



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

CARLOS ROBERTO DE OLIVEIRA

**A Reputação da Coordenação de Atenção à Saúde do
Servidor do Senado Federal durante a Pandemia da COVID-
19**

Brasília – DF

2021

CARLOS ROBERTO DE OLIVEIRA

A Reputação da Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor do Senado Federal durante a Pandemia da COVID-19

Artigo apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Professora Orientadora: Dra. Vanessa Cabral Gomes

Brasília – DF

2021

A Reputação da Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor do Senado Federal Durante a Pandemia da Covid-19

Carlos Roberto de Oliveira

carlosrb4@hotmail.com

Orientadora: Prof^a Dr^a Vanessa Cabral Gomes¹

Resumo

Este estudo teve por objetivo medir a reputação da Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor do Senado Federal (COASAS) perante as pessoas lotadas na Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal. A base metodológica para o estudo foi adaptada do modelo utilizado por Pahins (2012) em estudo de avaliação de um órgão público brasileiro. Foi aplicado o questionário eletrônico, que recebeu respostas de 73 pessoas. A análise dos dados revelou uma reputação altamente positiva da COASAS perante o público analisado, com destaque para o oferecimento de serviços de qualidade e para o comportamento ético. Ao final, foram apresentadas conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

Palavras-chave: Reputação; Organizações Públicas; Eficiência Organizacional; Gestão Pública; Identidade Organizacional

1. Introdução

A efetividade do uso da mensuração da reputação das corporações do ramo privado como medida para avaliar seu desempenho – especialmente o financeiro (Davies et al., 2003 apud Vance & Ângelo, 2007) – é um fato bem fundamentado na literatura. A partir dessa ideia, este trabalho tem a intenção de aplicar esse conceito na avaliação de um setor da administração pública, com a peculiaridade que a iniciativa pública não tem como finalidade auferir lucro financeiro.

No caso da administração pública, o que se busca é avaliação da efetividade dos seus serviços por meio da medição de sua reputação perante seus *stakeholders*. Afinal, a sociedade, cada vez mais participativa, tem exigido o retorno adequado dos seus impostos por meio do oferecimento de serviços de qualidade prestados de forma eficiente.

Assim, o administrador público vê-se impelido a buscar formas de mensurar o desempenho dos serviços prestados à sociedade como forma de legitimação de sua atuação. A mensuração da reputação é uma das ferramentas à disposição da gestão para alcançar esse objetivo.

Como já ressaltado, a grande parte da teoria da reputação aplicada a organizações está centrada no setor privado. Por outro lado, já se pode encontrar estudos com o objetivo de utilizar a ferramenta para avaliação das entidades públicas também, como é o caso da dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra por Pahins (2012). Nesse estudo, de cunho exploratório, investigou-se a avaliação da reputação do Ministério Público do Estado do Amazonas perante seu público interno, utilizando conceitos geralmente relacionados à cultura, como identidade e imagem, mas com abordagem centrada na reputação.

¹ Universidade de Brasília

Com esse novo foco da administração pública, a orientação para o cliente vem sendo um novo conceito associado ao setor público, além da preocupação com o desempenho, a qualidade e a eficiência dos serviços. Junto a maior responsabilização, transparência e controle, paulatinamente a lógica burocrática vem sendo substituída pela lógica gerencial nos órgãos públicos brasileiros (Pahins, 2012).

Em meio a todas essas transformações relativas aos sistemas gerenciais públicos, a administração do Senado Federal também vem se profissionalizando e adotando práticas gerenciais mais modernas, utilizando inclusive ferramental oriundo do setor privado. Indo além, há uma constante preocupação com o impacto dos serviços públicos em relação ao social, como nos aspectos de inclusão, respeito e busca pela diversidade entre seus colaboradores e a preocupação ambiental.

No setor organizacional que cuida da saúde dos servidores do Senado Federal, essas novas técnicas vêm ganhando espaço, como, por exemplo, a preocupação de vincular as ações ao planejamento estratégico da instituição, que já traz em seu bojo todo esse arcabouço da nova visão da administração pública nos dias atuais.

Dessa forma, este trabalho surge com o objetivo de medir a reputação da Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor do Senado Federal (COASAS), que é um órgão central do setor de saúde da Casa, perante as pessoas lotadas na Secretaria de Gestão de Pessoas. A COASAS é responsável pelas ações mais operacionais da área de saúde adotadas em relação aos seus colaboradores e dirigentes.

A ideia parece auspiciosa por procurar medir a reputação de setor já inserido nas ideias mais modernas da administração profissional e, ao mesmo tempo, por ter sido elaborado em um momento em que a atenção à saúde está em um momento de destaque mundial em face da pandemia originada pelo novo coronavírus, SARS-COV2, o que tende a impactar de forma aguda os órgãos responsáveis pelas ações de saúde, colocando seu desempenho sob a mira atenta de seus *stakeholders*.

