



Sílvia Letícia Lara Pahins

REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Dissertação de Mestrado na área científica de Marketing,
orientada pelo Senhor Professor Doutor Filipe Almeida e
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra.

Setembro de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Sílvia Letícia Lara Pahins

REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Dissertação de Mestrado na área científica de Marketing,
orientada pelo Senhor Professor Doutor Filipe Almeida
e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Setembro de 2012

RESUMO

Em um contexto de mudança da sociedade brasileira surgem novas demandas às organizações públicas. Como consequência, uma reflexão sobre os fatores que influenciam a percepção do cidadão em relação ao serviço público nacional torna-se fundamental para a ampliação de mecanismos de interação com a sociedade, bem como a melhoria e modernização da gestão pública.

Nesse sentido, este trabalho investiga a avaliação da reputação das organizações públicas brasileiras, mais especificamente, a reputação do Ministério Público do Estado do Amazonas, perante seu público interno. Trata-se, portanto de um estudo exploratório, que utiliza como fundamentos, conceitos relacionados a cultura, identidade e imagem organizacionais, além da abordagem centrada na reputação.

Os resultados obtidos indicam que o MPE-AM possui uma reputação favorável perante seu público interno, explicada essencialmente pelas dimensões «serviços» e «cidadania», ambas de influência positiva, e «ambiente de trabalho», de influência negativa. Algumas características da instituição foram identificadas como, prestar serviços importantes para sociedade; ter respeito à autoridade; ser ética; contribuir para o desenvolvimento social; não se preocupar com a saúde e bem-estar aos funcionários; e, não oferecer oportunidades iguais a todos os funcionários.

Por fim, identificaram-se os atributos mais relevantes para construção da reputação e imagem do MPE-AM, tais como: fazer boa aplicação do dinheiro público; oferecer serviço de qualidade; atender necessidades do cidadão; prestar serviços importantes para sociedade; ser ético; ser justo em sua condução; disponibilizar atos e contas públicas para o público em geral; ser ambientalmente responsável; ter foco em políticas de inclusão social, redução de desigualdades e fortalecimento da cidadania; ter baixa efetividade no controle da corrupção fora da instituição¹; e, ser bem administrado.

Palavras-chave: reputação; organizações públicas; imagem organizacional; identidade organizacional; cultura organizacional.

¹ «Baixa efetividade no controle da corrupção externa» é considerada como uma variável de codificação reversa. No entanto, aqui estamos avaliando apenas a relevância dessa variável para a construção da reputação, sem distinguir se sua influência é positiva ou negativa.

ABSTRACT

In a changing context of Brazilian society are new demands on public organizations. As a consequence, a reflection on the factors that influence the perception of citizens in relation to national public service becomes critical to the expansion of mechanisms of interaction with society as well as the improvement and modernization of public administration.

In this sense, this work investigates the evaluation of the reputation of Brazilian Public Organizations, more specifically, the reputation of the Public Ministry of the State of Amazonas, before your internal audience. It is therefore an exploratory study that uses as foundations concepts related to culture, identity and organizational image, besides the reputation centered approach.

The results indicate that the MPE-AM has a favorable reputation before its workforce, primarily explained by the dimensions 'services' and 'citizenship', both of positive influence, and 'desktop' of negative influence. Some characteristics of the institution were identified as providing important services to society, to respect authority, be ethical; contribute to social development, not to worry about the health and welfare of employees, and do not offer equal opportunities to all employees.

Finally, we identified the most relevant attributes for building the reputation and image of the MPE-AM, such as: making value for money public offering quality service; meet citizen's needs, provide important services to society, be ethical; be fair in his conduct, acts and public accounts available to the general public, be environmentally responsible, to focus on social inclusion policies, reduction of inequalities and strengthening citizenship, have low effectiveness in controlling corruption outside the institution¹, and, be well administered.

Keywords: reputation; public organizations; organizational image; organizational identity; organizational culture.

ÍNDICE

RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS.....	viii

PARTE I – APRESENTAÇÃO E ENQUADRAMENTO

1. INTRODUÇÃO	1
2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	4

PARTE II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4. ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS	6
4.1. CARACTERIZANDO AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS	8
5. NOÇÕES FUNDAMENTAIS SOBRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	15
5.1. DEFINIÇÕES DE IDENTIDADE	16
5.2. RELAÇÃO ENTRE IDENTIDADE E CULTURA	20
5.3. RELAÇÃO ENTRE IDENTIDADE E IMAGEM	22
5.4. ELEMENTOS DA IDENTIDADE	25
6. REPUTAÇÃO: CONSTRUÇÃO, GERENCIAMENTO E MENSURAÇÃO	27
6.1. ABORDAGENS E CONCEITOS	28
6.2. CONSTRUINDO UMA REPUTAÇÃO	34
6.3. GERENCIANDO PARA OTIMIZAR RESULTADOS	35
6.4. COMO MENSURAR A REPUTAÇÃO	38
6.4.1. RepTrak™ Scorecard.....	39
7. PRINCIPAIS CONCEITOS ABORDADOS NO ESTUDO.....	43

PARTE III - METODOLOGIA DE PESQUISA

8. MÉTODO E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	44
8.1. OBJETO DE ESTUDO: O MPE-AM.....	44
8.2. AMOSTRA	45
8.3. QUESTIONÁRIO.....	45

PARTE IV - RESULTADOS E CONCLUSÕES

9. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
9.1. ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS E MISSING VALUES.....	52
9.2. PERFIL DA AMOSTRA.....	53
9.3. ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS.....	54
9.4. A REPUTAÇÃO DO MPE - ANÁLISE DE FREQUÊNCIA E MÉDIAS.....	55
9.5. CARACTERÍSTICAS DO MPE-AM - ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS E MÉDIAS	58
9.6. EXPLICAÇÃO DA REPUTAÇÃO - REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	59
9.7. ATRIBUTOS MAIS RELEVANTES NA CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO	63
10. CONCLUSÕES.....	63
11. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	65
 BIBLIOGRAFIA.....	 67
 ANEXO 01.....	 74
ANEXO 02.....	78
ANEXO 03.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional.....	19
FIGURA 2 – Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional.....	24
FIGURA 3 – Modelo operacional para o gerenciamento da imagem e reputação org.....	36
FIGURA 4 – Modelo de gerenciamento de risco a reputação	37
FIGURA 5 – Reprtrak™ Scorecard	41

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - Características relacionadas às organizações públicas brasileiras	13
QUADRO 2 - Definições de Identidade.....	17
QUADRO 3 – Elementos da identidade	26
QUADRO 4 – Diferentes abordagens de reputação.	29
QUADRO 5 – Inter-relações entre cultura, identidade, imagem e reputação.	32
QUADRO 6 – <i>Clusters</i> de significado.	32
QUADRO 7 – RepTrak™ Scorecard: dimensões e atributos	42
QUADRO 8 – Principais conceitos abordados no estudo	43
QUADRO 9 - Caracterização sócio-demográfica da amostra	53
QUADRO 10 – Alpha de Cronbach.....	54
QUADRO 11 – Frequência variável «simpatia e estima»	55
QUADRO 12 – Frequência variável «admiração e respeito».....	55
QUADRO 13 – Frequência variável «confiança»	56
QUADRO 14 – Frequência variável «boa reputação geral»	56
QUADRO 15 – Médias da Dimensão «Apelo Emocional»	57
QUADRO 16 – Frequência e médias variáveis características organizações públicas.....	58
QUADRO 17 – Descriptive Statistics	59
QUADRO 18 – Model summary.....	59
QUADRO 19 – Coefficients	60
QUADRO 20 – Frequência e médias para avaliação de relevância das variáveis.....	62
QUADRO 21 – Principais resultados do estudo.....	65

1. INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira vem passando por transformações profundas, principalmente desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, momento em que houve mudanças em relação a Administração Pública e aos seus serviços (Giacomo, 2005). A partir do século XX, também aconteceu a aceleração do processo de reorganização dos sistemas tecnológico e produtivo, trazendo novos métodos de gestão e alterando as exigências do mercado de trabalho. Porém, a Reforma do Estado central que ocorreu em muitos países na década de 80, só chegou ao Brasil a partir do ano de 1994, no então governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, cujo objetivo era oferecer um serviço público moderno, profissionalizado e eficiente, com foco nas necessidades do cidadão (Giacomo, 2005).

A introdução de novas tecnologias de informação e comunicação vem colaborando para alteração tanto das formas de organização, como da realização do trabalho, seja no setor privado ou público. Entretanto, qualquer mudança necessita do entendimento dos padrões culturais definidores da sociedade, que agem como inibidores ou incentivadores dessa mudança. No caso da sociedade brasileira, Sorj (2000 *apud* Giacomo, 2005) destaca que essa perdeu o interesse pelo mundo público representado pelo Estado e as organizações públicas e possui como traços essenciais: pouca identificação com símbolos políticos do Estado; intensa religiosidade; direção apontando para o futuro; falta de hierarquia, marcada por violência e traços de autoritarismo; além de, fortes componentes lúdicos.

Nesse contexto, entende-se que não basta estender ao setor público os critérios de gestão adotados no setor privado sem antes considerar o usuário do serviço prestado pelo Estado, ou seja, é fundamental a mudança de mentalidade dos administradores públicos para que não vejam sua função como meramente rotina burocrática (Moreira Neto, 1998).

Em resumo, «isso demanda uma nova, mais extensa e profunda compreensão da interação entre Sociedade e Estado e um avanço no aperfeiçoamento dos canais de diálogo entre os dois atores» (Moreira Neto, 1998, p. 38), tendo em vista que a sociedade atual caracteriza-se pela necessidade de respostas rápidas e uma cultura centrada em relacionamentos com as organizações.

No âmbito do Ministério Público brasileiro (MP), existem ações específicas que visam a profissionalização da gestão da instituição. O PRÓ-MP é um projeto para a modernização do MP e tem como objetivo «o desenvolvimento planejado, sustentável e estrutural do Ministério

Público brasileiro, com a **ampliação dos mecanismos de interação com a sociedade**, o fortalecimento dos mecanismos de efetivação de políticas públicas e a **modernização da gestão** [gestão administrativa, de pessoas e do conhecimento] do *Parquet*» (CNMP, 2009, p. 289). Destaca-se, a respeito da ampliação dos mecanismos de interação com a sociedade, que o projeto prevê a **realização de pesquisas de opinião pública**, estruturação de ouvidorias e o **fortalecimento da imagem do MP perante a sociedade**, por meio da veiculação de campanhas educativas de cunho nacional, pertinentes às metas diagnosticadas por áreas de atuação, entre outras ações (CNMP, PRÓ-MP, 2008-2). Como resultado espera-se o fortalecimento do MP no Brasil, **a melhoria contínua da atuação da Instituição**, e reflexos positivos na solução dos problemas sociais enfrentados pela nação brasileira (CNMP, PRÓ-MP, 2008-2).

No âmbito dos instrumentos de apoio a decisão gerenciais, constata-se a carência de conhecimentos que levem em conta aspectos subjetivos dos públicos de interesse das organizações públicas. No setor privado, estudos nesse sentido estão consolidados sendo de grande relevância para o estabelecimento de políticas financeiras, recursos humanos, marketing, comunicação e tudo aquilo que envolve a interação organização *versus* stakeholder.

Pode-se perceber uma crescente atenção a gestão da Administração Pública. Contudo, embora exista um esforço de quase duas décadas no sentido de modernizar a gestão pública com o foco no cidadão, estudos revelam que o peso da cultura organizacional segue contrário a essa tendência. Traços como burocratismo, interferências políticas externa à organização, autoritarismo centralizado, paternalismo, aversão ao empreendedorismo e descontinuidade da gestão (que levam projetos de curto prazo, conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada) caracterizam as organizações públicas brasileiras. Além disso, a cultura das organizações públicas contribui para que a organização não seja orientada para o atendimento das necessidades do cidadão, nem para eficácia ou efetividade (Pires & Macêdo, 2006).

A cultura, entendida aqui como a formação de crenças e valores, influencia a construção da **identidade** da organização e essa contribui para construção da **imagem e da reputação**. Por sua vez a **imagem externa percebida** (percepção do prestígio externo) e a **reputação** influenciam o comportamento de envolvimento institucional dos trabalhadores (Almeida, 2005a). **Imagem e reputação**, resultados da percepção simbólica, são altamente influenciadoras do comportamento dos públicos da organização.

O **estudo da reputação**, especificamente, permite compreender melhor as interações com os grupos de relacionamento e também serve como subsídio para o gerenciamento da identidade

e imagem da organização. Um maior entendimento acerca das relações com os diferentes públicos, como a sociedade ou os funcionários, pode contribuir para a melhoria dessa interação, bem como para a definição de novas políticas que atendam melhor as expectativas de cada público em questão. Numa outra perspectiva, as avaliações a respeito da percepção dos públicos acerca da organização são uma importante ferramenta de apoio a decisões gerenciais de níveis estratégicos a operacionais.

O presente estudo busca, portanto, identificar qual a reputação do MPE-AM perante seu público interno, reconhecendo também quais dimensões melhor explicam essa reputação e quais atributos são mais relevantes para construção da reputação dessa organização. Trata-se de um estudo exploratório, sem hipóteses prévias.

Essa investigação consta de quatro partes. A **primeira parte** abrange três capítulos e apresenta o estudo, o problema de pesquisa e a sua relevância. A **segunda** é a fundamentação teórica, composta por cinco capítulos. O **capítulo 4** discute a caracterização das organizações públicas brasileiras. No **quinto capítulo** são abordadas questões referentes à identidade organizacional, suas definições, relações com cultura e imagem, além de apresentar os elementos pelos quais ela se expressa. O **capítulo 6** merece especial atenção, pois trata especificamente da reputação organizacional, apresentando suas diferentes abordagens e conceitos, formas de construção, além de uma visão geral sobre o seu gerenciamento e mensuração, focando, por fim, na discussão do modelo *RepTrak™ Scorecard*. O **sétimo capítulo** agrega os principais conceitos utilizados nesse estudo.

A **terceira parte**, composta pelos **capítulos 8 e 9**, contempla a concepção do instrumento de pesquisa. Por fim, a **parte quatro** apresenta os resultados da investigação, as conclusões, além de sugestões para futuras pesquisas.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

As discussões acerca da urgência da modernização da gestão e da intrincada cultura organizacionais do setor público despertaram seus gestores para a necessidade de um maior entendimento das relações com seus públicos de interesse, bem como para o entendimento de suas expectativas e percepções. Nesse sentido, estratégias de relacionamento devem considerar que cada grupo possui preocupações, interesses e metas específicas e lidam com a organização de forma distinta. O estudo da reputação permite compreender melhor as

expectativas de cada público, favorecendo a reflexão sobre as atitudes das organizações, de forma a contribuir para o efetivo gerenciamento da identidade e imagem da organização.

No âmbito privado a reputação é responsável por influenciar, entre outros fatores, a atratividade da organização; a contratação, comprometimento e estabilidade de empregados; a cobertura de imprensa; a distinção e a vantagem competitiva. Já em relação às organizações públicas, ainda não há estudos suficientes que indiquem quais as implicações e contribuições da reputação no comportamento de seus públicos. Sugere-se que um maior entendimento acerca das relações com os diferentes públicos de uma organização pública-poderia contribuir para a melhoria das políticas de relacionamento, bem como apoiar decisões gerenciais. Considerando que não existe na literatura estudos sobre reputação contextualizados nas organizações públicas brasileiras, o primeiro passo é a adaptação de um modelo existente para esse contexto, a fim de responder a questão central dessa investigação:

Qual a reputação do Ministério Público brasileiro perante seu público interno?

Tratando-se de um estudo exploratório, que não contempla hipóteses prévias, sobre a reputação de instituições públicas brasileiras, o mesmo será realizado apenas para o Ministério Público do Estado do Amazonas (MPE-AM), escolhido mediante um critério de acessibilidade. Assim, os **objetivos** do estudo são, primeiramente, identificar qual a avaliação do público interno sobre o MPE-AM, ou seja, se a organização possui uma reputação favorável ou desfavorável. Depois, a fim de contribuir para o gerenciamento dessa reputação, identificar as dimensões melhor explicam a reputação, positiva e negativamente, e quais são os atributos mais relevantes para construção da reputação dessa organização em específico.

3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A escolha do tema justifica-se na medida em que o MPE-AM, no contexto das organizações públicas brasileiras, necessita de instrumentos que auxiliem a tomada de decisão, bem como, que permitam um entendimento das relações da instituição com seus públicos, contribuindo para a melhoria de seus relacionamento e, principalmente, uma melhor atuação em prol da sociedade.

No âmbito da gestão estratégica da Administração Pública, considera-se a importância do uso de indicadores e da pesquisa de marketing para as ações gerenciais, em termos práticos, tais proposições conferem relevância ao estudo da reputação corporativas nesse contexto,

objetivando auxiliar a tomada de decisões estratégicas pelas organizações. Em termos teóricos, demonstra-se a possibilidade de utilizar parâmetros de monitoramento de imagem e reputação para serem integrados aos instrumentos de aferição de valor e desempenho utilizados convencionalmente, como o *Balanced ScoreCard* (BSC).

Ainda, considerando a estreita relação entre comunicação organizacional, imagem e reputação, tal estudo demonstra a relevância prática e teórica do estudo ao contribuir com informações que possam auxiliar o planejamento de ações de comunicação organizacional.

Por fim, a maior parte dos estudos acadêmicos sobre reputação é direcionada para conceituação e mensuração. Entretanto, ainda não há consenso sobre a definição de um único construto, bem como também não são claras as definições acerca de que tipos de percepções formam a reputação. Com isso, em termos teóricos, o estudo mostra-se oportuno por explorar a aplicação do conceito de reputação e sua mensuração na realidade das organizações públicas no Brasil. Por outro lado, em termos práticos, o estudo inova ao trazer conceitos comprovadamente aplicáveis as organizações privadas para a realidade do setor público, auxiliando tanto no diagnóstico da reputação dessas, como possibilitando aplicação de novas estratégias gerenciais.

Considerando que a teoria relaciona a construção da identidade da organização com sua cultura, crenças e valores; e, a reputação com a avaliação acerca da identidade da organização (sua comunicação, comportamento e símbolos); o presente estudo utilizará o modelo *RepTrak™*, juntamente com referências teóricas que tratam das características das organizações públicas brasileiras, ou seja, da identidade dessas organizações, para concepção de um modelo que seja aplicável a elas. Em outras palavras, parte-se do pressuposto de que organizações públicas brasileiras estão em um contexto que as diferencia de organizações do setor privado, de forma que a concepção de atributos que as caracterizam deve levar em conta o seu contexto histórico, a cultura organizacional e a cultura da própria sociedade na qual estão inseridas, entre outros.

4. ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Na história recente do Brasil, a administração pública passou por grandes transformações, sobretudo em razão da crise do Estado na década de 80, o processo de globalização e o trânsito para democracia, implicando em mudanças no modo de administrar as organizações públicas. O Estado que antes protegia as economias da competição internacional passa a ser um facilitador para que a economia nacional seja mais competitiva, de forma que suas funções precisam ser revistas. A crise político-financeira, que atingiu o país nos anos 80, exigiu que o Estado fosse também reconstruído, ao mesmo tempo em que o caminhar para a democracia fez com a que a sociedade ressurgisse como elemento político, exigindo uma maior compreensão da interação entre Sociedade e Estado (Bresser-Pereira, 1996; Moreira Neto, 1998; Motta, 2007). «Desenvolveram-se novas práticas e expectativas de modernização, mas muitas de suas características tradicionais (do Estado) não foram removidas» (Moreira Neto, 1998, p. 38).

As organizações - como entidades nas quais as pessoas se inter-relacionam com a finalidade de alcançar metas individuais e coletivas – se desenvolvem em um meio ambiente externo de regras políticas, sociais e jurídicas. As organizações públicas brasileiras são resultado do percurso histórico do país e da administração pública, bem como da cultura da sociedade na qual estão inseridas. Nesse sentido, o destaque feito ao setor público decorre da convicção de que «existem especificidades culturais nessas organizações que as distingue das empresas privadas e, que, portanto, dariam direcionamentos e achados diferentes às pesquisas nelas realizadas» (Silva & Fadul, 2010, p. 653).

No presente estudo, entendem-se como organizações públicas² aquelas de regime jurídico público, vinculadas ao aparelho do Estado. O caráter de propriedade é definido pelo Direito pela utilização do critério do regime jurídico público ou privado, entretanto, Bresser-Pereira (1998) classifica as organizações quanto ao critério de finalidade, ou seja, entre as organizações públicas, voltadas para o interesse público, são estatais as que forem parte do aparelho do Estado e subordinarem-se ao Direito Público, enquanto que não-estatais aquelas que não fazem parte do aparelho do Estado e estão subordinadas ao Direito Privado (essas denominadas Organizações Sociais, ou Terceiro Setor).

² As expressões «organizações públicas», «serviço público» e «esfera pública» são utilizadas como recurso semântico, para evitar demasiada repetição da expressão «organizações públicas», contudo sem o intuito de promover generalizações.

Enquanto nas organizações privadas o sucesso significa o lucro, nas públicas significa servir ao interesse público. Esse fator é determinante na medida em que torna a gerência pública mais complexa e desafiadora, pois os interesses são mais difusos e conflitantes, a rigidez dos procedimentos é maior, a finalidade da organização é definida por legislação e a busca por eficiência e eficácia é pautada no aprofundamento da democracia. Dessa forma, é possível transferir instrumentos de gerenciamento privado para o setor público, mas antes é necessário considerar o controle democrático, as decisões políticas e os interesses dos cidadãos, revestidos de poderes que vão além de direitos (Bresser-Pereira, 1999).

Moreira Neto (1998) sugere que o conceito de competitividade no setor público gera novas diretrizes administrativas para gestão do interesse público, os quais se formam a partir de dois conceitos centrais: ética e eficiência. Em relação à ética³, o autor sintetiza os deveres funcionais como: interesse público, sempre imbuído de impessoalidade dos agentes encarregados; integridade, decorrente da independência dos exercentes de cargos públicos em face de quaisquer tipos de influências; objetividade, revelando a importância da decisão baseada no mérito e na busca por resultados positivos; responsabilidade, perante Estado e Sociedade, envolvendo-os a quaisquer tipos de fiscalização que sejam necessários; transparência, resultante da abertura de informações e da participação popular na forma e pelos meios que sejam compatíveis com razoável nível de eficiência; honestidade, impondo ao agente declarar eventuais impedimentos e de proteger o interesse público; e, liderança, descrita na atitude dos agentes em apoio desses princípios. No que toca a eficiência, busca-se mais resultados, com menor custo, menor tempo e maior qualidade.

«Acredita-se que o contexto social e cultural do país, marcado, dentre outras coisas, por traços patrimonialistas, trazem particularidades à gestão dessas organizações», assim como «sua compreensão e estudo necessitam ser feitos em uma abordagem contextualizada, inserida» (Helal & Neves, 2010, p. 313). Dessa forma, para compreender a trajetória de construção da reputação nas organizações públicas brasileiras, o presente estudo, antes de tudo, busca entender o cenário histórico e cultural desse setor e, conseqüentemente, entender quais as características tais organizações.

³ Moreira Neto (1998) utiliza como referência o documento «Sete Princípios da Vida Pública», que consta do Relatório Nolan, apresentado pelo Primeiro-Ministro Britânico ao Parlamento em Maio de 1995.

4.1. CARACTERIZANDO AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Um maior entendimento acerca da história, da cultura e dos atributos que caracterizam as organizações públicas pode contribuir para formulação de um modelo que auxilie a mensurar a sua percepção por diferentes públicos. Nessa perspectiva, é importante a sistematização das características atribuídas ao setor, de forma a obter uma melhor compreensão de suas manifestações no comportamento das organizações para com os seus públicos. Analisemos, então, nessa seção, as características das organizações públicas brasileiras.

As temáticas do **patriarcalismo** e do **patrimonialismo** surgidas no princípio da colonização do Brasil, com remanescentes até os dias de hoje, tiveram uma das principais influências na formação cultural da sociedade brasileira. O poder patriarcal que emanava do senhor das terras, cuja autoridade sobrepunha o poder do Estado e da Igreja, passou a ser exercido pelo Estado quando do processo de urbanização do país. Nesse contexto, iniciava-se a confusão entre o público e o privado, a forte hierarquização, a desigualdade social, o personalismo nas relações e, até mesmo, o «jeitinho brasileiro».

