



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)  
Curso de Administração

**O QUE FAZEMOS MUDA COMO SOMOS VISTOS? ANÁLISE DA RELAÇÃO  
ENTRE REPUTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, COMPROMETIMENTO NO  
TRABALHO E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

**WHAT WE MAKE CHANGES HOW WE ARE SEEN? ANALYSIS OF THE  
RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES REPUTATION, WORK  
COMMITMENT AND HUMAN RESOURCES PRACTICES**

Brenda Ramos de Oliveira<sup>1</sup>

Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza<sup>2</sup>

**RESUMO**

O propósito do estudo surge do interesse em entender as falhas de implementação de uma gestão estratégica de pessoas na administração pública. Desse modo, este estudo possui como objetivo analisar a relação de reputação de RH, comprometimento no trabalho e práticas de RH. A amostra desta pesquisa foi composta por 148 servidores públicos federais com alocação em órgãos da administração direta ou indireta. O instrumento de pesquisa foi composto por 4 escalas: Comprometimento Organizacional, Medida de Comprometimento, Prática de RH e de Reputação de RH. Como ferramentas de análise, utilizou-se os testes Teste T ou Mann-Whitney para comparação entre grupos. A relação entre as variáveis foi analisada por meio de Regressão Linear e Análise de Mediação. Os resultados indicaram que a percepção de práticas de RH e reputação de RH são percebidas de maneira semelhante aos servidores que trabalham na unidade de RH e demais servidores dos órgãos. Além disso, os resultados sugerem que há relação preditiva da Reputação de RH com o comprometimento organizacional. Contudo, não foi observada mediação da Reputação de RH entre a Percepção de Práticas e o Comprometimento Organizacional dos servidores públicos.

**Palavras-chave:** reputação de RH; práticas de RH; comprometimento organizacional; administração pública.

**ABSTRACT**

The purpose of the study arises from the interest in understanding the failures in implementing a strategic management of people in public administration. Thus, this study aims to analyze the relationship between HR reputation, work commitment and HR practices.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: [brenda.ramos@sempreceub.com](mailto:brenda.ramos@sempreceub.com).

<sup>2</sup> Professor orientador do curso de Administração. Doutor em Administração. Centro Universitário de Brasília. E-mail: [igor.souza@ceub.edu.br](mailto:igor.souza@ceub.edu.br).

148 federal civil employees with allocation in direct or indirect administration area took part in this research. As a measurement instrument, 4 scales were used: Organizational Commitment, Commitment Measure, HR Practice and HR Reputation. As analysis tools, the T-test or Mann-Whitney tests were used to compare the mean of the factors. The relationship between variables was analyzed using Linear Regression. The results indicated that the perception of HR practices and HR reputation are similarly perceived by employees working in the HR unit and employees who do not work in the HR unit. Furthermore, the results suggest that the predictive relationship with organizational commitment was analyzed and confirmed, which can be related to the positive side of an HR reputation.

**Keywords:** HR reputation; HR practice; organizational commitment; public administration.

## 1 INTRODUÇÃO

Sobre a área de RH é seguro dizer que nos últimos anos ganhou uma importância significativa nas organizações. A evolução da área de Departamento Pessoal para área de Recursos Humanos, e por fim, para área de Gestão de Pessoas, permite afirmar que possui um caráter estratégico nas empresas. Esta evolução é resultado de um alinhamento entre as políticas e práticas da área de RH com os objetivos organizacionais e com a incorporação de atividades estratégicas para as organizações. Assim sendo, o RH tem o papel fundamental de desenvolver a vantagem competitiva, como já mencionado anteriormente, nas organizações por meio de suas políticas e práticas assertivas, pois essas coadjuvam na estratégia da organização (LEGGÉ, 2005).

Os desafios que as unidades de Recursos Humanos (RH) enfrentam na busca de comprovação e perenidade de suas políticas e práticas são grandes. Concebe-se que manter a prática de RH é uma visão estratégica e o desafio é maior na administração pública pois o ambiente e a aplicação das práticas organizacionais e institucionais são diferentes no setor público. Esse desafio maior justifica-se pela escassez de estudos específicos sobre RH no setor (SOUSA; MENESES, 2017).

Pondera-se que o alinhamento estratégico com as práticas de RH, traz vantagem competitiva para a organização, pois desenvolve o escopo de atuação do RH para não apenas um grupo de stakeholders, mas para um público maior e diversificado (SOUZA, 2016). A legitimidade conferida por meio da reputação pode ser informada por meio das características das equipes, alternativamente, a legitimidade também pode ser transmitida por indivíduos em duplas dentro de um departamento para outras unidades e/ou equipes através do comportamento. Além disso, ressalta-se que as empresas devem manter e anunciar uma boa reputação, e isso pode ser realizado por meio de departamentos que servem como sinais, desse modo, o RH. Assim, a teoria de sinalização tem sido uma popular abordagem para tratar a reputação da unidade organizacional. Infere-se que a reputação de equipes são construídas com base no comportamento anterior e servem percepções de capacidades da equipe e desempenho futuro esperado. Ainda, a reputação da unidade é um importante resultado porque incentiva a interação subsequente com outras partes como clientes, outras equipes, parceiros, entre outros (FERRIS *et al.*, 2007).

Será que as práticas de RH influenciam na forma como o RH é percebido? As práticas realizadas pela área de RH geram aumento de motivação ou são indiferentes? Que fatores levam uma organização a desenvolver uma boa relação entre as dimensões: reputação e motivação dos colaboradores? Será que a reputação de RH influencia na motivação do trabalho? Seria a área de RH que influencia o comprometimento humano no trabalho?

Desta forma, este estudo possui como objetivo analisar a relação de reputação de RH, comprometimento no trabalho e práticas de RH.

Há a necessidade de apurar os fatores que influenciam a implementação das práticas de RH (SOUZA, 2016; CORTÊS, 2016), principalmente com um viés quantitativo, a fim de estabelecer relações empíricas entre as práticas de RH e sua efetividade, a qual pode ser mensurada a partir da reputação da área (SOUZA, 2016).

As empresas estão cada vez mais procurando entender qual o impacto das práticas de RH na reputação das organizações, motivo este que pode ser visto como forma de diferenciação no mercado (SANTOS, 2021). O estudo sobre a análise da relação de reputação de RH, motivação no trabalho e práticas de RH pode contribuir para uma possível melhoria das políticas e práticas na área estudada, além de auxiliar o pilar de gestão das empresas na execução de ações mais estratégicas dentro da organização. (FERRIS *et al.*, 2007)

Em uma perspectiva social, todas as empresas vêm assumindo inúmeros desafios. Gradualmente é necessário ter resiliência às mudanças que ocorrem de acordo com o aumento no nível de exigência da sociedade. Isso resulta em uma procura, por parte das organizações, por vantagens competitivas que se destacam dos seus concorrentes. Diante dessa situação, as organizações costumam dar mais valor à reputação organizacional e motivação, considerando que são variantes que apresentam distinguidor nesse cenário. (SANTOS, 2021).

A despeito da não existência de estudos e corpos teóricos específicos sobre o tema de reputação de RH, existem contribuições acadêmicas que afirmam sobre a eficácia, o poder, a influência e a legitimidade de RH. Destaca-se sobre os desafios da área de RH no procedimento para uma configuração estratégica. Dessa forma, a reputação é considerada uma das dimensões fundamentais de um departamento de RH adequado e a reputação de RH auxilia na efetivação das políticas e práticas da unidade organizacional, pois impactam diretamente os colaboradores da organização (FERRIS *et al.*, 2007).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Reputação das áreas de Recursos Humanos**

A reputação é, seguramente, um dos recursos mais estratégicos das organizações (BOYD; BERGH; KETCHEN, 2010). Além disso, conforme Souza e Meneses (2016), entende-se que o estudo sobre reputação é dedicado em grande parte para as organizações, mas este é importante para a sociedade como um todo: indústrias, departamentos e grupos. A reputação não é apenas a diferenciação em relação a outras empresas, é o que permanece quando as estruturas, processos e pessoas mudam. Além do mais, vale salientar que a reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e os comportamentos da organização (WHETTEN; MACKKEY, 2002).

