sua credibilidade e autenticidade (HELM, 2011). Isto é exatamente o que Whetten e Mackey (2002) colocam na definição de reputação, a qual é um “*feedback* relativo à credibilidade da auto afirmação da organização”. Ou seja, subtende-se que deve haver um alinhamento entre a identidade e a imagem da entidade (no caso, da área de recursos humanos). A falta deste alinhamento afeta a credibilidade do RH.

A falta de credibilidade é demonstrada por comportamentos dos *stakeholders* relativos à não acreditar nas políticas e práticas de RH, como a avaliação de desempenho e treinamentos promovidos. Um relato extremo mostra como um nível avançado desta falta de credibilidade pode resultar em uma má avaliação da área, onde até uma boa mensagem pode ser interpretada como ruim.

Olha, eu trabalhei na área num momento de avaliação de desempenho, e a gente fez uma turnê foi em todas as salas, e eu ouvi muita gente falando, tipo assim, que o RH era cruel. Como a gente dava a notícia de que ia ter a gratificação de desempenho, que aparentemente era uma notícia boa, né, mas aonde eu ia eu tive, pra minha surpresa, porque eu não tava aqui há muito tempo, eu tava de volta há 1 ano 2 anos, eu tive o choque, que eu diria assim, de ouvir as pessoas revoltadas com a área de recursos humanos (Entrevistado 04, org. 2).

As expectativas geradas pelo RH, quando cumpridas (ou não), também ressaltam a credibilidade da área. Portanto, a credibilidade está relacionada com a dimensão *sendo conhecido por algo*, proposta por Lange *et al* (2011). Esta associação ocorre porque a credibilidade remete às expectativas dos *stakeholders* sobre os resultados da área e das suas informações transmitidas.

É. Até esse mapeamento mesmo, a gente não quis divulgar que ia mapear todas as competências do <órgão> porque a gente sabe das nossas limitações. A gente ia prometer e depois eu falei: “vamos fazer devagarzinho, vamos mapeando a área de

Recursos Humanos, capacitando aqui o pessoal, para gente poder ter uma noção geral e ver para onde que a gente pode ir”. <...> Quando você gera uma expectativa maior e não cumpre. Aí fica desacreditado. (Entrevistado 29, org. 07).

Tem essas coisas, quando fala que é da área de Gestão de Pessoas. Tem cara que chega aqui e fala: “quero fazer estudo de clima aqui. ” <...> Se você não vai fazer nada com isso depois, não faça essa pesquisa, pelo amor de Deus. Porque o cara que é mais esperto vai falar: não fez nada, o que adiantou a última? Ai pronto, ‘lascou’ você. Faça aquilo que tenha capacidade de execução. Não seja o “mas não dá para chegar até o final. ” É normal, não ganha tudo não. A gente perde muito. <...> E ai nós vamos todos crescendo um pouquinho, porque não vai dar para construir do dia para noite o negócio que tu queres (Entrevistado 45, org. 05)

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). É muito difícil discutir credibilidade sem se referir a confiança ou comportamentos de confiança. Apesar de serem próximos, credibilidade e confiança não deveriam ser tratados como sinônimos. Usos como “confie na informação”, “aceite o conselho” e “acredite no resultado” são entendidos como referências à credibilidade. Confiança seria, por exemplo, o que é depositado sobre um computador desenvolvido para realizar transações financeiras (TSENG; FOGG, 1999).

Pela similaridade e interdependência dos dois conceitos, por vezes, é necessário analisar os fragmentos de conteúdo que apontam para o relacionamento entre eles. Alguns relatos demonstram que a baixa credibilidade possui impacto na relação de confiança estabelecida entre o RH e seus *stakeholders*.

<...> é que a imagem já está ali <...>. Por que ninguém acredita na gestão de pessoas, ninguém enxerga o trabalho da gestão de pessoas. Então é um descrédito que não é da gestão passada, é um descrédito que vem há muito tempo (Entrevistado 03, org. 2)

É uma visão diferente, assim, por exemplo, se você está numa área fim e você vai passar por uma análise de controle você se prepara para aquela análise, tenta responder os questionamentos. Quando o controle vem do RH você não se prepara, você não analisa, é o emocional do servidor, então eu não acredito que você está me cobrando, não acho justo, é totalmente assim, é não entender que RH também é isso, o controle. Você bate o ponto todo dia, ponto eletrônico, por quê? Porque você tem que cumprir carga horária, é uma forma de controle (Entrevistado 07, org. 02).

As pessoas não percebem a importância das ferramentas que a gente entrega. Quando a gente chama o pessoal da <universidade>, vem dar palestra, quando o ciclo da avaliação está terminando, vem se capacitar, vem se preparar para avaliação pessoal, mas é como o <servidor> falou, a gente monta, está pronto, a ferramenta está ali, na sua mão. “Não vou porque tenho uma reunião”; “não vou porque isso não é importante”. E aí na hora do conflito, chama o RH. Mas na hora dele pegar as ferramentas que o RH entregou para ele atuar como chefe... (Entrevistado 18, org. 4).

Alguns só vem aqui no RH mesmo depois que, igual brasileiro, mexeu no bolso. Vê que tem um desconto lá e pergunta: “Porque tem isso aqui? ” “O que é isso aqui? O que aconteceu? ” Isso aqui são atrasos e faltas. <o servidor questiona> “Procura aí no cadastro”. <Ele questiona> porque ele quer que você mostre a vida dele lá (Entrevistado 22, org. 4).

<...>Talvez seja isso aí. É uma outra palavra, com relação a <unidade de RH>, confiabilidade. De tudo, de nomeação, de pagamento, sabe? De pagamento de hora extra. Eu vou te contar: eu tinha amigos aqui dentro que tinham um controle paralelo do seu contracheque, para ver se o RH pagava certo. Hoje não existe mais (Entrevistado 2, org. 1).

A confiança frequentemente se refere a um conjunto de crenças, disposições e comportamentos associados à aceitação de um risco ou vulnerabilidade (TSENG; FOGG, 1999). Os sociólogos veem a confiança em propriedades socialmente

inseridas nas relações entre as pessoas, e a definem como “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outros” (ROUSSEAU et al, 1998). Portanto, a confiança tem relação com expectativas, essencialmente positivas, sobre as intenções/comportamentos do parceiro de trocas. Esta também tem relação com o parceiro de trocas, ao qual aceita-se uma vulnerabilidade contextual (ou seja, assume-se algum risco). Esta tendência de ação de um sobre o outro é dita de confiança comportamental (BREI; ROSSI, 2005).

Analisando algumas medidas de reputação organizacional, há indícios de que a confiança seja realmente uma dimensão do constructo. Em um estudo sobre a reputação de um hospital na Turquia, três fatores foram validados na medida adotada: confiança e qualidade do serviço, comunicação e responsabilidade social (SATIR, 2006). Nesta escala, 11 itens são desenvolvidos para confiança (como “prefiro esta organização porque confio no seu nome”, “reorro à organização sempre que tenho algum problema de saúde”, “prefiro este hospital quando possuo uma operação de risco”, “indico este hospital”, entre outros).

Walsh, Dinnie e Wiedmann (2006) validam o fator “reputação corporativa” com um item sobre confiança (“Na minha opinião, meu fornecedor de energia é respeitável e confiável”). Na medida de reputação desenvolvida por Fombrun et al (2000), contém um item que diz: “esta é uma organização que eu confio”.

Satir (2006) ressalta que a reputação é a confiança que a organização cria por manter suas promessas de uma maneira bem definida. Portanto a confiança é um resultado das experiências passadas e das avaliações gerais das expectativas dos *stakeholders* sobre a organização (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997), conforme a definição de reputação.

Apesar da dificuldade em diferenciar tais dimensões, Luoma-Aho (2013) aborda a reputação pela perspectiva da teoria do capital social, a qual descreve os recursos relacionais em redes de relacionamentos sociais. Na prática, a autora descreve que a reputação funciona como um capital social que, via comunicação, reforça o ciclo de boas experiências e colaboração. A confiança se torna central, assim como a comunicação depende do relacionamento entre as partes e de seus atributos.