O **patrimonialismo** configura-se como «uma prática social que não estabelece diferença entre a esfera pública e a particular» (Neto, 2008, p. 206), dessa forma, os critérios de escolha do agente público não são racionais-legais, mas pessoais, e constrói-se um sistema de agregados e clientes em torno de si (Bresser-Pereira, 2001). Os grupos preferenciais (ou «clãs») que dominam a administração pública, utilizam-se de recursos públicos como uma forma de preservação do poder, eles «procuram o acesso a recursos públicos para reforçar a lealdade política de base e preservar a liderança sobre determinados setores da comunidade» (Motta P. R., 2007, p. 90). Como esses grupos preferem dominar áreas sociais, por estarem ligadas a maiores demandas da população, os setores sociais sofrem o **assistencialismo paternalista**, sob o qual um líder do grupo confere benefícios e favores com dinheiro público, influenciando segmentos da população e reforçando o poder das lideranças tradicionais (Motta P. R., 2007). Em uma outra abordagem, o **clientelismo**, configura-se como forma de relação política, baseada na troca, em um sistema no qual uma pessoa recebe a proteção de outra em troca de apoio político.

O **personalismo** diz respeito ao «poder centrado na figura de um líder, um dirigente, e não como resultado da gestão de recursos inerente a estruturas formais» (Motta P. R., 2007, p. 89), sendo uma característica originada na desigualdade social e desenvolvida pelas práticas de exclusão e culto ao elitismo. Como o acesso as posições de comando são oriundas da diferenciação social, desenvolve-se o **autoritarismo hierárquico social**, na medida em que

certas pessoas adquirem mais privilégios que outras. O **autoritarismo**, inclusive, é outra das características que permanece arraigada na cultura nacional, representada pela submissão ao poder e respeito a autoridade (Chu & Wood Jr., 2008).

Em uma outra perspectiva, o **personalismo** pode ser visto como a construção de uma rede de relações pessoais no ambiente de trabalho (Freitas, 2009). Essa informalidade, caracterizada por uma **aversão ao formalismo nas relações pessoais** é uma forte característica do brasileiro, oriunda dos próprios laços do ambiente familiar (conforme a visão de Gilberto Freyre, na qual o português e o negro tinham uma relação muito próxima, apesar do distanciamento social), configurando-se como uma forma de tratar os pares de forma pessoal e íntima, que transcende da esfera privada para pública, fazendo com que a política e assuntos do Estado sejam tratados de modo pessoal (Neto, 2008).

Para Motta F. C. (1996) o «**jeitinho**» está próximo da malandragem, sendo uma prática cordial que implica em personalizar as relações. Conforme o autor, «é diferente da arrogância em apelar para um status mais alto de um parente ou de um conhecido importante», mesmo que ambas as coisas sejam frequentes no comportamento (p. 15). A **malandragem** implicaria uma predisposição para tirar vantagem e até enganar, «evidentemente, algumas formas de corrupção, são formas de malandragem» (p. 15). Outros autores vêem o «jeitinho» como uma forma de se adaptar ao meio social, ou a barreiras e situações imprevistas (Chu & Wood Jr., 2008; Freitas, 2009), muito embora isso possa ser entendido como falta de profissionalismo em algumas situações (Chu & Wood Jr., 2008). Vieira (2008), no entanto, explica que situações classificadas como «jeitinho» estão relacionadas a alguma burocracia, e envolvem a quebra de um regra geral para contornar um problema. Segundo o autor trata-se de um apelo a uma relação pessoal, recorrendo-se a boa vontade e não ao dinheiro.

A implementação de uma **lógica burocrática** na administração pública brasileira, iniciada na década de 30, inseriu na cultura organizacional conceitos de profissionalização, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo, entre outros, muito embora nunca tenha sido plenamente instaurada (Bresser-Pereira, 1996; 2001). Tais conceitos tentavam superar a herança patrimonialista, de confusão entre o público e privado, conferindo as organizações públicas mais eficácia e eficiência no cumprimento do seu papel.

No entanto, a noção de **burocracia** nos dias atuais está associada ao engessamento da administração pública, ao desfoque das necessidades dos cidadãos e ao excessivo controle de procedimentos. A **centralização do processo de tomada de decisões**, decorrente da excessiva **verticalização hierárquica**, incorre em um serviço público moroso, tendo em vista que as

decisões são tomadas pela administração superior e essa, muitas vezes, depende de decisões externas a organização, especificamente decisões de caráter político. A **hierarquia** também confere a desigualdade de poder, que existe a partir de uma grande distância de poder entre os indivíduos da organização, ocasionando, inclusive, a acomodação nas posições (Chu & Wood Jr., 2008).

A **impessoalidade**, princípio necessário a atuação com igualdade perante os cidadãos, contrapõem-se a própria característica de aversão ao formalismo nas relações pessoais e ao personalismo, não sendo, portanto, identificada como efetivamente implementada nas organizações públicas brasileiras.

Outra característica que estaria relacionada a morosidade do serviço público é o **formalismo**, conceito que determina a valorização de regras e procedimentos, ao invés de um serviço mais focado nas necessidades específicas do cidadão, ou de um comportamento voltado a inovação e a criatividade. A burocracia, nesse sentido, acarreta a perpetuação de processos existentes e, apesar do consenso de que são necessárias mudanças, o formalismo serve como um argumento ao comodismo, mediante o qual o agente público escusa-se de oferecer uma solução diferenciada, pois teria de obedecer ao que rege o manual. Nesse contexto, a **inovação** não seria uma característica do setor público, pois existe ainda uma «lógica de preservação muito peculiar: de um lado, encontramos as normas burocráticas, fonte de enrijecimento dos procedimentos nas organizações públicas; de outro, a ausência de tais regulamentos significa, contraditoriamente, uma ameaça a funcionários que foram talhados e disciplinados a seguir uma racionalidade preestabelecida nos manuais» (Saraiva, 2002, p. 197).

A inovação também não seria uma atitude incentivada na organização pública, na medida em que existe uma **aversão ao empreendedorismo**, o qual restringe o surgimento de novas lideranças ou de comportamentos que se oponham ao vigente (Carbone, 2000). Ainda nesse sentido, Chu e Wood Jr. (2008) elencam traços culturais como a **aversão a conflitos**, num comportamento de desconforto diante de confrontos, e uma **postura de expectador**, na medida em que falta autodeterminação e sobra transferência e diluição de responsabilidades.

De forma paradoxal, a **descontinuidade de gestão** é justificada como necessária a inovação (Motta P. R., 2007). Segundo o autor, a descontinuidade «resulta mais em garantir o acesso a novos grupos de poder e ressaltar a liderança de uma pessoa e menos em modernizar a gestão» (p.90). Também referenciada como **reformismo**, a descontinuidade desconsidera os avanços conquistados por gestões anteriores, visando a criação de um clima favorável junto a opinião pública para promoção de mudanças que viabilizem o poder (Carbone, 2000). Essa

descontinuidade é um dos pontos que mais diferencia as organizações públicas das privadas, de forma a caracterizar-se por projetos de curto prazo, duplicação de projetos, conflitos de objetivos e administração amadora (Schall, 1997 *apud* Pires e Macêdo, 2006).

Nas últimas duas décadas, principalmente, a administração pública foi imbuída de adaptar-se a uma lógica organizacional mais parecida com a do setor privado, incorporando instrumentos de gestão mais próximos dos utilizados na relação com o mercado. Novamente, novos conceitos são associados ao setor público, como a orientação para o cliente, a descentralização, o foco no desempenho, na qualidade e na eficiência dos serviços, a responsabilização, transparência e controle, e a utilização de ferramentas de gestão oriundas da esfera privada. Na prática, características provenientes da lógica burocrática ainda prevalecem e, paulatinamente, a lógica gerencial vai se consolidando nas organizações públicas do Brasil.

Aos poucos, vê-se uma maior preocupação com o **desempenho** e a orientação para os resultados deixa de ter foco no processo, para ter foco em metas. Além disso, há uma crescente ênfase no **planejamento**, como pôde-se verificar no aspecto relevante que tem adquirido os Planos de Gestão Pública e os Planos Plurianuais. Quanto a **descentralização**, essa não ocorreu nos moldes previstos pela reforma gerencial, já que nem todos os órgãos relacionados a educação e saúde, por exemplo, foram transformados em organizações privadas de finalidade pública – muito embora tenham ocorrido algumas mudanças nesse sentido (Bresser-Pereira, 2001). Ainda sob esse aspecto, o poder decisório continua, predominantemente, hierarquizado e muito relacionado a decisões externas as organizações – interferências de caráter político (Pires & Macêdo, 2006).

O **foco no cliente**, nesse caso cidadão, que entrou em pauta na altura da implantação de um modelo de gestão gerencial em 1994, fundamentou-se em um serviço eficiente, mas que parece não ter ocorrido satisfatoriamente (Pires & Macêdo, 2006). O foco no cidadão adquire, então, nova roupagem a partir de 2004, com o Plano de Gestão de Pública e o PPA – Brasil para Todos, nos quais são enfatizadas as políticas sociais de inclusão social, redução de desigualdades, etc (Marini, 2005).

Ainda como resultado das mudanças executadas nos últimos vinte anos, a transparência, responsabilização e controle adquiriram maior ênfase no debate nacional. Os meios digitais de comunicação auxiliaram para uma maior **transparência** dos atos e contas públicas – o que está relacionado, inclusive, com uma maior percepção da corrupção, como viu-se na seção anterior. Contudo, a **responsabilização e controle**, que deveria ser efetuada tanto pelo poder judiciário,

quanto pelos cidadãos, ainda não é suficientemente satisfatória, na medida em que o primeiro apresenta baixa efetividade em suas ações, o segundo ainda se coloca sob atitudes de descrença e comodismo (Filgueiras & Aranha, 2011; Filgueiras, 2009).

A **descrença** é, em parte, fruto do recorrente destaque dado aos atos de corrupção, executados tanto a nível político quanto burocrático, pela imprensa nacional. Nesse sentido, as organizações públicas brasileiras de uma forma geral, são entendidas como passíveis de corrupção, perdendo com isso credibilidade e legitimidade.

A tabela abaixo tem o objetivo de sistematizar as características/traços relacionados a esfera pública e suas manifestações nas organizações públicas brasileiras:

Características relacionadas às Organizações Públicas Brasileiras			
Característica geral	Características vinculadas	Manifestações na organização pública	Autores
Patrimonialismo	<ul style="list-style-type: none"> - Personalismo - Assistencialismo - Clientelismo 	<ul style="list-style-type: none"> - confusão entre o público e privado; - critérios de escolha e decisão pessoais; - recursos públicos usados em benefícios privados; - recursos públicos usados para manutenção do poder; - concessão de benefícios e favores com dinheiro público; 	(Bresser-Pereira, 2001; Motta P. R., 2007; Neto, 2008)
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> -Autoritarismo hierárquico social - Exclusão - Elitismo - Criação de redes de influência 	<ul style="list-style-type: none"> - o poder emana do líder e não da estrutura de gestão; - acesso as posições de lideranças por diferenciação social (baseada em privilégios); - rede de relações pessoais e de influência no ambiente de trabalho; - submissão ao poder; - atos de corrupção (envolvendo ou não troca monetária); 	(Motta P. R., 2007; Chu & Wood Jr., 2008; Freitas, 2009)
Autoritarismo e centralização	<ul style="list-style-type: none"> - Desigualdade de poder - Hierarquia - Submissão a estrutura social 	<ul style="list-style-type: none"> - desigualdade de poder entre os integrantes das organizações; - submissão e respeito a autoridade; - verticalização da estrutura hierárquica; - centralização do processo decisório; 	(Neto, 2008)
Informalidade nos relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Aversão ao formalismo das relações - «Jeitinho» - Corrupção - Malandragem 	<ul style="list-style-type: none"> - tratamento de forma pessoal e íntima de assuntos do Estado; - personalismo das relações; - adaptação as barreiras e situações imprevistas, ou quebra de regra geral para contornar um problema; - falta de profissionalismo; 	(Motta F. C., 1996; Neto, 2008; Chu & Wood Jr., 2008; Freitas, 2009)

		<ul style="list-style-type: none"> - predisposição do agente público ou cidadão para tirar vantagem e enganar (malandragem); - atos de corrupção (envolvendo ou não troca monetária); 	
Burocratismo	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia funcional - Impessoalidade - Formalismo de procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - administração engessada; - desfoque das necessidades dos cidadãos; - excessivo controle de procedimentos; - centralização do processo decisório; - lentidão na resolução de problemas; - impessoalidade contrapõe-se a informalidade das relações e ao personalismo; - formalismo leva a um comportamento distante da inovação e criatividade; 	(Bresser-Pereira, 1996; Secchi, 2009)
Aversão à inovação e ao empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> - Preservação das normas burocráticas - Aversão a conflitos - Postura de expectador 	<ul style="list-style-type: none"> - valorização de regras e procedimentos padrão; - perpetuação de processos existentes; - comodismo em oferecer soluções diferenciadas; - restrição do surgimento de novas lideranças ou comportamentos que se oponham ao vigente; - desconforto diante de situações que exijam confronto de opiniões; - transferência e diluição de responsabilidades; 	(Saraiva, 2002; Chu & Wood Jr., 2008)
Descontinuidade/ Reformismo	<ul style="list-style-type: none"> - Ineficiência - Manutenção do poder - Perda de credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - descarte de projetos e avanços de gestões anteriores; - projetos de curto prazo; - duplicação de projetos; - conflitos de objetivos; - administração amadora; 	(Carbone, 2000; Pires & Macêdo, 2006; Motta P. R., 2007)
Ausência de fundamentos gerenciais consolidados	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralização - Falta de eficiência do serviço prestado 	<ul style="list-style-type: none"> - maior foco em desempenho e cumprimento de metas; - ênfase no planejamento; - descentralização não efetivada; - poder decisório continua, predominantemente, centralizado e sofre interferências de caráter político; - o serviço ainda não é considerado eficiente; 	(Bresser-Pereira, 2001; Pires & Macêdo, 2006)
Foco no cidadão / políticas públicas / cidadania	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase nas políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - foco em políticas de inclusão social, redução da desigualdade, promoção e fortalecimento da cidadania, etc.; 	(Marini, 2005)
Ampliação da transparência, mas com baixos níveis de responsabilização	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência de maior controle - Maior percepção da corrupção 	<ul style="list-style-type: none"> - atos e contas públicas disponibilizadas para o público em geral; - baixa efetividade no controle feito pelos órgãos (Judiciário e órgãos de auditoria); - atitude de descrença e comodismo da população; - perda de legitimidade; 	(Filgueiras, 2009; Filgueiras & Aranha, 2011)
Falta de credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Organização desacreditada - Perda de legitimidade - Maior percepção da corrupção 	<ul style="list-style-type: none"> - perda de atratividade para instituições parceiras; - perda de investimento. 	(Motta F. C., 1996; Filgueiras, 2009; Filgueiras & Aranha, 2011)

Quadro 1 - Características relacionadas às organizações públicas brasileiras (elaborado pela autora)

Por fim, vale lembrar que a administração pública está sujeita a princípios norteadores de sua atuação, conforme Art.37 da Constituição da República de 1988: «A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** [sic]». Enquanto que os servidores públicos, também possuem deveres⁴ quanto a sua atuação, dentre os quais estão: ser **leal** a instituição; atender com **presteza**; e, tratar as pessoas com **urbanidade**. Resta, portanto, compreender se tais princípios e deveres são, de fato, praticados pelas organizações públicas brasileiras, e em que nível isso acontece, de forma a estarem sujeitos a compor a própria identidade de tais organizações, refletindo em sua imagem e reputação.

⁴ Lei 8112/90, Art. 116. São deveres do servidor: I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo; b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal; c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública. VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo; VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição; IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; X - ser assíduo e pontual ao serviço; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder. Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

5. NOÇÕES FUNDAMENTAIS SOBRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Toda organização funciona em um meio ambiente de públicos e toda organização, não importa se grande ou pequena, possui relações sociais com esses públicos (Ollins, 1978). Nesse sentido, o comportamento das organizações deve considerar não apenas seus proprietários, acionistas e empregados, mas também seus públicos externos e seus diferentes interesses, pois cada diferente interesse proporciona uma experiência de um público específico com a organização, em um contexto único (Bendixen & Abratt, 2007). Uma variedade de públicos internos e externos buscam por informações que ajudariam a definir, classificar, entender e avaliar a organização (Foreman & Parent, 2008).

A identidade das organizações tem sido reconhecida como uma fonte estratégica de vantagem competitiva, na medida em que seu gerenciamento adequado pode contribuir motivando os empregados ou inspirando confiança na instituição pelos seus mais diversos públicos, entre outros benefícios (Melewar & Jenkins, 2002). Por outro lado, a construção da identidade também envolve riscos, pois identidades pobres ou fracas, ambíguas ou conflitantes, podem levar a sérios problemas de repercussão, tais como falta de reconhecimento e aceitação, má reputação, redução de legitimidade e acesso a recursos, fraca identificação, estratégia confusa, limitada competitividade ou desempenho abaixo do esperado (Foreman & Parent, 2008).

Essas questões vêm se tornando mais salientes no cenário marcado pela globalização. Empresas passam por processos de fusões, alianças, aquisições, tendo de adaptar sua identidade nas mais diferentes situações. A proliferação das empresas virtuais e o advento de novas tecnologias cria novas identidades, muitas com curta duração. Outras instituições precisam alterar a imagem para torná-la mais competitiva ou tecnologicamente orientada e, para tanto, é necessário repensar primeiramente a própria identidade (Balmer & Greyser, 2002).

A mídia expõe qualquer divergência entre o que organização diz e suas ações, mas esse não é o único desafio enfrentado pelas organizações. Esforços cada vez maiores buscam criar um relacionamento estreito com os públicos externos, especialmente os clientes/consumidores, e com isso a organização permite um «acesso» maior desse público – consumidores sentem-se membros da organização (Hatch & Schultz, 2002). O crescimento e consolidação de novos canais de comunicação e informação favorecem o surgimento de um novo comportamento da sociedade, mais exigente, mais participativa. «Informação e conhecimento impõem mudanças no processo produtivo, gerando uma efetiva reestruturação do capitalismo, levando ao crescimento de novas formas de movimento sociais e ao surgimento de diversos modelos

organizacionais» (Almeida, 2005a, p. 25). No âmbito das organizações públicas, tais mudanças também têm provocado certo impacto, antes um ambiente relativamente fechado, agora com exigências de novas formas de relacionamento.

De forma a estabelecer relações que lhe sejam mais favoráveis, as organizações precisam mostrar suas qualidades intrínsecas e extrínsecas aos seus diferentes públicos. Nesse sentido, a reputação torna-se cada vez mais relevante, assim como o entendimento de conceitos que se inter-relacionam na trajetória de construção da reputação, como a identidade, a imagem e a cultura organizacionais (Almeida, 2005a). Dessa forma, buscar-se-á entender esses conceitos e suas interações.

5.1. DEFINIÇÕES DE IDENTIDADE

O estudo da identidade antecede os anos 50, quando do desenvolvimento de diversas técnicas gerenciais, e deriva de estudos sobre o comportamento das pessoas quando em grupos. Segundo Ollins (1978), os grupos sempre desenvolvem uma identidade, uma personalidade e um padrão de comportamento, diferente e maior do que a soma das personalidades que estão envolvidas. Muito embora seja um tema que esteve em voga nas últimas décadas, as abordagens de identidade corporativa e organizacional são oriundas de diferentes campos de estudo e utilizam diferentes discursos, de forma que há uma pluralidade de definições (Hatch & Schultz, 2000; Balmer J. M., 2001a).

Van Riel e Fombrun (2007) sugerem que há três grandes abordagens sobre identidade, fundamentadas em design, cultura e comunicação. Os estudiosos de design enfatizam a expressão visual, como arquitetura, uniformes, marcas gráficas, linguagem, etc, na tentativa de responder a questão de quem a empresa é. Os estudiosos do comportamento organizacional sugerem que a identidade também é resultando das crenças e valores compartilhados por todos os membros da organização. Por fim, a abordagem dos estudiosos de comunicação examina como a identidade pode ser traduzida por meio da publicidade e outros meios de comunicação formais.

Os diferentes estudos de identidade suscitaram em uma dupla nomenclatura: corporativa e organizacional (Balmer & Wilson, 1998; Hatch & Schultz, 1997). O conceito de identidade corporativa envolve a comunicação formal e os símbolos, e é definida pelos gestores; a identidade organizacional relaciona-se com as crenças e valores partilhados pelos membros e responde a questão «quem somos», sendo construída pelo comportamento e linguagem

(Hatch & Schultz, 2000). As autoras explicam que embora a identidade possa ser analisada sob diferentes perspectivas, trata-se de um mesmo fenômeno. Nesse sentido, o presente estudo busca utilizar ambos os conceitos, agregando suas contribuições para um melhor entendimento da identidade nas organizações. O quadro abaixo explicita algumas das mais relevantes definições de identidade:

Definições de Identidade	Autor(es)
«Identidade organizacional é (a) aquilo que os membros da organização tomam como central para a organização, (b) o que torna a organização distinta de outras aos olhos dos membros, e (c) o que é percebido pelos membros para ser duradouro ou para continuar ligando o presente ao passado e, presumivelmente, ao futuro».	(Albert & Whetten, 1985 <i>apud</i> van Riel e Fombrun, 2007, p.66)
«Cada organização é única, e a identidade deve surgir a partir das raízes da própria organização, da sua personalidade, seus pontos fortes e suas fraquezas».	(Ollins, 1989, p. 7)
«Cada empresa tem uma personalidade, que é definida como a soma total das características da organização. Estas características – comportamentais e intelectuais – servem para distinguir uma organização de outra. Esta personalidade é projetada por meio de sinais conscientes que constituem a identidade».	(Abratt, 1989, p. 67)
«A identidade é formada tanto por posições internas, quanto externas. Quem somos não pode ser completamente separada das percepções que os outros têm de nós e que temos dos outros. Várias imagens da identidade referem-se a mesma organização. Identidade é um texto que é lido em relação ao contexto cultural. Entendimentos tácitos estão ao lado de expressões evidentes da identidade [e] identidade envolve o uso instrumental de símbolos culturais emergentes».	(Hatch & Schultz, 2000, p. 27)
«Identidade organizacional compreende aquelas características de uma organização que os membros acreditam ser central, distintivo e duradouro. Ou seja, a identidade organizacional é composta por atributos que os membros sentem como fundamentais para (central) e exclusivamente descritivo da (distintivo) organização e que persiste dentro da organização ao longo do tempo (duradouro)».	(Pratt & Foreman, 2000, p.20)
«A identidade de uma organização é a soma de elementos tangíveis e intangíveis que fazem qualquer entidade corporativa distinta. Ela é formada por ações dos fundadores e líderes empresariais, pela tradição e pelo ambiente. Na sua essência é a mistura dos valores dos empregados, os quais são expressos em termos de afinidades com identidades corporativas, profissionais, nacionais e outras. É multidisciplinar em seu escopo e uma mistura de estratégia, estrutura, comunicação e cultura. Manifesta-se por meio de múltiplos canais de comunicação, englobando produtos e desempenho organizacional, comunicação com os funcionários e comportamento, comunicação controlada e dos públicos de interesse, e discurso do <i>network</i> ».	(Balmer J. M., 2001a, p. 280)
«Identidade é o que mantém um grupo unido, a cola das empresas, uma sensação de pertencimento, os conjuntos formais e informais de regras que nós respeitamos por um entendimento de quem pode participar. Identidade é socialmente construída. Ela não existe, mas é criada através da nossa interação com outros membros da organização. Pode ser formalizada em parte pela história da companhia, por livros de regras, termos e condições de trabalho e documentos, como as declarações de missão e visão, mas ainda assim é difícil de encapsular em qualquer meio formal».	(Davies, Chun, Silva, & Roper, 2003, p. 195)

Quadro 2 - Definições de Identidade (elaborado pela autora).

Uma abordagem amplamente utilizada é a dos autores Albert e Whetten (1985, *apud* van Riel & Fombrun, 2007), os quais definiram a identidade como resultado de três critérios: centralidade, singularidade e continuidade⁵. Centralidade relaciona-se com as características consideradas como a essência da organização, sendo compartilhadas por todos os membros dessa. A singularidade é aquilo que distingue a organização das outras, tornando-a única. E a continuidade refere-se às características percebidas como estáveis ao longo do tempo.

Numa outra perspectiva, Gioia, Schultz e Corley (2000) sugerem que a identidade é algo dinâmico e sua aparente durabilidade é algo ilusório. Os autores argumentam que a durabilidade da identidade é resultado dos rótulos utilizados pelos membros da organização para expressar quem ela é, contudo o significado desses rótulos altera-se e, da mesma forma, a identidade se altera. A adaptação da organização as demandas do ambiente seria uma das motivações para a alteração da identidade. Além disso, as mudanças na forma como a organização é interpretada e percebida funcionam como um incentivo para aqueles que estão dentro e fora da organização reconsiderarem sua relação com esta - os membros reconsideram a própria identidade, os públicos externos reconsideram sua identificação para com a organização (Price & Gioia, 2008). Gioia e Thomas (1996) reforçam o argumento de que a identidade é passível de alteração em contextos de mudança organizacional, quando alterações de atributos fundamentais, mesmo aqueles essenciais e permanentes, podem ocorrer.