Pode-se afirmar que a reputação de uma unidade organizacional relaciona-se com a rotatividade dos seus colaboradores, com a implementação de políticas e práticas e principalmente, com a motivação dos seus funcionários (SOUZA; MENESES, 2017). O indivíduo que se sente motivado em seu trabalho busca fatores motivadores, como realização e reconhecimento pelas suas entregas. A motivação é um sentimento de realização de reconhecimento profissional revelado por meios de tarefas que contribuem para o atingimento de um desafio no trabalho (LOPES, 2003) Sendo assim, a reputação consiste em familiaridade com a organização, crenças sobre o que se espera da organização e favorabilidades para a organização (LANGE; LEE; DAI, 2011).

O conceito da reputação organizacional desempenha um papel fundamental em diversos estudos na literatura de gestão. É considerada clara com apelo intuitivo. É importante

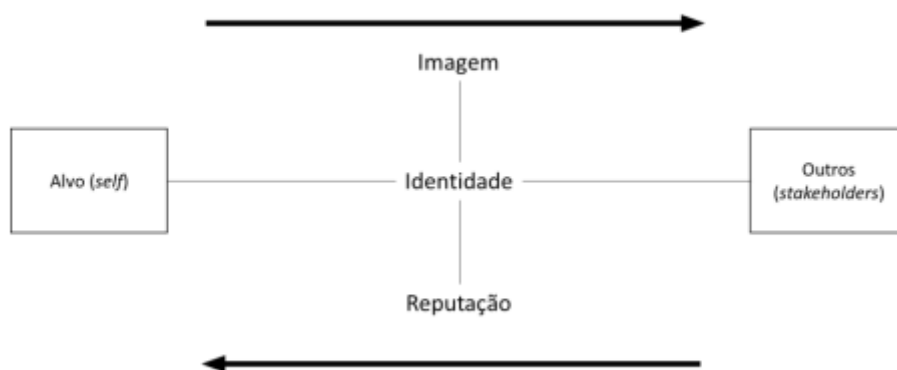
ressaltar que a reputação de uma organização e suas mudanças impactam diretamente no relacionamento com as suas partes interessadas. (LANGE; LEE; DAI, 2011). Utiliza-se a reputação como fator estratégico para identificar e sinalizar suas influências e impactos. É a compreensão e concepção do que os olhos externos têm a respeito da organização, do que a mesma faz e o que retrata. Destaca-se também a percepção estratégica, que é vista como uma ameaça e como uma vantagem competitiva em relação ao mercado, pois demonstra de atributos e aspectos internos de uma organização que talvez não exista a possibilidade de reprodução por se tratar de algo individual (FORTES, 2018).

Para compreender o conceito e a manifestação da reputação, é importante que se entenda o que é identidade, pois o conceito de identidade é menção para a definição tanto de imagem quanto de reputação. (WHETTEN; MACKEY, 2002) Ademais, é estudada por diversas áreas na academia (marketing, economia, estratégia, entre outras) e por ser confundida com constructos similares, normalmente, identidade e imagem (CLARDY, 2012; CAMARA, 2011; DOWLING, 2016; VEH *et al.*, 2019; WALKER, 2010; WHETTEN; MACKEY, 2002).

Para se tratar da medida de reputação, Davies et al (2001) certifica ser necessário a soma entre identidade e imagem que resulta em reputação. Dessa forma, para compreender o conceito de reputação e como sucede, deve-se entender também o que significa identidade (SOUZA, 2016). Na Figura 1 são demonstrados os três constructos (identidade, imagem e reputação) em um cenário de comunicação simétrica entre a organização ou o indivíduo e os stakeholders. Com isso, capta-se que a imagem organizacional é interpretada através de mensagens que correspondem à identidade. Já a reputação, como recíproca de imagem, é vista como o feedback dos stakeholders sobre a definição da organização (WHETTEN; MACKEY, 2002).

De acordo com esse raciocínio, pode-se dizer que a imagem organizacional é o que os agentes da organização desejam que os stakeholders compreendam como o que é mais central, durável e distintivo sobre a organização. Já a reputação é um tipo de feedback, que é auferido por uma organização através também de seus stakeholders (WHETTEN; MACKEY, 2002).

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



Fonte: Whetten e Mackey (2002)

A identidade organizacional simboliza o que é uma organização ou um indivíduo. (ASHFORTH; MAEL, 1989; FOREMAN; WHETTEN, 2002). Diferente da reputação, que

pode se relacionar com o modo como a organização ou indivíduo são percebidos. No estudo realizado por Argenti e Forman (2002), a identidade condiz com as referências da organização, como por exemplo, a marca. E a imagem, o resultado do atingimento dessa marca nos stakeholders. O resultado de uma boa reputação é o alinhamento entre a identidade e a imagem.

Além disso, a definição de reputação, na concepção de Whetten e Mackey (2002) é estabelecida a partir de crenças, atitudes e avaliações de uma organização. Isto é, pode-se definir a reputação como um conjunto socialmente construído de conceitos que se aplicam a uma organização.

Em termos gerais, identidade, imagem e reputação são primordiais fatores de autogestão, sendo fundamental para sucesso e perenidade das organizações. Pode-se considerar que imagem e reputação são associados a um ciclo de comunicação racional entre a organização e as partes interessadas (stakeholders). A reputação, estando alinhada com a imagem, é resultado de um feedback das partes interessadas sobre a própria organização. Ressalta-se que a imagem de uma organização tem o viés de entender o que é mais central e distintivo sobre sua organização. À vista disso, interpreta-se que a reputação organizacional é particularmente um feedback, que vem das partes interessadas da organização, no que se refere à credibilidade da identidade da organização (WHETTEN; MACKEY, 2002).

No âmbito das unidades de RH, Ferris *et al.* (2007) define que a Reputação de RH é construída com base no comportamento antecedente sobre as capacidades da equipe e desempenho do futuro esperado. Afirma também que a reputação é algo construído ao longo do tempo com base no desempenho histórico ou que foi transmitido a outras partes em relação ao comportamento da equipe. Dessa forma, às partes interessadas tem uma fonte de informações para se basear nas decisões sobre desempenho de equipe. Uma vez que os departamentos de RH ganharam poder em meio da reputação ou cumprimento das normas organizacionais, observou-se que a reputação do departamento de RH depende da capacidade do departamento de atender às demandas e expectativas.

A reputação foi caracterizada, descrita e definida em uma série de maneiras nos níveis de análise individual, unidade, equipe e organização. Problemas que foram associados à reputação indicaram que é um recurso, tem valor, é baseado no comportamento passado, serve para guiar e prever o comportamento futuro, é associado e influenciado pelas expectativas das partes interessadas e é baseado em observações diretas ou informações de terceiros (FERRIS *et al.*, 2007).

Souza (2021, p. 42) aprofunda este conceito e define que a reputação de RH são

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

Já sobre a definição constitutiva de reputação na área de RH, pode-se detalhar os principais stakeholders da unidade de recursos humanos (servidores, gestores e membros de alta gestão). Essa definição motiva-se pois os stakeholders são os principais responsáveis pelo feedback no que se refere a identidade (SOUZA, 2021).

Em síntese, sobre a definição constitutiva da reputação de RH, concebe-se que as avaliações e julgamentos são formados a partir de experiências particulares de cada indivíduo ou de interações com os colegas da área de RH

Quanto à reputação de RH são dois: a) confiança e credibilidade e b) qualidade dos serviços de RH. Os serviços de RH podem ser analisados de acordo com os fatores correntes na conceituação de reputação de RH, sendo com referência à qualidade de atendimento, eficiência, transparência e acessibilidade (SOUZA, 2021).