2. Referencial Teórico

Reputação vem sendo um construto já bastante estudado dentro da perspectiva da gestão de pessoas. Contudo, sua pesquisa ainda sofre com uma certa confusão conceitual e tem limitações, como o excessivo foco no nível de análise organizacional e individual, não considerando os resultados das interações entre os diversos níveis de reputação (Coyne, 2010).

Quanto à confusão conceitual, apontam-se alguns termos que apresentam grande proximidade com a reputação, como a imagem e a identidade organizacional, o que dificulta a precisão das pesquisas e o estabelecimento das ferramentas de medição adequadas para cada caso (Wartick, 2002). Para Davies, Chun e Silva (2001), por exemplo, a reputação seria um fenômeno complexo, que incluiria identidade e imagem, sendo que a identidade se relacionaria à percepção dos empregados e a imagem estaria vinculada à percepção dos agentes externos à empresa.

Argenti e Forman (2002) definem que a reputação corporativa é formada a partir dos conceitos de identidade e de imagem corporativa. De acordo com eles, a reputação da organização dependeria basicamente de um alinhamento entre a imagem e a identidade da organização, percebida pelos diversos *stakeholders*. Já Dowling (2001) tem conceito diferente para reputação, pondo-a em uma dimensão do valor. Assim, reconhecendo a utilização indiscriminada dos termos identidade, imagem e reputação corporativas, ele resolve definir

claramente esses conceitos em seu livro. Como resultado, ficou sua conceituação de reputação corporativa como vinculada a valores humanos, como autenticidade, honestidade e responsabilidade.

Davies et al. (2003), por seu turno, aderem mais ao conceito de reputação formulado por Fombrun e Van Riel (1997), segundo o qual o conceito une as percepções de todos os *stakeholders*. Na conceituação de Fombrun (apud Wartick, 2002, p.374), reputação seria “(...) uma representação perceptual das ações passadas e das perspectivas futuras de uma empresa que descrevem a atratividade da firma para os seus públicos-chaves em comparação com os principais concorrentes”.

Outros termos que frequentemente aparecem conectados a reputação são *prestígio*, *goodwill* (mais encontrado quando relacionado a companhias do ramo jurídico nos Estados Unidos), *estima* e *status*. Dessa forma, esses termos são vistos às vezes como sendo equivalentes a reputação ou como sendo parte da reputação ou mesmo como sendo um gênero do qual reputação seria espécie (Wartick, 2002).

Essa imprecisão em torno da nomenclatura do conceito de reputação – uma questão até linguística – resultou no estabelecimento de duas escolas distintas quanto a essa questão: a escola de pensamento análogo e a escola de pensamento diferenciado (Gotsi & Wilson, 2001). Segundo a primeira escola, surgida no contexto de relações públicas, nos anos 1960 e 1970, a reputação corporativa é definida em função da imagem corporativa percebida por grupos internos ou externos à empresa. Críticas a essa escola vão no sentido da não utilização do termo reputação corporativa ou pelo uso da expressão imagem corporativa em seu lugar, sem sequer averiguar a eventual correlação entre esses termos.

Já a escola de pensamento diferenciado atribui definições distintas a esses dois conceitos e se divide em três grupos (Vance & Angelo, 2007). O primeiro desses grupos distingue bem reputação e imagem corporativa principalmente pela negatividade que acabou se associando a esse último termo, pois remetia a um conceito artificial da situação da empresa engendrado por profissionais de relações públicas, não correspondendo necessariamente à realidade. A partir de então, as áreas de relações públicas passaram a se afastar da gestão da imagem em direção à gestão da reputação, que remetia agora à adoção de atitudes responsáveis e verdadeiras por parte da empresa para ganhar a confiança da opinião pública.

Para o segundo grupo, no entanto, há uma interação entre reputação e imagem, embora elas sejam consideradas como conceitos distintos. Assim, para Barich e Kotler (1991), a reputação é um atributo da conduta da empresa, que é por sua vez um dos componentes da imagem da empresa. No terceiro grupo, há concordância com o segundo grupo sobre a interação entre reputação e imagem. A especificidade na abordagem desse terceiro grupo é que, para ele, há uma relação bilateral entre os conceitos. Assim, tanto a imagem influencia a reputação quanto a reputação influencia a imagem (Barich & Kotler, 1991).

Ao descrever essas escolas de pensamento, Gotsi e Wilson (2001:29) apresentaram a sua própria definição de reputação, nos termos seguintes:

A reputação corporativa é a avaliação geral de um *stakeholder* de uma empresa ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas do *stakeholder* com a empresa e com qualquer forma de comunicação e simbolismo que forneça informação sobre as ações da empresa e/ou a comparação com as ações dos principais concorrentes.