Pratt e Foreman (2000) contribuem para o entendimento da identidade ao explicar que as organizações podem ter múltiplas identidades, dependendo de diferentes concepções sobre o que é central, distintivo e permanente. O que não implica que essas múltiplas identidades estejam em conflito uma com as outras, nem mesmo que os membros estejam conscientes de que elas existam. Também, não é necessário que as múltiplas identidades sejam universais na organização, ou seja, diferentes identidades podem estar associadas a diferentes partes da organização, não configurando características de toda a organização, mas de determinados grupos de membros. Em uma investigação de caráter empírico, cujo objetivo era entender como ocorriam as múltiplas identidades e quais suas implicações, Corley (2004) descobriu que nos altos níveis hierárquicos a identidade costuma relacionar-se a estratégia, propósito e filosofia da organização, enquanto nos níveis mais baixos relaciona-se a cultura.

⁵ Originalmente os critérios são denominados *centrality*, *continuity* e *uniqueness* (van Riel & Fombrun, 2007), ou *core*, *distinctive* e *enduring* (Gioia, Schultz, & Corley, 2000). A autora brasileira, Ana Luísa de Castro Almeida (2005a), utilizou a tradução: centralidade, *distintividade* e permanência, sugerindo que, embora *distintividade* (*distinctiveness*) não seja abonada pelos dicionários Aurélio e Houaiss, estaria sendo utilizada para representar algo que se distingue, que tem mais estilo ou distinção, demonstra individualidade, particularidade e singularidade.

Em outra abordagem, Hatch e Schultz (2000) sugerem o conceito de singularidade, no qual a organização possui uma única identidade, independente de ela ser múltipla, fragmentada ou contraditória. Para Almeida (2005a), essa abordagem não contradiz a anterior, reforçando os argumentos de que a identidade deve ser entendida como algo heterogêneo e não condensado pelos membros da organização. «Ela é uma única identidade por se tratar de uma só organização, mas é vista, vivida e praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significado e (re)significando-os num ambiente cultural exposto às influências sócio-econômicas e políticas» (Almeida, 2005a, p. 37).

Diversos pesquisadores relacionam o conceito de identidade à cultura e imagem organizacionais (Abratt, 1989; Dowling, 2001; Hatch & Schultz, 2000), reforçando o entendimento de como as definições internas e externas de identidade interagem (Hatch & Schultz, 2002). As autoras (2002) propõem um modelo que expressa quatro interações entre identidade, cultura e imagem (ver Figura 1), são elas: (1) «*expressing*» - processo pelo qual a cultura é conhecida por meio de suas expressões na identidade; (2) «*mirroring*» - processo pelo qual a identidade espelha-se nas imagens concebidas pelos públicos externos; (3) «*reflecting*» - processo pelo qual a identidade está inserida na cultura; (4) «*impressing*» - processo pelo qual as expressões da identidade deixam impressões em outros.

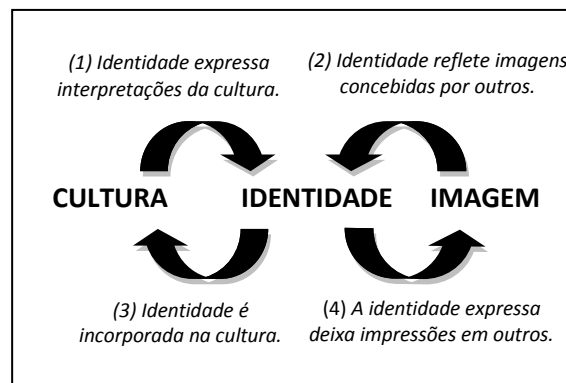


Figura 1 – Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional (Adaptado de Hatch & Schultz, 2002, p. 991)

Buscando esclarecer o tema, o presente estudo irá abordar as relações entre identidade, imagem e cultura organizacionais.

5.2. RELAÇÃO ENTRE IDENTIDADE E CULTURA

Os conceitos de identidade e cultura são estreitamente relacionados, embora se refiram a construtos diferentes (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol, & Hatch, 2006). Enquanto identidade refere-se a «como vemos a nós mesmos», a cultura está mais relacionada à «maneira como as coisas são feitas» (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2003). Nesse sentido, a cultura possui uma importante função no desenvolvimento da identidade (Bendixen & Abratt, 2007). Ambos os conceitos incluem aspectos materiais comuns (artefatos), contudo, enquanto a identidade foca em como esses aspectos expressam as ideias chave da organização para o público externo, a cultura trata de como eles são interpretados pelos membros da organização (Hatch & Schultz, 1997).

De um lado temos a identidade como expressão coletiva da cultura e também como fonte de identificação de material simbólico, o qual pode ser utilizado para «impressionar» outros, de forma obter simpatia, atrair interesse e atenção, encorajando seu envolvimento e suporte (Hatch & Schultz, 2002).

De outro, temos a cultura que é aprendida (*input*) e ensinada (*output*) pelos e para os membros da organização. É baseada na história, heterogênea, sustentada e dividida entre membros de todos os escalões (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2003). Conforme as organizações se tornam mais complexas desenvolvem uma cultura que permite aos seus membros entender uns aos outros (Ollins, 1978). Além disso, estudos indicam que a cultura de cada indivíduo e a cultura nacional colaboram na formação da cultura da organização, assim como a cultura da organização também afeta a cultura individual (Dowling, 2001).

Schein (1984, p. 3) define cultura como:

«o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizado de resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, para serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas»

Entende-se a cultura como uma manifestação simbólica e comportamental dos valores sustentados pelos gestores e empregados. Crenças e valores partilhados poderão variar, dependendo da natureza do grupo de trabalho aos quais as pessoas pertencem e do tipo de problemas enfrentados no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Dowling (2001) explica que a cultura traduz os valores e a visão em comportamento; logo, os valores sustentados por cada indivíduo estão no centro do processo de formação da identidade (Abratt, 1989).

A cultura, segundo explicam Hatch e Schultz (1997), não pode ser vista como uma variável a ser mensurada e controlada, mas como um contexto dentro do qual se formam as interpretações sobre a identidade organizacional e onde se formulam as influências que irão afetar a imagem da organização. O contexto cultural influenciaria tanto a maneira como a alta administração lidaria com as imagens, como a interação diária entre membros e públicos externos. Analisando de outra forma, a identidade seria o «texto», o discurso que sofreria alterações a cada diferente contexto (Hatch & Schultz, 2000). Para Hatch (1993), a identidade é ainda um produto da auto-reflexão de um processo dinâmico da cultura organizacional.

As organizações podem também ter diferentes subculturas. Diferenças regionais ou mesmo entre departamentos podem incorrer em subculturas e, conseqüentemente, identidades distintas. Para que essas subculturas não sejam disfuncionais é importante que haja conjunto básico de valores, uma forma de atingir essa integração é por meio da declaração da visão ou outras formas de comunicação interna. (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2003; Dowling, 2001).

A cultura auxilia a organização sob diversos aspectos como: gerenciar incertezas, criar uma ordem social, promover aprendizado e continuidade, criar uma identidade coletiva, promover o engajamento e encorajar o etnocentrismo. Esses efeitos são transmitidos por meio de símbolos (líderes e símbolos visuais), treinamentos, linguagem (jargões e slogans), narrativas (histórias e mitos) e práticas (rituais e tabus) (Dowling, 2001). Ollins (1978) explica que a cultura pode ser projetada visualmente, de forma a criar coesão interna, bem como mostrar ao mundo o que a empresa é e o que se pode esperar do comportamento dela, entretanto, o design gráfico é apenas um elemento a compor e expressar a identidade (Balmer & Wilson, 1998).

Hatch e Schultz (1997) argumentam que identidade, cultura e imagem são parte de um mesmo sistema de significação que define a organização. Enquanto a identidade «projetada» está contextualizada pela herança cultural da organização, as interpretações dessa projeção estão contextualizadas na cultura de cada indivíduo. Nesse sentido, a cultura organizacional também está aberta a influências externas do ambiente e dos públicos envolvidos, conseqüentemente, imagem e identidade tornam-se mais interdependentes. Logo, faz-se necessário abordar as relações da imagem para com a identidade organizacional.

5.3. RELAÇÃO ENTRE IDENTIDADE E IMAGEM

Enquanto na literatura de marketing, poucos relacionam imagem a aspectos internos da organização; na literatura organizacional, a ênfase é justamente nas questões internas (Hatch & Schultz, 1997). É o caso do amplamente referenciado estudo de Dutton e Dukerich (1991) que, inicialmente, definiram a imagem como a maneira como os membros acreditam que os outros enxergam a organização. Posteriormente, Dutton et. al. (1994) restringe essa definição, renomeando-a para «imagem organizacional construída».

Na perspectiva do marketing, o conceito de imagem fundamenta-se na percepção externa, abrangendo diferentes imagens sustentadas pelos diversos públicos da organização – em contraposição, a identidade fundamenta-se na percepção interna (Hatch & Schultz, 1997). Nesse sentido, Berg (1985 *apud* Gioia et. al., 2000) aborda a imagem como uma percepção ou impressão externa da organização, geralmente associada a uma determinada ação ou evento. Para Gioia et. al (2000) essa explicação configura o que ele denomina «impressão externa transitória».

Por sua vez, Bernstein (1984 *apud* Abratt, 1989) explica que a imagem é formada por incontáveis detalhes, que resultam em um mosaico de impressões sintetizadas influenciados por sinais projetados, direta ou indiretamente, formal ou informalmente, pela organização. Ressalta-se que o indivíduo espectador pode selecionar pensamentos e impressões específicos para formar uma imagem, de forma que nem todas as impressões contribuem igualmente.

Reforçando esse argumento, Van Riel e Fombrun (2007) explicam que os sinais projetados pela organização são interpretados pelos espectadores tendo como base as ações e demais expressões da organização. Outros aspectos contextuais também afetam a imagem organizacional, como o país ou a indústria – algumas possuem imagem mais favorável que outras; a imagem de marca de um produto específico comercializado; e, a imagem de um parceiro de negócios (Dowling, 2001). Dessa forma, não há garantias de que será criada uma imagem positiva na mente do público-alvo, pois até mesmo aspectos como a conduta de empregados e gestores, a disseminação de rumores e a forma racional e irracional como o público interpreta os sinais recebidos influencia em grande parte a formação da imagem (van Riel & Fombrun, 2007).

Dowling (1996 *apud* Van Riel e Fombrun, 2007) enfatiza que a imagem é também o conjunto de significados por meio dos quais uma organização é conhecida, descrita, lembrada e relatada. Os atributos relacionados à imagem podem ou não agradar os diferentes públicos,

desenvolvendo mais ou menos a reputação (van Riel & Fombrun, 2007). Entende-se por atributos da imagem de uma organização tudo aquilo que pode ser atribuído a essa organização, como características, impressões, sensações, entre outros; tais atributos podem ainda ser de ordem racional, emocional, sensorial e simbólica (De Toni, 2009).

Utilizadas para reconhecer as organizações, as imagens também contribuem para viabilizar a comunicação entre as pessoas, daí então o fato de serem «compartilhadas socialmente». Nesse contexto, De Toni (2009) explica que assim como cada indivíduo constitui uma imagem única de cada organização (ou objeto, ou marcas, ou produtos, etc), tal imagem seria semelhante dentro de um grupo que compõe uma subcultura qualquer. Com isso, os grupos dos quais os indivíduos fazem parte são responsáveis por influenciar a formação das imagens que cada indivíduo fará das organizações de forma pessoal, de modo que essa influência determinará grande parte das ideias a serem agregadas a cada imagem feita.

Hatch e Schultz (1997) sugerem que os membros da organização podem ser parte do público externo – consumidores, por exemplo - de maneira que a imagem e a identidade seriam comparadas e, conseqüentemente, tais comparações comunicadas dentro do contexto simbólico das organizações, levando a possíveis sinergias ou mesmo ao cinismo. Da mesma forma, como cada diferente grupo pode ter uma imagem distinta da organização, as intenções e opiniões de outros grupos de públicos também podem ser influenciadoras na construção da imagem em um grupo específico, seja no âmbito interno, seja no externo - por meio do boca-a-boca, por exemplo (Dowling, 2001).

Outro ponto relevante refere-se à falta de alinhamento entre como a organização percebe sua identidade e como os outros formulam sua imagem externa, casos em que pode haver a necessidade de uma reavaliação e mudança da identidade (Gioia, Schultz, & Corley, 2000). A identidade organizacional, culturalmente enraizada, proporciona o material simbólico para construção das imagens. Ela influencia a imagem através da forma e dos meios como é comunicada, formal ou informalmente; ou, nas experiências e interações entre membros da organização e seus públicos (Hatch & Schultz, 1997). Por outro lado, a construção de uma imagem futura idealizada também pode contribuir para a mudança da identidade (Gioia & Thomas, 1996).

Dutton et. al. (1994) explica que aquilo que o indivíduo pensa e aquilo que ele acredita que os outros pensam sobre a organização afetam a maneira como ele pensa sobre si mesmo em sua função na empresa. Em outra abordagem, Dutton e Dukerich (1991) argumentam que a maneira como os membros são percebidos pelos consumidores, concorrentes, entre outros

públicos, influencia a identidade organizacional. As autoras explicam que conforme há um contato com tais públicos, os membros enxergam-se nos comentários e reclamações feitos sobre a organização. A alta administração também não escapa da influência externa e, conseqüentemente, suas decisões e ações refletem na identidade organizacional. Trata-se de um conceito similar ao de Hatch e Schultz (2002), as quais sugerem que a identidade da organização espelha-se na imagem, ou seja, é influenciada pela opinião sustentada pelos públicos externos.

No modelo proposto por Hatch e Schultz (2002), a identidade é vista como um intermediário na relação entre imagem e cultura organizacional. São dois macro-processos distintos. Primeiramente (ver Figura 2, em cinza), o processo de espelhar a identidade nas imagens e refletir sobre «quem nós somos» descreve a influências das imagens formuladas pelos públicos na cultura da organização. Depois (em preto), o processo de expressar a cultura na identidade e usar essas expressões da identidade para impressionar os públicos da organização descreve a influência da cultura na construção das imagens.

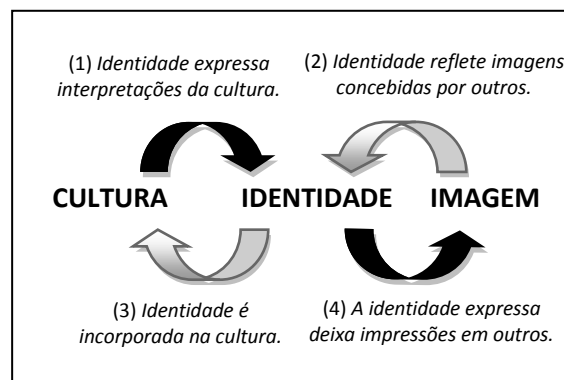


Figura 2 – Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional (Adaptado de Hatch & Schultz, 2002, p. 995)

No momento em que os membros manifestam-se explicitamente sobre o que é a organização, suas manifestações estão carregadas por influências de imagens sustentadas por públicos externos, bem como por significados culturais nos quais eles estão inseridos. Nesse caso, a cultura está embutida em artefatos materiais, que são utilizados como elementos para expressar o que a organização é. Os elementos que compõe a identidade são o assunto do próximo tópico.

5.4. ELEMENTOS DA IDENTIDADE

Ollins (1989) considera que tudo na organização deve ser uma afirmação da sua identidade e que essa precisa ser visível, tangível e ampla. Nesse sentido, seriam quatro as dimensões da identidade: produtos e serviços, ambiente, material de comunicação e comportamento. Os *produtos* e *serviços* projetam os padrões e valores da empresa; o *ambiente*, considerando os prédios, escritórios, fábricas, suas localizações e mobiliário são manifestações da identidade; o *material de comunicação*, desde a publicidade até os manuais refletem a organização e seus objetivos. Por fim, destaca um elemento que considera como não visível, mas ainda assim significativa, o *comportamento* de todos os membros da organização, inclusive a forma como esses agem com os diversos públicos.

Estudos mais abrangentes descrevem os elementos que compõem a identidade tendo como ponto de partida a proposta de Birkigt e Stadler, de 1986, o qual aborda elementos visíveis e não visíveis (Balmer & Soenen, 1999; van Riel & Fombrun, 2007). Os autores sugerem que o mix de identidade refere-se à forma como a organização manifesta sua personalidade aos seus públicos e seria composto, de forma geral, pelo comportamento, símbolos e comunicação. O quadro abaixo explicita algumas das mais relevantes abordagens sobre os elementos da identidade:

Elementos da identidade	Autor(es)
No âmbito dos elementos não visíveis existem elementos como som , toque e cheiro .	Hatch e Schultz (2000)
O mix de identidade é composto por alma , voz e mente . A alma refere-se aos elementos subjetivos, como valores, cultura, imagens internas, relações dos empregados e história. A voz refere-se a elementos verbais e não verbais, explícitos e implícitos, e engloba a comunicação formal e informal, os símbolos, o comportamento dos empregados e da organização, e a comunicação externa, sobre a qual não se tem controle. Por fim, a mente consiste na visão gerencial, filosofia corporativa, desempenho de produtos e serviços, estratégia, arquitetura da marca e propriedade da empresa.	Balmer e Soenen (1999)
O novo modelo para o mix de identidade, sugerido pelo autor, teria os seguintes componentes seriam: estratégia , estrutura , comunicação e cultura . Estratégia compreende a visão gerencial, natureza das atividades, filosofia corporativa, desempenho de produtos e serviços, desempenho corporativo, marca corporativa, arquitetura corporativa e natureza da propriedade da empresa. Por sua vez, estrutura apóia-se na relação estabelecida entre matriz e filiais, subsidiárias ou unidades de negócio, bem como aliadas ou franqueadas. Quanto à comunicação , essa consiste no que o autor identifica como «comunicação corporativa total», composta por três partes – (1) relacionada aos efeitos da comunicação sobre produtos e serviços, políticas de preço e distribuição, e comportamento organizacional; (2) comunicação formal, publicidade, relações públicas, design gráfico e	Balmer (2002)

<p>sistema de identidade visual; (3) comunicação não controlável, tais como boca-a-boca e comunicações da mídia e de concorrentes. Por fim, a cultura abrange na parte subjetiva da identidade, cujos elementos são o centro da identidade, manifestados pelas afinidades dos empregados com as sub-culturas (as quais podem consistir em uma sub-cultura nacional, regional ou profissional).</p>	
<p>Ao avaliar os principais componentes que compõem a identidade, Melewar e Jenkins (2002) destacam que a tarefa mais difícil não é determinar quais são mais relevantes, mas sim quais são dependentes, independentes ou relacionados. Com base nisso, os autores propõem um esquema composto por quatro principais dimensões que se desdobram em doze elementos: (1) comunicação e identidade visual – comunicação corporativa, comunicação não controlável, arquitetura e localização, identidade visual; (2) comportamento – corporativo, gerencial e dos empregados; (3) cultura – objetivos, filosofias e princípios, nacionalidade, imaginário e história da organização; (4) condições do mercado – natureza da indústria e estratégias corporativas e de marketing.</p>	<p>Melewar e Jenkins (2002)</p>
<p>De maneira mais sintética, e também mais próxima dos estudos de Birkigt e Stadler (1986), Van Riel e Fombrun (2007) afirmam que toda auto-expressão da organização pode ser classificada em apenas três formas: comunicação, comportamento e símbolos. A comunicação corresponde às mensagens verbais, utilizadas pela administração de forma a destacar aspectos da identidade organizacional aos seus públicos de interesse. O comportamento é a forma mais importante de expressão da identidade, pois é através da percepção dele que os públicos poderão julgar se as ações condizem com o discurso da organização. Por fim, os símbolos abrangem manifestações visuais que dão suporte às ações e ao processo de comunicação. Juntos, esses elementos correspondem ao mix de identidade e são os meios pelos quais a organização expressa sua personalidade para seus públicos.</p>	<p>Van Riel e Fombrun (2007)</p>

Quadro 3 – Elementos da identidade (elaborado pela autora)

As novas exigências do mercado consumidor têm contribuído para o crescente interesse das organizações no gerenciamento de sua identidade e, portanto, de seu mix ou elementos. Considerando que há uma estreita relação entre identidade e imagem (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia, Schultz, & Corley, 2000) e que a organização não pode alterar diretamente sua imagem, mas pode alterar a sua identidade (Abratt, 1989), a gestão da identidade apresenta-se com uma importante ferramenta gerencial.

O efetivo gerenciamento da identidade resulta em uma imagem favorável e, com o passar do tempo, em uma reputação favorável. Consequentemente há uma influência em relação às atitudes tomadas pelos públicos da organização em relação ao consumo de produtos e serviços, a credibilidade conferida à organização em momentos de crise, à capacidade de atrair e manter colaboradores, à motivação do trabalho benfeito, à disseminação de uma imagem externa favorável pelos colaboradores, à manutenção da boa relação com os poderes públicos e entidades sociais, etc (De Toni, 2009). Do mesmo modo, a mídia e as comunidades locais também tendem a falar melhor sobre a organização (Balmer & Wilson, 1998).

Embora haja um consenso de que o efetivo gerenciamento da identidade estreita o relacionamento com os públicos da organização e resulta em uma imagem favorável, os estudos referentes ao processo de gerenciamento ainda possuem discursos diversificados. De qualquer maneira, há conformidade sobre a relação entre identidade e reputação (Balmer & Wilson, 1998). O presente estudo tem como foco a reputação em organizações públicas brasileiras, de forma que a temática da reputação passa a ser abordada em profundidade a partir do próximo capítulo.

6. REPUTAÇÃO: CONSTRUÇÃO, GERENCIAMENTO E MENSURAÇÃO

Confiança baixa e controle cada vez mais alto. Esse é o novo contexto do relacionamento entre públicos e organizações. (Argenti & Druckenmiller, 2004). Várias tendências mundiais como a disponibilidade de informações; a ampla utilização da mídia para promover marcas; a saturação da publicidade; a comoditização de produtos; e, a globalização (van Riel & Fombrun, 2007); indicam que a reputação é um importante fator a ser considerado nesse relacionamento.

Uma reputação positiva com o público, em geral, pode ser vantajosa para a organização, na medida em que: a) auxilia na geração de lucros, inibindo a mobilidade dos concorrentes; b) favorece a cobrança de preços mais altos; c) atrai melhores candidatos a funcionários; d) melhora seu acesso ao mercado de capitais; e) atrai investidores; f) distingue a qualidade de produtos e serviços; g) assegura a garantia de contratos; h) legitima o comportamento da empresa; i) assegura o respeito e o interesse dos seus públicos; j) proporciona confiança entre seus públicos; k) é um dos principais fatores de motivação e produtividade dos funcionários; l) tem um importante papel com os funcionários, pois eles têm o papel de representar a empresa aos públicos externos; m) atrai novos consumidores e retêm os atuais; n) gera cobertura favorável da imprensa (Fombrun & Shanley, 1990; Almeida, 2005a; Gray & Balmer, 1998).

Vale ressaltar que, da mesma forma que a reputação influencia as decisões dos públicos da organização, a decisão desses exerce influência sobre a reputação, sendo necessária uma atenção ao seu processo de construção e gerenciamento. Além disso, a manutenção de uma reputação favorável pode ser fundamental para que a organização suporte momentos de crise ou eventos controversos.

As organizações públicas também estão começando a perceber a importância da reputação, seja para a sua sobrevivência, seja como uma maneira de reduzir custos de transação, facilitar o recrutamento e fomentar a lealdade dos funcionários ou a legitimidade perante seus públicos. Caracterizado como um grande motor das economias, o setor público provém estabilidade nacional e econômica aos países, contribuindo para generalizar a confiança na sociedade. Nesse sentido, a eficiência e a reputação são valores centrais para essas organizações, cuja atuação pode nem sempre agradar a todos os públicos. Luoma-aho (2007) sugere que a melhor estratégia para o setor público é manter uma reputação neutra, no sentido de que, uma excelente reputação poderia indicar corrupção ou ainda criar um ambiente favorável, mas que exigisse uma manutenção constante, que tais organizações não seriam capazes de prover; enquanto uma péssima reputação poderia significar perda de legitimidade.