A reputação de RH é classificada como um fator setorial que possibilita a implementação da gestão estratégica de pessoas na administração pública (CORTÊS, 2016). A tabela 1 apresenta, além dos fatores estratégicos, os fatores institucionais, políticos e organizacionais que propiciam a implementação da gestão estratégica de pessoas.

**Tabela 1** – Fatores que propiciam a implementação da gestão estratégica de pessoas

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

Fonte: Cortês (2016)

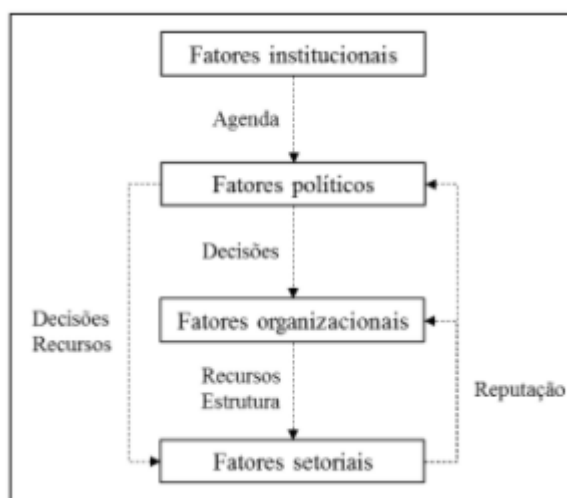
Para a escolha dos tipos de fatores, foram feitas adaptações “das divisões constantes dos estudos de Camões e Meneses (2016), do qual derivaram os fatores políticos, e de Fonseca (2013), que originou a definição dos fatores institucionais, organizacionais e setoriais”.

Os fatores institucionais estão relacionados às condições externas e que não estão sob controle da organização, mas que afetam seu funcionamento. Quanto aos fatores políticos, são aqueles que se relacionam com poder e influência entre pessoas e a organização, geralmente são facilitadores ou uma barreira. Já sobre os fatores organizacionais, pode-se dizer que são

aqueles pertinentes ao ambiente interno das organizações e que também influenciam as políticas e práticas de GP. Por fim, os fatores setoriais, que estão ligados às áreas departamentais que estão sob controle da própria unidade de GP, sendo primordial para a efetividade e atuação estratégica da organização (CORTÊS, 2016).

No estudo empreendido por Cortês (2016), foi identificada uma possível cadeia de relações em que o ambiente institucional influencia o político principalmente no que tange ao cumprimento do processo decisório. No que diz respeito ao processo decisório político, que se relaciona com a realidade organizacional e, por conseguinte, ao fator setorial. Desse modo, é possível notar um processo de retroalimentação em que a reputação da unidade de GP influencia fatores organizacionais e políticos (CORTÊS, 2016), conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2**



Fonte: Cortês (2016)

A integração estratégica de GP pode ser propiciada por fatores setoriais como a estrutura interna, a autonomia e o papel funcional de GP. É plausível ter uma equipe experiente e autônoma dos recursos e processos da organização que consiga auxiliar na melhoria deles. A liderança de GP e a inserção estratégica da unidade podem auxiliar significativamente em reputação e autonomia, mutuamente. A reputação traz um suporte e confiança enquanto a autonomia atua na integração da estratégia. Resultando em uma performance de adequação de processos e objetivos alinhados às estratégias da organização. (CORTÊS, 2016)

É considerável dizer que as práticas de gestão de pessoas de iniciativa privada são consideradas melhores, essas estabelecem como princípios: recompensas baseadas em desempenho, redução de custos do emprego, descentralização estratégica e maior flexibilidade. (CORTÊS, 2016)

Considerando que a estrutura de GP é fator setorial e este fator remete, também, às práticas de RH. O mesmo influencia na reputação da área. Desta forma, propõe-se que:

**Hipótese 1:** Quanto maior a percepção de práticas de RH maior a reputação de RH.

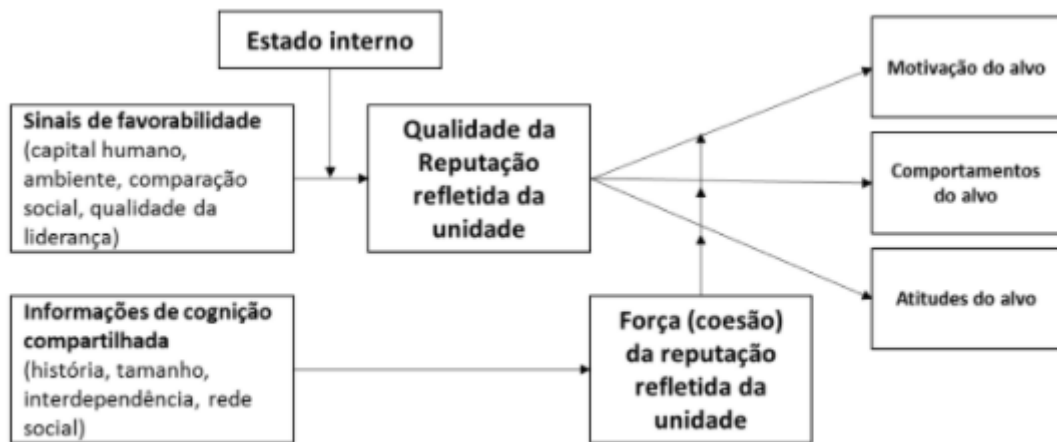
No estudo desempenhado por Ferris *et al.* (2007), foram elencados antecedentes de reputação individual, que podem ser apartados nas seguintes categorias: situação e meio ambiente, caráter individual e comportamento e percepções. A situação e o meio ambiente se

relaciona com a circunstância em que a reputação está envolvida. As habilidades e características dos indivíduos desenvolvem uma reputação em um determinado ambiente. Dessa forma, pressupõe-se que a maneira como o ambiente é interpretado pelo indivíduo, bem como o comportamento nesse cenário, define a reputação individual.

## 2.2 Fatores que resultam da Reputação de Recursos Humanos

A reputação que reflete da unidade é uma percepção de como os membros do grupo consentem que são vistos tanto internamente quanto externamente pelos outros na organização. A maneira como os colaboradores deduzem como os demais indivíduos julgam o seu grupo, afeta diretamente no comprometimento. Neste cenário, os membros de grupo são ao mesmo tempo alvo e observadores. Na Figura 3, existem dois componentes principais, sendo eles a qualidade e a força. Sobre a qualidade, relaciona-se como um grupo acredita que a unidade é vista positivamente, ou seja, reflete a uma reputação de qualidade favorável. Já sobre a força, os membros possuem noções similares de como os outros deduzem como os demais indivíduos julgam o seu grupo (COYNE, 2010).

**Figura 3 - Modelo de reputação refletida na unidade**



Fonte: Coyne (2010)

Salienta-se que o desempenho individual antecede o comprometimento e dessa forma, o comprometimento de indivíduos é um dos comportamentos esperados como fator resultante da reputação de RH (SOUZA, 2021). A motivação pressupõe que, primordialmente, as pessoas são motivadas com o intuito de ter boas relações com os outros indivíduos e para aumentar o controle de energia e recursos (FERRIS *et al.*, 2007).

Os fatores que resultam em reputação nas organizações, em grande parte, são positivos. O resultado de uma reputação eficaz é utilizado como indicador de medida de sucesso nas organizações. Ferris apresenta em seu estudo dois grupos principais de resultados de reputação, sendo: consequências diretas e indiretas. As diretas são, por exemplo, comportamento discricionário e compensação, essas impactam o indivíduo de maneira imediata. Já as indiretas são como sucesso de carreira e essas ocorrem como um produto dos resultados diretos. Vale ressaltar, que conforme mencionado anteriormente, a reputação é



decorrência da percepção dos outros, dessa forma, essas consequências não afetam apenas diretamente os indivíduos e sim, a percepção dos demais (FERRIS *et al.*, 2007).