Feitas essas definições, cabe alguma observação em relação a alguns termos frequentemente utilizados em associação com a reputação e que dificultam por vezes delimitar

o próprio conceito do termo reputação (Vance & Angelo, 2007). Assim, há a necessidade de lançar alguma luz sobre alguns termos como marca corporativa, marca de empresa, identidade corporativa e comunicação corporativa.

Para Van Riel (apud Einwiller & Will, 2002:101), por exemplo, marca corporativa é: “um processo planejado e implantado de forma sistemática para a criação e manutenção de imagens favoráveis e, em consequência, de uma reputação favorável da empresa como um todo por meio do envio de sinais para todos os *stakeholders*”.

Já a identidade corporativa tem uma grande proximidade com a marca corporativa. Um dos pontos listados na literatura que poderia servir como distinção entre os construtos seria que a identidade seria obrigatoriamente utilizada por todas as organizações (Balmer & Gray, 2003), enquanto a marca corporativa pode não ser mantida por algumas empresas em determinados casos, como nos oligopólios ou no ramo de produtos comoditizados. Outro diferencial entre os dois construtos é que a identidade envolveria valores existentes em subculturas de grupos tanto de dentro quando de fora da organização, cuja evolução tem um formato dinâmico.

Outro termo a ser distinguido da reputação é a comunicação corporativa. Nesse caso, a diferença é que a comunicação é “o processo por meio do qual os *stakeholders* percebem a identidade da empresa” (Balmer e Gray, 2003). Desse modo, a relação entre a identidade, a imagem e a reputação são estabelecidas por meio da comunicação.

Estabelecidas essas distinções e associações com termos próximos ao conceito de reputação corporativa, cabe relatar as características do construto, conforme especificadas por Fombrum e Van Riel (1997):

- A reputação está relacionada à identidade interna da empresa, que é criada a partir da visão dos empregados.
- A reputação está relacionada a ações passadas da empresa e constitui barreiras móveis a ações da empresa e de seus concorrentes, atuais e potenciais.
- A reputação resume como diferentes grupos avaliam o desempenho passado da empresa.
- A reputação deriva das imagens formadas sobre a empresa por diferentes grupos de interesse e, desse modo, fornece informações sobre a atratividade global da firma para todos os *stakeholders*. Considera-se que há relação entre as múltiplas imagens formadas sobre a empresa.
- A reputação engloba duas dimensões essenciais da avaliação de desempenho da empresa, associadas a aspectos financeiros e à responsabilidade social.

Em outra revisão da literatura, Gotsi e Wilson (2001) listaram as seguintes características para a reputação:

- Trata-se de um conceito dinâmico.
- A gestão e a construção da reputação requerem tempo.
- Há uma relação bilateral entre reputação e imagem.
- A posição de uma empresa se fortalece em um ranking, comparativamente a outras empresas.
- Diferentes *stakeholders* podem ter diferentes percepções da reputação de uma empresa.

É interessante notar que a multiplicidade de *stakeholders* é um ponto convergente entre as listas acima (Vance e Angelo, 2007).

De forma semelhante à listagem das características, Davies et al. (2003) listam dez princípios do que eles denominam paradigma da reputação, em outra transcrição de Vance e Angelo (2007:102, 103):

- 1) Múltiplos *stakeholders* precisam ser considerados.
- 2) Os elementos principais da reputação estão relacionados.
- 3) Reputação é criada a partir de interação múltipla.
- 4) Reputações são valiosas e têm valor.
- 5) Reputações podem ser gerenciadas.
- 6) Reputação e desempenho financeiro estão relacionados.
- 7) Reputação relativa (*ranking*) afeta o desempenho financeiro.
- 8) Reputação pode ser mensurada.
- 9) Reputação pode ser perdida mais facilmente do que pode ser criada.
- 10) Reputação pode ser melhor estudada aplicando-se uma abordagem interdisciplinar.

Pode-se observar que novamente aqui aparece a menção aos múltiplos *stakeholders*, o que demonstra a força dessa característica na definição do construto da reputação como avaliada pela literatura até o momento.

Como reforço a essa tendência da multiplicidade de *stakeholders*, Dowling (2001) entende que a reputação se dá pela percepção de certos agentes quanto à organização. Assim, esses agentes pertenceriam a diferentes públicos, sendo *stakeholders* que, de uma maneira ou outra, se relacionam com a empresa.

Assim como a dificuldade da definição pode ser vista como uma limitação do construto, outra questão ressaltada na literatura como fator limitador é que a pesquisa nesse campo muitas vezes tem sido restrita às perspectivas e efeitos nos observadores em vez de nos alvos objetos dessas observações (Coyne, 2010).