Portanto, a confiança é o mecanismo pelo qual o capital social pode ser utilizado. A autora questiona se seria possível ter uma boa reputação com uma falta de confiança dos *stakeholders*. Também questiona se seria possível uma organização ter bom relacionamento com seus *stakeholders* e, ainda assim, ter uma fraca reputação. Tais questionamentos reforçam a adoção da confiança como dimensão de reputação.

Relaciona-se, então, a confiança com a dimensão *favorabilidade generalizada*, de cunho valorativo e relacionada a uma percepção geral da unidade de RH. Enquanto isso, a credibilidade, por se pautar na expectativa de um resultado, seria encaixada na dimensão *sendo conhecido por algo*.

Tendo diferenciado estas duas dimensões, outro aspecto deve ser considerado: sob quais atributos os *stakeholders* do RH formarão sua percepção? Esta pergunta remete à dimensão *sendo conhecido por algo* (LANGE et al, 2011). Nesta dimensão, deve-se detalhar comportamentos desejados e resultados esperados pela unidade de RH.

Um destes comportamentos esperado é derivado do relacionamento entre o RH e seus *stakeholders*: o atendimento ao cliente. Este aspecto está relacionado à forma como os servidores são recebidos pela área de recursos humanos para solicitar alguma demanda e pelo atendimento em si. Julga-se que este atendimento deve ser cordial e prestativo.

<...> é o que nosso ex <gestor de RH> sempre fala, " a gente pode fazer nosso trabalho sempre muito bem feito todos os dias do ano se a gente não souber atender bem, com qualidade o servidor ele vai enxergar mal o trabalho que a gente faz" (Entrevistado 34, org. 01).

Pois é, todas aquelas coisas, excelência, um atendimento de qualidade e isso parece que desde quando entrei aqui o atendimento tem sido um pouco o foco eu acho, porque parece que o servidor reclamava bastante do atendimento, da qualidade do atendimento prestado aqui pelo RH e a gente tem tentado mudar isso atender com sempre mais cordialidade, dar mais atenção ao servidor, dar prioridade nos processos de trabalho, por exemplo (Entrevistado 34, org. 01).

Quando eu fui agora ser atendido no <unidade de saúde do RH>, eu falei: gente, o que foi isso? Fiquei uma hora e meia. Falei:

“Nunca fui tão bem atendido na minha vida.” (Entrevistado 45, org. 05).

Tem presteza, cordialidade também (Entrevistado 54, org. 11).

Eu acho que eficiência, a gente presa muito por isso. Um ótimo atendimento (Entrevistado 53, org. 11).

Cordial e prestativo são expressões que remetem ao nível individual de análise. Ser uma pessoa prestativa é estar pronta para servir. Ao analisar o substantivo correspondente (presteza), tem-se como sinônimos celeridade, agilidade e prontidão. (DICIONÁRIO MICHAELIS, 1998). Celeridade, agilidade e prontidão remetem ao conceito de eficiência.

O RH, pelo relato de seus servidores, ressalta que a área é vista também pela sua eficiência. Como área meio, as políticas e práticas de RH são voltadas, basicamente, para os servidores. Estes, por sua vez, entendem que, ao demandar algo do RH, esta solicitação deve ser atendida com rapidez e agilidade.

Acho que, de forma geral, <...> as pessoas podem achar que, às vezes, demora um pouco a concessão do benefício. Porque as pessoas têm pressa (Entrevistado 27, org. 05).

Sempre o pessoal consegue o que vem buscar, a gente não coloca dificuldades, muito pelo contrário, a gente procura facilitar a vida do servidor, e não dificultar. Não dar prazos longos para as entregas. Então assim, de uma maneira geral, a gente é visto positivamente (Entrevistado 29, org. 07).

É ali dá, uma coisa que nos é cobrada muito, tanto lá com a <servidora>, <...> é rapidez, sabe? Tudo muito rápido, tudo para ontem. Tudo o que é feito muito rápido, muito cobrado insistentemente, às vezes acontecem erros. Então a gente é cobrado na rapidez e na correção (Entrevistado 36, org. 01).

Eu acho que tem essa visão de aqui ser muito burocratizado, muito difícil de saber onde você vai conseguir o que você quer. Entendeu? Porque também aqui tem muitos serviços, é tudo muito específico (Entrevistado 38, org. 01).

Ele quer passar também uma imagem de excelência, de prestação de serviços bem feitos, rapidamente e sem erros. É o que se quer passar (Entrevistado 41, org. 01).

E uma outra que eu acrescentaria também, mas aí eu acho que é mais a minha mesmo, que é de eficiência. É uma coisa que eu acho importante, porque muitas vezes, o RH é aquela área que você chega e aí seu pedido trava. Então tem muito essa percepção das pessoas, esse tal de que chegou no RH aí é aquela dificuldade. Então assim, a imagem que a Secretaria quer projetar, eu acredito que seja essa (Entrevistado 46, org.05).

E eu vi muitas vezes, não foram poucas não, forma muitas, elogios na área de Recursos Humanos exatamente porque tudo o que eles queriam eles eram prontamente atendidos. E na época era exatamente na área de pagamento e de cadastro; chegavam assim, e eram sempre bem atendidos e rapidamente (Entrevistado 47, org. 09).

O financeiro é o que motiva o servidor primeiramente. Então, uma coisa que eu achei muito interessante é que eu estava do outro lado, deles, eu comecei a ouvir muito dos outros servidores, a questão da agilidade (Entrevistado 48, org. 09).

Percebeu-se também, em diversos relatos, uma dificuldade em se obter alguma informação da unidade de recursos humanos ou aonde encontrar uma informação desejada. Na visão dos participantes, uma unidade que mantém relacionamento com todos os servidores do órgão deve ser, minimamente, acessível e transparente.

Tanto a proximidade <...> e a acessibilidade. O acesso às direções de forma fácil. <...> É um órgão que está do lado dele o tempo todo. Se ele precisar contar com ele, ele sabe que ele tem um acesso muito facilitado. Por dois motivos: Não o motivo antigo, não encontrando a barreira antiga dele saber que tem um órgão lá do outro lado e ele tem que ir lá e descobrir com quem que ele tem que falar, quem que trabalha com o que. <...> Então a gente está mostrando para as pessoas que tem outras pessoas trabalhando aqui em determinadas áreas que elas

podem contar e de fácil acesso. Isso daqui é um exemplo clássico. Quando eu entrei essa porta aqui sempre ficava fechada, depois que eu entrei, está sempre aberta. É um simbolismo que significa isso, que a gente está do lado, que a gente está perto, que a gente está acessível. Interessante. (Entrevistado 01, org. 01).

<...> de uns tempos para cá, foi a questão da transparência assim. Porque agora, eu acho que a nossa intranet está lá bonitinho, licenças, eu tenho direito a isso, isso e isso. Está na norma tal, está aqui o acesso. Antes é porque ficava meio solto assim, a gente não sabia pegar informação, era mais complicado esse acesso. Agora está mais explicado. Eu acho que essa imagem de transparência, eu acho que isso o pessoal tem reparado que melhorou. Até com a informatização. Isso é muito importante. Isso é legal porque é o que te falei também da transparência, de ter as normas mais assim, isso eu achei bem legal. Porque antes eu achava que ficava uma coisa meio nebulosa, entendeu? (Entrevistado 38, org. 1).

<...> a minha percepção é a distância. A distância era muito grande entre gestão de pessoas e os servidores eu sempre tive essa percepção, mas a alguns relatos eram até pesados. A minha ideia é aproximar as pessoas da gestão de pessoas. (Entrevistado 03, org. 02).

Eu acho que isso tem projetado uma imagem diferente de RH, ou seja, eles percebem um RH hoje mais próximo deles, com mais...Não como um aliado exatamente, mas acessível entendeu? (Entrevistado 12, org. 03).