Além disso, identifica que os resultados de reputação não estão relacionados apenas em situações diretas, mas também, indiretas vivenciadas por indivíduos como resultado de suas reputações. Essas são decorrentes de benefícios fornecidos dos resultados diretos, como já mencionado no parágrafo anterior. Nesse contexto, vale salientar duas consequências de reputação: sucesso na carreira e o bem-estar do indivíduo (FERRIS *et al.*, 2007).

Uma consequência valiosa de uma reputação é a capacidade de reduzir a incerteza que as partes interessadas enfrentam. Pois as partes interessadas tendem a selecionar e trocar recursos com as organizações com melhores reputações. Além disso, a reputação fornece a capacidade de direcionar a atenção ao público. Considera-se que a reputação está inevitavelmente interligada às expectativas das partes interessadas e aumenta a visibilidade (FERRIS *et al.*, 2007).

Conforme estudo realizado por Souza 2021, a reputação de RH está positivamente relacionada com os comportamentos de defesa da imagem organizacional e é parcialmente suportada pelo comprometimento da equipe de RH e comportamentos de cooperação entre colegas. Além disso, infere-se que as variáveis melhores avaliadas foram confiança e credibilidade entre os membros de alta gestão.

Neste estudo define-se portanto que:

**Hipótese 2:** Quanto maior é a reputação da área de recursos humanos maior é o comprometimento para se trabalhar.

**Hipótese 3:** Quanto maior a percepção de práticas de RH, maior o comprometimento organizacional.

**Hipótese 4:** A reputação de RH medeia a relação entre percepção de práticas e motivação.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo se classifica como descritivo, de abordagem quantitativa, tendo por instrumento o uso de escalas, números e índices (FLICK, 2012). Seu objetivo é esclarecer a relação entre reputação de RH, comprometimento no trabalho e práticas de RH. A tabela 2 apresentada a seguir mostra os procedimentos metodológicos da pesquisa.

**Tabela 2** - Procedimentos metodológicos

<b>Objetivo de Pesquisa</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Amostragem</b>	<b>Amostra</b>	<b>Análise</b>
Analisar a relação entre reputação de RH, motivação no trabalho e práticas RH.	Quantitativa	<p>Escala de Comprometimento Organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015)</p> <hr/> <p>Medida de Comprometimento KUT - COK (KLEIN, H.L <i>et al.</i>,</p>	Não probabilística por acessibilidade	Servidores públicos	Estatística descritiva e inferencial (Regressão Linear, Teste-T e Mann Whitney)

		2014)			
		Escala de Prática de RH (EPPRH) (SILVA, 2018)			
		Escala de Reputação de RH (SOUZA, 2021)			

Fonte: Elaboração própria.

Como instrumento para o cumprimento e realização da pesquisa, foi utilizado um questionário fechado dividido em 3 partes (Apêndice A). Na primeira parte do questionário foi abordado algumas questões a respeito das características demográficas dos respondentes (idade, gênero, grau de escolaridade, autodeclaração racial, salário mensal bruto, local de trabalho, cargo, tempo que o entrevistado trabalha e em qual órgão público e se possui algum contato ou interação com a Unidade de Recursos Humanos).

Em seguida, o questionário aborda três escalas: comprometimento organizacional, práticas de recursos humanos e reputação organizacional, onde os respondentes puderam avaliar os órgãos que trabalham de acordo com os temas abordados em cada seção. A primeira escala expõe competências a fim de identificar afetos e comprometimento com o órgão em que trabalha. Nesta primeira medida, utilizou-se a adoção da escala criada por Kut *et al.* (2014) na qual aborda 4 itens e a escala criada por Bastos e Aguiar (2015), dessa escala foram utilizados 7 itens, ambos desenvolvidos pelos autores para mensurar o comprometimento organizacional.

Para avaliar a percepção das práticas de recursos humanos, utilizou-se a escala de Silva (2018). Este modelo aborda 29 itens, nos quais estão separados por 5 (cinco) fatores: avaliação de desempenho, comunicação e participação, condições de trabalho, reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, com o intuito de aferir a percepção sobre as Práticas de Recursos Humanos realizadas pelo órgão em que trabalha. Utilizou-se esta escala de práticas de RH por estar adaptada ao contexto de órgãos públicos.

Por fim, para medir a reputação das áreas (unidades) de recursos humanos, utilizou-se a escala de Souza (2021). Este modelo aborda 19 itens, nos quais estão separados por 3 (três) fatores, sendo eles: confiança, credibilidade e qualidade que visam identificar as opiniões sobre a unidade (ou área, ou setor) de recursos humanos do órgão em que o respondente trabalha.

O questionário foi aplicado pela plataforma Google Forms e divulgado por meio dos aplicativos LinkedIn, Facebook, Instagram e WhatsApp no período de 09 de setembro a 20 de setembro de 2021, todas as escalas foram de avaliar cada uma das afirmativas de acordo com o quanto o servidor concorda ou discorda de cada uma delas. Quanto mais próxima de 1 a marcação, significa que discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 5 for a marcação, significa que concorda com o item avaliado. A amostragem foi não probabilística por acessibilidade (FLICK, 2012).

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e inferencial, e às hipóteses foram testadas por meio dos testes de comparação de grupos - Teste-T e Mann-Whitney que são empregados para analisar a relação de dois conjuntos que apresentam dados e calcular a probabilidade de que existe diferença entre esses. (FIELD, 2020) Ainda, às hipóteses também foram testadas por meio de Regressão Linear.

A amostra da pesquisa foi composta por 148 pessoas que são servidoras públicas de um órgão da administração federal (direta ou indireta), sendo 76 homens (51%) e 73 mulheres (49%). Quanto a sua auto declaração racial, 58 (38,9%) dos respondentes se auto declaram como pardos, 7 (4,7%) se declaram como pretos, 6 (4%) se declaram como amarelos e 77 (51,7%) se declararam como brancos. Quanto a idade, a média geral dos respondentes é de, aproximadamente, 43 anos. Quanto ao nível do concurso dos respondentes, 80 (53,7%) são concursados de nível superior e 69 (46,3%) afirmam ser concursados de nível médio.

Referente ao local de trabalho dos respondentes, 135 (90,6%) dos respondentes trabalham no Distrito Federal; 8 (5,4%) trabalham no Goiás, 1 (0,7%) dos respondentes trabalham no estado de Minas Gerais e Piauí; e 2 (1,3%) dos respondentes no estado do Rio de Janeiro e em São Paulo. A média do salário mensal bruto dos respondentes foi de R \$12.732,32.

Em termos de classificação de cargos que ocupam atualmente no órgão em que trabalham, 95 (63,8%) declaram ser colaboradores (não sendo responsável formal por uma equipe de trabalho), 50 (33,6%) informaram pertencer ao grupo de gestores do órgão no qual fazem parte (podendo ser um Coordenador, Coordenador-Geral, Gerente, Chefe do Setor, Chefe de Serviço ou outra atividade similar) e 4 (2,7%) afirmaram ser da Alta Gestão, ou seja, um Secretário, Superintendente, Ministro entre outros similares no órgão que atuam. A média geral do tempo de trabalho destes colaboradores é de, aproximadamente, 13 anos, sendo que os respondentes que atuam a menos de 1 tiveram que responder o número 0.

Por fim, 123 (82,65%) respondentes declaram não serem lotados na Unidade de Recursos Humanos do órgão em que trabalha e 26 (17,4%) declararam ser lotados; 89 (59,7%) possuem contatos com membros da Unidade de Recursos Humanos. Ou seja, interagem pessoalmente com a unidade de RH; E 60 (40,3%) dos respondentes não possuem contato direto com os membros da unidade de RH, ou seja, não possuem interação com o pessoal da unidade.