Vistas as limitações, cabe ressaltar agora a relevância e utilidade do construto para as organizações. Um dos pontos é que a reputação pode ser vista como um meio que pode ajudar na obtenção de informação de maneira intuitiva do ambiente, economizando tempo da organização (Coyne, 2010).

Outro ponto relacionado à relevância do construto é uma possível associação entre a eficácia da organização e a medida de sua reputação, sendo provável que a reputação seja uma importante extensão conceitual na perspectiva do *multiple-constituency model*, modelo que enxerga as organizações como interseções de múltiplos ciclos de influência (Tsui, 1990). Desse modo, pode-se enxergar a reputação medida como um preditor da eficácia da organização. Além disso, a reputação pode ser vista como vantagem competitiva para as corporações (Barney, 1991), contribuindo para o seu desempenho.

Dada a importância do construto para as organizações, apresenta-se um desafio para os gestores, no sentido de estabelecer e medir as variáveis relevantes para que se possa fazer a gestão da reputação corporativa, que depende do mapeamento de elementos influenciadores da percepção dos públicos mais relevantes que têm interação com a organização (Resnick, 2004). Com este mapeamento, os gestores podem monitorar os riscos associados à reputação da organização.

Uma coletânea de variáveis considerada internacionalmente está presente no levantamento anual realizado pela revista Fortune, cuja amostra são as empresas listadas na Fortune 1000, alcançando aproximadamente dez mil executivos. As variáveis são as seguintes: inovação, saúde financeira, talento dos empregados, qualidade de gestão, uso de ativos corporativos, valor dos investimentos a longo prazo, responsabilidade para com a comunidade e para com o ambiente e qualidade de produtos e serviços (ROBERTS e DOWLING, 2002; CARUANA, 1997; HARRINGTON, 2004).

É bom esclarecer que essa lista da Fortune não está livre de críticas. Vários autores, como Fryxell e Wang (1994, apud Caruana, 1997), por exemplo, argumentam que é inadequado o uso de só um item para mensurar inovação, qualidade de gestão e responsabilidade social corporativa. Outra crítica vai para o fato de que todos os itens – exceto um, que é a responsabilidade para com a comunidade e para com o meio ambiente – são diretamente influenciados pela percepção dos avaliadores sobre o potencial financeiro da empresa (Fryxell & Wang apud Caruana, 1997).

Outro método de medição citado por Vance e Angelo (2007) é a proposta de Davies et al. (2001, 2003), que apresentam uma medida de reputação corporativa baseada em uma escala adaptada de Aaker (1997 apud Davies et al., 2001, 2003). Nessa escala, os respondentes avaliam marcas a partir de cinco dimensões da personalidade humana: sinceridade, competência, sofisticação, excitação e robustez. Pela adaptação levada a cabo por Davies et al. (2003) as dimensões – que visam agora medir a personalidade corporativa – são amabilidade, iniciativa, competência, elegância, crueldade, machismo e informalidade.

Sistematizando algumas medições de reputação encontradas na literatura, Berens & Van Riel (2004) encontraram três correntes de pensamento, que classificaram como Expectativas Sociais Corporativas, Personalidade Corporativa e Confiança. A primeira corrente é a dos estudos baseados principalmente nas percepções de segmentos de *stakeholder* para assim conseguir medir a reputação das organizações. A segunda corrente é a que inclui os estudos que atribuem personalidades humanas às organizações, como a citada proposta de Davies et al (2001, 2003). Já a terceira corrente baseia-se em um conceito formado por três dimensões: confiabilidade, honestidade e benevolência. Para Vance e Angelo (2007), no entanto, esta corrente se refere a credibilidade corporativa e não a reputação corporativa.

Analisada a questão da literatura sobre a medição da reputação, cabe citar o trabalho de Pahins (2012) apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra como dissertação de mestrado na área científica de Marketing. Trata-se de um estudo exploratório, que investiga a avaliação da reputação do Ministério Público do Amazonas perante seu público interno. Dois diferenciais em relação a esse trabalho seriam: primeiramente tratar de medição de reputação de órgão público quando quase a totalidade da investigação da literatura se dá com respeito às entidades privadas; depois, medir a reputação junto ao público interno, não se estendendo, portanto, aos demais *stakeholders*.

A métrica utilizada nesse estudo da Universidade de Coimbra baseou-se na abordagem das expectativas sociais tendo como referência o «RepTrak™» (van Riel & Fombrun, 2007), modelo que evoluiu do «Quociente de Reputação».