Os estudos e instrumentos desenvolvidos no âmbito da reputação, entretanto, ainda negligenciam as organizações públicas, pois enfatizam e medem fatores que não são evidentes ou centrais, como o desempenho financeiro ou a competição (Luoma-aho, 2007). Logo, não existem evidências e estudos suficientes sobre a utilidade e o impacto da reputação sobre o setor público, bem como não há estudos suficientes que indiquem quais são os atributos mais relevantes para os públicos dessas organizações.

Luoma-aho (2007) desenvolveu um estudo na Finlândia, em organizações públicas com baixos níveis de corrupção, inseridas em um contexto de alta competitividade internacional e de alto índice de desenvolvimento humano. Apesar de defender a reputação neutra, a autora sugere que há necessidade de mais estudos em outros países e culturas. O presente estudo aborda a reputação organizacional no contexto do setor público brasileiro e, portanto, considera o aprofundamento em suas raízes histórico-culturais o ponto de partida para o entendimento da reputação dessas organizações. Inicialmente, é necessário compreender o conceito de reputação, como se dá sua construção e gerenciamento, para então definir a melhor estratégia de mensuração.

6.1. ABORDAGENS E CONCEITOS

Na edição de lançamento da revista especializada «*Corporate Reputation Review*», um marco na literatura que trata do tema, Fombrun e Van Riel (1997) destacavam a falta de atenção dada à temática da reputação corporativa, naquele momento, por parte da literatura tanto

acadêmica, quanto prática. Nesse sentido, os autores indicaram seis grandes áreas que versam sobre reputação como um elemento chave, mas que são relativamente negligenciadas pelas companhias e seus ambientes. Essas diferentes abordagens estão descritas na tabela abaixo.

Diferentes abordagens de reputação	
Econômica	Os economistas descrevem a reputação como traços ou como sinais do comportamento da organização em determinada situação. Conforme os teóricos de jogos, a reputação é um traço característico que serve para distinguir uma organização entre os demais tipos e que pode explicar o seu comportamento estratégico. Ela seria funcional, pois gera percepções entre funcionários, consumidores, investidores, competidores e o público em geral, sobre o que a organização é, o que faz e o que representa – essas percepções estabelecem interações entre a organização e seus públicos. Por outro lado, teóricos que a entendem como sinais, chamam a atenção para o conteúdo informacional da reputação. Ou seja, como muitas características da organização e de seus produtos ou serviços estão fora da visão de seus públicos, a reputação funciona como um sinal informacional para aumentar a confiança de tais públicos. Ambas as abordagens sugerem que a reputação é uma percepção retida pelos observadores externos.
Estratégica	Para os estrategistas a reputação pode impedir a mobilidade de outras empresas porque são difíceis de imitar, bem como de duplicar, pois é fruto de características internas de cada organização, servindo como uma barreira à mobilidade. Por outro lado, também é considerada como um ativo, na medida em que confere benefícios competitivos a organização.
Marketing	No marketing, a pesquisa em reputação, que muitas vezes é chamada de imagem de marca, foca na natureza do processamento da informação, a qual resulta em imagens externas, de forma a atribuir significado cognitivo e afetivo aos sinais recebidos sobre um determinado produto com o qual o consumidor é confrontado direta ou indiretamente.
Organizacional	Os estudiosos organizacionais defende que a reputação está enraizada nas experiências compartilhadas pelos funcionários. Ou seja, a cultura e a identidade organizacionais definem as práticas do negócio, bem como o tipo de relacionamento que os gestores irão estabelecer com seus públicos de interesse. Nesse sentido, a cultura influencia a percepção e motivação dos gestores, enquanto a identidade afeta como os gestores interpretam e reagem as circunstâncias do ambiente. Organizações que possuem cultura e identidade fortes e coerentes entre si são capazes de influenciar as percepções dos seus públicos de interesse.
Sociológica	Para os sociólogos, a reputação é um indicador de legitimidade construído socialmente. As organizações possuem diferentes e múltiplas avaliações, provenientes de diversos atores envolvidos, as quais interagem dentro de um campo organizacional e de troca de informações, incluindo informações sobre ações da organização em relação às normas e expectativas.
Contabilista	A reputação é um dos muitos ativos intangíveis, os quais são difíceis de medir, mas criam valor para as empresas. Há duas vertentes, uma que considera que existem poucas evidências sobre o valor dos intangíveis em uma organização. E outra vertente que busca desenvolver melhores métricas para a mensuração dos investimentos em <i>branding</i> , treinamentos e pesquisa nos ativos intangíveis.

Quadro 4 – Diferentes abordagens de reputação (Adaptado de Fombrun e Van Riel, 1997).

Os autores, baseando-se em uma visão integrada das abordagens acima descritas, propõem a seguinte definição para reputação:

«A reputação corporativa é uma representação coletiva das ações passadas e dos resultados de uma empresa, que descreve a capacidade da empresa em entregar valor para múltiplos públicos. Ela mede a posição relativa da empresa tanto internamente com os funcionários, como externamente com seus públicos de interesse, em ambos ambientes competitivo e institucional». (Fombrun & Van Riel, 1997, p.10, *apud* Fombrun & Rindova, 1996)

Apesar de ser amplamente utilizada na literatura, Walker (2010) explica que essa definição sugere que a reputação seja a soma das representações dos públicos internos e externos da organização, como um conceito construído socialmente. Contudo, o autor destaca que uma organização em particular pode ter diferentes reputações para cada uma das seguintes dimensões: rentabilidade, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, tratamento dos funcionários, governança e qualidade de produtos. Além disso, também é possível que a organização possua uma reputação para cada grupo de públicos, assim como acontece com a imagem. Dessa forma, uma simples soma não poderia representar a reputação como um todo. Como sugestão, Walker (2010) defende que cada dimensão deve ser analisada em separado, mas sob a ótica de todos os públicos, pois eles teriam percepções mais próximas dentro de cada dimensão.

Em uma perspectiva diferente, Balmer e Gray (1998) explicam que, cada grupo de público possui uma percepção diferente sobre a organização, porque cada um possui interesses em diferentes facetas/dimensões. Isso não condiz com a sugestão de analisar em separado a percepção de diferentes públicos acerca de uma mesma dimensão (Walker, 2010), pois diferentes públicos teriam maior interesse sobre diferentes facetas, logo, diferentes percepções. Como exemplos, os autores citam que funcionários podem ter mais interesse em questões como salários, condições de trabalho e políticas de pessoal; enquanto, instituições financeiras poderiam estar mais interessadas em estrutura financeira e desempenho. Com isso, a organização deve enfatizar diferentes facetas de sua identidade para cada público, sempre buscando consistência nas imagens projetadas, por duas razões principais. Primeiramente, em razão da possibilidade de os grupos sobreporem-se e com isso trocarem informações uns com os outros a respeito da organização (ex. a comunidade financeira e os acionistas podem trocar informações). Depois, porque diversos públicos não se separam como entidades distintas (ex. os funcionários de uma organização pública e os cidadãos podem ser o mesmo público).

Walker (2010, p. 370) define reputação como «uma representação perceptual agregada de uma questão [/dimensão] específica de uma empresa, relativamente estável, de ações passadas e perspectivas futuras comparadas com algum padrão». O autor justifica sua definição, primeiramente, porque a reputação é baseada em percepções, ou seja, é algo que foge ao controle da organização, não podendo ser controlada ou manipulada, apenas influenciada. Além disso, é algo inerentemente comparativo, sendo comparada com concorrentes, ou mesmo, de maneira longitudinal, com reputação prévia da mesma organização ou contra a média da indústria da qual faz parte. Em terceiro lugar, entende-se que a reputação pode ser positiva ou negativa, o que é compatível com o pressuposto anterior de que ele é comparável. Por fim, a reputação é estável e duradoura, e nesse sentido, Fombrun e Van Riel (1997) explicam que a reputação leva tempo para formar-se na mente do público, de forma que mesmo quando confrontados com informações negativas, os públicos da organização resistem a mudar sua avaliação da reputação.

Barnett, Jermier e Lafferty (2006) destacam a falta de uma definição comum para reputação em um campo de estudo que é multidisciplinar. A maior barreira para um definição integrada estaria relacionada à confusão que é feita com os conceitos de identidade, imagem e reputação. Considerando a identidade como uma percepção interna e a imagem como uma percepção externa, a reputação seria um resultado agregado dessas percepções – seguindo o sugerido por Walker (2010), esse agregado só poderia ser analisado dentro de cada dimensão da reputação. Ressalta-se que a reputação se distingue de uma impressão transitória (imagem), na medida em que implica uma avaliação mais duradoura, cumulativa e global; enquanto uma impressão transitória diz respeito a eventos mais limitados e/ou efêmeros (Gioia, Schultz, & Corley, 2000). O quadro abaixo busca enfatizar algumas inter-relações entre cultura, identidade, imagem e reputação.

Inter-relações entre cultura, identidade, imagem e reputação				
Cultura	Identidade	Imagem	Reputação	Inter-relações
Fornece o universo simbólico sobre o qual ocorre a construção de símbolos.	Formada pelo público interno.	Formada pelos públicos externos.	Mecanismo através do qual os públicos externos manifestam suas expectativas sinalizando satisfação ou insatisfação com ações e identidade da organização.	Identidade é construída pelo público interno, mas sofre interferências das imagens e vice-versa.
Cultura como padrão de crenças e pressupostos mais ou menos compartilhados	Identidade como projeção de si mesma.	Imagem como percepção e interpretação dos outros.	Organizações que conseguem deixar sua identidade mais clara, geralmente, têm melhor reputação.	Quem somos não pode ser separado da percepção de outros sobre nós e nossa percepção

entre membros e não membros da organização.				sobre como os outros nos veem.
Cultura como produto da construção de sentido das atividades do dia-a-dia.	Identidade corporativa envolve uso de símbolos em sua comunicação, artefatos como logotipo, nome, slogan, estilo, estórias.	Imagens múltiplas quando os públicos são diversos.	Reputação se cria ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas.	Múltiplas imagens referem-se a uma mesma organização. As imagens cumulativas dos diversos stakeholders, ao longo do tempo, determinam a reputação.

Quadro 5 – Inter-relações entre cultura, identidade, imagem e reputação. (Almeida, 2005, p.78, adaptado de Hatch e Schultz, 2000; Rindova e Fombrun, 1998).

Um amplo trabalho de revisão de literatura, de Barnett, Jermier e Lafferty (2006), resultou na identificação de três clusters de significado da definição de reputação: reputação como um estado de *consciência/conhecimento*; reputação como *avaliação*; e, reputação com um *ativo*. Embora possa parecer que há sobreposições nos clusters, eles são distintos, pois conhecimento não implica avaliação e, por sua vez, avaliação não implica uma transformação em um ativo.

Clusters de significado	
Consciência/ Conhecimento	Engloba as definições que indicam que os públicos possuem um conhecimento geral sobre a organização, mas que não fazem julgamentos sobre ela. O termo mais comum utilizado nesse cluster é <i>percepção</i> , além de representações relacionadas a emoções indicativas de conhecimento da organização.
Avaliação	Inclui aquelas definições referentes a termos que indicam que os públicos estão envolvidos em uma avaliação de <i>status</i> da organização. Entre os termos estão julgamento, estimativa, avaliação ou medição, além de opiniões e crenças. Incluem também referências à estimação, consideração acerca da organização e quão atrativa a organização é.
Ativo	Incorpora aquelas definições que se referem a reputação como algo de valor e significância para organização. Abrange referências a fonte ou ativo intangível, financeiro ou econômico. Esse <i>cluster</i> pode ser questionado por indicar de forma mais consistente as consequências da reputação e não defini-la em si.

Quadro 6 – Clusters de significado (Adaptado de Barnett, Jemier e Lafferty, 2006).

Para os autores, uma definição adequada de reputação deveria estar relacionada com estimacão, o que implica julgamento, avaliacaão e opinião, pois é uma proposta consistente com o léxico da palavra reputacão⁶. Além disso, a maior parte das definições de reputacão avaliada no estudo enquadra-se no *cluster* «avaliacaão», demonstrando um maior consenso dos estudiosos a respeito da definiçaão do termo. Dessa forma, os autores propõem definir reputacão como «Julgamentos coletivos dos observadores de uma organizaçaão, baseados em avaliacaões dos impactos financeiros, sociais e ambientais atribuídos à organizaçaão ao longo do tempo» (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006, p. 34).

Nesse contexto, destacam-se os seguintes conceitos que abrangem a noçaão de «avaliacaão». Fombrun e Van Riel (1997, p. 10) definem reputacão como sendo «avaliacaão subjetiva e coletiva da credibilidade e confiabilidade das empresas». Por sua vez, Gray e Balmer (1998, p. 697) a definem como «um juízo de valor sobre os atributos de uma companhia». Já, o Instituto de Reputacão a define como o «grau de confiança, admiracaão, estima e bom sentimento que os públicos têm para com a empresa» (Fombrun, Nielsen, & Trad, ORGANICOM, 2007, p. 74). Uma avaliacaão, segundo o dicionário, compreende apreciacaão, estima, determinar do valor de algo (Priberam, 2012). Enquanto, um juízo de valor é uma opinião baseada em um ponto de vista pessoal, em um conjunto particular de valores.

Em síntese, enquanto a imagem é um modelo mental, cujos atributos são todas as características que podem ser atribuídas a essa imagem (De Toni, 2009); a reputacão é uma avaliacaão, um julgamento, uma opinião subjetiva e emocional acerca dessas características, a qual pode ser favorável ou desfavorável (Fombrun & Van Riel, 1997; Gray & Balmer, 1998; Fombrun, Nielsen, & Trad, ORGANICOM, 2007).

É possível também diferenciar os dois conceitos relacionando imagem à questão cognitiva e a reputacão a afetiva. Einwiller et. al (2010) explica que as atitudes são definidas como tendências psicológicas expressas por meio da avaliacaão de uma entidade particular em grau favorável ou desfavorável (*apud* Eagly & Chaiken, 1993). O componente avaliativo de uma atitude compreende respostas cognitivas, afetivas e comportamentais. As respostas cognitivas englobam crenças e essas crenças são associações que a pessoas estabelecem entre um determinado objeto (ex. organizaçaão) e seus diversos atributos (ex. qualidade do serviço). Já as

⁶ **Reputacão:** (latim *reputatio*, *-onis*, ponderacaão, meditaçaão, exame). *s. f.* 1. Conceito; opinião pública, favorável ou desfavorável. 2. Fama; renome; nomeada. **Reputar:** (latim *reputo*, *-are*, calcular, meditar, ponderar) *v. tr.* 1. Ter em conta de, considerar. 2. Julgar, crer. 3. Avaliar. 4. Dar reputacão ou bom nome a. *v. pron.* 5. Considerar-se, julgar-se. (Priberam, 2012).

respostas do nível afetivo consistem em sentimentos e emoções, enquanto no nível comportamental estão às ações (ex. compra de um produto) que o indivíduo tem em relação ao objeto (Einwiller, Carrol, & Korn, 2010). De acordo com a hierarquia dos efeitos (*apud* Ray, 1973) um alto grau de envolvimento com o objeto de consumo, obriga o consumidor a iniciar um processo de aprendizado no qual, primeiramente, pensa (cognição), depois sente (afetivo) e então age (comportamento) para satisfazer sua escolha. Aplicando esse modelo a reputação, Einwiller et. al. (2010) sugere que as dimensões cognitivas da reputação precedem e influenciam a dimensão afetiva, a qual tem um impacto na intenção e comportamento do indivíduo. Nesse caso, a importância das diferentes dimensões cognitivas, as quais precedem o envolvimento afetivo, dependem dos interesses e necessidades de cada grupo de públicos, ou seja, a importância é considerada um componente de força da atitude, quanto maior a força, maior o impacto.

No âmbito do presente estudo, define-se reputação como: uma a) **avaliação subjetiva e afetiva** sobre os atributos da organização; b) **construída socialmente e sustentada por diversos públicos**– na medida em que a opinião dos públicos pode influenciar-se mutuamente, mas considerando cada público em separado, de acordo com a sua relação com a organização; c) **estável e duradoura** – construída ao longo do tempo; d) **passível de comparação**; e) **positiva ou negativa**.

6.2. CONSTRUINDO UMA REPUTAÇÃO

Considerando que cada público aplica distintos critérios para avaliar o desempenho da organização e que as informações emitidas sobre a organização para esses públicos provêm de fonte tanto interna quanto externa, Fombrun e Shanley (1990) afirmam que a construção da reputação se dá por meio da interpretação dessa ambiguidade de informações. Ou seja, a essas informações agregam-se interpretações individuais e julgamentos coletivos, que juntos definem uma determinada reputação. Para os autores, em síntese, o cenário da construção de qualquer reputação é ambíguo, de informações incompletas, composto por públicos heterogêneos.

As fontes de informação que influenciam as avaliações dos públicos da organização são provenientes dos sinais do mercado (atividades da organização, resultados e perspectivas); sinais contábeis (lucro e risco); sinais institucionais (padrões da propriedade institucional, como o comportamento dos gestores, responsabilidade social, visibilidade na mídia e tamanho

da organização); e, sinais estratégicos (postura de diferenciação e diversificação) (Fombrun & Shanley, 1990).

A mídia, especificamente, possui um papel importante ao influenciar a construção da reputação. Estudos de Einwiller et. al. (2010) indicam que a influência da mídia é mais pronunciada quando ela comunica sobre atributos da organização considerados importantes e que são, ao mesmo tempo, difíceis de ter uma experiência pessoal. Dessa forma, a maneira como a mídia comunica sobre determinada característica da organização está relacionada com a avaliação que o indivíduo fará dessa característica. As implicações práticas desse estudo sugerem ainda que ao se identificar as dimensões e atributos mais importantes para o público é possível traçar estratégias de comunicação para melhorar a reputação, como por exemplo, dando ênfase em características da organização que realmente importam para o seu público (Einwiller, Carrol, & Korn, 2010).

O processo de construção da reputação, contudo, inicia-se muito antes de os públicos terem contato com as diversas informações sobre as organizações. O contexto histórico das organizações e a sua cultura organizacional são decisivos para a construção de uma identidade forte, duradoura, que distingue a organização de outras. É essa identidade que será comunicada, verbal, comportamental ou simbolicamente para os diversos públicos da organização, oferecendo, portanto, os subsídios necessários para a percepção da imagem e a avaliação subjetiva, ou seja, a construção da reputação. Entender que a construção da reputação tem início dentro da própria organização, mas que é fortemente influenciada por fatores que não podem ser controlados, é essencial para que os gestores possam gerenciar essa reputação. O gerenciamento, por sua vez, possui sua própria complexidade, como discutido no próximo tópico.

6.3. GERENCIANDO PARA OTIMIZAR RESULTADOS

Cada vez mais a indefinição de fronteiras entre as organizações e seus stakeholders no mundo empresarial enfatiza a necessidade de gerenciar estrategicamente a reputação corporativa e imagem. Nesse sentido, Gray e Balmer (1998) propõem um modelo operacional para auxiliar os gestores nessa tarefa. O modelo é composto pela identidade organizacional, a comunicação, a imagem e a reputação, além de destacar a necessidade do *feedback* e da correção, conforme figura abaixo.

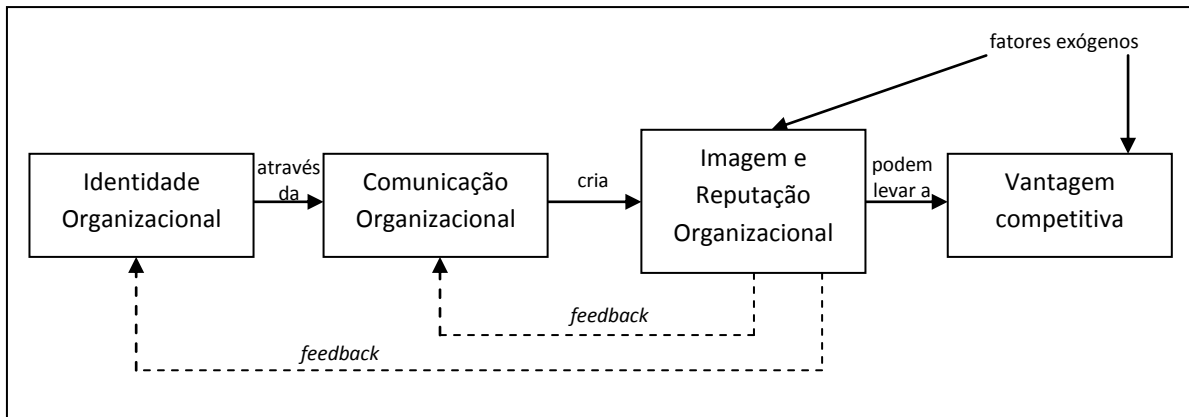


Figura 3 – Modelo operacional para o gerenciamento da imagem e reputação organizacionais (Adaptado de Gray e Balmer, 1998, p. 696).

Nesse modelo, a *identidade* envolve a estratégia de negócios, a filosofia, a cultura e a estrutura organizacional. Por sua vez, a *comunicação*⁷ faz a ligação entre identidade e a imagem/reputação, compreendendo mensagens formais e informais, o nome, a apresentação visual, arquitetura, as relações com as mídias e o comportamento dos funcionários. A *imagem* é entendida como um modelo mental, enquanto a *reputação* como uma avaliação da organização. Em síntese, «a identidade da organização é traduzida em uma imagem aos olhos dos diversos públicos, por meio de uma variedade de mecanismos e canais de comunicação. Com o passar do tempo, surge a reputação» (Gray & Balmer, 1998, p. 701). O *feedback* visa prover a organização de informações precisas, que auxiliem no processo de tomada de decisões. Como resultado, tem-se a vantagem competitiva.

Enquanto a imagem pode ser influenciada por meio de um sistema de comunicação eficiente, uma reputação favorável requer mais que um esforço de comunicação, como uma identidade respeitável, que só pode ser moldada por meio de um desempenho consistente ao longo dos anos. Uma boa reputação, com comportamento ético, competência técnica e de negócios é essencial para a organização estabelecer e perpetuar relações com seus públicos. (Gray & Balmer, 1998)

O gerenciamento da reputação torna-se decisivo para a sobrevivência da organização, principalmente, em momentos em que ela está ameaçada, ou seja, quando determinados eventos ou tendências podem ter um impacto negativo na avaliação de seus públicos. Geralmente, essas ameaças são de dois tipos: a) «crise»: evento de baixa probabilidade e alto impacto, caracterizado pela ambiguidade da causa, efeito e forma de resolução, que acontece

⁷ Vale ressaltar que aquilo que os autores definem aqui como comunicação, está em linha com os elementos do *mix* de identidade explicitados no capítulo anterior.

de forma inesperada e imediata, sendo suscetível de interpretações especulativas; b) «problema»: um hiato entre as expectativas dos públicos em relação ao comportamento da organização e as percepções desses públicos sobre o atual comportamento, o que costuma acontecer de forma lenta, relativamente previsível e, frequentemente, numa situação em que os atores afetados estão engajados em defender suas preferências de solução. Enquanto as «crises» representam choques que alertam as organizações sobre a necessidade de mudanças, os «problemas» permitem que a organização ocupe-se de um processo de aprendizagem (Heugens, Van Riel, & Bosch, 2004).

Grande parte dos gestores da atualidade considera que os danos à reputação são uma grande ameaça ao valor da organização, contudo, ainda são poucos aqueles que possuem um plano estratégico para gerenciar o risco a reputação. Fombrun, Nielsen e Trad (2007) sugerem que a detecção antecipada da ameaça e uma ação decisiva podem atenuar a crise e auxiliar os gestores a recuperar o controle, a restaurar o desempenho e a reconstruir o valor. Nesse sentido, propõem um sistema de gestão de risco, que consiste basicamente em dois processos chave que devem ocorrer em simultâneo: «antecipar» e «reputar».

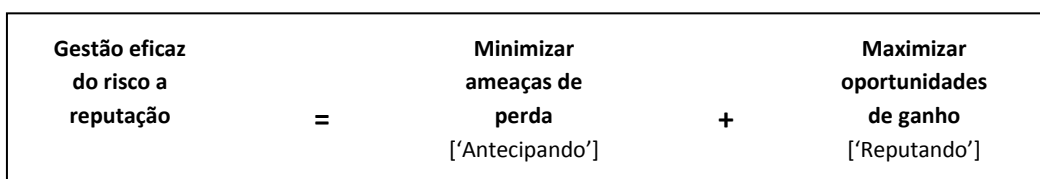


Figura 4 – Modelo de gerenciamento de risco a reputação (Adaptado de Fombrun, Nielsen e Trad, 2007, p. 76).