Inicialmente foi realizada uma limpeza na base de dados do formulário com a finalidade de corrigir possíveis erros. Quando sinalizado como “não concordo” na pergunta referente sobre a concordância em ser servidor público de órgão federal da Administração (direta ou indireta), às respostas foram desconsideradas. Algumas outras variáveis foram ajustadas. No fator salário mensal bruto, foi solicitado o número exato do salário do respondente. Dessa forma, alguns respondentes colocaram um número inteiro, então, o salário dos respondentes foi corrigido com base no que se aproxima do cargo que foi informado.

Possuindo como origem esta amostra, em seguida serão expostos e apresentados os resultados alcançados através desta pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise de dados deste estudo, acompanhará, como seguimento, o objetivo geral da pesquisa, com o intuito de facilitar a compreensão do leitor a respeito dos resultados em virtude do tema abordado.

### **4.1 Confiabilidade**

A seguir, na Tabela 3, serão apresentadas a confiabilidade das médias de acordo com cada fator, como uma forma de avaliar o questionário aplicado nos órgãos públicos.

**Tabela 3 – Confiabilidade das medidas**

<b>Fator</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Limite Inferior</b>	<b>Limite Superior</b>
Confiança e Credibilidade	0,93	0,91	0,95
Qualidade	0,85	0,81	0,88
Avaliação de Desempenho	0,86	0,82	0,89
Comunicação e Participação	0,91	0,89	0,93
Condições de Trabalho	0,86	0,82	0,89
Treinamento e Desenvolvimento	0,91	0,89	0,93
Reconhecimento	0,83	0,78	0,86
Comportamento Organizacional	0,92	0,90	0,94
Comportamento Organizacional KUT	0,90	0,87	0,92

Fonte: Elaboração própria,

Quanto mais próximo um indicador estiver de 1, maior é a confiabilidade que existe entre estes indicadores, ainda, os valores de  $\alpha$  podem variar de 0 a 1,0 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005), sendo considerados adequados valores acima de 0,7 (FIELD, 2020). Conforme pode-se observar na Tabela 3, o Alfa de Cronbach de todos os fatores está acima de 0,7. Dessa forma, considera-se que as escalas são confiáveis.

#### 4.2 Análise descritiva

A Tabela 4 apresenta os resultados das médias e desvio padrão dos fatores abordados na pesquisa, contudo, vale ressaltar que o fenômeno comprometimento organizacional é unidimensional, sendo representado em uma escala de 7 itens e uma outra escala de 4 itens, sendo composto no total por 11 itens. O fenômeno percepção de práticas de recursos humanos é representado por 29 itens, divididos em 5 fatores. Ainda, a escala de reputação das áreas (unidades) de recursos humanos aborda 19 itens separados em três fatores.

**Tabela 4 – Fatores, médias e desvios padrões**

<b>Fenômeno</b>	<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Comprometimento Organizacional	Unidimensional	3,69	1,00
Comprometimento Organizacional KUT	Unidimensional	4,57	0,63
Percepção de Práticas de Recursos Humanos	Avaliação de Desempenho	3,72	1,00
	Comunicação e Participação	3,46	0,96
	Condições de Trabalho	3,63	1,07
	Reconhecimento	3,63	0,92

	Treinamento e Desenvolvimento	3,72	1,06
Reputação das áreas (unidades) de Recursos Humanos	Confiança e Credibilidade	3,60	0,83
	Qualidade	3,85	0,86

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 4 pode-se observar que o fenômeno comprometimento organizacional KUT (M = 4,57; DP = 0,63) obteve a maior média. Pode-se observar também que os fatores avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento (M = 3,72; DP = 1,0), obtiveram as maiores médias e que são derivadas do fenômeno percepção de práticas de recursos humanos. Ressalta-se que o fator qualidade (M = 3,85; DP = 0,86) obteve a maior média no fenômeno de reputação das áreas (unidades) de recursos humanos.

Isto quer dizer que, os respondentes avaliam, no órgão em que trabalham, mais serviços voltados ao comprometimento organizacional do que às práticas de recursos humanos em si. Da mesma forma, mais qualidade na reputação das áreas (unidades) de recursos humanos do que em práticas de recursos humanos.

Dentro do fenômeno de percepção de práticas de recursos humanos, as médias dos fatores variaram entre 3,63 e 3,72. As perguntas em relação a este tema no questionário estavam relacionadas à percepção das práticas de recursos humanos onde avalia se os colaboradores possuem a percepção de que o órgão investe na avaliação de desempenho, se o órgão possui uma boa comunicação para com os servidores, se o órgão possui boas condições de trabalho, se o órgão participa e apoia o reconhecimento dos servidores e, por fim, se o órgão possui uma metodologia ou acompanhamento da avaliação de desempenho dos servidores. É possível analisar que, apesar de serem os fatores com as médias mais baixas (em relação às outras) neste estudo, ainda sim, entende-se que todas as avaliações foram acima da média (acima de 3,5).

### 4.3 Hipóteses

Considerou-se como hipótese deste estudo a relação entre reputação de recursos humanos, comprometimento no trabalho e práticas de recursos humanos. Compreende-se como hipóteses a serem avaliadas:

H1: Quanto maior a percepção de práticas de RH maior a reputação de RH;

H2: Quanto maior é a reputação da área de recursos humanos maior é o comprometimento para se trabalhar;

H3: Quanto maior a percepção de práticas de RH, maior o comprometimento organizacional;

H4: A reputação de RH medeia a relação entre percepção de práticas e comprometimento organizacional.

A Tabela 5 a seguir demonstra os resultados destas hipóteses.

**Tabela 5 - Teste de Hipóteses (Regressão Linear)**

	Hipótese	F	R <sup>2</sup>	p valor
Hipótese 1	PPRH → RCC	45,305	0,615	< 0,001
	PPRH → RQ	15,524	0,353	< 0,001

Hipótese 2	REPUT → COMP	41,993	0,367	< 0,001
	REPUT → COMP (KUT)	7,474	0,093	< 0,001
Hipótese 3	PPRH → COMP	34,236	0,547	< 0,001
	PPRH → COMP (KUT)	2,483	0,080	0,034

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Percepção de Práticas de RH (PPRH), Reputação Confiança e Credibilidade (RCC), Reputação Qualidade (RQ), Reputação (REPUT), Comportamento (COMP). Neste teste, todas as hipóteses foram testadas considerando as medidas como unidimensionais ou com fatores de segunda ordem.

Com base na Tabela 5, todas as hipóteses foram estatisticamente significativas. Verificou-se então que quanto maior a percepção de práticas de RH maior a reputação de RH [F(5, 142) = 45,305,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,615$ ] e [F(5, 143) = 15, 524,  $p < 0,001$ ,  $R^2 0,353$ ], confirmando a hipótese 1 do estudo. Isto quer dizer que a percepção dos servidores referente às práticas de RH influenciam na reputação da área ou unidade de recursos humanos. Dessa forma, vale ressaltar que as práticas de gestão de pessoas podem ser bem-sucedidas se estiverem alinhadas aos objetivos estratégicos. Essa é uma visão de alinhamento de integração vertical. Ainda, que a implementação de fatores alternativos ao alinhamento interno e externo são importantes para a percepção e a implementação de políticas e práticas de RH (SOUZA, 2021). A premissa utilizada por Tsui (1987) é de que as políticas e práticas do RH são respostas referente às demandas e às expectativas dos constituintes (stakeholders) tanto internos quanto externos à organização. Com a hipótese 1 confirmada, pode-se afirmar que essas práticas explicam a Reputação de RH.