Na esteira dos estudos referentes a organizações brasileiras, cabe mencionar o estudo de Reputação das Áreas de Recursos Humanos (Souza, 2016), elaborado como dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília. Esse estudo foi, de certo modo, mais amplo que o primeiro, mas teve um foco diferente. Nesse caso, em vez de ter como população o corpo funcional de uma determinada instituição, o público entrevistado foi o de servidores e gestores das unidades de gestão de pessoas de 11 diferentes órgãos públicos

brasileiros. O recorte, em relação aos *stakeholders*, é bem distinto em relação ao trabalho da Universidade de Coimbra de Pahins (2012), citado anteriormente.

3. Métodos e Técnicas de Pesquisa

A presente pesquisa tem caráter exploratório-empírico e natureza descritiva, com recorte transversal e abordagem quantitativa, por meio de técnica de coleta de dados com questionário eletrônico desenvolvido na ferramenta *Google Forms*.

Todos os colaboradores – servidores efetivos (do quadro ou cedidos), servidores comissionados, terceirizados, voluntários e estagiários – lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal foram considerados como população para esta pesquisa, resultando em uma população de 397 pessoas, conforme quantidade de e-mails enviado pela lista oficial da caixa postal de e-mails do Senado Federal. Dessa população foi obtida uma amostra de 73 respostas completas para o formulário enviado, conforme caracterizados na Tabela 1. O formulário foi enviado no dia 07/06/2021 e ficou disponível para resposta até 11/06/2021.

O questionário foi elaborado com 22 questões, tendo como modelo o formulário aplicado por Pahins (2012), que, por sua vez, se trata de uma adaptação feita com base no modelo RepTrak™. Essa adaptação levou em consideração o contexto das organizações públicas brasileiras. As adaptações feitas no formulário do presente trabalho em relação ao modelo de Pahins (2012) levaram em conta principalmente a população pesquisada. No questionário modelo, o público questionado era totalmente interno em relação à instituição objeto do escrutínio; no questionário do presente trabalho, no entanto, o público é externo em relação ao órgão pesquisado. Desse modo, questões que levavam em conta fatores de percepção de colaboradores em relação aos gestores, por exemplo, não foram mais levados em conta no questionário ora utilizado.

Com as adaptações, as questões ficaram divididas nos grupos Apelo Emocional, Desempenho, Serviços, Inovação, Governança e Impacto da pandemia, com 21 afirmações de atributos correspondentes à reputação da COASAS, às quais os respondentes deveriam identificar o grau a que cada atributo coincide com sua percepção sobre o órgão analisado em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa total discordância e 5 significa total concordância com as afirmações.

Para responder à 22ª questão, os respondentes deveriam escolher uma entre três afirmativas quanto ao impacto da pandemia na reputação do setor analisado, a saber, se a reputação tinha melhorado, tinha piorado ou não tinha mudado.

Tabela 1: Perfil do respondente

Gênero	Percentual
Feminino	53,4
Masculino	45,2
Prefere não dizer	1,4
Faixa etária	Percentual
Até 20 anos	0
De 21 a 30 anos	16,4
De 31 a 40 anos	31,5
De 41 a 50 anos	19,2
De 51 a 60 anos	28,8
Acima de 61 anos	4,1

Vínculo	Percentual
Servidor (a) efetivo (a)	65,8
Servidor (a) comissionado (a)	16,4
Servidor (a) cedido (a)	4,1
Voluntário (a)	1,4
Terceirizado (a)	2,7
Estagiário (a)	9,6

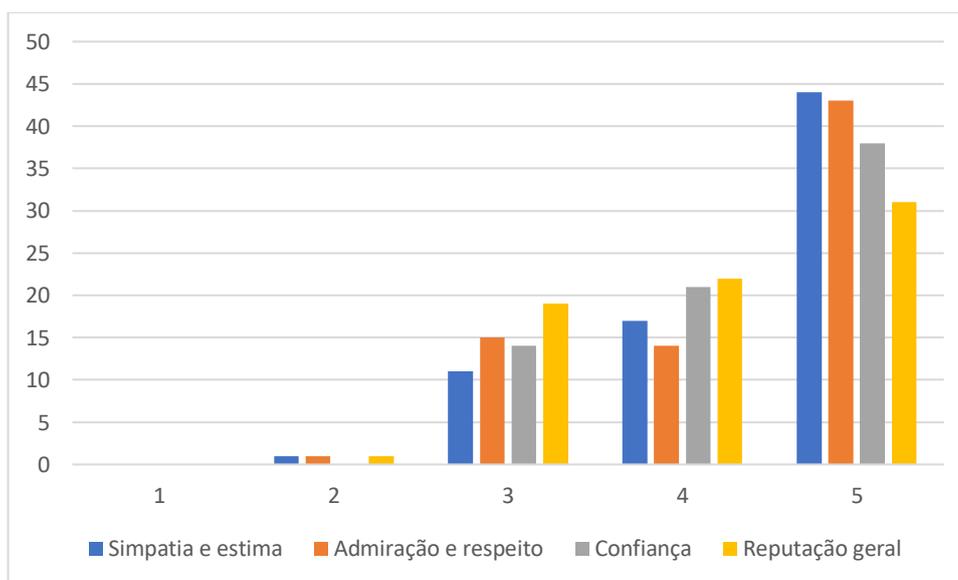
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4. Apresentação e discussão dos resultados