Então assim, nós estamos vivendo um momento, que foi quando o <gestor de RH> veio, que mudou a gestão 4 anos, mais ou menos, de uma abertura muito maior (Entrevistado 44, org. 08)

Apesar de distintos, *eficiência, acessibilidade e transparência* remetem à dimensão *sendo conhecido por algo*. Ou seja, referem-se a uma previsibilidade percebida dos resultados da unidade de recursos humanos. Outra característica similar entre essas categorias identificadas é o fato de corresponderem a resultados esperados das políticas e práticas de RH no geral. Mesmo que as áreas de RH possuam formas de atuação, atividades, políticas e práticas distintas, os *stakeholders* esperam, pelo

menos na visão dos entrevistados, que o RH possua um bom atendimento, sendo eficiente, acessível, transparente, além de ter suas demandas atendidas. A partir desta reflexão, resolveu-se agrupar estas categorias em uma única, denominada qualidade do serviço. Entende-se que esta seria outra dimensão de reputação do RH, ao lado de confiança e credibilidade.

A análise de algumas escalas de reputação organizacional já construídas corrobora esta decisão. Satir (2006) validou, em sua escala de reputação para hospitais, o fator “confiança e qualidade do serviço”. Nesta escala, itens sobre qualidade do serviço remetiam à rapidez nos resultados de testes, cumprimento dos horários marcados com o cliente, à limpeza dos espaços do hospital, ao serviço de qualidade e barato, entre outros.

Caruana (1997), trabalhando com indústrias de bebidas, utilizou a variável “produtora de bens de qualidade”. Itens desta dimensão se referiam aos produtos de qualidade, com alto padrão para exportação e variedade de bons produtos.

O *Reputation Quotient*, elaborado por Fombrun *et al* (2000), a dimensão “produtos e serviços” traz itens relativos à qualidade destes, ressaltando inovação, alta qualidade dos produtos e serviços e relação custo-benefício alta pelo valor cobrado.

Por fim, Helm (2005) também valida em sua escala (criada para a realidade de empresas alemãs) o fator “qualidade dos produtos”, não detalhando os itens pertencentes a esta dimensão.

O detalhamento da dimensão qualidade do serviço em eficiência, acessibilidade e transparência mostra que, independentemente do conjunto de práticas adotados pelo RH, estas características serão observadas. Ou seja, pela visão dos membros do RH, estes atributos de qualidade dos serviços prestados pela área retratam a reputação do RH, e não a natureza dos serviços em si. A adoção de uma arquitetura mais estratégica da unidade de RH não mudaria a sua reputação.

No âmbito privado, já se discute o impacto dos sistemas de trabalho de alta performance (*HPWS – high performance work systems*) na produtividade, na rotatividade, nos resultados financeiros, nas atitudes dos colaboradores, entre outros resultados (LENGNICK-HALL *et al*, 2009). Percebe-se, pelo menos na visão dos

servidores das áreas de RH da Administração Pública, que a reputação da área se dará pelos atributos da qualidade do serviço, e não pelo tipo do serviço em si (ou seja, pela políticas e práticas). Talvez isto ocorra pela forte burocratização da Administração Pública e, no âmbito privado, talvez haja diferença na reputação da área a depender do conjunto de práticas de alta performance adotado.

Estudos apontam, empiricamente, que há relação entre as políticas e práticas de RH e a performance organizacional, ao se alinhar estas práticas com a estratégia organizacional (LENGNICK-HALL et al, 2009). Provavelmente, no âmbito do setor público, a reputação do RH seja o fator que impeça uma abordagem mais estratégica da área e, conseqüentemente, impacte no trabalho da unidade de gestão de pessoas, que deve reforçar constantemente sua importância aos *stakeholders*.

Outra hipótese para o desenvolvimento de uma área de recursos humanos mais estratégica é a atuação do seu líder frente as lideranças da organização. Sheehan et al (2015) destacam que as habilidades políticas do gestor de RH contribuem para o aumento do impacto das práticas de RH, além de oferecer a oportunidade da área ser parte das decisões da cúpula. A habilidade política do gestor de RH pode gerar um ganho de poder interpessoal, sendo uma das formas mais efetivas de se obter influencia e avaliações positivas dos outros. Ou seja, impactando na reputação da unidade.

O nosso coordenador é bastante influente. Ele costuma falar muito bem assim, ele tem um poder de influenciar as pessoas. (Entrevistado 49, org. 10).

É assim, você pega o próprio <gestor de RH>, ele tem muito crédito né? Então o que ele fala, os próprios servidores acreditam muito. (Entrevistado 43, org. 8)

É interessante que a linha é essa, só que a gente faz isso na figura do <gestor de RH>. Ele é o cara que tem um sorriso, que vai em tudo quanto é lugar, o cara parece mais do que um político, um populista. Tem jeito, carisma né? Esse carisma, ele já tinha como assessor. <...> A gente consegue fazer de uma maneira legal o seguinte: a gente pega o <gestor de RH>, que é o cara da área que tem alcançar o sucesso. Ele é a imagem maculada <...> Ele é o cara que representa os valores, que se

coloca a frente para participar, o cara colabora com todos os outros (Entrevistado 45, org.5).

Tem dois, tem dois anos só que tô. Na verdade eu entrei depois que o <gestor de RH> já tinha assumido. Então assim, pelo que eu ouço falar mudou muito desde que ele entrou desde que ele assumiu, porque a gestão anterior ela era mais... Ela não tinha tanto foco no bem estar do servidor, no desenvolvimento do servidor. Era uma coisa mais de seguir a lei. É... Mas, sem pensar tanto nessa parte, mais desenvolvimento de pessoas. Essa equipe de desenvolvimento de pessoas ela... Ela cresceu muito a partir de uns dois anos atrás. (Entrevistado 51, org. 10).

Apesar de que, a gente tem tido, assim, tem melhorado isso sim. Muita gente reconhece, não fala tão abertamente, mas reconhece o tanto que a gestão de pessoas melhorou. Acho que tem essa diferenciação da gestão do <gestor de RH>. (Entrevista 51, org. 10).

Acho que é justamente por isso. Às vezes, talvez a atividade não seja nem tão interessante mas pelo clima ser muito bom, né, o <gestor de RH> é muito tranquilo, muito disponível, né. Ele conversa com o pessoal todo, tá sempre disponível. Então acho que isso ajuda as pessoas perceberem aqui como um lugar bom de se trabalhar. Acho que não reconhecem tanto o nosso trabalho, talvez seja mais pelo clima realmente. Pela pessoa do <gestor de RH> e tal. (Entrevista 51, org. 10).

No relato destas pessoas, ficou claro que a mudança do gestor de RH pode trazer rápidos benefícios à percepção dos *stakeholders* sobre ela.

É uma imagem que vem mudando ao longo dos últimos quatro anos, assim com mais força. Mas agora com a chegada do novo <gestor de RH>, assim, veio para ficar agora, veio com uma postura diferenciada (Entrevistado 26, org. 5).

Uns 4 anos. E foi uma coisa muito difícil e foi uma coisa que a instituição toda estava muito incomodada com isso, conseguiu incomodar a instituição toda. E até por conta disso foi a saída dessa pessoa, ai depois já veio uma pessoa mais acessível e depois veio o <gestor de RH> que é ainda mais acessível, que é uma pessoa assim muito tranquila, muito aberta com todo

mundo, então eu acho que ela agora é outra visão. (Entrevistado 13, org. 3)

Isso para gente também não é constrangedor não, é elogioso. É elogioso, as pessoas falam que se surpreenderam. E assim, na verdade, historicamente, os <gestores de RH>, são pessoas de mais tempo de <organização>, são pessoas mais experimentadas, com uma formação de casa, maior tempo. Eu sou o mais novo da sede histórica, e isso, o pessoal ficou, assim, já ficaram com o pé atrás. “O que esse moleque está fazendo aí?” E eu tive outro agravante, eu não sou daqui, eu não sou da área, eu não entrei... Porque eu sempre tive a ideia que se eu fosse trabalhar em outro órgão eu entraria ali, depois viraria chefe de serviço, e duraria aquela coisa. Tem aquela ascensão natural. E o Diretor-geral, na época, eu trabalho na <área>, deu a louca nele e ele falou: “Oh, você vai para lá.” Eu falei vamos lá, vamos tentar. Então assim, as pessoas se surpreenderam com isso, a gente conseguiu fazer uma coisa diferente, eu acho que justamente por isso, por não estar no roldão né? (Entrevistado 01, org. 1).

Você vê que há pouco tempo a gente teve um <gestor de RH> <...> que era uma pessoa dessas assim, quase que perversa. (Entrevistado 13, org. 3).