Infere-se ainda que os fatores de práticas de RH que foram validados para essa hipótese foram de Comunicação e Participação [F(1,146) = 184,087,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,558$ ] e de Reconhecimento [F(1,146) = 118,161,  $p < 0,038$ ,  $R^2 = 0,447$ ]. Isso quer dizer que os servidores públicos que são reconhecidos pelos seus trabalhos e percebem uma interação com a área de RH em termos de comunicação e participação em eventos, projetos, tomadas de decisão e oportunidades auxiliam para a reputação da área de recursos humanos dos órgãos públicos. Os fatores de Avaliação de Desempenho [F(1,146) = 84.040,  $p < 0,091$ ,  $R^2 = 0,365$ ], Condições de Trabalho [F(1,146) = 99.103,  $p < 0,443$ ,  $R^2 = 0,404$ ] e Treinamento e Desenvolvimento [F(1,146) = 130.044,  $p < 0,054$ ,  $R^2 = 0,471$ ] não foram significativas, o que significa que os servidores públicos carecem de ações de avaliação de desempenho que contribuem para o treinamento e desenvolvimento. Resultado esse que não se relaciona com a reputação da área de recursos humanos. Ou seja, de forma prática, a área de Recursos Humanos deve focar no desenvolvimento de ações de Comunicação e Participação e Reconhecimento com o intuito de desenvolver sua reputação. TD&E, Avaliação de desempenho e Condições de trabalho são práticas que não contribuem com uma melhor percepção da reputação de RH pelos servidores, no geral.

A reputação de recursos humanos também influencia no comprometimento para se trabalhar [F(2, 145) = 41, 993,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,367$ ] e [F(2,145) = 7,474,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,093$ ], confirmando a hipótese 2 do estudo. Isso está relacionado em como a reputação da área ou unidade de recursos humanos impacta diretamente no comprometimento para se trabalhar. Como a área de RH tem visibilidade e o quanto isso impacta no progresso e desempenho do servidor público. Da maneira como foi sinalizado por Tsui (1984), a

efetividade do RH é um resultado do quanto (ou de qual extensão) a unidade de RH atende às expectativas de seus constituintes. Desse modo, a reputação de RH atende às necessidades dos servidores e impactam o comprometimento para se trabalhar dos mesmos. Em síntese, estudos realizados por Souza (2021), afirmam que a reputação de RH está positivamente relacionada ao comprometimento. Ademais, a melhora da reputação das áreas de RH pode contribuir para a implementação de políticas e práticas da área e além disso, auxiliar no alcance de recursos com o viés mais estratégico (FERRIS *et al.*, 2007). O fator de reputação de recursos humanos que foi significativo para essa hipótese foi o de Confiança e Credibilidade [F(1,146) = 83.667,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,364$ ], o que significa que a área de reputação transcende confiança e credibilidade para os servidores públicos de modo que o fator de Qualidade [F(1,146) = 28.314,  $p < 0,453$ ,  $R^2 = 0,162$ ] não possui relação estatisticamente significativa com o comprometimento organizacional..

A hipótese 3 também foi confirmada, a percepção de práticas de RH influencia no comprometimento para se trabalhar [F (5, 142) = 34,236,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,547$ ] e [F (5,142) = 2,483,  $p < 0,034$ ,  $R^2 = 0,080$ ]. Essa confirmação está relacionada em quanto a assimilação das práticas de RH percebida pelos servidores públicos induz no comprometimento para se trabalhar. O comprometimento dos empregados e a qualidade dos serviços realizados, podem ter prejuízos a partir da percepção de que há interferência das práticas de GP do setor público (Dzansi, 2010). Assim torna-se ainda mais importante a confirmação da hipótese 3, com o intuito de que a percepção das práticas de RH influenciam tanto positivamente quanto negativamente no comprometimento para se trabalhar. Os fatores de percepção de práticas de RHRH que foram significativos para essa hipótese foram de Avaliação de Desempenho [F (1,146) = 0,262,  $p < 0,042$ ,  $R^2 = 0,002$ ], Comunicação e Participação [F (1,146) = 7.123,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,047$ ] e Condições de Trabalho [F(1,146) = 5.616,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,037$ ], do ponto de vista de influenciar no comprometimento para se trabalhar, pode-se dizer que os servidores que percebem um investimento e atenção da área de RH em avaliar os servidores e permitir uma comunicação e interação com os mesmos, se sentem mais motivados aumentando o comprometimento para se trabalhar, da mesma maneira que às condições de trabalho do órgão público afetam positivamente nesse quesito. Os fatores de Treinamento e Desenvolvimento [F(1,146) = 5.180,  $p < 0,894$ ,  $R^2 = 0,034$ ] e Reconhecimento [F(1,146) = 6.804,  $p < 0,204$ ,  $R^2 = 0,045$ ] não foram significativos para a hipótese o que leva a refletir a necessidade da área de RH investir em ações de treinamento, desenvolvimento e reconhecimento para obter um resultado positivo no que se refere a servidores comprometidos com o seu trabalho.

A Tabela 6 a seguir demonstra os resultados de mediação.

**Tabela 6 - Teste de Hipóteses (Mediação)**

	<b>Hipótese</b>	<b>Efeito Direto</b>	<b>Efeito Indireto</b>	<b>Efeito Total</b>
Hipótese 4	PPRH medeia a relação entre PP e COMP	< 0,001	< 0,441	< 0,001

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Percepção de Práticas de RH (PPRH), Percepção de Práticas (PP), Comportamento (COMP).

Conforme sinalizado acima a confirmação da hipótese 3, quanto maior a percepção de práticas de RH maior o comprometimento. Na hipótese 4 buscou-se investigar em que medida a reputação da área de RH mediava a relação entre percepção de práticas de RH e o comprometimento organizacional. O efeito de mediação (efeito indireto) não foi significativo

[ $b = 0,055$  ,  $p < 0,441$  ]. Esperava-se que o efeito direto não fosse significativo após a inserção da variável mediadora (no caso, Reputação de RH) no modelo.

Foi observado que a reputação da área de RH não possui efeito mediador nessa relação. Isso quer dizer que a reputação da área de RH não impacta na percepção das práticas de RH que os servidores públicos possuem, do mesmo modo que também não se sentem mais comprometidos com o trabalho com a intromissão da reputação da área de RH. Ou seja, a Reputação de RH não aumenta o efeito da percepção de práticas no comprometimento organizacional. O que ressalta a importância da melhoria das práticas de RH para uma melhor reputação e um melhor comprometimento. Provavelmente, a reputação de RH esteja atrelada a ganhos diferentes, relacionados ao nível meso de análise, como legitimidade ou aumento do orçamento da área.

A Tabela 7 apresenta a comparação, entre os servidores das áreas de RH e do órgão, sobre a reputação da unidade.

**Tabela 7 - Comparação entre servidores lotados na unidade de RH e demais servidores**

<b>Fatores</b>	<b>Servidor lotado na unidade de Recursos Humanos do órgão em que trabalha</b>	<b>N</b>	<b>Média (M)</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>p valor</b>
<b>Confiança e Credibilidade</b>	Não	122	3.598	0.860	0.922
	Sim	26	3.648	0.729	
<b>Qualidade</b>	Não	122	3.790	0.879	0.057
	Sim	26	4.153	0.707	

Fonte: Elaboração própria.

Com a finalidade de entender se servidores lotados na unidade de Recursos Humanos possuem uma percepção diferente dos servidores que não são lotados na unidade, foi desenvolvido um teste de comparação de grupo. A decisão de utilizar essa ferramenta partiu da recomendação de Clardy (2012) que menciona a necessidade de, em instrumentos de reputação, avaliar se existe uma diferença entre a percepção de quem tem um contato efetivo com a unidade de RH e quem não tem, pois existem os clientes que têm uma percepção sobre a organização a partir de uma experiência individual e existem aqueles que formam a sua opinião diante da experiência dos outros.

Na Tabela 7 pode-se observar que na análise realizada, as médias não são estatisticamente diferentes, isso quer dizer que, servidores públicos que são lotados na unidade de Recursos Humanos e servidores que não são lotados na unidade, possuem uma percepção de Confiança, Credibilidade e Qualidade equivalente da Reputação da área de Recursos Humanos, isto é, da mesma forma.

A Tabela 8 demonstra a comparação entre as percepções de gestores e servidores sobre a Reputação de RH.