«Antecipar» serve para defender a organização das possíveis ameaças. A antecipação só pode ser feita por meio da identificação da influência que os atributos da organização possuem sobre a sua reputação, sob a ótica dos seus públicos; e, da identificação da cobertura da mídia, de forma a perceber quais eventos podem criar uma cobertura negativa ou positiva. Com essas informações, é possível construir uma reputação mais consistente, direcionada as expectativas do público e de acordo com o que é relevante para angariar uma boa cobertura na mídia. «Reputar», por sua vez, compreende uma vasta gama de iniciativas cujo objetivo é construir e proteger a reputação, podendo ser definidas como ações e comunicações que tornem a organização relevante para seus públicos (Fombrun, Nielsen, & Trad, 2007).

Em outra abordagem, Heugens et. al. (2004) sugere que em cenários de ameaças, as organizações são estimuladas a desenvolver múltiplas capacidades de gerenciamento da reputação. Com base em um estudo empírico sobre as respostas das empresas holandesas de

alimentos às ameaças a reputação imposta pela entrada de alimentos geneticamente modificados, os autores identificaram quatro capacidades de gerenciamento: a) engajar-se em um diálogo de cooperação com os públicos relevantes; b) apresentar um ponto de vista organizacional favorável aos olhos dos agentes externos, persuadindo-os de que a posição da organização é apropriada e correta; c) evitar a «culpa» ou «propriedade» das ameaças à reputação; e d) comunicar-se de forma significativa com as partes afetadas, mesmo sob condições adversas e de alta pressão de tempo.

Nota-se que, em qualquer dos modelos de gerenciamentos propostos, a *comunicação* aparece como um fator fundamental. Uma comunicação planejada auxilia tanto na construção, como na manutenção de uma reputação favorável, desde que ela exprima corretamente a identidade da organização e busque prover o público de informações que esse considere relevante. Nesse sentido, destaca-se a importância dos sistemas de mensuração da reputação, essenciais para entender a avaliação do público e suas expectativas, ou seja, para essenciais para definição das estratégias de comunicação da organização.

6.4. COMO MENSURAR A REPUTAÇÃO

O conceito de reputação vem sendo amplamente discutido na literatura, contudo ainda não é clara a definição do que é uma «boa» ou «má» reputação. Na maioria dos casos, a reputação não é unidimensional, ou seja, as pessoas possuem uma variedade de associações no que diz respeito à organização, as quais são elaboradas demais para serem resumidas simplesmente em «boa» ou «má» (Berens & Van Riel, 2004).

Um estudo de Berens e Van Riel (2004) indica três principais tipos de associações utilizadas na literatura, tanto para discutir, quanto para mensurar a reputação: (1) as diferentes expectativas sociais que as pessoas têm sobre o comportamento das organizações; (2) as diferentes características de personalidade que as pessoas atribuem a uma organização; e, (3) as diferentes razões que levam a confiar ou não confiar em uma organização. Os autores exemplificam as três correntes de associações com três diferentes métricas de reputação, como o «Quociente de reputação», baseado nas expectativas sociais (van Riel & Fombrun, 2007), «Escala de personalidade corporativa» (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2003), e «Credibilidade corporativa» (Newell & Goldsmith, 2001 *apud* Berens & Van Riel, 2004).

A abordagem das expectativas sociais costuma ser utilizada em situações nas quais a organização está interessada em aprender sobre as percepções e expectativas que os públicos

possuem sobre o seu comportamento, em um amplo contexto de referência. A abordagem que se refere à personalidade é utilizada frequentemente quando os pesquisadores querem comparar a percepção de diferentes grupos de públicos em relação a uma organização específica, visando descobrir hiatos na percepção que precisem ser resolvidos. Por fim, a noção de confiança é mais aplicada em contextos que envolvem interações de risco, como em situação de *business-to-business* (Berens & Van Riel, 2004).

O presente estudo visa identificar qual a reputação do Ministério Público do Estado do Amazonas, por meio do entendimento da avaliação do público sobre o seu comportamento. O estudo enquadra-se em um contexto de ampla referência, tendo em vista que é interessante para a organização uma comparação posterior de sua reputação com outros Ministérios Públicos, ou mesmo outras organizações públicas. Dessa forma, optou-se por utilizar a abordagem das expectativas sociais, tendo como referência o «RepTrak™» (van Riel & Fombrun, 2007), modelo que evoluiu do «Quociente de Reputação», e o qual será analisado a partir de agora.

6.4.1. RepTrak™ Scorecard

O «Quociente de Reputação» (QR) é um instrumento desenvolvido, em meados de 1999, por Fombrun juntamente com a empresa de pesquisa de mercado *Harris Interactive*. Teve como base uma ampla revisão de literatura acadêmica e prática, além de sucessivos testes qualitativos e quantitativos em diversos países. A medida inclui apelo emocional, desempenho financeiro, produtos e serviços, desempenho social, visão e liderança e ambiente de trabalho – são 6 dimensões que agrupam 20 itens/atributos (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000; Groenland, 2002; Gardberg & Fombrun, 2002; Gardberg, N., 2006).

A proposta era gerar um instrumento que pudesse ser aplicado em diferentes países, culturas e públicos. Estudos qualitativos comprovaram que não há influência de aspectos culturais nas dimensões propostas pelo modelo inicial, entretanto, sugeriu-se a inclusão de atributos como «figura carismática» e «país de origem», dois novos fatores genuinamente culturais (Groenland, 2002). Nesse sentido, Gardberg (2006) explica que variáveis regulatórias, normativas e cognitivas podem afetar a construção da reputação e as expectativas dos públicos. Da mesma maneira, Ponzi et. al (2011) indica que alguns itens que compõe o instrumento podem perder a relevância em certos contextos, como por exemplo, o desempenho financeiro ou competitividade em organizações de propriedade governamental,

sendo, portanto, relevante a revisão e adaptação do modelo em diferentes contextos institucionais (Gardberg, N., 2006; Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011).

Em termos metodológicos, num primeiro momento, testou-se a codificação reversa de alguns atributos, com intuito de diminuir o viés em cada subescala. Contudo, percebeu-se que essas questões confundiam o respondente, que falhava em notar que o item era reverso. Com isso, na versão final do modelo QR, os atributos reversos foram transformados (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000).

Em 2005, o Instituto de Reputação (IR) introduziu o «RepTrak™ Scorecard», um instrumento que evoluiu do QR, formatado em 23 indicadores de desempenho (atributos) agrupados em 7 *drivers* principais (dimensões). O RepTrak™ visava melhorar alguns aspectos relativos ao modelo inicial, tais como: a multi-colinearidade entre os atributos; a correlação da medida de apelo emocional com a medida total da reputação; os pesos dos atributos, que não eram considerados, apesar deles demonstrarem que possuíam diferentes impactos na reputação geral; entre outros (van Riel & Fombrun, 2007).

Após as melhorias, o novo RepTrak™ Scorecard passou por regressões multivariadas para examinar a contribuição dos atributos nas dimensões e das dimensões na reputação geral. A reputação geral foi construída a partir de 4 itens – reputação total e mais três atributos de apelo emocional. Van Riel e Fornbrun (2007, p. 254) explicam que «a força preditiva de cada atributo na pontuação de sua dimensão foi usada para representar a contribuição líquida do atributo à medida global da reputação».

Outro aprimoramento do modelo diz respeito a independência estatística de cada dimensão, o que reduz problemas de multi-colinearidade, além de reforçar a análise do impacto de atributos e dimensões na reputação geral (van Riel & Fombrun, 2007).

O modelo sugere que a reputação é um construto que combina dois fatores: emocional e racional. Ou seja, a reputação é baseada em atitudes emocionais que os públicos têm para com as organizações e pode ser mensurada a partir da avaliação do grau de admiração, confiança, simpatia e estima total (Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011). Para que se identifique como a reputação é construída, o modelo RepTrak™ avalia também 7 dimensões, compostas por 23 indicadores de desempenho (atributos). Com isso, o modelo é capaz de capturar o componente emocional da reputação em relação ao seu componente cognitivo e racional, determinando se há uma reputação favorável em relação à organização avaliada e como ela é formada.

Os 7 *drivers* principais do modelo são: produtos e serviços; inovação; ambiente de trabalho, governança; cidadania; liderança; e, desempenho. Abaixo estão descritos os atributos de cada dimensão.

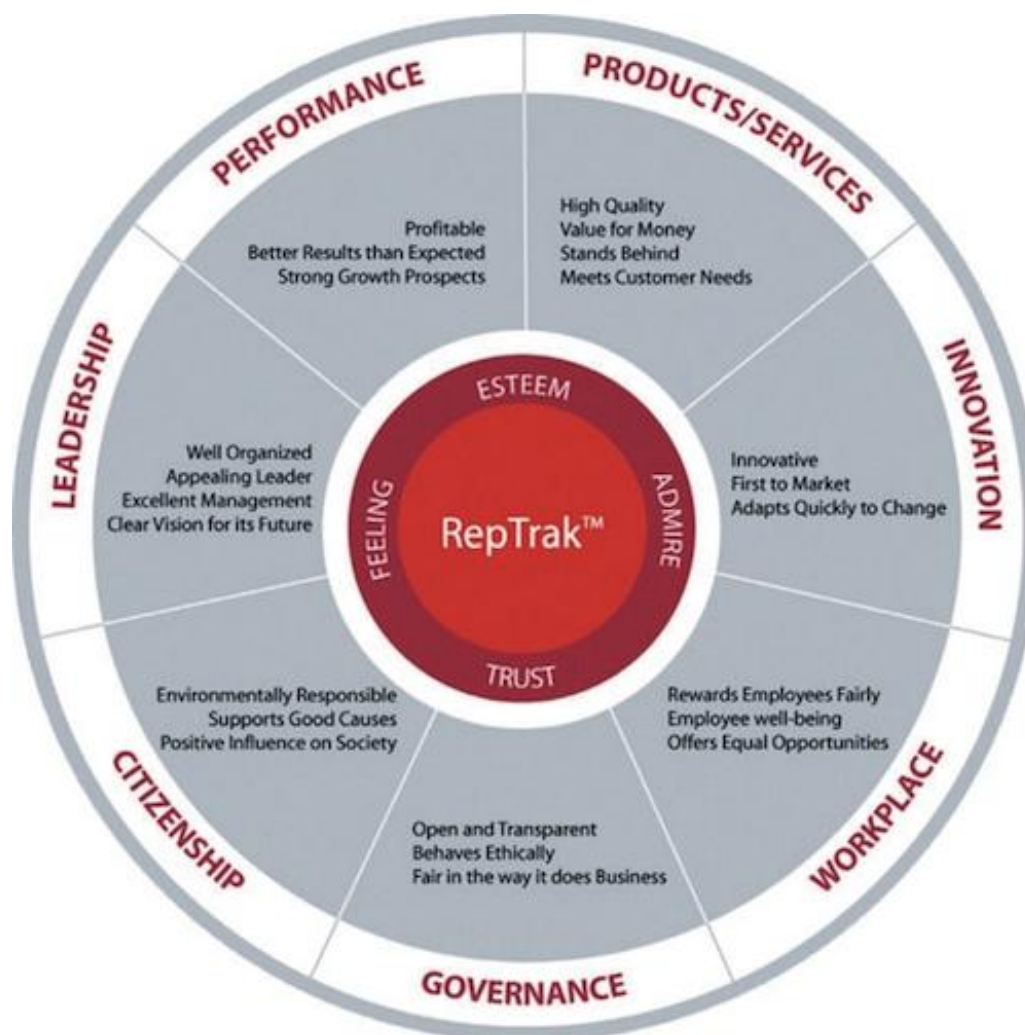


Figura 5– RepTrak™ Scorecard (van Riel & Fombrun, 2007, p. 255)

RepTrak™ Scorecard: dimensões e atributos	
Apelo emocional	[Empresa] é uma empresa que eu tenho simpatia e estima; [Empresa] é uma empresa que admiro e respeito; [Empresa] é uma empresa em que eu confio; [Empresa] tem uma boa reputação geral;
1. Desempenho	1. [Empresa] parecer ter um bom retorno do investimento; 2. [Empresa] parece uma empresa com resultados financeiros sólidos; 3. [Empresa] parece uma empresa com perspectivas de crescimento;
2. Produtos e serviços	4. [Empresa] oferece produtos/ serviços de alta qualidade; 5. [Empresa] oferece produtos/serviços com boa relação custo-benefício; 6. [Empresa] oferece garantias a produtos e serviços; 7. [Empresa] atende as necessidades do cliente;

3. Inovação	8. [Empresa] estimula o surgimento de novas ideias; 9. [Empresa] tem pioneirismo no mercado; 10. [Empresa] possui agilidade para adaptação às mudanças;
4. Ambiente de trabalho	11. [Empresa] recompensa aos empregados de forma justa; 12. [Empresa] preocupa-se com a saúde e bem-estar dos empregados; 13. [Empresa] promove oportunidades iguais;
5. Governança	14. [Empresa] aberta e transparente; 15. [Empresa] tem comportamento ético; 16. [Empresa] é justa na condução dos negócios;
6. Cidadania	17. [Empresa] é ambientalmente responsável; 18. [Empresa] contribui para o desenvolvimento social; 19. [Empresa] apoio às causas sociais;
7. Liderança	20. [Empresa] é bem administrada; 21. [Empresa] possui uma liderança carismática; 22. [Empresa] possui um excelente corpo gerencial; 23. [Empresa] possui uma visão clara de futuro.

Quadro 7 – RepTrak™ Scorecard: dimensões e atributos (Adaptado de Fombrun et. al., 2000; Almeida e Nunes, 2007; Ponzi et. al., 2011)

A medida é construída com base em uma escala de 7 pontos, na qual 1= Discordo totalmente e 7= Concordo totalmente. Metodologicamente, os autores van Riel e Fonbrum (2007) não deixam claro como proceder à análise dos dados, contudo, outros estudos que utilizam a mesma escala baseiam-se, principalmente, em análises das médias dos atributos e das dimensões, fatoriais confirmatórias e regressões múltiplas (Chetthamrongchai, 2010).

Esse modelo foi construído atendendo, principalmente, características relacionadas com o segundo setor, ou seja, empresas que atuam em um ambiente competitivo, direcionadas a conquista e retenção de consumidores, visando obtenção de resultados financeiros positivos, entre outras características. Nesse sentido, a aplicação do modelo a uma organização pública, cuja finalidade não é lucrativa, sugere a revisão e adaptação do modelo, a fim de ajustar-se a seu contexto institucional, sem que o instrumento perca sua relevância (Gardberg, N., 2006; Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011).

7. PRINCIPAIS CONCEITOS ABORDADOS NO ESTUDO

De forma a esclarecer os principais conceitos utilizados no presente estudo, apresenta-se o quadro abaixo, segundo a visão agregadora da autora.

Principais conceitos abordados no estudo	
CULTURA	Manifestação simbólica e comportamental dos valores sustentados e partilhados pelos gestores e funcionários de uma organização. Trata-se do «padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizado de resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, para serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas» (Schein, 1984, p. 3)
IDENTIDADE	Identidade organizacional compreende características fundamentais (centrais) da organização, que a distinguem das demais (distintivo) e que é percebida como duradoura, ligando o presente ao passado e ao futuro (duradouro, mas atual). Na sua essência, é a mistura de valores dos gestores e funcionários, abrangendo ainda a cultura empresarial e territorial. É socialmente construída e une o grupo em torno de um conjunto de regras formais e informais partilhadas. Manifesta-se por meio de canais de comunicação, comportamento e símbolos.
IMAGEM	A imagem é uma percepção cognitiva da organização, ou seja, um conjunto de significados por meios dos quais a organização é conhecida, descrita, lembrada e relatada. É formada por incontáveis detalhes, afetada por aspectos contextuais e influenciada por sinais projetados pela própria organização.
REPUTAÇÃO	Avaliação subjetiva e afetiva sobre os atributos da organização, construída socialmente e sustentada por diversos públicos (na medida em que a opinião dos públicos pode influenciar-se mutuamente, mas considerando cada público em separado, de acordo com a sua relação com a organização), estável e duradoura (construída ao longo do tempo), passível de comparação, sendo positiva ou negativa.
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA⁸	Organizações voltadas a servir o interesse público. Sua finalidade é definida por legislação e a busca por eficiência e eficácia é pautada no aprofundamento da democracia. São estatais as que forem parte do aparelho do Estado e subordinarem-se ao Direito Público, enquanto que não-estatais aquelas que não fazem parte do aparelho do Estado e estão subordinadas ao Direito Privado (essas denominadas Organizações Sociais, ou Terceiro Setor).

Quadro 8 – Principais conceitos abordados no estudo (elaborado pela autora)

⁸ O presente estudo trata de Organizações Públicas Estatais. Termos como «serviço público», «esfera pública» e «organização pública» foram utilizados como recurso semântico, para evitar demasiadas repetições, contudo, sem o intuito de promover generalizações.

8. MÉTODO E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

8.1. OBJETO DE ESTUDO: O MPE-AM

O objeto de estudo dessa investigação é o Ministério Público do Estado do Amazonas (MPE-AM), órgão que atua na região Norte do Brasil, especificamente no Estado do Amazonas, sediado na capital Manaus. Trata-se de uma organização pública brasileira, cuja atuação é independente funcionalmente das esferas de poder executiva, judiciária e legislativa. O Ministério Público é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, responsável pela defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Destinou-se a essa Instituição a promoção exclusiva da ação penal pública, além da proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos, nomeadamente, direitos da infância, consumidor, saúde e cidadania (art.29, I e III, CF, 88).

O MPE-AM é parte do Ministério Público da União, o qual compreende o Ministério Público Federal, do Trabalho, Militar e do Distrito Federal e Territórios, assim como os Ministérios Públicos dos Estados – os 30 entes compõem uma organização horizontal, com autonomia administrativa e orçamentária (art. 127 c/c art. 128, CF, 88). A estrutura horizontal da organização confere uma «concepção peculiar da ideia de unidade, que não se expressa em ações concatenadas, cabendo a cada ente a definição da imagem institucional, a preservação de sua indispensável autonomia e a escolha de formas de interação com a sociedade» (CNMP, Carta consulta Pro MP, 2008a, p. 3).

Os públicos internos do MPE-AM podem ser identificados como servidores, membro e estagiários. Servidores são funcionários concursados para atuar em áreas técnicas ou de apoio. Membros são promotores e procuradores, concursados, de cargo vitalício, que atuam diretamente com a finalidade da instituição. São aproximadamente 360 funcionários na Capital, Sede e prédio Anexo (esse número pode variar em razão de sucessivas e frequentes nomeações que estão a ocorrer entre 2011 e 2012). Os públicos externos são todos os cidadãos do Estado do Amazonas, entidades parceiras, veículos de comunicação, outros órgãos governamentais, entre outros. Devido a sua amplitude, é difícil mensurar a sua população.

8.2. AMOSTRA

A identificação da reputação pode ser feita mediante a avaliação de diversos públicos da organização. Em virtude das restrições de tempo para coleta de dados, bem como da amplitude da população, optou-se por investigar somente o público interno do MPE-AM. O dimensionamento da amostra, portanto, segue critérios probabilísticos, conforme a fórmula abaixo, a qual considera: n = tamanho da amostra; σ^2 = nível de confiança escolhido, expresso em números de desvios-padrão; p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica; q = percentagem complementar ($100 - p$); N = tamanho da população; e , e^2 = erro máximo permitido (Gil, 2009).

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

Admitindo-se que o fenômeno se verifica em 50% da população $p=50$, conseqüentemente, a percentagem complementar é de $q = 50$. O nível de confiança desejado é de 95%, aplicando-se 2 desvios a fórmula ($\sigma^2 = 2^2=4$), com um erro máximo tolerável de 5% ($e^2 = 5^2 = 25$) para uma população total de 360 funcionários. O número da amostra é de **189 entrevistados**.

O inquérito foi aplicado presencialmente, em papel, na sede e no prédio anexo da instituição, durante o período de 20 a 24 de agosto de 2012.

8.3. QUESTIONÁRIO

A concepção do modelo de pesquisa conta com base teórica e metodológica do modelo RepTrak™, sendo adaptado considerando o contexto das organizações públicas brasileiras. Com isso, características histórico-culturais relacionadas ao desempenho dessas organizações serão acrescentadas ao construto, enquanto aqueles atributos relacionados ao desempenho financeiro e competitividade serão retirados. Os *drivers* da reputação podem variar de acordo com uma série de fatores, tais como tipo de propriedade, expectativas quanto à responsabilidade social, ou a indústria na qual a organização se insere, na medida em que a interpretação dos sinais emitidos varia dependendo dos contextos e dos grupos (Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011).

O inquérito, baseado em procedimentos de análise quantitativa, consta de afirmações a respeito de atributos que compõe a reputação organizacional, sendo segmentado em uma

dimensão de caráter afetivo e sete cognitivo/racional. O respondente deverá identificar, primeiramente, o grau em que cada atributo está relacionado ao MPE-AM e depois, o grau de relevância de cada atributo. A escala de 7 pontos será mantida da seguinte forma: 1- Discordo Totalmente/Nada importante e 7- Concordo Totalmente/Fundamental.

Medir o grau de relevância de cada atributo é importante na medida em que, como explica Chettamrongchai (2010), a reputação pode ser mensurada utilizando os mesmos indicadores para todos os grupos de públicos, desde que se tenha em mente que os critérios de peso podem variar entre os grupos. Comparar o grau de importância com o grau em que as características da organização estão mais presentes contribui para identificar quais atributos e dimensões devem receber mais atenção da organização.

Vale ressaltar que a reputação de organizações públicas costuma ser um misto de coisas boas e coisas ruins, como alta especialidade e confiança juntamente com um serviço ruim e funções burocráticas (Luoma-aho, 2007). Dessa forma, características relacionadas à baixa efetividade no combate a corrupção, por exemplo, que é considerado **negativo ou impróprio**, deverão ser **codificadas de forma reversa**, admitindo-se que quanto mais a organização é vista como ineficiente no combate, nesse caso, mais isso influencia negativamente sua reputação. Esses atributos são assinalados com um asterisco (*) e foram definidos obedecendo aos princípios norteadores da atuação da administração pública (art. 37, CF) e conceitos centrais da administração para o interesse público, fundamentados na ética e eficiência (Moreira Neto, 1998). As demais afirmativas possuem um caráter de influência positivo.

Os dados demográficos buscam traçar o perfil do respondente e serão utilizados de forma a complementar as análises. As perguntas feitas abordam idade, grau de escolaridade, gênero, tempo de trabalho na organização, cargo (servidor, membro ou estagiário).

8.3.1. Apelo emocional

Essa é a dimensão afetiva do modelo, por meio dela é possível medir se a reputação que a organização possui é favorável ou desfavorável. Ponzi et. al. (2011) explica que essa dimensão capta o componente emocional da reputação e que, portanto, pode ser utilizada em combinação com outros construtos, que possam medir, por exemplo, o comportamento dos consumidores. Em outras palavras, pode ser utilizada como uma “medida curta” da reputação, a qual os autores denominam *RepTrak™ Pulse* (Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011). Como se trata de uma abordagem afetiva, não há características a acrescentar.

Dimensão	Atributos RepTrak™ Scorecard	Atributos Organizações Públicas
APELO EMOCIONAL	Bom sentimento (simpatia e estima); Confiança; Admiração e respeito; Boa reputação geral.	[aplicam-se os mesmos] Bom sentimento (simpatia e estima); Confiança; Admiração e respeito; Boa reputação geral.

A partir desse ponto, apresentam-se todas as sete dimensões de carácter racional ou cognitivo. São essas dimensões que indicam o que influencia positiva ou negativamente a reputação da organização. Nas dimensões desempenho e Serviços acrescentaram-se dois atributos de carácter generalista, afim de contribuir para avaliação dessas áreas.

8.3.2. Desempenho

O desempenho está relacionado com características financeiras, o que não se aplica as organizações públicas, tendo em vista que essas não possuem finalidade lucrativa. Dessa forma, adicionaram-se características indicativas de desempenho gerencial.

Dimensão	Atributos RepTrak™ Scorecard	Atributos Organizações Públicas
DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ retorno do investimento; ▪ resultados financeiros sólidos; ▪ perspectivas de crescimento; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desfoque das necessidades do cidadão (burocratismo)*; ▪ excessivo controle de procedimentos (burocratismo)*; ▪ possui apenas projetos de curto prazo (reformismo)*; ▪ possui projetos em duplicação (reformismo)* ▪ possui foco em desempenho e cumprimento de metas (fund. Gerenciais); ▪ boa aplicação do dinheiro público (geral);

8.3.3. Produtos e serviços

Organizações públicas não possuem como atribuição a venda de produtos aos cidadãos, exceto em casos de empresas públicas, que possuem carácter misto. Com isso, o foco dessa dimensão é avaliar se os serviços prestados pela instituição atendem as expectativas dos seus consumidores, os cidadãos. A “relação custo-benefício” é excluída por não haver troca

monetária na prestação de serviços, bem como exclui-se o atributo relacionado as “garantias”. O termo cliente é substituído por “cidadão”.