Pois é, nesse período aí, tem um ponto negro assim que culminou assim com a Administração anterior que era meio atípica, para não dizer outro adjetivo. E aí, era um outro <gestor> que estava aqui também, que tinha vindo de um outro departamento, que não tinha muita intimidade com Recursos Humanos, veio para cá para atender um pedido político <...> da época. Então, ele não entendia muito de Recursos Humanos, e não deu muito certo assim. Então com o tempo, foi desgastando a relação dele com a própria administração geral. E aí foi, assim, foi um ciclo que a gente despencou no conceito. Coincidiu com uma série de erros também, talvez por conta da própria Administração de Recursos Humanos, nada pessoal. (Entrevistado 43, org.8).

Há muito para se entender sobre como as unidades de recursos humanos desenvolvem sua reputação. Questões como comportamentos e atividades daqueles que trabalham na unidade, posição, visibilidade do líder ou uma combinação destes elementos podem ser possíveis respostas (FERRIS et al, 2007). No caso específico da de quem ocupa a liderança do RH, há alguns indícios de que esta variável seja relevante.

Em nível organizacional, liderança é uma medida presente em algumas escalas de reputação. O quociente de reputação (*Reputation Quociente* – RQ), elaborado por Fombrun em parceria com a empresa Harris Interactive (HI), traz o fator “visão e liderança” (FOMBRUN *et al*, 2013). São dois itens sobre liderança, os quais julgam se a organização possui uma excelente liderança e se possui uma visão clara para seu futuro.

Walsh e Wiedmann (2004) criam, no contexto de empresas alemãs, uma escala similar, também com o fator “visão e liderança” sendo parte da medida de reputação corporativa. Não chega a ser unanimidade nas medidas, mas já há estudos que mostram sua relevância.

Uma pesquisa sobre status de celebridade (no caso, celebridade do CEO) mostrou que a reputação de um líder pode mudar a reputação de uma organização (HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004). Além disso, uma reputação positiva de um CEO possui o potencial, pelo menos temporariamente, de reconstruir a confiança dos *stakeholders* na organização. A estratégia de comunicação do CEO como um reconstrutor e reorganizador serve como um “dividendo de esperança”, possibilitando que a organização faça investimentos e mudanças sob o “fogo cruzado” da opinião pública (BRETTSCHEIDER; VOLLBRACHT, 2011). Trazendo esta lógica para o nível dos departamentos, a depender do líder, os membros desta área devem sentir um aumento de poder (CIALDINI et al, 1976).

Apesar de constar em algumas medidas de reputação organizacional e dos estudos sobre status de celebridade, fica claro que a atuação do líder da unidade de gestão de pessoas antecede a reputação do RH e é crucial para o desempenho da unidade. Sheehan et al (2015) confirmam que os gestores do RH usam suas habilidades políticas nos processos de tomada de decisão para afetar o desempenho

organizacional. Estas habilidades políticas também reforçam o relacionamento entre práticas de alta performance e a percepção de desempenho organizacional. Sendo assim, ressalta-se que estas habilidades dos líderes da unidade de gestão de pessoas são importantes ao reforçar a importância da área.

Em suma, a atuação de um gestor de RH pode alterar a avaliação dos indivíduos sobre a área, mudando, conseqüentemente, sua reputação. Esta atuação, conforme os relatos dos membros do RH, parece ser de extrema importância na tentativa da unidade em transmitir uma boa imagem e mudar sua reputação. Coyne (2010), em seu modelo de reputação refletida da unidade, coloca a qualidade da liderança como antecedente da qualidade da reputação refletida. Neste caso, a qualidade da liderança foi traduzida na forma de confiança e suporte do gestor da unidade. Portanto, a liderança, neste estudo, foi identificada como um antecedente da reputação das áreas de RH.

Após estas análises, seguindo as recomendações de Fontanella *et al* (2011), criou-se um quadro, por categoria, sendo possível constatar a saturação teórica, a qual se dá quando, ao realizar uma nova entrevista ou grupos focais, os temas não são mais novos, sendo perfeitamente alocados nos temas já identificados.

Neste estudo, conforme Quadro 10, após 26 eventos de coleta de dados (entrevistas e grupos focais), as dimensões identificadas de reputação permaneceram as mesmas: confiança, credibilidade, qualidade do serviço. A liderança também é retratada no Quadro 10, mostrando a sua grande recorrência nas sessões de coleta de dados e a importância da sua relação com o estudo da reputação das áreas de RH. Importante ressaltar que, ao longo do processo, foram consideradas até 6 (seis) dimensões, onde 3 (três) foram agrupadas como qualidade do serviço.

Entrevistas/ Grupos Focais	Órgão	Confiança	Credibilidade	Qualidade do serviço	Liderança
01	Órgão 01	X		X	X
02	Órgão 02		X	X	X
03	Órgão 02	X	X	X	
04	Órgão 02	X	X	X	
05	Órgão 02	X	X		
06	Órgão 03	X	X	X	X

Entrevistas/ Grupos Focais	Órgão	Confiança	Credibilidade	Qualidade do serviço	Liderança
07	Órgão 04	X	X	X	X
08	Órgão 05	X	X	X	X
09	Órgão 05		X	X	
10	Órgão 06	X		X	X
11	Órgão 07		X	X	
12	Órgão 06	X		X	
13	Órgão 06			X	
14	Órgão 01			X	
15	Órgão 01	X	X	X	
16	Órgão 01		X	X	
17	Órgão 01	X	X	X	
18	Órgão 08	X	X	X	X
19	Órgão 05		X	X	X
20	Órgão 05	X		X	
21	Órgão 09	X	X	X	X
22	Órgão 10		X		X
23	Órgão 06		X		
24	Órgão 10		X	X	X
25	Órgão 10		X		
26	Órgão 11	X	X	X	X
Total		15	20	22	12

Quadro 9: Saturação teórica ao final das entrevistas e grupos focais

Fonte: próprio autor

A visualização da saturação teórica também pode ser observada por organização, como apresentado no Quadro 11. Praticamente todas as dimensões foram retratadas nos 11 órgãos pesquisados, com exceção da confiança, a qual não foi verificada nos órgãos 7 e 10. Como já ressaltado, a liderança foi tratada como um antecedente de reputação, a qual não foi verificada apenas no órgão 7. A falta de constatação de liderança (como antecedente de reputação) e confiança (como dimensão de reputação) no órgão 7, provavelmente, se deve ao fato de ter ocorrido apenas uma sessão de coleta de dados, com um participante.

Organizações	Confiança	Credibilidade	Qualidade do serviço	Liderança
Órgão 1	X	X	X	X
Órgão 2	X	X	X	X
Órgão 3	X	X	X	X
Órgão 4	X	X	X	X
Órgão 5	X	X	X	X
Órgão 6	X	X	X	X

Organizações	Confiança	Credibilidade	Qualidade do serviço	Liderança
Órgão 7		X	X	
Órgão 8	X	X	X	X
Órgão 9	X	X	X	X
Órgão 10		X	X	X
Órgão 11	X	X	X	X

Quadro 10: Saturação teórica por organização

Fonte: próprio autor

De posse destes resultados, sugere-se uma nova definição constitutiva de reputação das áreas de recursos humanos:

Juízos de valor emitidos pelos *stakeholders* acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade.

A fim de complementar esta definição, serão apresentados os *stakeholders* da área de recursos humanos, conforme o segundo objetivo específico deste estudo.

4.2 Atores de RH

O segundo objetivo deste estudo visava identificar os *stakeholders* das áreas de recursos humanos. Conforme relatado, o termo *stakeholders* foi alterado, no instrumento de coleta de dados, para atores ou grupos de interesse, a fim de facilitar a compreensão dos participantes. Como ressaltado anteriormente, a correta identificação dos atores resultará em uma melhor operacionalização do constructo reputação (LANGER; VLASIC, 2012), de forma que tal objetivo se faz tão importante como o primeiro.