Com a finalidade de responder ao objetivo geral dessa pesquisa, ou seja, medir a reputação da Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor do Senado Federal (COASAS) perante as pessoas lotadas na Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal, esta seção será dividida nas seguintes partes: Dimensão Apelo Emocional, médias das pontuações da dimensão Apelo Emocional, médias das pontuações das demais dimensões e avaliação quanto à mudança da reputação.

Dimensão Apelo Emocional

Figura 1: Frequência de Concordância na Dimensão Apelo Emocional



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando primeiramente a dimensão Apelo Emocional, tem-se uma ideia de quanto o grupo pesquisado é favorável ou desfavorável em relação ao setor analisado. Nesse ponto, o resultado mostrou um sentimento altamente positivo para a reputação do setor, com um grau de concordância próximo ao nível mais alto, conforme os resultados das frequências disponíveis na Figura 1.

Na Figura 1, os dados revelam que a variável simpatia e estima obteve o mais alto grau de total concordância nessa dimensão, assim como a maior média, esta ilustrada na Tabela 2. Em segundo lugar no grau de concordância, aparece a variável admiração e respeito. As demais variáveis, confiança e reputação geral, aparecem a seguir, com a terceira e quarta posições em relação ao grau de concordância, respectivamente.

Assim, em que pesem as discrepâncias entre as variáveis, pode-se notar um equilíbrio nas variáveis analisadas nessa dimensão Apelo Emocional, todas situadas em um alto grau de concordância e sem diferenças quantitativas relevantes entre suas médias. Desse modo, em um eventual trabalho que o setor queira fazer em relação a sua imagem, esses dados podem auxiliar como indicativo de que, em relação à população pesquisada, há uma percepção geral no mais alto nível sobre esses pontos relacionados ao fator emocional.

Médias das pontuações da dimensão Apelo Emocional

Foram extraídas também as médias das pontuações dadas pelos respondentes em relação à dimensão emocional. Tais médias podem configurar a nota da reputação, cujo índice pode ser aproveitado para futuras medições tanto do próprio setor ora analisado, para estabelecer um recorte longitudinal, quanto para comparações com outro setor ou mesmo outro órgão. As notas obtidas, conforme a frequência já indicava, foram bem elevadas, conforme tabela 2.

Tabela 2: Médias da Dimensão Apelo Emocional

1 – Simpatia e estima	4,42
2 – Admiração e respeito	4,36
3 – Confiança	4,33
4 – Boa reputação geral	4,14
Média final da reputação	4,31

Fonte: Elaborado pelo autor.

A média final de 4,31, em uma escala de 1 a 5, indica uma avaliação bastante positiva do público em relação ao setor pesquisado.

Médias das pontuações das demais dimensões

Após esse corte com a demonstração dos resultados em relação à reputação geral, é interessante mostrar um quadro com as demais médias encontradas em relação às variáveis restantes, conforme a tabela 3.

Tabela 3: Médias das Demais Dimensões (Excluindo o Apelo Emocional)

Desempenho	5 – Foco nas necessidades do servidor	4,21
	6 – Foco em desempenho e cumprimento de metas	3,84
	7 – Boa aplicação do dinheiro público	3,93
Serviços	8 – Oferecimento de serviços de qualidade	4,34
	9 – Atendimento às necessidades do servidor	4,04
	10 – Agilidade na resolução de problemas	3,84
	11 – Oferecimento de serviço eficiente	4,19
Inovação	12 – Pioneirismo em novas soluções	3,75
	13 – Adaptação rápida às mudanças	4,07
	14 – Oferecimento de soluções diferenciadas	3,90
	15 – Receptividade a novas opiniões	3,93

Governança	16 – Abertura e transparência	3,80
	17 – Comportamento ético	4,33
	18 – Justiça na condução	4,12
	19 – Escolhas baseadas em critérios impessoais	3,78
	20 – Tratamento com responsabilidade dos bens públicos	4,19
	21 – Profissionalismo nas relações interpessoais	4,23