**Tabela 8 - Comparação entre cargos**

<b>Fatores</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média (M)</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>p valor</b>
<b>Confiança e Credibilidade</b>	Servidor	95	3.589	0.809	0.692
	Gestor	53	3.638	0.889	



Qualidade	Servidor	95	3.795	0.854	0.220
	Gestor	53	4.959	0.870	

Fonte: Elaboração própria.

Com a finalidade de entender se servidores públicos que são colaboradores possuem uma percepção diferente, da reputação de RH, dos servidores públicos que são gestores, foi desenvolvido um teste de comparação de grupo. A decisão de utilizar esta ferramenta partiu da necessidade de avaliar se existe a diferença de dois grupos em uma variável. Na Tabela 8 pode-se observar que na análise realizada, os dados apresentados revelam que não há diferença estatisticamente significativa entre as avaliações dos fatores Confiança e Credibilidade [ $W = 2418.000$ ,  $df = 146$ ,  $p = 0.692$ ] e Qualidade [ $W = 2211.000$ ,  $df = 146$ ,  $p = 0.220$ ], isso quer dizer que, servidores públicos colaboradores e gestores possuem uma percepção de Confiança, Credibilidade e Qualidade equivalente da Reputação da área de Recursos Humanos, isto é, da mesma forma.

Conforme estudos realizados por Souza (2021), servidores e gestores avaliam de forma igualitária a Reputação de RH. Resultado esse que apoia a literatura de reputação em nível organizacional, na qual se refere que a validade de um constructo tem como evidência a diferença da percepção dos stakeholders.

Por fim, a Tabela 9 compara a percepção sobre a Reputação de RH entre servidores que afirmam possuir contato com o RH do que não possuem contato.

**Tabela 9** - Comparação entre membros que possuem (ou não) contato com a unidade de RH

Fatores	Contato e/ou Interação com os membros da unidade de RH	N	Média (M)	Desvio padrão	p valor
Confiança e Credibilidade	Não	59	3.455	0.895	0.106
	Sim	89	3.707	0.784	
Qualidade	Não	59	3.445	0.976	<0,001
	Sim	89	4.124	0.651	

Fonte: Elaboração própria.

Com a finalidade de entender se servidores que possuem contato e/ou interação com os membros da unidade de Recursos Humanos possuem uma percepção diferente dos servidores que não possuem contato ou interação, foi desenvolvido também um teste de comparação de grupo. Na Tabela 9 pode-se observar que na análise realizada, as médias não são estatisticamente iguais, isso quer dizer que, servidores públicos que possuem contato e interação com os membros da unidade de RH, possuem uma percepção diferente no fator de Qualidade.

Conforme estudos realizados por Souza (2021), a avaliação de reputação de RH é positiva quando é avaliada por servidores que afirmam ter contato com a unidade de RH. Esse resultado é relevante para que as unidades de RH façam implementações com o intuito de atingir os servidores de modo geral. Ou seja, políticas e práticas de RH devem investir em um relacionamento de mais proximidade com os servidores a fim de aumentar a reputação da área.

## 5 CONCLUSÃO

A área de recursos humanos ganhou uma importância significativa nas organizações. O alinhamento entre as políticas e práticas da área de RH contribuiu para a evolução da área de Gestão de Pessoas e para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Considerando o desafio maior na administração pública pelo ambiente e aplicação de práticas organizacionais serem diferentes, o presente trabalho realizou um estudo específico sobre esses temas no setor público, a análise da relação de reputação de RH, comprometimento no trabalho e práticas de RH do ponto de vista dos servidores públicos.

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a relação de reputação de RH, comprometimento no trabalho e práticas de RH. E entender se as práticas de RH influenciam na forma como o RH é percebido, se essas práticas realizadas pela área de RH geram aumento de motivação ou são indiferentes, se a reputação de RH influencia na motivação do trabalho e por fim, se a área de RH de modo geral, influencia o comprometimento humano no trabalho. Contudo, vale ressaltar que o presente trabalho teve o foco apenas no setor público da administração pública federal.

Os participantes foram diversos, sendo possível analisar dados nos três níveis hierárquicos propostos: servidores, gestores e membros da alta gestão, porém, pode-se destacar a baixa amostra de servidores membros de alta gestão como limitação desta pesquisa, o que comprometeu análise dos dados de comparação de grupos, como alternativa, os membros de alta gestão foram reclassificados como gestores. Apesar dos indicadores apontarem para uma boa amostra, ainda seria ideal coletar uma porcentagem maior de dados, possibilitando a comparação entre eles. Ainda, a falta de medidas em nível meso de análise, sendo todas as medidas do estudo perceptuais no nível individual.

Após a análise dos dados através da correlação, regressão linear e Mann Whitney, foi possível identificar que para todos os itens citados no parágrafo acima, existe sim uma relação. Ou seja, todas as hipóteses do estudo foram confirmadas. Contudo, para que isso aconteça, é necessário que o órgão público possua em sua essência, interesse em desenvolver práticas de RH para obter como resultado servidores públicos motivados e uma reputação da área de RH positiva.

O presente trabalho conseguiu atingir seus objetivos ao comparar os fatores em órgãos públicos, entendendo que houve significância entre eles, pelos padrões estatisticamente avaliados e comparados e podem contribuir para uma possível melhoria das políticas e práticas na área estudada, além de auxiliar o pilar de gestão na execução de ações mais estratégicas dentro do órgão.

Como agenda futura, recomenda-se expandir o desenvolvimento de estudos voltados ao RH de modo geral no setor público, pois como já mencionado anteriormente, o desafio é maior na administração pública e principalmente, pela escassez de estudos. Ainda, coletar dados em mais de um período de tempo seria uma possibilidade de analisar eventos específicos que comprometem a avaliação da reputação, identificando esses eventos, por meio de pesquisas qualitativas, seria possível desenvolver políticas e práticas específicas para o gerenciamento de uma reputação de RH.

## REFERÊNCIAS

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.

BARNETT, M. L.; JERMIER, J. M.; LAFFERTY, B. A. Corporate Reputation: The Definitional Landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 1, p. 26-38, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. *In*: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91.

BROMLEY, D. B. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, v. 35, p. 316-334, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560110382048>.

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.

CAMARA, N. Z. Identity, Image and Reputation. *In*: HELM, S.; LIEHR-GOBBERS, K.; STORCK, C. (eds.). **Reputation Management**. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, 2011. p. 47-58. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1_6)

CLARDY, A. Organizational reputation: issues in conceptualization and measurement. **Corporate Reputation Review**, v. 15, n. 4, p. 285-303, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1057/crr.2012.17>.

CORTÊS, F. G. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades**. Brasília: Universidade de Brasília, 2016.

COYNE, E. **Reputation as Information: A Multilevel Approach to Reputation in Organizations**. Ohio State University, 2010. Disponível em: [https://etd.ohiolink.edu/pg\\_10?0::NO:10:P10\\_ACCESSION\\_NUM:osu1276696814](https://etd.ohiolink.edu/pg_10?0::NO:10:P10_ACCESSION_NUM:osu1276696814). Acesso em: 25 out. 2021.

DZANSI, D. Y.; DZANSI, L. W. Understanding the impact of human resource management practices on municipal service delivery in South Africa: an organizational justice approach. **African Journal of Business Management**, v. 14, n. 3, p. 117-130, 2010.

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

FIELD, Andy. **Descobrimos a Estatística usando o SPSS**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FORTES, Sueli dos Santos. **Influência da responsabilidade social na reputação organizacional**. 2018. Dissertação (Mestrado em Provas Públicas) - Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal, 2018.

HAIR JUNIOR, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KLEIN, K. *et al.* The assessment of commitment: advantages of a unidimensional, target-free approach. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, p. 222-238, 2014.

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

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

RODRIGUES, Rodrigo Lins; MEDEIROS, Francisco P. A. de; GOMES, Alex Sandro. Modelo de Regressão Linear aplicado à previsão de desempenho de estudantes em ambiente de aprendizagem. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO-SBIE. 2013. **Anais...** p. 607.