Dimensão	Atributos RepTrak™ Scorecard	Atributos Organizações Públicas
PRODUTOS E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • produtos e serviços de qualidade; • relação custo-benefício; • garantias a produtos e serviços; • suprimimento das necessidades do cliente-cidadão; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lentidão na resolução de problemas (burocratismo)*; ▪ quebra de regras gerais para contornar problemas na prestação de serviços (informalidade)*; ▪ serviço oferecido é ineficiente (fund. Gerenciais)*; • os serviços da instituição são importantes para sociedade (geral);

8.3.4. Inovação

A inovação, de maneira geral, é uma característica que não está presente nas organizações públicas brasileiras. Contudo, os atributos do modelo RepTrak™ serão mantidos, de forma a mensurar se a existe uma influência negativa dessa questão sobre a reputação e, também, se é considerada importante para o entrevistado. Outras características relacionadas foram acrescentadas, principalmente, por essas serem decorrentes do modelo burocrático herdado por essas organizações.

Dimensão	Atributos RepTrak™ Scorecard	Atributos Organizações Públicas
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incentivo a ideias; ▪ pioneirismo; ▪ agilidade para adaptação a mudanças; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ administração engessada (fechada para novas ideias) (burocratismo)*; ▪ valorização de regras e procedimentos padrão (aversão inovação); ▪ comodismo para oferecer soluções diferenciadas (aversão inovação)*; ▪ desconforto diante de situações que exijam novas opiniões (aversão inovação)*; ▪ restrição a comportamentos que se oponham ao vigente (aversão inovação)*; ▪ descarte de projetos de gestões anteriores (reformismo)*;

8.3.5. Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho é uma dimensão de importância única nessa investigação, tendo em vista que o público investigado é composto por funcionários da organização e, dessa forma, é aquele que possui maior proximidade com as questões aqui abordadas. Características vinculadas a herança histórica do patrimonialismo, personalismo, burocratismo, entre outras, foram incluídas pois se entende que elas afetam diretamente a relação empregador *versus* empregado e, conseqüentemente, o ambiente de trabalho.

Dimensão	Atributos RepTrak™ Scorecard	Atributos Organizações Públicas
AMBIENTE DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ recompensa ao mérito de forma justa; ▪ igualdade de oportunidades; ▪ promoção do bem-estar e saúde dos empregados; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o acesso a posições de liderança se dá através de privilégios (personalismo)*; ▪ está sujeito a uma rede de relações pessoais e influência (personalismo)*; ▪ familiares e amigos possuem preferência para assumir cargos (personalismo)* ▪ igualdade de poder entre todos os funcionários (autoritarismo e centralização); ▪ rígida estrutura hierárquica (autoritarismo e centralização); ▪ há o respeito a autoridade (autoritarismo e centralização); ▪ falta de profissionalismo nas relações (informalidade)*; ▪ formalismo na execução de procedimentos (burocratismo);

8.3.6. Governança

A governança indica os costumes, leis, regulamentos e políticas que regulam como a organização é dirigida e controlada. Trata-se de uma dimensão que requer atenção, em virtude de sugerir se o comportamento da organização é aceitável ou não, principalmente, no que diz respeito as medidas que tomam em relação a transparência e controle, característica que, como vista no Capítulo 1, está fortemente associada a essas organizações, levando a descrença por parte dos seus públicos.

Dimensão	Atributos RepTrak™ Scorecard	Atributos Organizações Públicas
GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aberta e transparente; ▪ comportamento ético; ▪ justa em sua condução dos negócios; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ critérios de escolha e decisão são pessoais (patrimonialismo)*; ▪ há confusão entre o que é público e o

		<p>que é privado (patrimonialismo)*;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ recursos públicos utilizados em benefícios de privados e na manutenção do poder(patrimonialismo)*; ▪ predisposição do agente público para tirar vantagem (informalidade)*; ▪ atos e contas públicas disponibilizados para o público em geral (transparência e controle); ▪ baixa efetividade no controle da corrupção interna (transparência e controle)*;
--	--	--

8.3.7. Cidadania

A dimensão cidadania pode parecer óbvia para as organizações públicas, no entanto, é válido mensurar se o público percebe sua atuação cidadã realmente eficiente e se isso influencia na construção da sua reputação. Mantiveram-se os atributos do RepTrak™ Scorecard e acrescentou-se uma característica que aborda o tema cidadania.

Dimensão	Atributos RepTrak™ Scorecard	Atributos Organizações Públicas
CIDADANIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ responsabilidade ambiental; ▪ desenvolvimento social; ▪ apoio às causas comunitárias; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco em políticas de inclusão social, redução da desigualdade e fortalecimento da cidadania (foco cidadão); ▪ baixa efetividade no controle da corrupção externa (transparência e controle)*;

8.3.8. Liderança

Questões relacionadas a liderança foram sugeridas quando da validação do modelo por meio de pesquisas qualitativas (Groenland, 2002; Gardberg, N., 2006). Como destacado pelos autores, essa dimensão mensura atributos que têm forte influência da cultura, ou seja, da forma como os líderes são percebidos e de sua importância. Além disso, abrange alguns atributos relativos a gestão da organização. Acrescentaram-se características relacionadas aos fundamentos gerenciais não consolidados e a descontinuidade nas gestões.

Dimensão	Atributos RepTrak™ Scorecard	Atributos Organizações Públicas
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organização; ▪ líderes carismáticos; ▪ excelência gerencial; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ há conflitos de objetivos (reformismo)*; ▪ decisões dependentes de influências

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visão clara e compartilhada do futuro; ▪ gestor inteligente e competente; 	externas – políticas (fund. Gerenciais)*;
--	--	---

8.3.9. Proximidade/experiência

A proximidade não compõe diretamente o modelo RepTrak™, contudo, considerando que uma maior proximidade com a organização pode afetar a avaliação da mesma, trata-se de uma questão interessante de ser discutida quando a investigação trabalha com diferentes públicos. Luoma-aho (2007) destaca que quanto maior a experiência do indivíduo ou grupo com determinada organização, mais esse público irá recordar o seu comportamento e, conseqüentemente, melhor poderão realizar avaliações. No presente estudo, essa questão **não será abordada** em virtude do público pesquisado ser apenas o público interno da organização. No caso da aplicação desse inquérito com outros públicos, sugere-se a inclusão da análise sobre a proximidade/experiência do respondente.

PROXIMIDADE	Tenho muita familiaridade com os serviços oferecidos; Ouço falar muito da organização; Conheço bastante sobre os resultados do trabalho da instituição; Conheço muita gente que trabalha na organização.
--------------------	---

Para verificar o questionário completo ver Anexo 01.

9. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

9.1. ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS E MISSING VALUES

Os dados coletados foram introduzidos no software estatístico SPSS 17.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), no qual se realizou uma análise das tabelas de frequência de modo a detectar incorreções na inserção destes dados a partir dos questionários respondidos. Buscou-se ainda detectar a existência de questionários com presença de **missings**, ou seja, respostas faltantes. Aqueles com *missings* acima de 50% em uma dimensão, mais da metade das afirmativas que compõe a dimensão, foram excluídos (considerando apenas a primeira parte do questionário), o que resultou na exclusão de oito questionários.

Aqueles que apresentaram ocorrência de *missings* abaixo de 50% dentro da respectiva dimensão tiveram os *missings* substituídos por um valor neutro, correspondente à média dos demais casos. Com isso, o valor médio da variável permaneceu inalterado, bem como não houve afetação em excesso a outras estatísticas como as correlações (Malhotra, 2006).

No que diz respeito à segunda parte, que avaliou a relevância de cada item para a construção da reputação, não houve exclusão de nenhum questionário com *missings*, pois se considerou a necessidade de manter as informações da primeira parte, as quais possuem maior importância para o presente estudo. Os *missings* presentes na segunda parte do inquérito foram então substituídos por um valor neutro, correspondente à média dos demais casos.

Vale destacar que todas as variáveis reversas foram recodificadas, transformando-se em novas variáveis, coerentes com as demais.

9.2. PERFIL DA AMOSTRA

O quadro abaixo resume as características sócio-demográficas da amostra inquirida.

Caracterização Sócio-demográfica da Amostra	
Características Socio-demográficas	Porcentagem da Amostra
Gênero	
Feminino	44,2%
Masculino	53,6%
Não responderam	2,20%

Idade	
16 - 25	21,5%
26 - 35	38,7%
36 - 45	20,4%
46 - 55	10,5%
56 - 64	2,8%
Não responderam	6,1%
Escolaridade	
Ensino fundamental completo	1,10%
Ensino médio completo	24,9%
Ensino superior completo	38,1%
Pós graduação/Mestrado/Doutorado completo	34,3%
Não responderam	1,70%
Função	
Servidor	68,5%
Membro	4,4%
Estagiário	23,8%
Outro colaborador	0,6%
Não responderam	2,8%
Tempo de serviço	
≤ 5 anos	75,1%
6 – 10 anos	9,9%
11– 15 anos	0,6%
16 – 20 anos	0,6%
21 – 25 anos	5,0%
26 ≤	1,1%
Não responderam	7,7%

Quadro 9 - Caracterização sócio-demográfica da amostra (dados da pesquisa)

9.3. ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS

Para que a escala seja considerada válida, ela deve refletir de forma exata o conceito subjacente, ou seja, cada dimensão do estudo deve ter variáveis relacionadas apenas ao seu conceito, de forma que os diferentes resultados apresentem as diferenças entre os indivíduos em relação aos aspectos avaliados.

Analisar a consistência interna é útil para se avaliar a confiabilidade de uma escala, o foco é o conjunto de itens que a formam, pois eles precisam ser consistentes no que indicam sobre sua característica. O **coeficiente Alpha de Cronbach** é uma das medidas de consistência interna, ele é resultante da média de todos os coeficientes possíveis obtidos de diferentes divisões de escala meio a meio (Malhotra, 2006). Seu valor varia entre 0 e 1, sendo considerado excelente quando está acima de 0.8, razoável de 0.7 a 0.8, insatisfatório de 0.6 a 0.7, medíocre de 0.5 a 0.6 e caso de exclusão quando está abaixo de 0.5.

Dimensão	Alpha de Cronbach
Apelo Emocional	0.899
Desempenho	0.539
Serviços	0.764
Inovação	0.862
Ambiente de trabalho	0.787
Governança	0.841
Cidadania	0.772
Liderança	0.879
Relevância - Apelo Emocional	0.847
Relevância - Desempenho	0.314
Relevância - Serviços	0.769
Relevância - Inovação	0.826
Relevância - Ambiente de trabalho	0.872
Relevância - Governança	0.889
Relevância - Cidadania	0.855
Relevância - Liderança	0.845

Quadro 10 – Alpha de Cronbach (dados da pesquisa)

A consistência das diversas escalas, medida através do Alpha de Cronbach, é igual ou superior a 0.70 (valor aceitável) para todas as escalas, à exceção das escalas que medem o desempenho em que é de 0.539, valor considerado medíocre e de 0.314, valor considerado caso de exclusão.

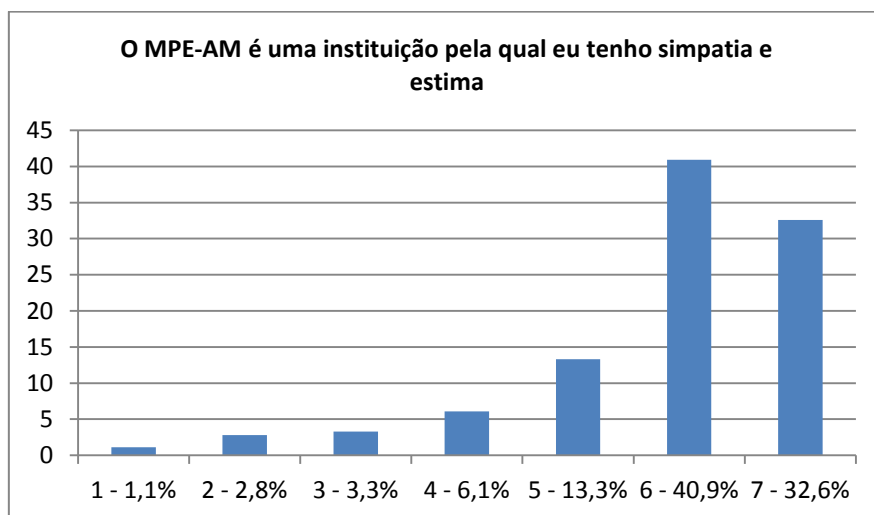
Como se trata de um estudo exploratório e de uma escala que está sendo testada pela primeira vez, não será feita exclusão da dimensão relacionada à relevância do desempenho, contudo, essa será analisada com ressalvas para não generalização.

9.4. A REPUTAÇÃO DO MPE-AM – ANÁLISE DE FREQUÊNCIA E MÉDIAS

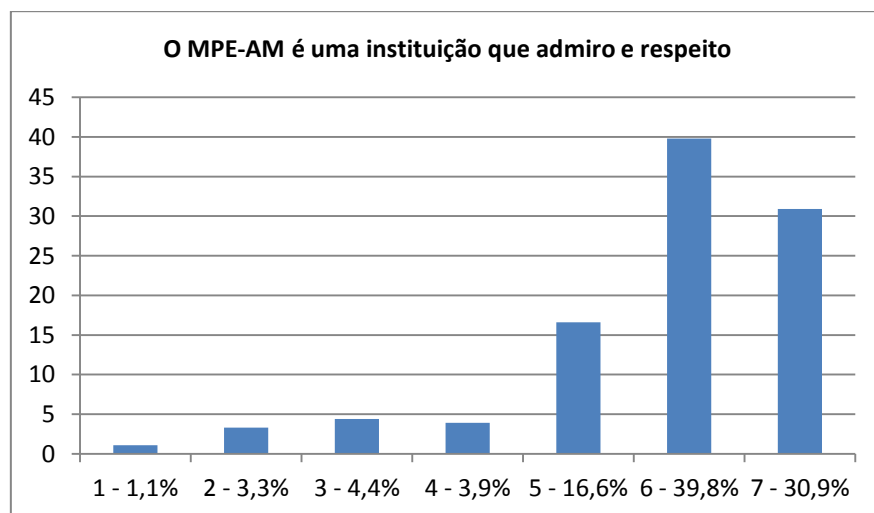
Por meio da análise da dimensão afetiva do modelo é possível mensurar se a reputação da organização é favorável ou desfavorável. Além disso, como já mencionado anteriormente, essa é uma «medida curta» da reputação que pode ser combinada com outros construtos com a finalidade de avaliar tanto a percepção cognitiva sobre a organização, como também a atitude ou o comportamento para com a mesma (Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011).

O modelo utilizado para medir a reputação teve como base uma escala de 7 pontos, na qual 1- Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo em parte, 4 – Não concordo, nem discordo; 5

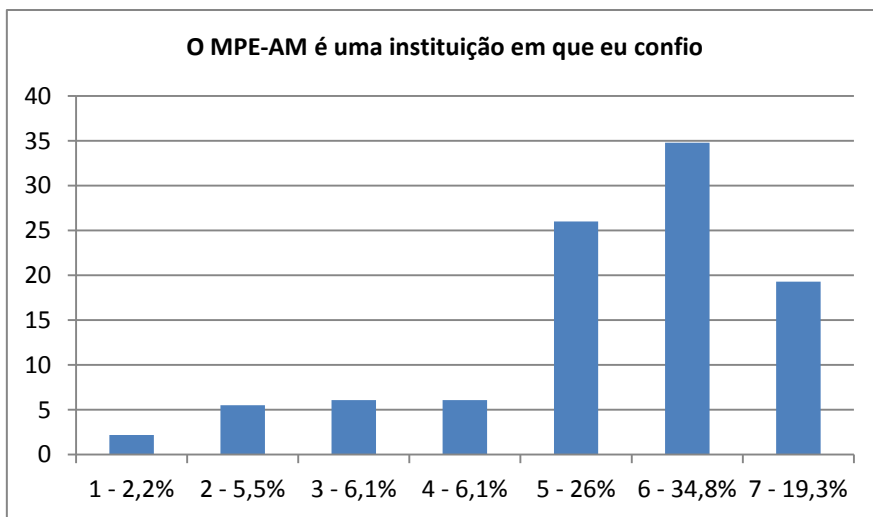
– Concordo em parte; 6 – Concordo; e, 7 – Concordo totalmente. Com isso, considera-se que, em uma análise de frequência, índices maiores ou igual a 5 remetem a uma reputação favorável (positiva), enquanto índices menores ou igual a 3 remetem a uma reputação desfavorável (negativa).



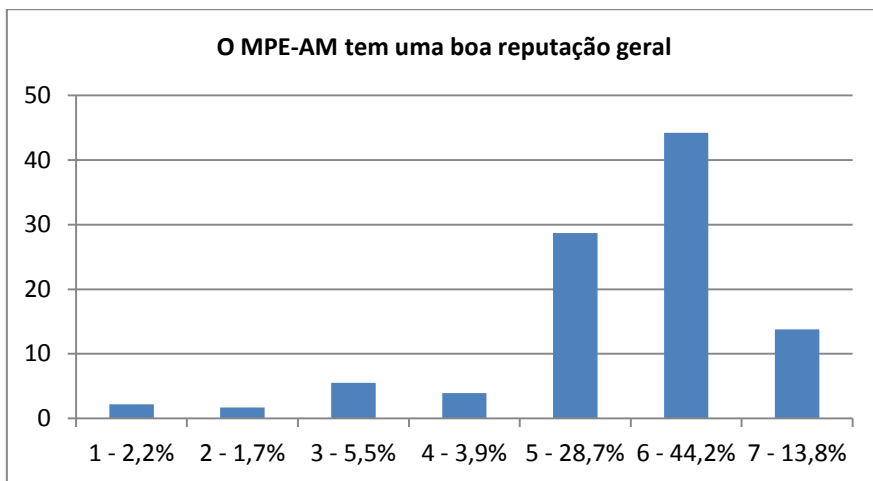
Quadro 11 – Frequência variável «simpatia e estima» (dados da pesquisa)



Quadro 12 – Frequência variável «admiração e respeito» (dados da pesquisa)



Quadro 13 – Frequência variável «confiança» (dados da pesquisa)



Quadro 14 – Frequência variável «boa reputação geral» (dados da pesquisa)

De maneira geral, o MPE-AM teve uma boa avaliação - nível de concordância 6 (Concordo) - em todas as afirmativas relacionadas ao aspecto emotivo, indicando uma **reputação favorável/positiva**.

Além disso, extraiu-se a média de cada variável e da dimensão com um todo, indicando um valor final sobre a reputação do MPE-AM. Esse valor final funciona como uma «nota de avaliação» da reputação, o qual pode ser utilizado em comparação com o valor de outras organizações, ou mesmo de forma horizontal, com o próprio MPE-AM em pesquisa futura ou com outros públicos.

Variável	Média
1 – Simpatia e estima	5.81
2 – Admiração e respeito	5.75
3 - Confiança	5.30
4 – Boa reputação geral	5.44
Média final da Reputação	5.57

Quadro 15 – Médias da Dimensão «Apelo Emocional» (dados da pesquisa)

A média final da reputação é de 5.57, o que indica uma avaliação favorável/positiva do público perante a organização.

Resta agora, esclarecer os demais pontos dessa pesquisa, ou seja, quais dimensões melhor explicam a reputação, e quais atributos são considerados mais relevantes para esse tipo de avaliação. Uma análise sobre as características da organização complementa o estudo, como visto a seguir.

9.5. CARACTERÍSTICAS DO MPE-AM – ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS E MÉDIAS

As características das organizações públicas foram definidas no decorrer desse trabalho, com base em estudos que abordam a história da administração pública brasileira, bem como estudos sobre a cultura organizacional nas esferas pública e privada.

Uma análise interessante a ser feita, portanto, é sobre a concordância da incidência de tais características no MPE-AM. Tais informações podem ser relevantes para que a instituição compreenda melhor a sua imagem.

A instrução dada aos respondentes foi que indicassem o grau em que concordavam com cada uma das afirmativas. O quadro abaixo mostra os resultados percentuais mais altos no grau de relevância 7 – Concordo totalmente, 6 – Concordo e 1 – Discordo totalmente (ver quadro completo Anexo 02).

Variável	Frequência								Média
	1	2	3	4	5	6	7	Não resp.	
5 – necessidade*	6,1%	8,3%	16,0%	8,8%	14,4%	28,7%	16,6%	1,1%	4.71
7 – curto prazo*	4,4%	7,2%	19,3%	22,1%	10,5%	24,3%	11,6%	0,6%	4.47
9 - desempmetas	7,2%	8,8%	13,8%	13,8%	23,8%	24,9%	7,7%	0	4.43
10 - boa aplicdinheiro	7,7%	3,3%	9,9%	18,8%	22,1%	28,7%	8,3%	1,1%	4.65
11 - servqual	1,1%	2,8%	8,3%	7,2%	32,6%	38,7%	8,8%	0,6%	5.20

15 – servinefic*	5,0%	8,8%	15,5%	11,6%	9,4%	29,8%	19,3%	0,6%	4.79
16 – servimport	2,8%	1,1%	1,1%	2,2%	8,3%	39,2%	44,8%	0,6%	6.10
21 - valorizaregras	4,4%	2,8%	10,5%	14,4%	22,1%	32,6%	13,3%	0	4.97
27 - saudebemestar	20,4%	17,1%	13,8%	9,4%	15,5%	17,7%	6,1%	0	3.59
28 - oportiguais	21,0%	19,9%	12,7%	11,0%	16,6%	13,8%	5,0%	0	3.43
33 - rigdahierarq	1,1%	5,0%	5,0%	18,2%	23,2%	26,0%	20,4%	1,1%	5.19
34 - respautoridade	1,1%	1,1%	2,2%	6,6%	8,8%	43,1%	34,3%	2,8%	5.95
35 – profisrelacoes*	12,2%	11,6%	18,8%	11,6%	10,5%	22,7%	12,2%	0,6%	4.13
36 - formalproced	0,6%	1,1%	6,1%	13,3%	21,0%	35,4%	22,1%	0,6%	5.48
38 - etico	2,2%	2,8%	5,0%	11,6%	21,0%	42,0%	14,9%	0,6%	5.33
43 – tirarvantag*	2,2%	8,3%	7,2%	23,2%	6,6%	29,3%	21,5%	1,7%	5.01
44 - disponcontas	2,8%	7,2%	6,1%	18,2%	20,4%	29,8%	14,4%	1,1%	4.95
45 - corrupinterna	3,3%	6,6%	9,4%	25,4%	11,6%	27,6%	15,5%	0,6%	4.81
46 - ambresponsav	2,8%	3,3%	9,9%	9,9%	22,1%	36,5%	15,5%	0	5.16
47 - desenssocial	2,2%	2,8%	8,3%	6,1%	22,1%	44,8%	13,3%	0,6%	5.31
48 - causascomun	6,1%	4,4%	4,4%	16,6%	20,4%	37,0%	11,0%	0	4.96
49 – polinclusao	6,1%	5,5%	5,0%	18,8%	23,8%	30,4%	10,5%	0	4.81
52 - lidcarismatica	13,3%	8,8%	8,3%	14,4%	22,1%	23,2%	9,9%	0	4.32
55 - gestorcompet	7,7%	4,4%	5,0%	13,8%	18,8%	37,0%	13,3%	0	4.95

Quadro 16 – Frequência e médias variáveis características organizações públicas (dados da pesquisa)

Ao fixarmos uma linha de corte em 40%, para os graus de concordância 7 e 6, as características mais incidentes são: prestar serviços importantes para sociedade (44,8%); respeito a autoridade (43,1%); ser ético (42,0%); e, contribuir para o desenvolvimento social (44,8%). Já para o grau de discordância 1, as características de mais incidência foram: saúde e bem estar aos funcionários (20,4%) e oferecer oportunidades iguais a todos os funcionários (21,0%).

Ao identificar as características de maior incidência, compreende-se melhor a imagem que o público analisado tem a respeito da organização. Com isso, a definição de estratégias para a mudança de imagem pode ter como fundamentos os atributos mais destacados a partir dos dados analisados.

9.6. EXPLICAÇÃO DA REPUTAÇÃO - REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Para determinar as dimensões que melhor explicam a avaliação da reputação, fez-se uma análise de regressão linear múltipla. Tal análise envolve uma única variável dependente (sobre a qual se pretende obter explicação) e duas ou mais variáveis independentes (ou explicativas). Dessa forma, é possível determinar se existe relação linear significativa entre as variáveis, além de permitir a identificação daquelas variáveis que mais contribuem para a relação.

