



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

VALIDAÇÃO DA ESCALA DE REPUTAÇÃO DE RH NA INICIATIVA PRIVADA

VALIDATE HR REPUTATION SCALE IN THE PRIVATE INITIATIVE

Matheus Lucas Tôrres*¹
Prof. Dr Igor Guevara Loyola de Souza**

RESUMO

Estudos sobre reputação de RH tornaram-se relevantes para as organizações, tendo em vista que esse fator gera um melhor entendimento do ambiente organizacional, agregando informações importantes que resultam em valores estratégicos e gera por fim, vantagem competitiva no mercado. Desta forma, torna-se necessário mensurar a reputação da unidade de RH para ampliar a quantidade e qualidade dos estudos empíricos sobre este tema. Este estudo, de abordagem quantitativa, se propôs a validar uma escala de reputação das áreas de recursos humanos, já aplicada na Administração Pública Brasileira, elaborada por Souza (2021), no setor privado. Fizeram parte da amostra da pesquisa 89 colaboradores de empresas de médio e grande porte, de cinco estados brasileiros e do Distrito Federal. As ferramentas de análise utilizadas foram Teste T ou Mann-Whitney para realizar comparação entre as médias dos fatores. A Análise da Variância, Anova, foi utilizada para analisar as relações entre as variáveis. Os resultados indicaram a correlação positiva entre a variável reputação de RH e o comprometimento organizacional. Verificou-se também que nesse estudo o fator envolvimento se apresentou como um fator mediador de grande importância sobre a reputação de RH e comprometimento organizacional. Além disso, os resultados sugerem que há relação da Reputação de RH com o comprometimento organizacional. A partir disso foi possível validar a escala de reputação em estudo no contexto das empresas de médio e grande porte.

Palavras-chave: reputação de RH; práticas de RH; iniciativa privada.

ABSTRACT

Studies on HR reputation have become relevant for organizations, given that this factor generates a better understanding of the organizational environment, adding important information that results in strategic values and ultimately generates competitive advantage in the market. Thus, it is necessary to measure the reputation of the HR unit to increase the quantity and quality of empirical studies on this topic. This study, with a quantitative approach, proposed to validate a reputation scale in the areas of human resources, already applied in the Brazilian Public Administration, prepared by Souza (2021), in the private sector. The research sample included 89 employees from medium and large companies, from five Brazilian states and the Federal District. The analysis tools used were the T or Mann-Whitney test to compare the means of the factors. The Analysis of Variance, ANOVA, was used to analyze the relationships between the variables. The results indicated a positive correlation between the HR reputation variable and organizational commitment. It was also verified that in this study the involvement factor was presented as a mediating factor of great

¹ *Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: matheus.lucas.torres@sempreceub.com.

** Professor(a) orientador(a) do curso de Administração Doutor em Administração. Centro Universitário de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

importance on the HR reputation and organizational commitment. In addition, the results suggest that there is a relationship between HR Reputation and organizational commitment. From this, it was possible to validate the reputation scale under study in the context of medium and large companies.

Key words: HR reputation; HR practices; private initiative.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a área de administração de capital humano, desenvolvida no decorrer do século XX, se desenvolveu para o setor de Recursos Humanos, adotando um escopo de atuação bem mais amplo. Vantagens competitivas, como cultura organizacional, moral do funcionário e lealdade do colaborador são sustentadas por práticas de RH (BARNEY, 1991). Tais práticas, quando gerenciadas adequadamente, de forma a combinar processos internos exclusivos, oportunidades e necessidades, podem se tornar diferenciais estratégicos de difícil imitação e são vistas nas organizações contemporâneas como parte integrante do sucesso do negócio.

Nessa perspectiva o RH propõe ferramentas de gestão de pessoal que estejam integradas com a estratégia da organização, mas pode ocorrer um gap entre a expectativa e os resultados que são gerados por tal departamento na visão dos stakeholders (LEGGE, 2005). As unidades de RH constantemente buscam a efetividade de suas políticas e práticas, Wright *et al.* (2001) em seus estudos aconselham que as unidades de RH analisem as percepções dos seus stakeholders para atingir tal objetivo. É esperado que as ações e práticas desenvolvidas pelos setores de RH respondam às expectativas de seus envolvidos, sejam eles internos ou externos à organização. Quando as unidades de RH atingem uma maturidade é natural que a percepção dos stakeholders fique inalterada, até que novas práticas ou experiências sejam geradas pelo RH. A partir disso podemos identificar o fenômeno da reputação (FERRIS *et al.*, 2007; TSUI, 1990), que surge da previsibilidade das ações da unidade de RH a partir dos julgamentos de seus stakeholders.