SANTOS, N. S. F. **Uma Análise da Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Reputação Corporativa em Multinacionais**. 2020. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2020.

SILVA, A. R. **Desempenho Individual, Percepção de Práticas de Recursos Humanos, Cidadania Organizacional, Comprometimento Afetivo e Intenção de Rotatividade: um estudo multinível**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

SOUZA, I. G. L. **Construção e Validação de uma Escala de Reputação das Áreas de Recursos Humanos na Administração Pública Federal Brasileira**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SOUZA, I. G. L. **Reputação das áreas de Recursos Humanos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016. WALSH, Gianfranco; BEATTY, Sharon E. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. **Journal of the academy of marketing science**, v. 35, n. 1, p. 127-143, 2007.

WHETTEN, D. A.; MACKEY, A. 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. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Você está sendo convidado(a) a participar anônima e voluntariamente de uma pesquisa vinculada ao Programa de Graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Sua participação contribuirá para maior compreensão acerca da relação entre reputação das unidades (áreas) de recursos humanos (ou gestão de pessoas), comprometimento no trabalho e práticas de recursos humanos no seu local de trabalho.

Para participar é necessário ser servidor público de um órgão da administração federal (direta ou indireta).

A participação consistirá apenas na resposta deste formulário. Seus dados são confidenciais e nenhuma informação pessoal será divulgada. Os resultados deste trabalho poderão ser divulgados em contexto acadêmico.

O preenchimento do questionário demanda, em média, entre 5 a 10 minutos.

Caso você sinta qualquer desconforto no preenchimento deste formulário, você deve interromper seu preenchimento e, se necessário, entrar em contato com o pesquisador responsável.

Agradecemos, desde já, a gentileza pela sua participação. Caso queira mais informações sobre a pesquisa, entrar em contato com o(s) pesquisador(es).

Pesquisador: Brenda Ramos de Oliveira ([brenda.ramos@sempreceub.com](mailto:brenda.ramos@sempreceub.com)) / (61) 9 8547-4186

Orientador: Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza ([igor.souza@ceub.edu.br](mailto:igor.souza@ceub.edu.br))

1. Sou servidor(a) público(a), de órgão federal da administração (direta ou indireta) e concordo com os termos da pesquisa.

### PERGUNTAS GERAIS

1. Órgão em que trabalha atualmente
2. Tempo de trabalho no órgão (anos)
3. Local de trabalho (UF)
4. Cargo que você ocupa atualmente na empresa em que trabalha
5. Você é servidor(a) lotado(a) na Unidade de Recursos Humanos do órgão em que trabalha?
6. Como é o seu relacionamento interpessoal (contato, interação) com a unidade de Recursos Humanos do seu órgão?
7. Você é concursado de nível
8. Idade
9. Qual a sua autodeclaração racial?
10. Qual o seu gênero?
11. Salário mensal bruto (em R\$)

### ANEXO A - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Constructo	Item	Descrição
	CO1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.

<b>Comprometimento Organizacional</b>	CO2	Sinto os objetivos da minha organização como se fossem os meus.
	CO3	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.
	CO4	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
	CO5	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
	CO6	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
	CO7	O órgão em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
<b>Comprometimento Organizacional KUT</b>	COK1	1. O quanto você está comprometido com [ ]?
	COK2	2. Até que ponto você se importa com [ ]?
	COK3	3. O quanto você é dedicado a [ ]?
	COK4	4. Até que ponto você escolheu estar comprometido(a) com [ ]?

### ANEXO B - ESCALA DE PRÁTICAS DE RH

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	O órgão em que trabalho investe na formação profissional dos servidores.
	O órgão em que trabalho oferece ações de capacitação para que eu adquira conhecimentos úteis ao desempenho de minhas atividades atuais.
	O órgão em que trabalho apoia o desenvolvimento acadêmico dos servidores.
	O órgão em que trabalho oferece ações educacionais para que eu adquira competências necessárias ao desempenho de atividades no futuro.
	O órgão em que trabalho oferece programas formais de treinamento para que os novos servidores adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para realização do trabalho.
	O órgão em que trabalho levanta as necessidades de treinamento periodicamente.
<b>Comunicação e Participação</b>	Sou informado sobre o que acontece no órgão em que trabalho.
	No órgão em que trabalho, sinto-me informado sobre assuntos que me afetam.
	No órgão em que trabalho, há uma adequada comunicação com os servidores antes da implementação de novas iniciativas institucionais.
	No órgão em que trabalho, os gestores mantêm uma comunicação aberta com os servidores.
	No órgão em que trabalho, as pessoas se comunicam de maneira aberta
	No órgão em que trabalho, os servidores são frequentemente solicitados pelos seus gestores (inclusive a chefia imediata) para participar das decisões.
O órgão em que trabalho oferece oportunidades para que os servidores sugiram melhorias na maneira como as coisas são feitas.	

	No órgão em que trabalho, é permitido aos servidores tomarem decisões em relação às atividades que realizam.
<b>Avaliação de Desempenho</b>	No órgão em que trabalho, os resultados das avaliações de desempenho individuais são compartilhados com cada servidor.
	No órgão em que trabalho, as avaliações de desempenho são baseadas em critérios conhecidos pelo avaliador e pelo servidor avaliado.
	O órgão em que trabalho possui critérios objetivos para avaliação de desempenho.
	No órgão em que trabalho, há oportunidades para discutir, entre avaliador e servidor avaliado, os resultados recebidos da avaliação de desempenho
	A avaliação de desempenho no órgão em que trabalho inclui feedback com o objetivo de desenvolvimento.
<b>Reconhecimento</b>	No órgão em que trabalho, sou reconhecido publicamente por meus gestores quando realizo um trabalho de destaque.
	No órgão em que trabalho, meus colegas reconhecem quando realizo um trabalho de destaque.
	No órgão em que trabalho, sou reconhecido por meu chefe imediato pelo trabalho que faço.
	Quando um servidor realiza um trabalho de destaque, o órgão em que trabalho reconhece esse trabalho com um evento público.
	No órgão em que trabalho, o trabalho que o servidor realiza é reconhecido com oportunidades para ocupação de funções de confiança.
<b>Condições de Trabalho</b>	O órgão em que trabalho possui ações e programas voltados para a saúde do servidor.
	O órgão em que trabalho possui ações e programas voltados à qualidade de vida no trabalho.
	No órgão em que trabalho, há ações e programas de prevenção e enfrentamento de acidentes no trabalho.
	O órgão em que trabalho possui ações de segurança para seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas ao órgão.
	No órgão em que trabalho, as instalações e condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) no meu local de trabalho são adequadas e confortáveis.

### ANEXO C - REPUTAÇÃO DE RH

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
<b>Confiança e Credibilidade</b>	A [unidade de RH] aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.

	Após alguma ação da [unidade de RH] (como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras), haverá melhoria para o trabalho dos servidores.
	As práticas propostas pela [unidade de RH] melhoram o trabalho desempenhado neste órgão.
	A [unidade de RH] zela pelos interesses dos servidores deste órgão.
	As ações realizadas pela [unidade de RH] são boas para os servidores.
	Não sou prejudicado pelas ações realizadas pela [unidade de RH].
	A [unidade de RH] defende o interesse dos servidores do órgão
	Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da [unidade de RH].
	A [unidade de RH] implementa as ações que propõe.
	As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pela [unidade de RH] representam a realidade
	A [unidade de RH] detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.
	Meus colegas de trabalho afirmam que a [unidade de RH] faz o que promete aos servidores.
	A [unidade de RH] entrega o que promete aos servidores.
	Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da [unidade de RH].
<b>Qualidade</b>	Tenho relação de proximidade com a [unidade de RH].
	Tenho acesso à [unidade de RH].
	O acesso à [unidade de RH] é fácil.
	Consigo informações sobre questões de pessoal na [unidade de RH] com facilidade.
	A [unidade de RH] é acessível a todos os servidores.