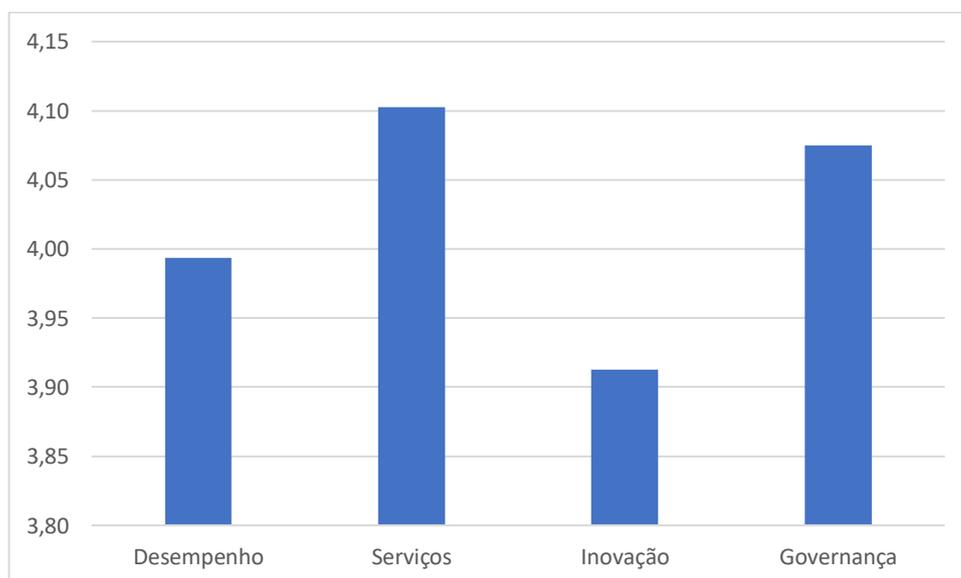
Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro ponto a ser destacado é que, nessas demais dimensões, mais racionais, observou-se uma maior discrepância entre as percepções, quando comparadas à dimensão emocional, nas quais o nível de concordância revelou-se mais equilibrado (desvios padrão 0,2 e 0,1, respectivamente). Podemos observar, em relação a essas variáveis racionais, médias que variam de 3,75 a 4,34.

Assim, observando-se a Tabela 3, vê-se o destaque positivo para o oferecimento de serviços de qualidade, com uma média de 4,34, e o comportamento ético, com média de 4,33. Já as categorias com menor média foram o pioneirismo em novas soluções, com média 3,75, e as escolhas baseadas em critérios impessoais, com média de 3,78.

Outra observação a ser feita sobre essas discrepâncias na tabela, recai sobre a dimensão Inovação, que abarca as variáveis 12 a 15 da Tabela 3. Essas variáveis, apesar de ainda terem obtido dos respondentes uma concordância alta (média de 3,91), foram as que obtiveram as menores médias em relação a toda a pesquisa, conforme Figura 2.

Figura 2: Comparativo das médias das dimensões racionais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como agora estamos falando de percepções acerca de critérios mais racionais, esses dados podem servir como subsídio para eventuais intervenções gerenciais mais específicas ou estudos mais aprofundados em relação a possíveis pontos de melhora organizacional ou para detecção de que alguns procedimentos podem estar funcionando bem, dada a percepção do público ora medida.

Avaliação quanto à mudança da reputação

Cabe, ainda, relatar o resultado da última questão do formulário, que trata da avaliação quanto à mudança ou não da reputação da COASAS durante a pandemia. Nesse quesito, 72,6% dos respondentes marcaram que houve mudança para melhor na reputação nesse período. Já 27,4% indicaram não ter havido mudança. Nenhum respondente marcou a opção de ter havido mudança para pior.

Esse resultado parece indicar um impacto importante deste momento de pandemia da COVID 19 sobre a reputação da COASAS, já que uma grande maioria revelou ter havido uma melhora da reputação, enquanto não houve sequer um respondente que tenha indicado piora. Ou seja, o modo de atuação ou de resposta do setor para esse momento revelou-se altamente positivo para sua reputação conforme a percepção da população pesquisada.

5. Considerações Finais

O trabalho atingiu seu objetivo, que era efetuar a medição da reputação da COASAS perante o público-alvo escolhido. Com aplicação do formulário de pesquisa, foi obtida uma amostra de 73 respondentes em uma população de 397 pessoas.

Houve uma preponderância dos servidores efetivos no grupo de respondentes, com uma frequência de 65,8%, ante 16,4% de servidores comissionados e 9,6% de estagiários, o que pode indicar uma participação desproporcional do grupo mais frequente em relação aos demais, a ser verificada mediante análise dos quantitativos da população pesquisada. Ainda quanto à amostra, houve uma pequena preponderância na frequência de participação do gênero feminino em relação ao masculino, com 53,4% e 45,2%, respectivamente.