As organizações cada vez mais buscam desenvolver sua reputação, pois sabem que possuir uma boa reputação gera um grande valor estratégico. Fombrun e Shanley (1990) relacionam que imagens positivas concebidas pela organização geram uma reputação favorável que reflete nos stakeholders de maneira positiva. Aplicando e analisando tal fato nas unidades de RH de uma empresa, podemos relacionar diretamente os benefícios gerados por uma boa reputação desse setor para todos seus stakeholders. A reputação da unidade acomete diversas atitudes das demais partes, como clientes, equipes, parceiros entre outros (FERRIS *et al.*, 2007). A partir disso podemos observar a importância e o valor que a variável reputação possui em diversas perspectivas.

A relevância de tal tema é bastante expressiva, porém não existem muitos estudos que relacionam o tema em questão. Alguns desses estudos abordam o conceito de reputação em um cenário organizacional de maneira geral, mas o estudo da reputação deve se desenvolver também de forma mais detalhada e particular em setores específicos da organização, com o objetivo de mensurar, avaliar e gerar informações que contribuam para o desenvolvimento de unidades organizacionais inseridas em um macro cenário.

Segundo Ferris *et al.*, (2007) a reputação do departamento de RH representa uma questão importante, que possui o potencial de contribuir para com a compreensão dos papéis, status e posicionamento estratégico dos departamentos de RH nas organizações hoje e no futuro. Mesmo assim, o assunto não tem sido muito explorado até o momento.

A reputação merece uma análise mais detalhada, dessa necessidade, com o objetivo de investigar a variável reputação aplicada na unidade de RH, um estudo recente, elaborado por Souza (2021) desenvolveu uma escala de reputação, validade, que abrange áreas de recursos

humanos na administração pública federal brasileira. Mas será que essa escala também estaria adequada às organizações da iniciativa privada?

Com o objetivo de dar prosseguimento ao trabalho de Souza (2021), este presente estudo visa validar a escala de reputação de RH no âmbito da iniciativa privada.

No contexto das organizações privadas, do ponto de vista gerencial, tal pesquisa é justificada pelo fato de que a reputação do RH pode afetar o comportamento da organização e dos diversos stakeholders envolvidos, sejam eles internos ou externos a ela, interferindo assim diretamente nos resultados esperados (FERRIS *et al.*, 2007; TSUI, 1990).

Os consumidores estão cada vez mais exigentes. Padrões de consumo mudam constantemente, fatores éticos, ambientais e sociais têm se tornado cada vez mais relevantes (OLIVEIRA, 2016). A oferta de um produto ou serviço que atenda a exigência dos consumidores é resultado de diversos processos produtivos que estão diretamente associados a questões comportamentais no ambiente de trabalho, podendo tal comportamento ser influenciado por ações da unidade de RH e associado a reputação dessa área. A partir disso podemos notar a relevância do estudo pelo ponto de vista social.

Há uma insuficiência de investigações científicas que abrangem o tema de reputação de RH, principalmente estudos que abordam de forma quantitativa o tema. Dessa forma justifica-se academicamente a importância desse estudo, que visa contribuir para o estudo científico na área de Gestão de Pessoas.