Em uma investigação empírica sobre a reputação de organizações alemãs, Helm (2007) compara as percepções dos atores organizacionais sobre a reputação da organização. O artigo intitulado “Uma reputação ou muitas? Comparando as percepções dos *stakeholders* sobre a reputação corporativa” demonstrou que os grupos de interesse pautavam sua percepção sobre as mesmas dimensões, porém as avaliações destes grupos variavam. Não foi comprovada a existência de que

dimensões distintas fossem percebidas pelos atores da organização. Esta constatação é relevante, pois reforça a tese que os diferentes grupos de interesse usam critérios homogêneos para descrever e avaliar a reputação geral de uma organização. Infere-se que esta mesma conclusão pode ser adotada em nível meso de análise.

Nas áreas de recursos humanos da administração pública (além dos próprios servidores do RH), foram identificados três grupos relevantes para a atuação da área na organização, como demonstrado no Quadro 12.

Organizações	Alta gestão	Gestores	Servidores
Órgão 01	X	X	X
Órgão 02	X	X	X
Órgão 03	X	X	X
Órgão 04	X	X	X
Órgão 05	X	X	X
Órgão 06		X	X
Órgão 07		X	X
Órgão 08	X		X
Órgão 09	X	X	X
Órgão 10	X	X	X
Órgão 11	X	X	X
Total	9	10	11

Quadro 11: Atores da área de RH

Fonte: próprio autor

Os grupos de interesse identificados foram: a) alta gestão, b) gestores e c) servidores (em geral). Pela percepção dos servidores da unidade de recursos humanos, estes seriam os grupos que atuariam, de formas distintas, na formulação e implantação das políticas e práticas da área. A análise de conteúdo não se pautou apenas na Parte 2 do instrumento de coleta de dados (Grupos de interesse/Atores e Reputação de RH), mas também nos relatos dos entrevistados ao longo das entrevistas e grupos focais.

A gente tem que trabalhar, praticamente, como quatro grupos de interesse. Um é alta gestão, é quem está lá no topo, esses caras aqui que é um grupo pequeno. Esses caras são o grupo dos validadores <...> Tem que ser uma estratégia que sempre deixa muito claro para eles quais são os desdobramentos disso? Como é que isso afeta a casa? Como é que os servidores vão reagir a isso? <...> Tem um outro grupo aqui, que é um grupo

maior, são os gestores de nível tático, os secretários. <...> E esses caras são grandes parceiros. Se não tiver tudo bem trabalhado com eles aqui a ação é sabotada depois. Porque assim, eles influenciam os gestores que estão em baixo e trabalham com servidores que estão lá nas equipes. Esse grupo aqui é um grupo mais de construção, de participação, então, eles nos ajudam a modelar processos de trabalho, a pensar melhor nas estratégias, para executar algo. Ai tem um grupão aqui que são os servidores. E ai o que a gente precisa, nesse caso aqui também envolve-los, porque precisa fazer sentido para Casa. Mas eles precisam perceber o ganho de ter um processo melhor estruturado na gestão de desempenho. Eles precisam perceber o ganho de participar de mapeamento de competência. Eles precisam perceber o ganho das práticas de Gestão de Pessoas para fins de, o resultado que ele vai apresentar, o bem-estar dele na casa, da qualidade de vida dele, da satisfação profissional. Então, também é participativo, mas com esse grupo, deixando muito claro o que ele ganha com isso. E claro, também sempre reforçando a questão do proposito da casa, da missão da casa. A gente está aqui, todo mundo, em função de uma causa. E ai tem um grupo à parte, que é o grupo do Sindicato<...> (Entrevistado 26, org. 5).

Eu vejo assim, a gente tem o alto Escalão, tem uma área que é área estratégica que faz o planejamento estratégico. <...>I tem uma sequência de ações voltada para Alto Escalão. E a média gerência pra baixo e os servidores (Entrevistado 4, org. 2).

Outros grupos internos chegaram a ser citados, mas sem tanta relevância: aposentados (n=2); pensionistas (n=3); estagiários e menores aprendizes (n=3); terceirizados e outros vínculos (n=4) e a área de auditoria interna (n=2).

Outras organizações também foram citadas, porém tratá-las como grupos de interesse do RH seria um equívoco, já que a reputação é um fenômeno social ou coletivo, baseado na percepção de um indivíduo a partir de um consenso público. Para tanto, organizações não fazem parte, teoricamente e metodologicamente, de um grupo de indivíduos que julga a área de gestão de pessoas. São elas: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (2); Tribunal de Contas da União - TCU

(4); Controladoria Geral da União - CGU (2); associação de servidores ou sindicatos (4); escolas de governo (1).

4.3 Definição de Reputação das Áreas de RH

Com a identificação destes atores e dos componentes da reputação, propõe-se uma definição constitutiva da reputação das áreas de recursos humanos:

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.

“Juízos de valor emitidos” representa o componente atitudinal e valorativo, por retratar a confiança, a qual se refere a um conjunto de crenças, disposições e comportamentos. Seria equivalente à representação da dimensão *favorabilidade generalizada*, proposta por Lange et al (2011). Neste trecho ressalta-se quem são os grupos de interesse que emitirão estes juízos de valor (no caso, servidores, gestores e membros da alta gestão), o que diferencia da definição formulada na sessão 4.1.

Já o trecho “ (juízo de valor) acerca das expectativas” remete à credibilidade do RH quanto às suas mensagens emitidas aos grupos de interesse. Complementarmente, o trecho “ (expectativas) quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade” detalha sobre quais objetos o juízo de valor será baseado. Estes aspectos de credibilidade se referem à dimensão.

Além disso, a dimensão *sendo conhecido(a) por algo* retrata percepções sobre a probabilidade de alguns resultados ou comportamentos da área ocorrerem no futuro. A previsão de comportamentos e resultados é um dos elementos que distingue a reputação de seus constructos similares (HELM, 2011; BROMLEY, 2002; FOMBRUN et al, 2000; WARTICK, 2002).

Pode-se comparar o termo “expectativas” com “perspectivas futuras” na definição de reputação proposta por Fombrun (1996) – “uma representação perceptual das ações passadas e perspectivas futuras de uma empresa que descreve o apelo global da firma sob seus principais constituintes quando comparada a outros concorrentes”.

Helm (2011) propõe que a reputação organizacional é uma “avaliação geral dos *stakeholders* sobre a organização, em respeito ao seu passado, presente e futuro, gerenciando as relações com estes *stakeholders* a fim de ressaltar a habilidade da empresa em atender as expectativas destes, além de fornecer um apelo global da organização frente aos seus concorrentes”. Novamente, o termo “expectativas” está presente, sendo relacionado com uma perspectiva temporal na definição.

Olhando a definição pela ótica de Whetten e Mackey (2002), o trecho “(expectativas) quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade” seriam a 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.

Baseado no modelo de Whetten e Mackey (2002), a Figura 6 elucida este modelo de reputação das áreas de recursos humanos.

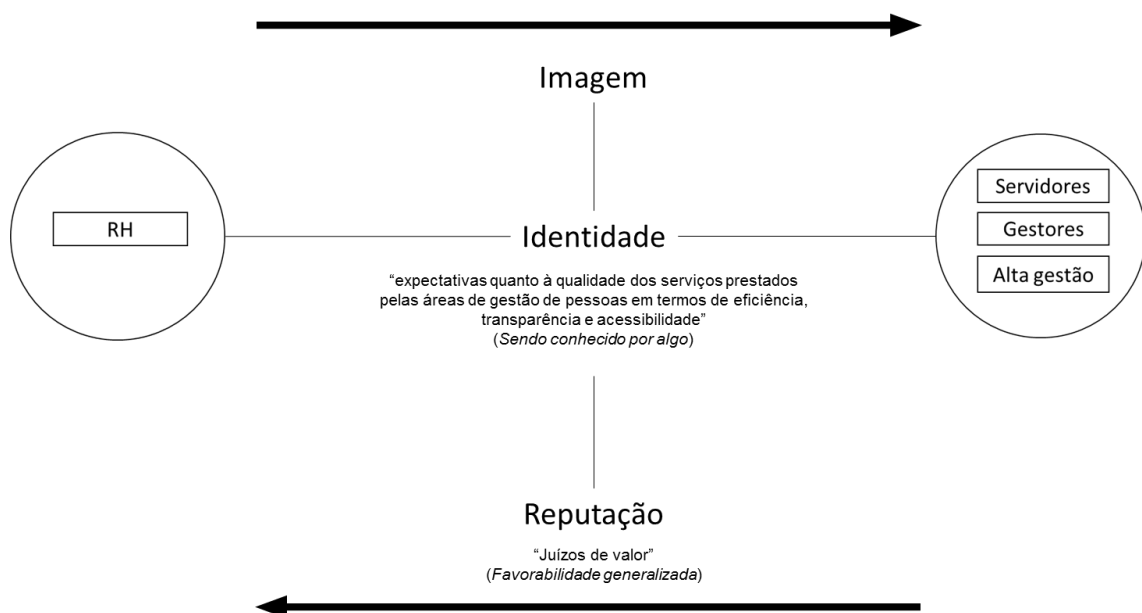


Figura 6: Reputação das áreas de RH

Fonte: próprio autor

Expressa-se como a identidade do RH, a qualidade dos seus serviços, os quais são avaliados pelos seus grupos de interesse (servidores, gestores e alta gestão), baseado em suas expectativas sobre os resultados da área.