A análise dos dados revelou uma percepção altamente positiva do público pesquisado em relação à COASAS. O conceito positivo foi observado tanto na dimensão emocional quanto nas dimensões cognitivas. Destacaram-se as variáveis relativas à qualidade dos serviços oferecidos e ao comportamento ético. Os dados indicaram, ainda, ter havido mudança para melhor na reputação da COASAS durante a pandemia de acordo com a percepção do público da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Quanto às limitações, optou-se por estabelecer como população pesquisada o grupo de servidores lotados em um setor específico do Senado Federal em vez de se realizar a pesquisa com todo o grupo de colaboradores da instituição. Isso se deu pela facilidade de acesso ao grupo efetivamente pesquisado, ao passo que a divulgação para a totalidade das pessoas da organização se revelou difícil com os recursos e tempo de que se dispunha.

O número de respondentes relativamente baixo também pode ser considerada uma limitação da pesquisa e se deveu provavelmente pelo uso do e-mail como meio de divulgação bem como pelo fato de as pessoas estarem trabalhando em home office devido à pandemia da COVID19.

Entendo que esta pesquisa contribui para o campo de estudo em Gestão de Pessoas ao acrescentar mais um trabalho sobre reputação em organização pública, o que aumentam os dados disponíveis nesse nicho ainda não muito representativo em comparação aos estudos já desenvolvidos em relação ao setor privado. Ao aumentar o número de pesquisas na área, aparecem oportunidades futuras para comparativos ou pesquisas com recortes longitudinais, comparando os órgãos já pesquisados ao longo do tempo ou mesmo comparando resultados de órgãos distintos.

Por fim, sugere-se, para pesquisas futuras: a) a avaliação da reputação do setor para toda a população do Senado Federal e a avaliação da reputação do próprio Senado Federal perante seu público interno.

Referências

- Argenti, P. A.; Forman, J. *The Power of Corporate Communication – Crafting the Voice and Image of Your Business*. McGraw-Hill, 2002.
- Balmer, J. M. T.; Gray, E. R. *Corporate brands: What are they. What of them*. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 7-8, 2003.
- Barick, H.; Kotler, P. *A Framework for Marketing Image Management*. *Sloan Management Review*, v. 32, n. 2, p. 94-101, Winter 1991.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resource and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berens, G.; Van Riel, C. B. M. *Corporate Associations in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature*. *Corporate Reputation Review*, v. 4, n. 2, p. 161-178, Summer 2004.
- Bresser-Pereira, L. C. B. (2014). *Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto*. *Revista Do Serviço Público*, 53(1), p. 5-27. <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.278>
- Bromley, D. *Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation*. *Corp Reputation Rev* 3, 240–252 (2000). <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540117>.
- Caruana, A. *Corporate Reputation: concept and measurement*. *The Journal of Product and a Brand Management*, v. 6, n. 2, p. 109, 1997.
- Coyne, E. (2010). *Reputation as Information: A Multilevel Approach to Reputation in Organizations*. (Electronic Thesis or Dissertation). Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu/>
- Davies, G.; Chun, R.; Silva, R. V. da; Roper, S. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge, 2003.
- Dowling, G. *Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press: 2001.
- Einwiller, S.; Will, M. *Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study*. *Corporate Communications*, v. 7, n. 2, 2002.
- Fombrun, C.; Van Riel, C. *The Reputational Landscape*. *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, n. 1-2, 1997.
- Gotsi, M.; Wilson, A. M. *Corporate reputation: seeking a definition*. *Corporate Communications*, Bradford, v. 6, n. 1, p. 24, 2001.
- Moreira, D. F. M., Neto. *Administração Pública Gerencial*. *Revista de Direito Administrativo e Constitucional*, v.2 n.4, pp. 37-44
- Pahins, S. L. L. *Reputação em Organizações Públicas Brasileiras*. Disponível em <http://hdl.handle.net/10316/21345>, 2012.
- Resnick, J. T. *Corporate Reputation: Managing corporate reputation – applying rigorous measures to a key asset*. *Journal of Business Strategy*, v. 25, n. 6, p. 30-38, 2004.

Roberts, P. W.; Dowling, G. *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*. Strategic Management Journal, v. 23, p. 1077-1093, 2002.

Roberts, P. W.; Dowling, G. *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*. Strategic Management Journal, v. 23, p. 1077-1093, 2002.

Tsui, A. (1990). *A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level*. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 458-483. doi:10.2307/2393313

Vance, P. de S., & Angelo, C. F. de. (2007). *Reputação corporativa: uma revisão teórica*. *Revista de Gestão USP*, 14(4), 93-108.

Wartick S. L., *Measuring Corporate Reputation: Definition and Data*. *Business & Society*. 2002;41(4):371-392.