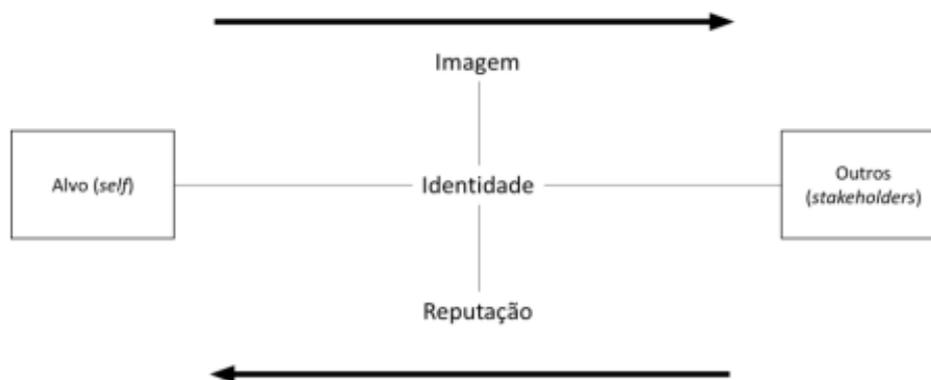
2 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca por um conceito de reputação propiciou diversas reflexões e estudos ao passar dos anos, gerando assim diversos estudos e pesquisas que contribuíram substancialmente para aprimoramentos no campo da gestão. Podemos verificar então que a reputação é concebida a partir de múltiplas conceituações e operacionalizações (LANGE; LEE; DAI, 2011). Trabalhos acadêmicos diversos possuem a área de recursos humanos como seu objeto de estudo, principalmente procurando avaliar sua efetividade.

A reputação não é complexa só no seu conceito, sua existência e posterior identificação em uma organização normalmente é resultante de muitos anos, tem como enraizamento as ações e comportamentos de organização (WHETTEN; MACKEY, 2002). Com isso, ações provenientes da reputação de uma organização impactam diretamente o relacionamento com os stakeholders (LANGE; LEE; DAI, 2011). Imersa nesse contexto melindroso a reputação é utilizada e reconhecida como um fator estratégico, pois quando analisada pela organização é capaz de revelar e sinalizar fatores favoráveis ou desfavoráveis para a organização.

Para compreender o conceito de reputação é necessário assimilar o conceito de identidade, pois reporta diretamente a definição de imagem e reputação (WHETTEN; MACKEY, 2002).

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



Fonte: Whetten e Mackey (2002)

Na Figura 1 são evidenciados os três constructos (identidade, imagem e reputação) que estão associadas entre a organização ou o indivíduo (alvo) e as demais partes interessadas (stakeholders). Essa imagem ilustra as relações entre as partes. Primeiramente observa-se que a imagem se relaciona com o que a organização deseja que os stakeholders compreendam sobre ela, ou seja, como ela quer ser vista. Por outro lado, a reputação é resultante de um feedback das partes interessadas, ou seja, como de fato ela é vista sob a percepção dos stakeholders, relacionando-se com a credibilidade da identidade da organização (WHETTEN; MACKEY, 2002).

Estudos anteriormente desenvolvidos buscaram a conceituação do conceito de reputação de RH, Souza (2021) em suas pesquisas elucidou os fatores que compõem a reputação da área de recursos humanos. confiança, credibilidade e qualidade do serviço foram apontados como componentes da reputação de uma unidade de recursos humanos. Tais fatores segundo Souza permitem uma amplitude de perspectivas para avaliação e gestão estratégica do RH. Souza (2021) em seus estudos define o construto Reputação de RH.

Juízos de valor (avaliações e julgamentos) emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de gestão de pessoas em termos de eficiência, transparência e acessibilidade. Esses juízos de valor são formados a partir de experiências próprias ou dos colegas da organização com a unidade de RH, influenciando na forma como os colaboradores esperam que o RH aja, além de determinar as próprias ações da unidade (para) com os colaboradores. Estes juízos de valor são, portanto, socialmente construídos. (SOUZA, 2021, p. 42)

Em estudo anterior, 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 histórico de desempenho. Dessa forma, as partes interessadas tem uma fonte de informações para se basear nas decisões sobre desempenho de equipe. Uma vez que os departamentos de RH ganham poder relacionados à reputação ou cumprimento das normas organizacionais, observou-se que esse poder depende da capacidade do departamento de atender às demandas e expectativas dos seus stakeholders internos e externos.

Estudos vêm se desenvolvendo sobre demais perspectivas, Oliveira (2021) analisou a relação de reputação de RH, comprometimento no trabalho e práticas de RH. Verificou-se que as práticas realizadas pela área de RH influenciam diretamente na percepção dos

colaboradores sobre a área, na motivação e no comprometimento humano. A partir disso podemos verificar a importância de conhecermos mais a fundo sobre a unidade de RH.