5 CONCLUSÕES

São grandes e conhecidos os desafios que as unidades de RH devem superar na busca da legitimação e consolidação de suas políticas e práticas, as quais adquirem, cada vez mais, uma visão estratégica.

Na administração pública, o desafio se torna maior pelo ambiente organizacional e institucional ser diferente do âmbito privado. A escassez de estudos específicos neste setor obriga a inúmeras iniciativas e tentativas e implantação de modelos desenvolvidos no setor privado, sem a mínima reflexão sobre a sua aderência ao novo campo organizacional.

Este estudo buscou, de certa forma, contribuir para o desenvolvimento da teoria de recursos humanos na Administração Pública Brasileira, ao analisar o fenômeno da reputação nestas unidades.

Inovou-se, primeiramente, ao trabalhar com o constructo da reputação em nível meso de análise. Segundo, ao identificar a contribuição teórica do mesmo para a especificidade das unidades de recursos humanos no setor público.

Considera-se que todos os objetivos propostos nesta pesquisa foram alcançados completamente. O primeiro objetivo elucidou os fatores que compõem a reputação da área de recursos humanos. Confiança, credibilidade, qualidade do serviço foram identificados, pelos servidores da área, como componentes da reputação da unidade de recursos humanos. Estes oferecem perspectivas interessantes para a atuação do RH como um todo. A liderança também foi identificada como um antecedente da reputação, conforme já previsto por Coyne (2010).

O segundo objetivo validou os principais grupos de interesse da unidade de recursos humanos nas organizações. Apesar de autores como Tsui (1990), Paauwe (2004) e Fonseca (2013) terem criados modelos de efetividade e análise da unidade de recursos humanos contemplando os *stakeholders* identificados (servidores, gestores e alta gestão), as unidades de RH não possuíam um olhar detalhado e atuação diferenciada com cada um deles. Quanto mais operacional e burocrático o RH é, menos este percebe que deve atuar de forma distinta com estes grupos de interesse.

Deve-se ressaltar as principais limitações deste estudo, a fim de que próximas iniciativas como esta forneçam dados ainda mais confiáveis. Primeiramente, o levantamento de dados ocorreu apenas com os atores internos das unidades de recursos humanos dos órgãos. Sendo os *stakeholders* parte importante da reputação, seria recomendável realizar entrevistas e grupos focais com estes atores externos ao RH (no caso, com os membros da alta gestão, os gestores e os servidores dos órgãos públicos), dando maior confiabilidade à pesquisa.

Outra triangulação interessante seria com os próprios participantes da pesquisa. Uma devolutiva dos dados consolidados da pesquisa poderia ser validada com eles, reforçando as análises realizadas.

Apesar das triangulações reforçarem os resultados da pesquisa, Helm (2007) ao criar sua escala de reputação corporativa, observou que, mesmo levantando as dimensões de reputação entre vários *stakeholders*, estas dimensões eram as mesmas. Nem após análise quantitativa, estas dimensões mudavam por grupo de atores, pois a reputação é uma avaliação geral sobre um alvo. Portanto, acredita-se que estas limitações possam ter pouco efeito prático nos resultados finais do estudo.

Por fim, sugere-se que os grupos focais ocorram com servidores de mesmo nível hierárquico. A presença dos gestores de RH pode inibir a participação dos seus subordinados durante o levantamento de opiniões.

Como agenda de pesquisa, primeiramente sugere-se o refinamento conceitual de reputação das áreas de RH, realizando entrevistas e grupos focais com os *stakeholders* identificados.

Após este refinamento, propõe-se a validação teórica e estatística de uma medida de reputação de RH na Administração Pública, realizando também uma comparação entre os grupos de influência. Conforme Ferris (2007) ressalta, somente com a criação desta medida que as pesquisas na área avançarão consideravelmente, sendo que, teoricamente, a reputação varia entre grupos.

Tendo esta medida de reputação validada, testes empíricos são essenciais para o avanço teórico da área. Tendo a reputação como variável dependente, seria relevante testar hipóteses tendo liderança e autonomia como variáveis independentes, por

exemplo. Adotando a reputação como variável independente, estudos sobre seu impacto na rotatividade, satisfação e motivação dos membros da área podem acrescentar para o desenvolvimento do campo.

Outro estudo interessante seria a verificação das dimensões de reputação de RH em organizações do setor privado. Será que as dimensões observadas serão as mesmas que na Administração Pública? Será que há diferença entre as reputações das unidades de RH do setor público e do privado?

Nesta diferenciação entre setor público e privado, propõe-se comparar se há diferença entre as reputações e as políticas e práticas de gestão de pessoas de alta performance, além de avaliar se realmente o julgamento dos grupos de interesse mudam a depender do setor analisado. Provável que, no setor privado, as práticas, ou novos aspectos, sejam considerados como relevantes para o juízo de valor dos *stakeholders*. Por exemplo, aspectos como justiça ou meritocracia podem aparecer em organizações que prezem pela prática da avaliação de desempenho. Questiona-se também se nós, pesquisadores, podemos enxergar as práticas de RH impactando a reputação da unidade, já que possuímos conhecimento relevante sobre estas. Mas será que a alta gestão, os gestores e os funcionários (ou servidores) das organizações possuem este ponto de vista?

Conclui-se ressaltando que a reputação é um constructo relevante e inexplorado na área de estudos da Gestão de Pessoas. Seu uso em modelos teóricos e metodológicos pode elucidar diversas estratégias de atuação estratégica do RH, além de ser um indicador de eficácia destas unidades. Com o desenvolvimento teórico e metodológico das pesquisas em reputação de RH contribuirá para os avanços da Gestão de Pessoas como um todo, principalmente da Administração Pública, a qual carece de modelos adequados ao seu cenário.

REFERÊNCIAS

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. **Research in organizational behavior**, 1985.

ARGENTI, Paul A.; FORMAN, Janis. **The power of corporate communication: Crafting the voice and image of your business**. McGraw Hill Professional, 2002.

ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2009.

BARUCH, Yehuda. Evaluating quality and reputation of human resource management. **Personnel Review**, v. 26, n. 5, p. 377-394, 1997.

BEATTY, Randolph P.; RITTER, Jay R. Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. **Journal of financial economics**, v. 15, n. 1, p. 213-232, 1986.

BENJAMIN, Beth A.; PODOLNY, Joel M. Status, quality, and social order in the California wine industry. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 3, p. 563-589, 1999.

BERGH, Donald D. et al. New frontiers of the reputation—Performance relationship: Insights from multiple theories. **Journal of Management**, v. 36, n. 3, p. 620-632, 2010.

BRASIL. Decreto n. 67.326, de 05 de outubro de 1970. Dispõe sobre o sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, 1967. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D67326.htm>. Acesso em: 12 mai. 2015.

BRETTSCHEIDER, Frank; VOLLBRACHT, Matthias. Personalization of corporate coverage. In: **Reputation management**. Springer Berlin Heidelberg, 2011. p. 267-289.

BROCK, David M. Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. **International Journal of Business and Economics**, v. 2, n. 1, p. 57-73, 2003.

BROMLEY, Dennis B. Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 3, p. 240-252, 2000.