A **variável dependente** nessa pesquisa é formada pela dimensão «Apelo Emocional» e será aqui renomeada para «Reputação do MPE», para que fique mais clara a análise. As **variáveis independentes** são provenientes das dimensões pré-estabelecidas: Desempenho, Serviços,

Inovação, Ambiente de trabalho, Governança, Cidadania e Liderança. Com esse procedimento identificaram-se quais dimensões cognitivas explicam a dimensão afetiva.

Vale ressaltar que para essa análise serão consideradas apenas as variáveis da primeira parte do modelo, não englobando aquelas relacionadas às características dos respondentes, nem aquelas que avaliam a relevância de cada item.

	Mean	Std. Deviation	N
Reputação_do_MPE	5.5704	1.18066	181
Desempenho	4.3333	.90422	181
Serviços	4.8617	1.00227	181
Inovação	3.8073	1.14235	181
Ambiente_de_trabalho	4.1902	.96821	181
Governança	4.7516	1.08376	181
Cidadania	4.8291	1.12735	181
Liderança	4.2394	1.31433	181

Quadro 17 – Descriptive Statistics (dados da pesquisa)

Inicialmente, ao verificarem-se as médias resultantes de cada dimensão, percebe-se que, em geral, todas tiveram avaliação em torno de 4 – Não concordo, nem discordo, o que pode ser considerada como uma avaliação neutra, apesar de a avaliação geral da reputação ter sido positiva/favorável. Ressalta-se, contudo, que a dimensão «Inovação» teve uma avaliação de 3.8, indicando uma discordância a respeito da sua incidência na organização.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.660 ^a	.436	.413	.90475	19.075	.000 ^a

a. Predictors: (Constant), Liderança, Desempenho, Governança, Serviços, Cidadania, Ambiente_de_trabalho, Inovação

b. Dependent Variable: Reputação_do_MPE

Quadro 18 – Model summary (dados da pesquisa)

O coeficiente de determinação (R^2) mede a proporção de variação da variável dependente que é explicada pela ação das variáveis independentes. É conveniente analisar-se o R^2 **ajustado**, que corrige o efeito do aumento do valor de R^2 , em virtude do aumento do número de variáveis explicativas. Nesse caso, portanto, verifica-se que as variáveis independentes explicam de forma relativamente satisfatória a reputação do MPE (41.3%), indicando que

ainda resta uma grande proporção a ser explicada por variáveis que não estão inclusas nesse universo de variáveis.

O teste de significância global (teste de precisão do ajustamento) verifica a significância de todos os coeficientes das variáveis explicativas do modelo. Se $F \text{ statistic} > F_{k, n-k-1}$, ou $p < 0,05$, então se rejeita a Hipótese nula (H_0), ou seja, rejeita-se o modelo restrito (de que todas as variáveis independentes são iguais a zero) a favor do completo (pelo menos uma das variáveis independentes é diferente zero).

Modelo Restrito: $H_0: b_1=b_2=b_3=...=b_k=0$, ou seja, $H_0: Y_i=a+e_i$

Modelo Completo: $H_1: b_1, b_2, b_3, \dots, b_k \neq 0$

Por meio do teste de significância global, verifica-se então que existe significância de pelo menos alguns dos coeficientes das variáveis explicativas neste caso. O p-value (Sig.) da estatística F indica que existe significância ao nível de 0,01, sugerindo que modelo explica de forma significativa a variável dependente. Assim, pelo menos uma das variáveis explicativas do modelo está linearmente relacionada com a variável dependente e tem significância estatística.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.832	.411		4.455	.000		
	Desempenho	.039	.099	.030	.399	.690	.571	1.751
	Serviços	.400	.106	.339	3.772	.000	.404	2.478
	Inovação	.011	.108	.011	.102	.919	.301	3.328
	Ambiente_de_trabalho	-.244	.124	-.200	-1.960	.052	.313	3.190
	Governança	.091	.090	.084	1.015	.312	.481	2.079
	Cidadania	.309	.091	.295	3.382	.001	.428	2.336
	Liderança	.160	.090	.178	1.777	.077	.324	3.090

a. Dependent Variable: Reputação_do_MPE

Quadro 19 – Coefficients (dados da pesquisa)

Quando variáveis independentes possuem um grau de intercorrelação inaceitável trata-se da multicolinearidade, um dos problemas que podem estar relacionados à regressão múltipla. Ela pode dar origem a falhas como: erro na estimação dos coeficientes de regressão parciais; erros padrões muito altos; dificuldade de avaliação da importância relativa das variáveis independentes ao explicar a variação na variável dependente; impedimento do normal

funcionamento dos testes de significância. Enquanto a multicolinearidade perfeita impossibilita o cálculo dos estimadores OLS, uma elevada multicolinearidade impossibilita a separação dos efeitos individuais das variáveis explicativas (Malhotra, 2006).

Como forma de detectar a multicolinearidade pode-se analisar o Variance Inflation Factor (VIF), com base no qual se indica o valor máximo aceitável para multicolinearidade.

R^2_k	VIF
0	1
0,5	2
0,9	10 –máx. aceitável
0,95	20 – multicolinearidade
1	∞

De acordo com os valores de VIF apresentados no quadro **Coefficients** constata-se que esta estimativa não apresenta problema de multicolinearidade, pois o maior valor de VIF é 3.328, ou seja, as variáveis independentes apresentam grau de intercorrelação aceitável não prejudicando a estimativa.

Conforme a estatística *t*, que testa a significância dos coeficientes das variáveis independentes, verifica-se que os melhores fatores explicativos da «Reputação do MPE», com significância ao nível de 0,05, são:

- Serviços;
- Ambiente de trabalho;
- Cidadania.

Todas as variáveis restantes não são significativas estatisticamente, pois possuem *p-value* acima de 0,05. O teste pressupõe que $H_0: b = 0$ e $H_1: b \neq 0$. Se *t statistic* > t_{n-k-1} , ou *p-value* < 0,05, então se rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, ao nível de significância de 5% (95% de probabilidade) os dados da amostra indicam que há evidência suficiente para rejeitar H_0 a favor da H_1 , que o valor do parâmetro *b* é estatisticamente significativo ($b \neq 0$).

As variáveis supracitadas influenciam a «Reputação do MPE»:

- positivamente: serviços (.400) e cidadania (.309).
- negativamente: ambiente de trabalho (-.244).

9.7. ATRIBUTOS MAIS RELEVANTES NA CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO

Um dos pontos importantes dessa pesquisa é a determinação dos atributos considerados mais relevantes para a construção da imagem e reputação do MPE-AM. Trata-se aqui, não daqueles que influenciaram a reputação, como na análise anterior, mas sim daqueles considerados relevantes pela amostra inquirida. Ao identificar os principais atributos, a organização pode direcionar seus esforços de forma a contribuir para manter e melhorar a sua reputação.

A instrução dada aos respondentes foi que indicassem «O grau de relevância para a construção da imagem e reputação do MPE-AM». O quadro abaixo mostra os resultados percentuais mais altos no grau de relevância 7 – Fundamental (ver quadro completo Anexo 03).

Variável	Frequência								Média
	1	2	3	4	5	6	7	Não resp.	
5 - necescidadeao	6,1%	3,3%	3,9%	9,9%	21,0%	21,5%	30,9%	3,3%	5.95
9 - desempmetas	1,1%	1,1%	2,2%	9,9%	23,8%	28,2%	32,6%	1,1%	5.72
10 - boaaplicdinheiro	2,2%	0,6%	1,7%	6,1%	17,1%	24,3%	46,4%	1,7%	5.99
11 - servqual	0,6%	0,6%	2,2%	2,8%	16,6%	19,3%	56,4%	1,75	6.23
12 - atendeneces	0%	0,6%	2,2%	4,4%	13,8%	19,3%	58,0%	1,7%	6.27
13 - lentoresolprobl	3,3%	3,9%	4,4%	8,8%	16,0%	28,7%	33,1%	1,7%	5.53
15 - servinefic	11%	5,0%	4,4%	7,2%	22,7%	16,6%	29,8%	3,3%	5.01
16 – servimport	0%	0,6%	1,7%	3,9%	9,9%	20,4%	60,8%	2,8%	6.37
17 – novasideias	0%	1,7%	3,3%	9,4%	32,6%	21,5%	30,9%	0,6%	5.63
18 - pioneiro	0,6%	1,7%	2,8%	13,8%	26,0%	24,9%	28,7%	1,7%	5.57
26 – funcrecompensados	0%	1,7%	3,9%	9,4%	22,7%	26,5%	34,3%	1,7%	5.74
27 - saudebemestar	2,2%	2,2%	3,9%	7,7%	22,7%	23,2%	37,6%	0,6	5.68
28 - oportiguais	0,6%	3,3%	5,5%	7,7%	28,7%	18,8%	33,7%	1,7%	5.56
30 - redeinfluencias	6,6%	1,7%	6,6%	18,2%	22,1%	20,4%	23,8%	0,6%	5.05
31 – prefargos	7,7%	6,1%	3,9%	21,5%	17,1%	16,6%	25,4%	1,7%	4.89
34 - respautoridade	0,6%	0%	2,2%	9,4%	26,5%	26,0%	33,1%	2,2%	5.78
38 - etico	0,6%	0%	1,7%	6,1%	14,4%	22,1%	54,7%	0,6%	6.21
39 - justo	0,6%	0,6%	0,6%	9,4%	17,1%	24,3%	45,3%	2,2%	6.03
41 - publpriv	8,3%	1,7%	3,3%	13,3%	21,0%	19,9%	29,8%	2,8%	5.22
42 - manutpoder	7,2%	1,7%	5,5%	15,5%	18,8%	21,0%	29,3%	1,1%	5.20
43 – tirarvantag	8,3%	3,9%	8,3%	12,2%	19,3%	17,1%	29,8%	1,1%	5.03
44 - disponcontas	0,6%	2,8%	1,1%	12,2%	13,8%	27,1%	40,9%	1,7%	5.85
45 - corrupinterna	3,9%	4,4%	3,3%	11,6%	17,1%	18,8%	39,2%	1,7%	5.51
46 - ambresponsav	0,6%	0,6%	2,2%	3,9%	18,2%	30,4%	42,0%	2,2%	6.05
47 - desenssocial	0,6%	0,6%	1,1%	4,4%	21,0%	30,9%	39,2%	2,2%	6.01
48 - causascomun	1,1%	0,6%	0,6%	6,1%	22,7%	30,9%	36,5%	1,7%	5.92
49 – polinclusao	1,1%	0%	0,65	8,3%	18,8%	28,2%	41,4%	1,7%	5.99
50 - corrupexterna	1,7%	1,1%	5,0%	9,4%	17,1%	23,2%	40,3%	2,2%	5.76
51 – bemadmin	0%	0,6%	1,7%	4,4%	23,2%	22,1%	47,0%	1,1%	6.08
53. excelentgerenc	0,6%	0%	2,2%	8,8%	26,5%	28,2%	32,6%	1,1%	5.79
54 – visaofuturo	0,6%	0%	3,9%	12,2%	21,5%	27,1%	34,3%	0,6%	5.74
55 -gestorcompet	0%	0,6%	2,2%	8,3%	15,5%	36,5%	36,5%	0,6%	5.96
57 - inflexternas	3,9%	2,8%	5,5%	13,3%	21,5%	24,9%	26,5%	1,7%	5.30

Quadro 20 – Frequência e médias para avaliação de relevância das variáveis (dados da pesquisa)

Ao fixarmos uma linha de corte em 40%, as variáveis mais relevantes são: fazer boa aplicação do dinheiro público (46,4%); oferecer serviço de qualidade (56,4%); atender necessidades do

cidadão (58,0%); prestar serviços importantes para sociedade (60,8%); ser ético (54,7%); ser justo em sua condução (45,3%); disponibilizar atos e contas públicas para o público em geral (40,9%); ser ambientalmente responsável (42,0%); ter foco em políticas de inclusão social, redução de desigualdades e fortalecimento da cidadania (41,4%); ter baixa efetividade no controle da corrupção fora da instituição⁹ (40,3%), e, ser bem administrado (47,0%).

A identificação das variáveis consideradas mais relevantes é um instrumento importante para o gerenciamento e a construção da reputação. Nesse sentido, a comunicação deve exprimir corretamente a identidade da organização, além de disponibilizar ao público informações relevantes que enfatizem tais variáveis, procurando assim influenciar positivamente a avaliação dos seus públicos. Da mesma forma, uma efetiva gestão da identidade - no sentido de alinhar comunicação, comportamento e símbolos - pode utilizar como ponto de partida as variáveis aqui relacionadas.

10. CONCLUSÕES

A presente pesquisa buscou responder qual a reputação do MPE-AM perante seu público interno. Nesse sentido, o inquérito foi aplicado aos funcionários do MPE-AM, abrangendo membros, servidores e estagiários. A amostra foi composta essencialmente por respondentes do gênero masculino (53,6%), com idade entre 26 e 35 anos (38,7%), com ensino superior completo (38,1%), atuando como servidores (68,5%) e com menos de 5 anos de atuação na instituição (75,1%).

Verificou-se que o MPE-AM possui uma reputação favorável/positiva, com uma média de 5.57, perante o público interno. Tal reputação pode ser explicada, principalmente, pelas dimensões «serviços» (.400), «cidadania» (.309) e «ambiente de trabalho» (-.244). As dimensões «serviços» e «cidadania» impactam a reputação positivamente e estão relacionadas principalmente com a função institucional do Ministério Público. Por outro lado, a dimensão «ambiente de trabalho» impacta a reputação negativamente e está relacionada diretamente com o interesse dos funcionários.

Dentre as dimensões sugeridas no estudo, verificou-se que todas, a exceção de «inovação», tiveram avaliação em torno de 4-Não concordo, nem discordo (média), o que poder ser

⁹ «Baixa efetividade no controle da corrupção externa» é considerada como uma variável de codificação reversa. No entanto, aqui estamos avaliando apenas a relevância dessa variável para a construção da reputação, sem distinguir se sua influência é positiva ou negativa.

interpretada como uma avaliação neutra, apesar da avaliação geral da reputação ter sido favorável. A dimensão «Inovação» teve um valor de 3.8, o que sugere uma discordância sobre a sua incidência na organização.

No decorrer desse estudo foram definidas algumas características das organizações públicas brasileiras. Como informação complementar a investigação, buscou-se identificar as principais características percebidas pelo público como incidentes no MPE, sendo elas prestar serviços importantes para sociedade (44,8%); respeito à autoridade (43,1%); ser ético (42,0%); e, contribuir para o desenvolvimento social (44,8%). Além de duas características percebidas como não incidentes: saúde e bem estar aos funcionários (20,4%) e oferecer oportunidades iguais a todos os funcionários (21,0%).

Por fim, buscou-se identificar quais os atributos (ou características) mais relevantes para a construção da reputação e imagem do MPE-AM. Esses dados são relevantes para a formulação de estratégias que visem uma aproximação ao público alvo, na medida em que é possível comparar atributos considerados relevantes, com aqueles percebidos na organização e ainda com as dimensões que melhor explicam a atual avaliação da reputação.

Consideradas como mais relevantes, temos as seguintes características: fazer boa aplicação do dinheiro público (46,4%); oferecer serviço de qualidade (56,4%); atender necessidades do cidadão (58,0%); prestar serviços importantes para sociedade (60,8%); ser ético (54,7%); ser justo em sua condução (45,3%); disponibilizar atos e contas públicas para o público em geral (40,9%); ser ambientalmente responsável (42,0%); ter foco em políticas de inclusão social, redução de desigualdades e fortalecimento da cidadania (41,4%); ter baixa efetividade no controle da corrupção fora da instituição¹⁰ (40,3%), e, ser bem administrado (47,0%).

O quadro abaixo demonstra os principais resultados obtidos no estudo:

¹⁰ «Baixa efetividade no controle da corrupção externa» é considerada como uma variável de codificação reversa. No entanto, aqui estamos avaliando apenas a relevância dessa variável para a construção da reputação, sem distinguir se sua influência é positiva ou negativa.

Dimensões que explicam a reputação	Características incidentes	Características não incidentes	Características relevantes para construção da reputação e imagem
Serviços (.400)	. prestar serviços importantes para sociedade (44,8%)		. oferecer serviço de qualidade (56,4%); . atender necessidades do cidadão (58,0%); . prestar serviços importantes para sociedade (60,8%);
Cidadania (.309)	. contribuir para o desenvolvimento social (44,8%).		. ser ambientalmente responsável (42,0%); . ter foco em políticas de inclusão social, redução de desigualdades e fortalecimento da cidadania (41,4%); . ter baixa efetividade no controle da corrupção fora da instituição ¹⁰ (40,3%);
Ambiente de trabalho (-.244)	. respeito à autoridade (43,1%)	. saúde e bem-estar aos funcionários (20,4%); . oferecer oportunidades iguais a todos os funcionários (21,0%)	
	. ser ético (42,0%) - GOVERNANÇA		. fazer boa aplicação do dinheiro público (46,4%) – DESEMPENHO; . ser ético (54,7%) – GOVERNANÇA; . ser justo em sua condução (45,3%) - GOVERNANÇA; . disponibilizar atos e contas públicas para o público em geral (40,9%) - GOVERNANÇA; . ser bem administrado (47,0%) – LIDERANÇA.

Quadro 21 – Principais resultados do estudo (dados do estudo)

11. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Os limites impostos a uma investigação acadêmica iniciam-se, em geral, na própria definição do escopo da pesquisa e das metodologias a serem adotadas. O recorte necessário para viabilizar o estudo aliado ao curto tempo para seu desenvolvimento e o difícil acesso a recursos, muitas vezes não impedem, mas limitam o trabalho. Ao definir-se pelo estudo da reputação de uma organização pública brasileira, se impôs um limite, na medida em que não se avaliou a reputação de outros tipos de organizações em outros contextos.

Contudo, isso também permitiu que se ampliasse as oportunidades de aprofundamento nas questões que estão ligadas direta e indiretamente a reputação, como questões históricas, culturais, a projeção da identidade e a formação da imagem organizacionais. Demonstrou-se a relevância de considerar aspectos específicos quando se trata de estudar uma organização pública, a qual se insere em um contexto de formalidades e políticas muito distinto da esfera privada.

A escolha da metodologia a ser aplicada tornou o processo mais complexo, na medida em que necessitou de adaptações fundamentadas em estudos de grande amplitude, sem que houvesse tempo e recursos suficientes para testes qualitativos (de mais profundidade) com o público a ser pesquisado. Nesse sentido, algumas recomendações a pesquisas futuras devem ser consideradas, tais como:

- Utilização de pesquisas qualitativa como apoio para construção do inquérito e formulação das dimensões a serem avaliadas, permitindo assim contextualizar diferentes atributos não considerados nesse estudo;
- O uso de questão reversa foi aplicado a fim de reduzir a possibilidade de complacência por parte dos respondentes, com respostas iguais para maioria das questões, além de manter as características relativas as organizações públicas brasileiras descritas conforme sua identificação prévia. Contudo, a formulação das questões reversas fez com que o questionário ficasse mais complexo e de difícil interpretação, podendo trazer respostas indevidas. Recomenda-se a utilização de perguntas mais claras, sem codificação reversa, que levem em conta o repertório do público a ser pesquisado;
- Os fatores tempo e recursos foram limitadores para a abrangência da investigação. Quando se trata do estudo da reputação, uma avaliação entre diferentes públicos pode ser a chave para a definição de estratégias de sucesso para a organização, por isso, em pesquisas futuras, vale considerar abordar diferentes públicos como meio de angariar mais informações relevantes;
- Por fim, o presente estudo considerou a avaliação de aspectos cognitivos que explicam a construção da reputação em uma organização. Por meio da medida curta de avaliação da reputação (Dimensão Apelo Emocional) é possível diagnosticar também o comportamento dos públicos, ou seja, identificar qual a influência da reputação nesse comportamento para com a organização.

Ao se avaliar as implicações teóricas desse estudo, observa-se que, como estudos sobre a reputação em organizações públicas brasileiras ainda são inexistentes, é possível contribuir para a disseminação do tema, bem como incentivar a construção teórica e crítica sobre o assunto. Do ponto de vista prático, esse estudo demonstrou ser um bom instrumento de avaliação dos públicos da organização, contribuindo com a definição de estratégias e processos de tomada de decisões que visem um alinhamento entre o que a organização pretende e o que o público anseia.

BIBLIOGRAFIA

Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management* , 63-76.

Almeida, A. L. (2005a). *A influência da identidade projetada na reputação organizacional*. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.

Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review* , v. 6, n.4, pp. 368-374.

Balmer, J. M. (2001a). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* , v.35, pp. 248-291.

Balmer, J. M. (2002, Nov). Mixed Up Over Identities. *Working Paper Series - Bradford University School of Management* , n. 02/32.

Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning* , 31, pp. 695-702.

Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review* , v.44 n.3, pp. 72-86.

Balmer, J. M., & Wilson, A. (1998). Corporate Identity: There is more to it than meet the eye. *International Studies of Management & Organization* , v. 28, n.3, pp. 12-31.

Balmer, M. T., & Soenen, G. B. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management* , 15, pp. 69-92.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review* , v. 9, n.1, pp. 26-38.

Bendixen, M., & Abratt, R. (2007). Corporate Identity, Ethics and Reputation. *Journal of Business Ethics* , 76, pp. 69-82.

Berens, G., & Van Riel, C. B. (2004). Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review* , v. 7, n.2, pp. 161-178.

Bresser-Pereira, L. C. (1996, Jan/Abr). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público* .

Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In Pinheiro, Wilhelm, & Sachs, *Brasil: Um Século de Transformações* (pp. 222-259). São Paulo: Companhia das Letras.

Bresser-Pereira, L. C. (1999). Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público* , pp. 5-30.

Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para Cidadania*. São Paulo: Editora 34.

Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública* , v.34, n.2.

Chetthamrongchai, P. (2010). Revalidating Two Measures of Reputation in Thailand. *Corporate Reputation Review* , v. 13, n.3, pp. 209-219.

Chu, R. A., & Wood Jr., T. (2008, Set/Out). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública* , pp. 969-991.

CNMP, C. N. (2008a). *Carta consulta Pro MP*. Retrieved Novembro 21, 2011, from Ministério Público do Estado do Amazonas: <http://www.mp.am.gov.br:8082/planejamento-estrategico/carta-consulta-pro-mp>

CNMP, C. N. (2008-2). PRÓ-MP. *Programa Nacional de Modernização do Ministério Público - PRÓ-MP* .

CNMP, C. N. (2009). *Relatório Anual sobre a situação do Ministério Público e as atividades do Conselho*.

Corley, K. (2004, Set). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations* , v.57, n.9, pp. 1145-1177.

Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006, Jun). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry* , v. 15, n.2, pp. 85-99.

Davies, G., Chun, R., Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.

De Toni, D. (2009). Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In M. K. Kunsch, *Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1, pp. 235-268). São Paulo: Saraiva.

Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations - Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991, Sep). Keeping an eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal* , pp. 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994, Jun). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* , v.39, pp. 239-263.

Einwiller, S. A., Carrol, C. E., & Korn, K. (2010). Under what conditions do the news media influence corporate reputation? The roles of media dependency and need for orientation. *Corporate Reputation Review* , v. 12, n.4, pp. 299-315.

Ferreira, M. K. (2007). As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimentos e pessoas. In C. M. (org.), *Diversidade e igualdade na comunicação - Coletânea de textos do Fórum da Diversidade e Igualdade: cultura, educação e mídia*. Bauru: FAAC/Unesp-Bauru.

Filgueiras, F. (2009, Nov). A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. *Opinião Pública* , v. 15, n.2, pp. 386-421.

Filgueiras, F., & Aranha, A. L. (2011). Controle da Corrupção e Burocracia da Linha de Frente: Regras, Discricionariedade e Reformas no Brasil. *Dados - Revista de Ciências Sociais* , v. 54, n. 2, pp. 349-387.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputatuon Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management* , v.7, n.4, pp. 241-255.

Fombrun, C. J., Nielsen, K. U., & Trad, N. G. (2007). The two faces of reputation risk: anticipating downside losses while exploiting upside gains. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* , n.7, pp. 71-83.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* , v. 33, n.2, pp. 233-258.

Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* , v. 1, n. 1 e 2, pp. 5-13.

Foreman, P. O., & Parent, M. (2008). The Process of Organizational Identity Construction in Iterative Organizations. *Corporate Reputation Review* , v. 11, n. 3, pp. 222-244.

- Freitas, A. B. (2009). Traços brasileiros para uma análise organizacional. In F. C. Motta, & M. P. Caldas, *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira* (pp. 38-54). São Paulo: Atlas.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, v.4, n.4, pp. 303-307.
- Gardberg, N. (2006). Reputatie, Reputation, Réputation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence. *Corporate Reputation Review*, v.9, n.1, pp. 39-61.
- Giacomo, Á. W. (2005). O new public management no Canadá e a gestão pública contemporânea. *Interfaces Brasi/Canadá*, pp. 155-170.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996, Set). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n.3, pp. 370-403.
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000, Jan). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, pp. 63-81.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, v.31, n.5, pp. 695-702.
- Groenland, E. A. (2002). Qualitative Research to Validate The RQ-Dimensions. *Corporate Reputation Review*, v.4, n.4, pp. 308-315.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002, Ago). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, v.55, n.8, pp. 989-1018.
- Hatch, M. J. (1993, Out). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n.4, pp. 667-693.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, v.31, pp. 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture organizations. In M. Schults, M. H. Hatch, M. H. Larsen, & (eds), *The Expressive Organizations: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (pp. 11-35). New York: Oxford University Press.

- Helal, D. H., & Neves, J. A. (2010, Set/Dez). Burocracia e inserção social: uma proposta para entender a gestão das organizações públicas no Brasil. *Sociologias* , n.25, pp. 312-340.
- Heugens, P. P., Van Riel, C. B., & Bosch, F. A. (2004). Reputation Management Capabilities as Decision Rules. *Journal of Management Studies* , v. 41, n. 8, pp. 1349-1377.
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review* , v. 10, n.2, pp. 124-143.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing - Uma orientação aplicada* (4 ed. ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Marini, C. (2005, março/abril/maio). Aspectos Contemporâneos do Debate sobre a Reforma da Administração Pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. (I. d. Bahia, Ed.) *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, RERE* .
- Matias Pereira, J. (2005, Abr/Jun). Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. *Caderno de Pesquisas em Administração* , v. 12, n.2, pp. 1-17.
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review* , v. 5 n. 1, pp. 76-90.
- Moreira Neto, D. d. (1998, jul/dez). Administração Pública Gerencial. *Revista de Direito* , v.2 n.4, pp. 37-44.
- Moreira Neto, D. d. (1998, jul/dez). Administração Pública Gerencial. *Revi. Direito* , 2, pp. 37-44.
- Motta, F. C. (1996). *Cultura e Organizações no Brasil*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Núcleo de Pesquisas e Publicações - NPP. São Paulo, Brasil: Fundação Getúlio Vargas- FGV.
- Motta, P. R. (2007). A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista da Administração Pública - Edição Especial Comemorativa 1967-2007* , pp. 87-96.
- Neto, L. H. (2008). A formação do Estado brasileiro: patrimonialismo, burocracia e corrupção. *Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília* , v.2, n.1, pp. 204-230.
- Ollins, W. (1989). *Corporate Identity: making business strategy visible through design*. London : Thames and Hudson.

Ollins, W. (1978). *The Corporate Personality: an inquiry into the nature of corporate identity*. London: Design Council.

Pires, J. C., & Macêdo, K. B. (2006, Jan/Fev). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública* , pp. 81-105.

Planalto. (2012, Abr 30). *Censo 2010: rendimento médio mensal dos trabalhadores teve ganho real de 5,5% em dez anos*. Retrieved Ago 28, 2012, from Planalto.gov.br: <http://www2.planalto.gov.br/imprensa/noticias-de-governo/censo-2010-rendimento-medio-mensal-dos-trabalhadores-teve-ganho-real-de-5-5-em-dez-anos>

Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* , 14, pp. 15-35.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review* , v.25, n.1, pp. 18-42.

Priberam. (2012). *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Retrieved Abr 24, 2012, from Dicionário Priberam da Língua Portuguesa: <http://www.priberam.pt/DLPO/default.aspx?pal=reputa%C3%A7%C3%A3o>

Price, K., & Gioia, D. A. (2008). The Self-Monitoring Organization: Minimizing Discrepancies among Differing Images of Organizational Identity. *Corporate Reputation Review* , v. 11, n.3, pp. 208-221.

Revista Exame. (2012, Abr 10). *Quem pode se considerar rico no Brasil* . Retrieved Ago 28, 2012, from Exame.com: http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/quem-pode-ser-considerado-rico-no-brasil?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=news-semanal.html

Saraiva, L. A. (2002, Jan/Abr). Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. *Revista de Administração Contemporânea* , v.6, n.1, pp. 187-207.

Schein, E. H. (1984, Winter). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* , v.25, n.2, pp. 3-16.

Secchi, L. (2009, Mar/Abr). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública* , pp. 347-369.

Silva, L. P., & Fadul, É. (2010, Jul/Ago). A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *Revista de Administração Contemporânea*, pp. 651-669.

van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication - Implementing practices for effective reputation management (Indian Reprint)*. London: Routledge.

Vieira, F. M. (2008, Jun). Cultura brasileira e corrupção. *Revista da CGU*, Ano III, n.4, pp. 46-62.

Walker, K. (2010). A systematic review of corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n.4, pp. 357-387.

ANEXO 01:

PESQUISA: A REPUTAÇÃO DO MPE-AM

O presente estudo integra a Dissertação de Mestrado em Marketing intitulada “Reputação em Organizações Públicas Brasileiras”, realizada pela servidora Sílvia Pahins. O estudo tem como objetivos, primeiramente, identificar qual a avaliação do público interno sobre o MPE-AM. Depois, identificar quais os atributos e dimensões tem mais influência na construção da reputação e imagem da instituição.

O inquérito é ANÔNIMO, de resposta individual e o tempo médio de conclusão é inferior a seis minutos.

MARQUE APENAS UMA RESPOSTA EM CADA QUESTÃO.

NÃO DEIXE PERGUNTAS SEM RESPOSTAS.

Obrigada pela vossa atenção e colaboração!

DAS AFIRMATIVAS ABAIXO INDIQUE, DE ACORDO COM AS ESCALAS SEGUINTE:

. O grau em que você **CONCORDA** com cada uma delas

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo em parte	4 Não concordo, nem discordo	5 Concordo em parte	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
------------------------------	-------------------	----------------------------	-------------------------------------	----------------------------	-------------------	------------------------------

. O grau de **RELEVÂNCIA** para a construção da reputação e da imagem do MPE-AM

1 Nada Relevante	2 Muito Pouco Relevante	3 Pouco Relevante	4 Indiferente	5 Importante	6 Muito Relevante	7 Fundamental
-------------------------	--------------------------------	--------------------------	----------------------	---------------------	--------------------------	----------------------

APELO EMOCIONAL		
[AFIRMATIVA]	[CONCORDÂNCIA]	[RELEVÂNCIA PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM]
O MPE-AM é uma instituição pela qual eu tenho simpatia e estima	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM é uma instituição que admiro e respeito	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM é uma instituição em que eu confio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM tem uma boa reputação geral	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

DESEMPENHO		
[AFIRMATIVA]	[CONCORDÂNCIA]	[RELEVÂNCIA PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM]
O MPE-AM é desfocada das necessidades do cidadão	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM tem excessivo controle de procedimentos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM possui apenas projetos de curto prazo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM possui projetos em duplicação	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM tem foco em desempenho e cumprimento de metas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM faz boa aplicação do dinheiro público	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

SERVIÇOS		
[AFIRMATIVA]	[CONCORDÂNCIA]	[RELEVÂNCIA PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM]
O MPE-AM oferece serviços de qualidade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM atende as necessidades do cidadão	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM é lento na resolução de problemas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM costuma quebrar regras gerais para contornar problemas na prestação de serviços	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM oferece serviço ineficiente	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM presta serviços importantes para a sociedade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

INOVAÇÃO		
[AFIRMATIVA]	[CONCORDÂNCIA]	[RELEVÂNCIA PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM]
O MPE-AM estimula o surgimento de novas ideias	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM é pioneiro em novas soluções para o cidadão	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM se adapta às mudanças rapidamente	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM possui uma administração fechada para novas ideias	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM valoriza regras e procedimentos padrão	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM não costuma oferecer soluções diferenciadas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM há desconforto diante de situações que exijam novas opiniões	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM há restrições a comportamentos que se oponham ao vigente	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM costuma ocorrer o abandono de projetos de gestões anteriores	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

AMBIENTE DE TRABALHO		
[AFIRMATIVA]	[CONCORDÂNCIA]	[RELEVÂNCIA PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM]
No MPE-AM os funcionários são recompensados de forma justa	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM preocupa-se com a saúde e bem-estar dos funcionários	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM promove oportunidades iguais entre os	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

funcionários		
O MPE-AM favorece o acesso a posições de liderança através de privilégios	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM está sujeito a uma rede de relações pessoais e influência	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM familiares e amigos possuem preferência para assumir cargos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM favorece a igualdade de poder entre os todos os funcionários	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM possui rígida estrutura hierárquica	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM há respeito à autoridade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM falta profissionalismo nas relações interpessoais	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM há formalismo na execução de procedimentos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

GOVERNANÇA		
[AFIRMATIVA]	[CONCORDÂNCIA]	[RELEVÂNCIA PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM]
O MPE-AM é aberto e transparente	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM tem um comportamento ético	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM é justo em sua condução	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM escolhas e decisões são baseadas em critérios pessoais	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM tratam-se os bens públicos como se fossem privados/particulares	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM os recursos públicos são utilizados em benefícios privados e na manutenção do poder	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
No MPE-AM o agente público tem predisposição para tirar vantagem	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM disponibiliza atos e contas públicas para o público em geral	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM tem baixa efetividade no controle da corrupção dentro da própria instituição	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

CIDADANIA		
[AFIRMATIVA]	[CONCORDÂNCIA]	[RELEVÂNCIA PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM]
O MPE-AM é ambientalmente responsável	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM contribui para o desenvolvimento social	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM apoia causas comunitárias	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM tem foco em políticas de inclusão social, redução de desigualdades e fortalecimento da cidadania	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
O MPE-AM tem baixa efetividade no controle da corrupção EXTERNA (fora da instituição)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

LIDERANÇA														
[AFIRMATIVA]	[CONCORDÂNCIA]						[RELEVÂNCIA PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM]							
O MPE-AM é bem administrado e organizado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
O MPE-AM possui uma liderança carismática	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
O MPE-AM possui um excelente corpo gerencial	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
O MPE-AM tem visão clara de futuro	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
O MPE-AM possui um gestor inteligente e competente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Na gestão do MPE-AM há conflitos de objetivos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
O MPE-AM as decisões sofrem influências políticas externas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE
Idade: _____ Gênero: () M () F
Grau de escolaridade: <input type="checkbox"/> 1º grau completo/nível fundamental completo <input type="checkbox"/> 2º grau completo/nível médio completo <input type="checkbox"/> 3º grau completo/ nível superior completo <input type="checkbox"/> pós graduação/mestrado/doutorado completo
Função no MPE-AM: () Membro () Servidor () Estagiário () Outro colaborador Há quanto tempo trabalha na instituição: _____anos_____meses

ANEXO 02:

ANÁLISE DE FREQUÊNCIA E MÉDIAS VARIÁVEIS CARACTERÍSTICAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Variável	Frequência								Média
	1	2	3	4	5	6	7	Não resp.	
5 – necessidade*	6,1%	8,3%	16,0%	8,8%	14,4%	28,7%	16,6%	1,1%	4.71
6 – controleproced*	7,2%	13,8%	27,1%	21,0%	11,0%	16,6%	3,3%	0	3.77
7 – curtoprazo*	4,4%	7,2%	19,3%	22,1%	10,5%	24,3%	11,6%	0,6%	4.47
8 – projduplic*	3,9%	12,7%	15,5%	42,0%	5,5%	13,3%	5,0%	2,2%	3.94
9 - desempmetas	7,2%	8,8%	13,8%	13,8%	23,8%	24,9%	7,7%	0	4.43
10 - boaaapplicdinheiro	7,7%	3,3%	9,9%	18,8%	22,1%	28,7%	8,3%	1,1%	4.65
11 - servqual	1,1%	2,8%	8,3%	7,2%	32,6%	38,7%	8,8%	0,6%	5.20
12 - atendences	0,6%	5,0%	8,3%	11,0%	33,7%	33,1%	8,3%	0	5.04
13 – lentoresolprobl*	9,9%	19,3%	33,7%	14,4%	5,5%	13,8%	2,2%	1,1%	3.36
14 – quebraregras*	3,9%	7,7%	7,2%	30,4%	13,8%	21,5%	13,8%	1,7%	4.65
15 – servinefic*	5,0%	8,8%	15,5%	11,6%	9,4%	29,8%	19,3%	0,6%	4.79
16 – servimport	2,8%	1,1%	1,1%	2,2%	8,3%	39,2%	44,8%	0,6%	6.10
17 – novasideias	12,2%	15,5%	8,3%	16,0%	27,1%	14,9%	5,5%	0,6%	3.97
18 - pioneiro	13,8%	11,6%	13,8%	24,9%	22,7%	11,0%	2,2%	0	3.72
19 - adaptamudanças	12,2%	13,8%	17,7%	14,9%	23,2%	13,8%	3,3%	1,1%	3.78
20 – fechadanovasideias*	9,9%	17,1%	15,5%	22,1%	13,8%	14,4%	6,6%	0,6%	3.82
21 - valorizaregras	4,4%	2,8%	10,5%	14,4%	22,1%	32,6%	13,3%	0	4.97
22 – naosoluçdiferenc*	7,7%	18,2%	23,2%	19,9%	16,0%	11,6%	2,8%	0,6%	3.64
23 – desconfortnovasop*	13,8%	15,5%	22,7%	21,0%	9,9%	12,7%	4,4%	0	3.53
24 – restriçoescomport*	16,0%	17,1%	19,9%	29,3%	4,4%	9,9%	2,2%	1,1%	3.27
25 – abandonoproj*	16,0%	13,3%	16,0%	32,0%	7,2%	10,5%	4,4%	0,6%	3.50
26 – funcnrecompensados	13,3%	11,6%	13,8%	11,0%	21,5%	22,1%	6,1%	0,6%	4.07
27 - saudebemestar	20,4%	17,1%	13,8%	9,4%	15,5%	17,7%	6,1%	0	3.59
28 - oportiguais	21,0%	19,9%	12,7%	11,0%	16,6%	13,8%	5,0%	0	3.43
29 – privilégios*	14,9%	15,5%	19,3%	29,8%	6,1%	9,9%	3,9%	0,6%	3.42
30 – redeinfluencias*	18,8%	17,7%	18,8%	25,4%	4,4%	8,3%	6,6%	0	3.30
31 – prefcargos*	11,0%	11,6%	8,3%	24,9%	9,4%	17,1%	17,1%	0,6%	4.30
32 - igualdpoder	20,4%	21,5%	13,3%	23,8%	9,9%	7,7%	3,3%	0	3.17
33 - rigdahierarq	1,1%	5,0%	5,0%	18,2%	23,2%	26,0%	20,4%	1,1%	5.19
34 - respautoridade	1,1%	1,1%	2,2%	6,6%	8,8%	43,1%	34,3%	2,8%	5.95
35 – profisrelacoes*	12,2%	11,6%	18,8%	11,6%	10,5%	22,7%	12,2%	0,6%	4.13
36 - formalproced	0,6%	1,1%	6,1%	13,3%	21,0%	35,4%	22,1%	0,6%	5.48
37 - abertotransp	7,7%	7,2%	9,9%	9,9%	28,2%	27,6%	9,4%	0	4.64
38 - etico	2,2%	2,8%	5,0%	11,6%	21,0%	42,0%	14,9%	0,6%	5.33
39 - justo	5,0%	4,4%	3,3%	17,7%	27,6%	30,9%	9,9%	1,1%	4.93
40 – criteriospessoais*	9,4%	9,9%	19,9%	27,6%	9,4%	13,8%	9,9%	0	3.98
41 – publpriv*	7,2%	9,9%	17,1%	20,4%	10,5%	19,3%	15,5%	0	4.37
42 – manutpoder*	3,3%	9,4%	9,4%	25,4%	11,6%	21,5%	18,2%	1,1%	4.72
43 – tirarvantag*	2,2%	8,3%	7,2%	23,2%	6,6%	29,3%	21,5%	1,7%	5.01
44 - disponcontas	2,8%	7,2%	6,1%	18,2%	20,4%	29,8%	14,4%	1,1%	4.95
45 - corrupinterna	3,3%	6,6%	9,4%	25,4%	11,6%	27,6%	15,5%	0,6%	4.81
46 - ambresponsav	2,8%	3,3%	9,9%	9,9%	22,1%	36,5%	15,5%	0	5.16
47 - desenssocial	2,2%	2,8%	8,3%	6,1%	22,1%	44,8%	13,3%	0,6%	5.31
48 - causascomun	6,1%	4,4%	4,4%	16,6%	20,4%	37,0%	11,0%	0	4.96
49 – polinclusao	6,1%	5,5%	5,0%	18,8%	23,8%	30,4%	10,5%	0	4.81
50 – corrupexterna*	7,2%	16,0%	23,2%	19,9%	9,9%	16,0%	7,7%	0	3.88
51 – bemadmin	7,2%	5,5%	11,0%	8,3%	29,8%	25,4%	11,6%	0	4.72
52 - lidcarismatica	13,3%	8,8%	8,3%	14,4%	22,1%	23,2%	9,9%	0	4.32
53. excelentgerenc	10,5%	7,2%	11,0%	13,8%	27,6%	20,4%	9,4%	0	4.39
54 – visaofuturo	9,9%	9,4%	12,2%	13,8%	23,8%	22,7%	8,3%	0	4.33
55 - gestorcompet	7,7%	4,4%	5,0%	13,8%	18,8%	37,0%	13,3%	0	4.95
56 – conflitobjt*	9,4%	20,4%	21,0%	28,2%	5,5%	9,9%	4,4%	1,1%	3.48
57 – inflexternas*	13,8%	16,6%	20,4%	27,1%	5,5%	10,5%	5,0%	1,1%	3.45

ANEXO 03:

ANÁLISE DE FREQUÊNCIA E MÉDIAS PARA AVALIAÇÃO DE RELEVÂNCIA DAS VARIÁVEIS

Variável	Frequência								Média
	1	2	3	4	5	6	7	Não resp.	
5 - necesidadao	6,1%	3,3%	3,9%	9,9%	21,0%	21,5%	30,9%	3,3%	5.95
6 - controleproced	0,6%	3,3%	6,1%	17,7%	34,8%	24,9%	12,2%	0,6%	5.07
7 - curtprazo	4,4%	3,9%	6,1%	22,7%	29,8%	18,8%	12,2%	2,2%	4.79
8 – projduplic	2,8%	3,3%	6,1%	34,8%	26,5%	17,7%	6,6%	2,2%	4.62
9 - desempmetas	1,1%	1,1%	2,2%	9,9%	23,8%	28,2%	32,6%	1,1%	5.72
10 - boaaplicdinheiro	2,2%	0,6%	1,7%	6,1%	17,1%	24,3%	46,4%	1,7%	5.99
11 - servqual	0,6%	0,6%	2,2%	2,8%	16,6%	19,3%	56,4%	1,75	6.23
12 - atendenes	0%	0,6%	2,2%	4,4%	13,8%	19,3%	58,0%	1,7%	6.27
13 - lentoresolprobl	3,3%	3,9%	4,4%	8,8%	16,0%	28,7%	33,1%	1,7%	5.53
14 - quebraregras	7,2%	5,0%	7,7%	17,7%	23,8%	19,3%	17,1%	2,2%	4.76
15 - servinefic	11%	5,0%	4,4%	7,2%	22,7%	16,6%	29,8%	3,3%	5.01
16 – servimport	0%	0,6%	1,7%	3,9%	9,9%	20,4%	60,8%	2,8%	6.37
17 – novasideias	0%	1,7%	3,3%	9,4%	32,6%	21,5%	30,9%	0,6%	5.63
18 - pioneiro	0,6%	1,7%	2,8%	13,8%	26,0%	24,9%	28,7%	1,7%	5.57
19 - adaptamudanças	0%	0,6%	6,1%	9,9%	30,4%	25,4%	26,5%	1,1%	5.55
20 – dechadanovasideias	5,5%	1,7%	3,3%	18,2%	24,9%	22,7%	21,5%	2,2%	5.14
21 - valorizaregras	1,1%	0,6%	5,0%	13,3%	33,1%	24,3%	21,5%	1,1%	5.39
22 - naosoluçdiferenc	2,8%	3,9%	6,1%	18,2%	33,1%	20,4%	14,4%	1,1%	4.96
23 – desconfortnovasop	2,8%	5,0%	5,5%	25,4%	24,9%	20,4%	13,8%	2,2%	4.85
24 - restriçoescomport	2,8%	4,4%	6,1%	26,0%	24,9%	21,5%	12,7%	1,7%	4.84
25 - abandonoproj	5,0%	4,4%	6,6%	18,8%	24,9%	21,0%	18,8%	0,6%	4.93
26 – funcrecompensados	0%	1,7%	3,9%	9,4%	22,7%	26,5%	34,3%	1,7%	5.74
27 - saudebemestar	2,2%	2,2%	3,9%	7,7%	22,7%	23,2%	37,6%	0,6	5.68
28 - oportuguais	0,6%	3,3%	5,5%	7,7%	28,7%	18,8%	33,7%	1,7%	5.56
29 – privilegios	5,5%	2,2%	3,9%	21,5%	26,0%	20,4%	19,9%	0,6%	5.02
30 - redeinfluencias	6,6%	1,7%	6,6%	18,2%	22,1%	20,4%	23,8%	0,6%	5.05
31 – pref cargos	7,7%	6,1%	3,9%	21,5%	17,1%	16,6%	25,4%	1,7%	4.89
32 - igualdpoder	2,8%	1,7%	7,2%	18,8%	27,6%	18,8%	22,1%	1,1%	5.14
33 - rigdahierarq	3,3%	0,6%	5,5%	19,9%	32,0%	23,2%	14,4%	1,1%	5.06
34 - respautoridade	0,6%	0%	2,2%	9,4%	26,5%	26,0%	33,1%	2,2%	5.78
35 - profisrelacoes	5,0%	5,0%	5,5%	12,2%	26,0%	25,4%	19,9%	1,1%	5.07
36 - formalproced	1,7%	3,9%	4,4%	13,8%	32,0%	17,7%	25,4%	1,1%	5.28
37 - abertotransp	0,6%	0,6%	2,2%	4,4%	22,7%	27,1%	42,0%	0,6%	5.99
38 - etico	0,6%	0%	1,7%	6,1%	14,4%	22,1%	54,7%	0,6%	6.21
39 - justo	0,6%	0,6%	0,6%	9,4%	17,1%	24,3%	45,3%	2,2%	6.03
40 - criteriospessoais	6,6%	3,3%	4,4%	16,6%	25,4%	20,4%	21,5%	1,7%	5.02
41 - publpriv	8,3%	1,7%	3,3%	13,3%	21,0%	19,9%	29,8%	2,8%	5.22
42 - manutpoder	7,2%	1,7%	5,5%	15,5%	18,8%	21,0%	29,3%	1,1%	5.20
43 – tirarvantag	8,3%	3,9%	8,3%	12,2%	19,3%	17,1%	29,8%	1,1%	5.03
44 - disponcontas	0,6%	2,8%	1,1%	12,2%	13,8%	27,1%	40,9%	1,7%	5.85
45 - corrupinterna	3,9%	4,4%	3,3%	11,6%	17,1%	18,8%	39,2%	1,7%	5.51
46 - ambresponsav	0,6%	0,6%	2,2%	3,9%	18,2%	30,4%	42,0%	2,2%	6.05
47 - desenvsocial	0,6%	0,6%	1,1%	4,4%	21,0%	30,9%	39,2%	2,2%	6.01
48 - causascomun	1,1%	0,6%	0,6%	6,1%	22,7%	30,9%	36,5%	1,7%	5.92
49 – polinclusao	1,1%	0%	0,65	8,3%	18,8%	28,2%	41,4%	1,7%	5.99
50 - corrupexterna	1,7%	1,1%	5,0%	9,4%	17,1%	23,2%	40,3%	2,2%	5.76
51 – bemadmin	0%	0,6%	1,7%	4,4%	23,2%	22,1%	47,0%	1,1%	6.08
52 - lidcarismatica	0%	0%	2,2%	11,0%	23,2%	32,0%	30,4%	1,1%	5.78
53. excelentgerenc	0,6%	0%	2,2%	8,8%	26,5%	28,2%	32,6%	1,1%	5.79
54 – visaofuturo	0,6%	0%	3,9%	12,2%	21,5%	27,1%	34,3%	0,6%	5.74
55 - gestorcompet	0%	0,6%	2,2%	8,3%	15,5%	36,5%	36,5%	0,6%	5.96
56 – conflitobjt	0,6%	6,6%	5,0%	18,2%	27,1%	20,4%	20,4%	1,7%	5.11
57 - inflexternas	3,9%	2,8%	5,5%	13,3%	21,5%	24,9%	26,5%	1,7%	5.30