O RH não só impacta o público interno, mas também tem relação direta com fatores externos. As práticas de RH impactam o valor externo percebido, gerando aumento ou diminuição da participação de clientes, investidores e reputação percebida pela comunidade (ULRICH, 2018). A partir disso é possível verificar a importância da busca pela excelência funcional de RH, por ideias inovadoras em torno das pessoas, desempenho e informação.

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. O quadro 1 apresentado a seguir mostra os procedimentos metodológicos da pesquisa.

Quadro 1 - Procedimentos metodológicos

Objetivo	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Validar a escala de Reputação de RH na iniciativa privada	Quantitativa	Escala de Comprometimento Organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015)	Não probabilística por acessibilidade	Funcionários de médias e grandes empresas privadas	Estatística descritiva e inferencial (Regressão Linear, Teste-T e Mann Whitney)
		Medida de Comprometimento KUT - COK (KLEIN, H. <i>et al.</i> , 2014)			
		Escala de percepção de políticas e práticas de RH (EPPRH) (DEMO, 2008)			
		Escala de Reputação de RH (SOUZA, 2021)			

Fonte: Elaboração própria (2022)

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 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 as empresas que trabalham de acordo com os temas abordados em cada seção. A primeira escala expõe competências a fim de identificar afetos e comprometimento com a empresa 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 DEMO (2008). Neste modelo da Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, os respondentes puderam medir suas respectivas percepções sobre as práticas de recursos humanos em suas organizações, com o intuito de aferir a percepção sobre as Práticas de Recursos Humanos realizadas pela instituição em que trabalha.

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 2 (dois) fatores, sendo eles: confiança & credibilidade; e qualidade que visam identificar as opiniões sobre a unidade (ou área, ou setor) de recursos humanos da empresa em que o respondente trabalha.

Todas as medidas utilizaram-se do método de medição de Likert em 5 pontos, através de uma escala de concordância. Quanto mais próximo de 1, maior era a discordância do respondente frente às afirmativas. Quanto mais próximo de 5, maior era a concordância. A escala Likert tem como propósito distinguir as variações de concordância e discordância, conforme evidenciado nos objetivos da pesquisa.

O questionário foi aplicado pela plataforma Google Forms e divulgado por meio dos aplicativos Facebook, Instagram e WhatsApp no período de 31 de março a 23 de abril de 2022, todas as escalas foram de avaliar cada uma das afirmativas de acordo com o quanto o colaborador concorda ou discorda de cada uma delas. A amostragem foi não probabilística por acessibilidade (FLICK, 2012).

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e inferencial, e as 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, as hipóteses também foram testadas por meio de Regressão Linear.

A amostra da pesquisa foi composta por 89 pessoas que são funcionários de médias e grandes empresas, sendo 52 homens (71%) e 37 mulheres (29%). Quanto a sua auto declaração racial, 44 (48,9%) dos respondentes se auto declaram como pardos, 35 (39,1%) se declaram como brancos, 8 (8,7%) se declaram como pretos e 2 (3,3%) se declaram como amarelos. Quanto a idade, a média geral dos respondentes é de, aproximadamente, 29 anos. Quanto à escolaridade dos respondentes, 47 (53,3%) possuem nível médio completo e 41 (45,7%) afirmam possuir ensino superior completo e 1 pessoa afirma ter ensino fundamental completo (1,1%).

Referente ao local de trabalho dos respondentes, 77 (87%) dos respondentes trabalham no Distrito Federal; 4 (4,3%) trabalham no Goiás, 4 (4,3%) trabalham em Minas Gerais, 2 (2,2%) em Pernambuco, 1 (1,1%) no Espírito Santo e 1 (1,1%) no Ceará. A média do salário mensal bruto dos respondentes foi de R\$ 2.950,00 .

Em termos de classificação de cargos que ocupam atualmente na empresa em que trabalham, 72 (80,4%) declaram ser colaboradores (não sendo responsável formal por uma equipe de trabalho), 13 (15,2%) informaram pertencer ao grupo de gestores da empresa na qual fazem parte (podendo ser um Coordenador, Coordenador-Geral, Gerente, Chefe do Setor, Chefe de Serviço ou outra atividade similar) e 4 (4,3%) afirmaram ser da Alta Gestão, ou seja, CEO, Diretor entre outros similares na instituição que atuam. A média geral do tempo de trabalho destes colaboradores é de, aproximadamente, 3 anos, sendo que os respondentes que atuam a menos de 1 tiveram que responder o número 0.