_____. Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?. **Corporate reputation review**, v. 5, n. 1, p. 35-50, 2002.

BROWN, Tom J. et al. Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 99-106, 2006.

BROWN, Brad; PERRY, Susan. Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired" companies. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1347-1359, 1994.

BROWN, Brad. Do stock market investors reward companies with reputations for social performance?. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 3, p. 271-280, 1998.

BOYD, Brian K.; BERGH, Donald D.; KETCHEN, David J. Reconsidering the reputation—performance relationship: A resource-based view. **Journal of Management**, v. 36, n. 3, p. 588-609, 2010.

CABLE, Daniel M.; GRAHAM, Mary E. The determinants of job seekers' reputation perceptions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 8, p. 929-947, 2000.

CHUN, Rosa. Corporate reputation: Meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, p. 91-109, 2005.

Constituição Federal do Brasil – Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/> >. Acesso em 29 nov. 2014.

COYNE, Erin. **Reputation as information: A multilevel approach to reputation in organizations**. 2010. Tese de Doutorado. The Ohio State University.

DEEPHOUSE, David L. Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. **Journal of management**, v. 26, n. 6, p. 1091-1112, 2000.

DEEPHOUSE, David L.; CARTER, Suzanne M. An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 329-360, 2005.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. **Administrative science quarterly**, p. 239-263, 1994.

Empresas mais Admiradas do Brasil da Carta Capital – disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/mais-admiradas>>. acesso em: 29 nov. 2014.

FERRIS, Gerald R. et al. Human resources reputation and effectiveness. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 117-130, 2007.

FISHER-BUTTINGER, Claudia; VALLASTER, Christine. Corporate Branding and Corporate Reputation: Divided by a Shared Purpose?. In: **Reputation Management**. Springer Berlin Heidelberg, 2011. p. 59-73.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FOMBRUN, Charles. **Reputation**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, Charles J. List of lists: A compilation of international corporate reputation ratings. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 2, p. 144-153, 2007.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica [Sampling in qualitative research: a proposal for procedures to detect theoretical saturation]. **Caderno de Saúde Pública**, v. 27, p. 389-394, 2011.

FOREMAN, Peter; WHETTEN, David A. Members' identification with multiple-identity organizations. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 618-635, 2002.

FONSECA, DR de et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013.

FONSECA, Diogo Ribeiro da. Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal. 2013.

GERHART, Barry; WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 4, p. 855-872, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GUEST, David; CONWAY, Neil. 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, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.

GOFFMAN, Erving. The presentation of self in everyday life. 1959.

HALL, Angela T. et al. Organizational Citizenship Behavior and Reputation Mediators in the Relationships Between Accountability and Job Performance and Satisfaction. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 15, n. 4, p. 381-392, 2009.

HAYWARD, Mathew LA; RINDOVA, Violina P.; POLLOCK, Timothy G. Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 7, p. 637-653, 2004.

HELM, Sabrina. Corporate reputation: an introduction to a complex construct. In: **Reputation Management**. Springer Berlin Heidelberg, 2011. p. 3-16.

KHILJI, Shaista E.; WANG, Xiaoyun. 'Intended'and 'implemented'HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 7, p. 1171-1189, 2006.

KLEIN, Katherine J.; KOZLOWSKI, Steve WJ. From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. **Organizational research methods**, v. 3, n. 3, p. 211-236, 2000.

KAUFMAN, Bruce E. The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 4, p. 505-533, 2002.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 1, Mar. 2008.

LANGE, Donald; LEE, Peggy M.; DAI, Ye. Organizational reputation: A review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 153-184, 2011.

LAROUSSE, K. Grande dicionário Larousse cultural da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1999.

LEARY, Mark R.; KOWALSKI, Robin M. Impression management: A literature review and two-component model. **Psychological bulletin**, v. 107, n. 1, p. 34, 1990.

LEGGÉ, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LENGNICK-HALL, Mark L. et al. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LOGSDON, Jeanne M.; WOOD, Donna J. Reputation as an emerging construct in the business and society field an Introduction. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 365-370, 2002.

LUOMA-AHO, Vilma. Corporate Reputation and the Theory of Social Capital. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**, p. 279-290, 2013.

MAHON, John F.; WARTICK, Steven L. Dealing with *stakeholders*: how reputation, credibility and framing influence the game. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2003.

MENESES, Pedro Paulo Murce et al. A Produção Científica Brasileira sobre a Gestão de Recursos Humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, 2014.

Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa. Melhoramentos, 1998.

MONEY, Kevin; HILLENBRAND, Carola; DOWNING, Steve. Reputation in relationships. In: **Reputation Management**. Springer Berlin Heidelberg, 2011. p. 75-88.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.

PAAUWE, Jaap. **HRM and performance: Achieving long-term viability**. Oxford University Press on Demand, 2004.

DE QUEIROZ, Pereira. Dicionário latim-portugues. São Paulo: Editora LEP, 1960.

RINDOVA, Violina P. et al. Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 1033-1049, 2005.

RIEH, Soo Young; DANIELSON, David R. Credibility: A multidisciplinary framework. **Annual review of information science and technology**, v. 41, n. 1, p. 307-364, 2007.

RING, Peter Smith; PERRY, James L. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 276-286, 1985.

ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic management journal**, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.

ROUSSEAU, Denise M. et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

SCOTT, William. Richard. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, 1987. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Senado Federal do Brasil – disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/1999/09/29>>. Acesso em 19 nov. 2014.

SHAMSIE, Jamal. The context of dominance: an industry-driven framework for exploiting reputation. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 199-215, 2003.

SIMS, Ronald. Toward a better understanding of organizational efforts to rebuild reputation following an ethical scandal. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 4, p. 453-472, 2009.

SCHWAIGER, Manfred. Components and parameters of corporate reputation-an empirical study. **Schmalenbach business review**, v. 56, p. 46-71, 2004.

STANDIFIRD, Stephen Scott. Online auctions and the importance of reputation type. **Electronic Markets**, v. 12, n. 1, p. 58-62, 2002.

STACKS, Don W.; DODD, Melissa D.; MEN, Linjuan Rita. Corporate reputation measurement and evaluation. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**, p. 559-573, 2013.

STAW, Barry M.; EPSTEIN, Lisa D. What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 523-556, 2000.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TABACHNICK, Barbara G. et al. Using multivariate statistics. 2001.

TURBAN, Daniel B.; CABLE, Daniel M. Firm reputation and applicant pool characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p. 733-751, 2003.

TSUI, Anne S. A role set analysis of managerial reputation. In: **Academy of Management Proceedings**. Academy of Management, 1982. p. 265-269.

TSENG, Shawn; FOGG, B. J. Credibility and computing technology. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 5, p. 39-44, 1999.

TSUI, Anne S. A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. **Administrative Science Quarterly**, p. 458-483, 1990.

VAN RIEL, Cees BM; FOMBRUN, C.J. **Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management**. Routledge, 2007.

VIEIRA, Paulo Reis. Em busca de uma teoria de descentralização. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1409-1425, 2012.

VLAŠIĆ, Goran; LANGER, Josef. Concept of reputation: different perspectives and robust empirical understandings. **Tržište**, n. 2, p. 219-244, 2012.

WALKER, Kent. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.

WARTICK, Steven L. Measuring corporate reputation definition and data. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 371-392, 2002.

_____. The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. **Business & Society**, v. 31, n. 1, p. 33-49, 1992.

WERNERFELT, Birger. The resource-based view of the firm: Ten years after. **Strategic management journal**, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.

WHETTEN, David A.; MACKEY, Alison. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 393-414, 2002.

WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Ed.). **Identity in organizations: Building theory through conversations**. Sage Publications, 1998.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, Patrick M. et al. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. **Human resource management**, v. 40, n. 2, p. 111-123, 2001.

100 maiores empresas da Revista Exame – disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/100-maiores-empresas-do-brasil/>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

1000 maiores do Valor Econômico – disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de coleta de dados

O presente roteiro é um instrumento de coleta de dados que compõe o projeto de pesquisa de mestrado acadêmico em administração do aluno Igor Guevara Loyola de Souza, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses.