Por fim, 51 (57,6%) possuem contatos com membros da Unidade de Recursos Humanos. Ou seja, interagem pessoalmente com a unidade de RH; e 38 (42,4%) 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 com os termos da pesquisa e de possuir vínculo empregatício formalizado com empresas de médio ou grande porte, as 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. Durante a apresentação dos dados, a análise será apoiada pelo estudo desenvolvido por Oliveira e Sousa (2022).

4.1 CONFIABILIDADE

A seguir, na Tabela 1, serão apresentadas a confiabilidade das médias de acordo com cada fator, como uma forma de avaliar o questionário aplicado.

Tabela 1 – Confiabilidade das medidas

Fator	Alfa de Cronbach	Limite Inferior	Limite Superior
Confiança e Credibilidade	0,94	0,93	0,97
Qualidade	0,88	0,83	0,91
Avaliação de Desempenho	0,90	0,87	0,93
Condições de Trabalho	0,83	0,77	0,88
Envolvimento	0,94	0,92	0,96
Recrutamento e Seleção	0,87	0,83	0,91
Treinamento e Desenvolvimento	0,83	0,77	0,88
Remuneração e recompensas	0,84	0,78	0,89
Reconhecimento	0,84	0,78	0,89
Comprometimento Organizacional	0,91	0,88	0,94
Comprometimento Organizacional KUT	0,90	0,88	0,94
Reputação	0,96	0,95	0,97

Fonte: Elaboração própria (2022)

Quanto mais próximo um indicador estiver de 1, maior é a confiabilidade que existe entre estes indicadores, ainda, os valores de α 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 28 itens, divididos em 5 fatores. Ainda, a escala de reputação das áreas (unidades) de recursos humanos aborda 19 itens separados em três fatores.

Tabela 2 – Fatores, médias e desvios padrões

Fenômeno	Fator	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional	Unidimensional	3,79	1,00
Comprometimento Organizacional KUT	Unidimensional	4,35	0,73
Percepção de Práticas de Recursos Humanos	Avaliação de Desempenho	3,49	1,20
	Condições de Trabalho	3,79	1,21
	Treinamento e Desenvolvimento	3,78	1,17
	Remuneração e recompensas	3,49	1,09
	Recrutamento e Seleção	3,73	1,12
	Envolvimento	3,70	1,14
Reputação das áreas (unidades) de Recursos Humanos.	Confiança e Credibilidade	3,69	1,09
	Qualidade	3,77	1,09

Na Tabela 2 pode-se observar que o fenômeno comprometimento organizacional KUT ($M = 4,35$; $DP = 0,73$) obteve a maior média, fenômeno esse que no trabalho de Oliveira (2022), que aplicou a escala de reputação de RH no setor público, também prevaleceu. Pode-se observar também que os fatores condições de trabalho ($M = 3,79$; $DP = 1,21$) e treinamento e desenvolvimento ($M = 3,78$; $DP = 1,17$), obtiveram as maiores médias dos fatores derivados do fenômeno percepção de práticas de recursos humanos, para essa amostra. Já os resultados da pesquisa de Oliveira (2022), apontaram os fatores avaliação de desempenho ($M = 3,72$; $DP = 1,00$), e treinamento e desenvolvimento ($M = 3,72$; $DP = 1,06$), como os fatores mais relevantes de percepção de práticas de RH.

Ressalta-se que em consonância com aplicações anteriores o fator qualidade ($M = 3,77$; $DP = 1,09$) obteve a maior média no fenômeno de reputação das áreas (unidades) de recursos humanos. Isto quer dizer que, os respondentes avaliam, na empresa 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 3,79 e 3,49. 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 a empresa investe na avaliação de desempenho, se a organização possui uma boa comunicação para com os colaboradores, se a empresa possui boas condições de trabalho, se a empresa participa e apoia o reconhecimento dos seus funcionários e, por fim, se a empresa possui uma metodologia ou acompanhamento da avaliação de desempenho dos funcionários.

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 3 a seguir demonstra os resultados destas hipóteses.

Tabela 3 - Teste de Hipóteses (Regressão Linear)

	Hipótese	F	R ²	p valor
Hipótese 1	PPRH → RCC	57,004	0,396	< 0,001
	PPRH → RQ	35,831	0,292	< 0,001
Hipótese 2	REPUT → COMP	113,486	0,566	< 0,001
	REPUT → COMP (KUT)	43,961	0,336	< 0,001
Hipótese 3	PPRH → COMP	77,061	0,470	< 0,001
	PPRH → COMP (KUT)	42,542	0,328	< 0,001

Fonte: Elaboração própria.²

Com base na tabela 3, todas as hipóteses foram estatisticamente significativas. Verificou-se então que quanto maior a percepção de práticas de RH maior a reputação de RH [F(1, 88) = 57,004, $p < 0,001$, $R^2 = 0,369$] e [F(1, 88) = 35,831, $p < 0,001$, $R^2 = 0,292$], confirmando a hipótese 1 do estudo. Resultado este que está alinhado aos estudos anteriores no setor público, na qual essa mesma hipótese foi validada. Oliveira e Souza (2022) obtiveram valores de [F(5, 142) = 43,305, $p < 0,001$, $R^2 = 0,615$] e [F(5,142) = 15,524, $p < 0,001$, $R^2 = 0,353$]. Isto quer dizer, que tanto no setor privado quanto no público, a percepção dos colaboradores referente às práticas de RH influencia 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

² 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.

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 as 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.

A reputação de recursos humanos também influencia no comprometimento para se trabalhar [F(1, 88) = 113,486, $p < 0,001$, $R^2 = 0,566$] e [F(1, 88) = 43,961, $p < 0,001$, $R^2 = 0,336$], 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 funcionário. Novamente, em paralelo, no estudo de Oliveira e Souza (2022), aplicada no setor público, também ocorreu a validação dessa hipótese 2, [F(2, 145) = 41,993, $p < 0,001$, $R^2 = 0,367$] e [F(2, 145) = 7,474,961, $p < 0,001$, $R^2 = 0,093$].

Da maneira como foi sinalizado por Tsui (1984), efetividade do RH é um resultado do quanto (ou de qual extensão) a unidade de RH atende as expectativas de seus constituintes. Desse modo, a reputação de RH atende as necessidades dos colaboradores 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).

A hipótese 3 também foi confirmada, a percepção de práticas de RH influencia no comprometimento para se trabalhar [F (1, 88) = 77,061, $p < 0,001$, $R^2 = 0,470$] e [F (1,88)= 42,542, $p < 0,001$, $R^2 = 0,328$]. Essa confirmação está relacionada em quanto a assimilação das práticas de RH percebida pelos colaboradores induz no comprometimento para se trabalhar. Tal validação da hipótese já era esperada, pois assim como as duas primeiras hipóteses, essa terceira também foi validada no estudo de Oliveira e Souza (2022), quando tratado sobre a iniciativa pública, lá obtiveram valores, [F (2, 142) = 34,236, $p < 0,001$, $R^2 = 0,547$] e [F (2,142)= 2,483, $p < 0,001$, $R^2 = 0,080$]

O comprometimento dos empregados naturalmente interfere na qualidade dos serviços realizados. Assim torna-se ainda mais importante a confirmação da hipótese 3, com o intuito de que a percepção das práticas de RH influencie tanto positivamente quanto negativamente no comprometimento para se trabalhar.

Quando analisada as relações entre os fatores individuais de reputação e o comprometimento, utilizou-se a regressão linear pelo método *forward*. Identificou-se que apenas as dimensões Envolvimento [F (1, 88) = 4,629 $p < 0,001$, $R^2 = 0,429$] e Condição no Trabalho [F (1, 88) = 1,226 $p = 0,041$, $R^2 = 0,450$] possuem relações estatisticamente significativas com comprometimento. Dos fatores analisados a partir dessa análise foi possível verificar que o fator envolvimento se mostrou o mais relevante. Portanto, podemos inferir que esse fator, da dimensão afetiva, está relacionado diretamente à reputação das áreas de recursos humanos.

Ações da empresa como demonstração de respeito, tratamento para com seus funcionários, afeta em alto grau o comprometimento do trabalhador no ambiente organizacional, gerando também reflexos na avaliação dos colaboradores sobre a reputação do RH em sua empresa. Assim sendo, se o funcionário se sente bem, naturalmente ele alinha seus objetivos pessoais para com os da empresa, divulga positivamente a organização em que trabalha, entre diversas outras atitudes benéficas à organização que partem da visão do empregado para com sua empresa.

Para as 3 primeiras hipóteses, os mesmos resultados foram testados por Oliveira e Souza (2022). Neste estudo, realizado apenas em órgãos públicos federais - sendo que a escala de práticas foi diferente - foram obtidas relações hipotéticas semelhantes e estatisticamente significativas.

O quadro 4 a seguir demonstra os resultados de mediação.

Tabela 4 - Teste de Hipóteses (Mediação)

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

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Percepção de Práticas de RH (PPRH), Percepção de Práticas (PP), Comprometimento (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. 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 colaboradores 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.

Conforme estudos realizados por Oliveira e Souza (2022), servidores e gestores avaliam de forma igualitária a Reputação de RH. A partir disso, replicamos a mesma análise para o meio privado para verificar sua validade. 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 5 compara a percepção sobre a Reputação de RH entre funcionários que afirmam possuir contato com o RH do que não possuem contato.

Tabela 5 - Comparação entre membros que possuem (ou não) contato com a unidade de RH

Contato e/ou Interação com os membros da unidade de RH	N	Média (M)	Desvio padrão	p valor
Não	39	3.220	1.021	< 0,001
Sim	50	4.024	0.767	

Fonte: Elaboração própria.

Com a finalidade de entender se os funcionários que possuem contato e/ou interação com os membros da unidade de Recursos Humanos possuem uma percepção diferente dos colaboradores que não possuem contato ou interação, foi desenvolvido também um teste de comparação de grupo. No quadro pode-se observar que na análise realizada, as médias não são estatisticamente iguais, isso quer dizer que, os colaboradores que possuem contato e interação com os membros da unidade de RH, possuem uma percepção diferente da reputação da unidade de RH

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, podemos confirmar na replicação desse estudo para instituições privadas a veracidade dessa hipótese. Esse resultado é relevante para que as unidades de RH façam implementações com o intuito de atingir os colaboradores 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 contribui para a evolução da área de Gestão de Pessoas e para o desenvolvimento da vantagem competitiva. No cenário das organizações privadas essa vantagem competitiva constantemente está sendo buscada.

Considerando os desafios relacionados à ampla concorrência, cada vez mais as empresas estão buscando entender o ambiente organizacional a fim de promover práticas e culturas benéficas aos colaboradores, buscando sua satisfação. O presente trabalho realizou um estudo específico sobre esses temas no setor privado, a análise da relação de reputação de RH, comprometimento no trabalho e práticas de RH do ponto de vista dos colaboradores de empresas de médio e grande porte.

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo geral validar a escala de Reputação de RH desenvolvida por Souza, já validada no setor público, no setor privado. Durante o corpo desse estudo foram realizadas comparações com o trabalho desenvolvido por Oliveira e Souza (2022), com objetivo de aferir a credibilidade dos resultados obtidos. Foi verificado que existe uma consonância total dos resultados deste presente estudo e o anteriormente desenvolvido.

Tal escala visa analisar a relação de reputação de RH, comprometimento no trabalho e práticas de RH. Busca também 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 no trabalho.

Os participantes da amostra foram variados, sendo possível analisar dados nos três níveis hierárquicos propostos: colaboradores, gestores e membros da alta gestão, porém, como limitação de pesquisa, pode-se destacar a baixa amostra de membros de alta gestão, o que comprometeu análise dos dados de comparação de grupos. Apesar dos indicadores apontarem para uma boa amostra, ainda seria ideal coletar uma porcentagem maior de dados, possibilitando a comparação entre eles. A partir de uma amostragem maior também seria possível testar a relação do comprometimento organizacional com cada fator de práticas de RH, para ter maior entendimento da influência de cada fator no comprometimento do colaborador.

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. Podemos concluir que é necessário que a organização possua em sua essência, interesse em desenvolver práticas de RH para obter como resultado funcionários motivados e uma reputação da área de RH positiva.

O presente trabalho conseguiu atingir seus objetivos ao mensurar os fatores de práticas de RH e relacioná-los com o comprometimento e a reputação da área de RH, 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 dar suporte para uma melhor gestão e efetividade de ações internas na empresa.

Como agenda futura, recomenda-se expandir o desenvolvimento de estudos dos fatores descritos correlacionando-os a indicadores como tempo de trabalho e posição hierárquica na empresa. Para isso é necessário coletar dados em mais de um período de tempo seria uma possibilidade de analisar esses fatores 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

BARNETT, M. L.; JERMIER, J. M.; LAFFERTY, B. A. Corporate reputation: the definitional landscape. **Corporate Reputation Review**, California, v. 9, n. 1, p. 26-38, jul. 2006. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550012. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.crr.1550012.pdf> . Acesso em: 21 maio 2022.

BROMLEY, D. B. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, v. 35, p. 316-334, apr. 2001. DOI: 10.1108/03090560110382048. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090560110382048>. Acesso em: 21 maio 2022.

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>.

DEMO, G. **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP)**. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

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

FIELD, Andy. **Descobrimo a Estatística Usando o SPSS**. Porto Alegre: Grupo A, 2020.

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

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis.Vectors**. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>

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.

OLIVEIRA, Felipe Gabriel Barbosa. **Comportamento do consumidor: os fatores de influência**. revista científica multidisciplinar núcleo do conhecimento. ano 1. vol. 9. pp 613-630., outubro / novembro de 2016. issn: 2448-0959

OLIVEIRA, Brenda Ramos; SOUZA, Igor Guevara Loyola de. O que fazemos muda como somos vistos? análise da relação entre reputação de recursos humanos, comprometimento no trabalho e práticas de recursos humanos. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 11., 2022, Brasília, DF.

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.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, Á. DE F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de rotatividade. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (ed.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 209-216.

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) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SOUZA, I. G. L. **Reputação das áreas de Recursos Humanos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, 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.

Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). **Building a world class HR department**. Strategic HR. Harvard Business School Press. Review. <https://doi.org/10.1108/shr-05-2018-0046>

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 a validação de uma escala de Reputação de RH na iniciativa privada.

Para participar é necessário trabalhar em empresas consideradas de médio ou grande porte.

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 os pesquisadores responsáveis.

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

Pesquisador: Matheus Lucas Tôrres (matheus.lucas.torres@sempreceub.com) / (61) 999062125

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

1. Sou colaborador de uma empresa de médio ou grande porte com vínculo empregatício formalizado e concordo com os termos da pesquisa.

PERGUNTAS GERAIS

1. Qual o seu gênero?
2. Qual a sua autodeclaração racial?
3. Idade (anos)
4. Qual sua escolaridade?
5. Local de trabalho (UF)
6. Cargo que você ocupa atualmente na empresa em que trabalha
7. Como é o seu relacionamento interpessoal (contato, interação) com a unidade de Recursos Humanos da sua empresa ?
8. Salário mensal bruto (em R\$)
9. Qual sua renda familiar média mensal ?
10. Setor da empresa
11. Tempo de trabalho na empresa (anos)
12. Relação Trabalhista
13. Tamanho da sua empresa

ANEXO A - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

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

Comprometimento Organizacional		trabalhar.
	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	A empresa em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
Comprometimento Organizacional KUT	COK1	O quanto você está comprometido com a empresa em que trabalha?
	COK2	Até que ponto você se importa com a empresa em que trabalha?
	COK3	O quanto você é dedicado a empresa em que trabalha?
	COK4	Até que ponto você escolheu estar comprometido com a empresa em que trabalha?

ANEXO B - ESCALA DE PRÁTICAS DE RH

Treinamento e Desenvolvimento	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos)
	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.
	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.
	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
Envolvimento	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.
	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus

	colaboradores.
	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).
	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
Condições de Trabalho	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).
	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.

ANEXO C - REPUTAÇÃO DE RH

Fator	Descrição
Confiança e Credibilidade	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].
Qualidade	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.