Este projeto de pesquisa visa desenvolver uma medida de reputação para as áreas de recursos humanos a partir da percepção de diversos grupos que influenciam a atuação desta unidade organizacional. Desta forma, espera-se que seja possível analisar a reputação como uma variável que contribui na adoção de práticas e políticas de RH e para a melhor atuação da área de recursos humanos.

As informações coletadas serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

A sua contribuição é de grande importância para este trabalho e recebida com muita gratidão.

Parte 1 – Identidade e Imagem do RH

- Quantas unidades acima do RH há na estrutura organizacional? Descreva a posição do RH na estrutura organizacional até a estrutura máxima da linha hierárquica.
- Quais são as áreas que compõem a unidade de recursos humanos? Relate todos os níveis abaixo (coordenações, gerências, divisões, entre outros).
- Em que documentos podemos constatar esta estrutura?
- Há alguma estrutura existente informalmente? Há alguma proposta de mudança de estrutura?

Observações: a) solicitar os documentos da estrutura do RH.

- Que imagem o RH projeta?
 - Quais características que a área deseja ressaltar sobre ela? O que é mais central sobre a unidade de RH? O que é mais duradouro? O que é mais distintivo sobre a unidade? Porque esta área é distinta das outras unidades da organização?
- O que o RH quer que seus stakeholders (papéis ou indivíduos que exercem influência sobre a unidade) entendam que é mais central, duradouro e distintivo sobre si próprio?
 - Qual imagem o RH gostaria de projetar?

Parte 2 – Grupos de interesse/Atores e Reputação de RH

Grupos de interesse da área de recursos humanos e atributos da reputação

- Que objetivos o RH almeja? Como ele pretende contribuir para a realização dos objetivos organizacionais?
- Que grupos/atores/indivíduos afetam a consecução desses objetivos do RH? Como se dá essa interferência? Que grupos ou indivíduos são afetados pela atuação do RH? Como se dá isso? Quais são os grupos de interesse (partes interessadas) na área de recursos humanos? Quais destes que influenciam o desempenho desta unidade?
 - Quais as características que diferenciam cada grupo/papel/atores?
- Que atributos são observados por cada ator (sendo conhecido por algo)? Quais as expectativas de resultado/produto/entrega para cada ator sobre a área de recursos humanos (sendo conhecido por algo/expectativa futura sobre resultados)?
- Como vocês acham que os atores (cada um deles) avaliam/julgam a área de RH (favorabilidade generalizada)? Como cada ator percebe esta unidade organizacional?
 - Que palavras, termos ou expressões poderiam ser usados para expressar tal opinião?
 - Acreditam que a avaliação deles, de forma geral, é positiva ou negativa? Qual o porquê disso?
 - Ela é vista como boa, atraente, apropriada à organização?
- Como o RH é visto/percebido? Por quem ele é visto desta forma?
 - Como o RH acha que os grupos de interesse os veem?
 - Os grupos percebem o RH da mesma forma?
 - Existe unificação nesta percepção ou são casos isolados?
 - Caso sejam casos isolados, estes influenciam ou podem influenciar outras pessoas?
- Na administração pública, quem possui um bom desempenho no trabalho não consegue mudar de área e quem possui um mal desempenho, ao contrário, consegue.
 - Esta premissa é verdade? De alguma forma afeta a área de recursos humanos?
- Na administração pública, quem possui um mal desempenho fica à disposição do RH. Logo, a área de recursos humanos é vista como uma unidade com pessoas incompetentes.
 - Esta premissa é verdade? De alguma forma afeta a área de recursos humanos?

Dimensões a serem avaliadas: **Sendo conhecido por algo** (previsibilidade percebido de resultados organizacionais e comportamento relevante para os interesses específicos de audiência); **Favorabilidade generalizada** (percepções ou julgamentos proferidos pela organização em geral como boa, atraente e apropriada)

Perfil sócio demográfico e funcional dos participantes

Os dados aqui informados pelo(a) senhor(a), como em todas as demais seções, apenas serão utilizados para fins acadêmicos. Serão, portanto, tratados de forma sigilosa e, quando da veiculação dos resultados desta pesquisa, agregada. Nesse sentido, respondente algum, bem como as respostas emitidas nesta e nas demais seções, serão identificados posteriormente ou repassadas individualmente a terceiros.

- Organização (nome):
- Denominação da unidade de gestão de pessoas:
- Nome do participante:
- Sexo do participante: () masculino () feminino
- Vínculo: () servidor () terceirizado () consultor () bolsista () outro: _____
- Cargo/Função exercida:
- Tempo de serviço na unidade (meses):
- Tempo de exercício na função (meses):
- Experiência profissional com gestão de pessoas (anos):
- Experiência com gestão de pessoas no serviço público (anos):
- Idade (anos):
- Grau máximo de escolarização: _____ Ano de conclusão: _____
 - () médio
 - () superior em _____
 - () especialização em _____
 - () mestrado em _____
 - () doutorado em _____

Apêndice B – E-mail de convite à pesquisa

Convite para Pesquisa "Reputação das Áreas de Recursos Humanos" da UnB

Prezado(a) Sr.(a) <nome da pessoa>,

Conforme contato telefônico recente, formalizo o convite ao <nome do órgão> para que os servidores das Unidades de Gestão de Pessoas participem da pesquisa de mestrado, de autoria do discente Igor Guevara de Loyola de Souza, intitulada "Desenvolvimento de medida de reputação das áreas de Recursos Humanos", sob orientação do Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

Objetivo geral da pesquisa

Avaliar o nível de reputação das unidades de recursos humanos de entidades e órgãos da administração pública federal.

Objetivo específico da pesquisa

Elaborar uma medida (questionário) para avaliar o nível de reputação das unidades de recursos humanos de entidades e órgãos da administração pública federal.

Contribuição do órgão

Realização de grupos focais, ou entrevistas, com gestores das áreas de recursos humanos (coordenadores gerais, coordenadores e chefes de divisão).

Duração estimada: entre 30 min e 1 hora (para entrevistas) e 1 a 2 horas (para grupos focais)

Objetivo do grupo focal/entrevistas: entender como a área de recursos humanos se percebe e é percebida pelos seus atores institucionais.

Contrapartida da UnB

Convite para a apresentação da dissertação de mestrado;

Reunião para devolutiva dos dados à cada unidade;

Sorteio de vouchers para jantar no restaurante Legrat (108 norte).

Em caso de aceite do convite, peço que sugiram um horário para realizarmos o grupo focal ou entrevistas.

Agradeço a atenção desde já.

Apêndice C – TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do Projeto: Desenvolvimento de medida de reputação das áreas de Recursos Humanos

Pesquisador Responsável: Igor Guevara Loyola de Souza

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Telefones para contato: (61) 8416-0874 / (61) 3328-6056

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “Desenvolvimento de medida de reputação das áreas de Recursos Humanos”, sob a responsabilidade do pesquisador Igor Guevara Loyola de Souza, a qual pretende avaliar o nível de reputação das unidades de recursos humanos de entidades e órgãos da administração pública federal.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de participação em grupos focais ou entrevistas em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas destes grupos focais e/ou entrevistas.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para o desenvolvimento de uma medida de reputação de recursos humanos, além de desenvolver as teorias atuais sobre as áreas de gestão de pessoas.

Se depois de consentir em sua participação o Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

Apêndice D – Termo de Sigilo dos pesquisadores terceirizados

TERMO DE SIGILO

Ao concordar com este trabalho de transcrição e com a remuneração paga, você também está concordando com as colocações abaixo:

- Não irá divulgar nenhuma informação sobre as entrevistas ou grupos focais dos quais você teve acesso;
- Não irá salvar documentação alguma em seu computador;
- Esta documentação não poderá ser compartilhada de nenhuma maneira com outra pessoa;
- Toda documentação deve ser enviada via dropbox (NUNCA UTILIZAR EMAIL);
- Após o término do serviço, a pasta do dropbox será retirada de seu computador, sem que sejam mantidos arquivos;
- A propriedade da documentação elaborada por você é do pesquisador responsável pelo projeto de dissertação “Reputação das áreas de recursos humanos”, nomeado Igor Guevara Loyola de Souza e orientado pelo Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses.

Caso não concorde com alguns dos itens acima, o trabalho não poderá ser executado por você.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável