



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

BRUNA STAMM DE BARROS BARRETO

**DA AVALIAÇÃO AO RELACIONAMENTO: PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS QUE PROMOVEM O ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Brasília – DF

2025

BRUNA STAMM DE BARROS BARRETO

**DA AVALIAÇÃO AO RELACIONAMENTO: PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS QUE PROMOVEM O ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Dissertação de Mestrado submetida ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília
como requisito parcial à obtenção do grau
de Mestra em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Gisela Demo

Brasília – DF

2025

BRUNA STAMM DE BARROS BARRETO

**DA AVALIAÇÃO AO RELACIONAMENTO: PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS QUE PROMOVEM O ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Dissertação de Mestrado submetida ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília
como requisito parcial à obtenção do grau
de Mestra em Administração.

Brasília/DF, 24 de novembro de 2025

Comissão Examinadora:

Prof.^a Dra. Gisela Demo

Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof.^a Dra. Karla Veloso Coura

Examinadora Externa (Universidade Estadual de Montes Claros, Departamento de Ciências da
Administração – UNIMONTES/MG)

Prof.^a Dra. Tatiane Paschoal

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof.^a Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB) – Suplente

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida, pela força e pela sabedoria em cada etapa desta jornada, sobretudo por me lembrar que o Seu tempo é perfeito e nunca falha.

À Universidade de Brasília e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pelo ambiente acadêmico, pelo suporte institucional e pelas oportunidades de formação que tornaram este trabalho possível. Registro minha gratidão aos docentes do PPGA pelas disciplinas, discussões e contribuições ao longo do curso.

À Defensoria Pública da União, pelo apoio institucional e pela viabilização da coleta de dados, bem como à equipe e aos participantes que dedicaram tempo e atenção à pesquisa.

Aos grupos de pesquisa dos quais tive a oportunidade de participar ao longo da graduação e do mestrado, pelos aprendizados contínuos, e aos colegas de curso, pelo companheirismo, pelas trocas e pelos projetos compartilhados.

Aos colegas de profissão, em especial à Mariana e à Lais, por um encontro tão preciso quanto necessário, que se tornou parceria diária e ombro amigo.

À minha orientadora, Gisela Demo, pela orientação rigorosa e generosa, pelas leituras criteriosas e pela confiança e parceria constantes ao longo de todo o processo. Sem seu apoio e carinho, esta dissertação não teria tomado a forma que tomou.

Aos meus amigos e amigas, pelo incentivo, pelas conversas e pela companhia nas etapas mais desafiadoras desta caminhada. São mais de dez anos compartilhando altos e baixos, pelos quais sou profundamente grata.

À minha família, em especial aos meus pais, Marcia e Ronaldo, pelo amor, pela paciência e pelo apoio incondicional que sustentaram cada passo até aqui. Obrigada por sempre me incentivarem a ser melhor e por serem meu alicerce. Ao meu irmão Renato, por trazer clareza e equilíbrio nos dias difíceis, fazendo caber em mim um pouco mais de calma.

À minha família, com amor.

É preciso que eu suporte duas ou três larvas se quiser conhecer as borboletas.

— Antoine de Saint-Exupéry, O Pequeno Príncipe (1943)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Estruturação da dissertação</i>	26
Tabela 2 - <i>Ranking com artigos mais citados</i>	35
Tabela 3 - <i>Conceitos de práticas de gestão de pessoas presentes nos artigos</i>	39
Tabela 4 - <i>Principais variáveis adotadas nos modelos de análise das relações com PGP</i>	41
Tabela 5 - <i>Ranking dos artigos mais citados</i>	55
Tabela 6 - <i>Caracterização metodológica dos estudos</i>	58
Tabela 7 - <i>Insights para pesquisas futuras</i>	64
Tabela 8 - <i>Índices de ajuste do modelo</i>	78
Tabela 9 - <i>Índices psicométricos após a AFC</i>	79
Tabela 10 - <i>Validade divergente das escalas</i>	80
Tabela 11 - <i>Correlação entre os fatores de práticas de GP e o engajamento</i>	81
Tabela 12 - <i>Teste das hipóteses</i>	83
Tabela 13 - <i>Correlação entre os itens de práticas de GP e o engajamento</i>	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Diagrama do protocolo PRISMA</i>	33
Figura 2 - <i>Produção científica anual</i>	35
Figura 3 - <i>Coocorência de palavras-chave</i>	37
Figura 4 - <i>Nuvem de palavras com as práticas de gestão de pessoas presentes nos modelos dos artigos</i>	41
Figura 5 - <i>Diagrama PRISMA</i>	52
Figura 6 - <i>Produção científica anual</i>	53
Figura 7 - <i>Periódicos mais relevantes</i>	54
Figura 8 - <i>Mapa temático dos estudos sobre engajamento</i>	57
Figura 9 - <i>Antecedentes e consequentes do engajamento</i>	62
Figura 10 - <i>Teste do modelo da pesquisa</i>	77
Figura 11 - <i>Análise de caminhos do modelo de predição</i>	82

SUMÁRIO

1. Introdução	14
1.1 Variáveis do Estudo	17
1.2 Problemas, Objetivos e Breve Caracterização da Pesquisa	19
1.3 Justificativa, Contribuições e Implicações.....	21
1.4 Estrutura da Dissertação.....	25
2. Referencial Teórico	27
2.1 Conectando pessoas e organizações: Caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de gestão de pessoas no serviço público¹	27
2.1.1 Introdução	28
2.1.2 Referencial teórico	29
2.1.3 Percurso metodológico.....	32
2.1.4 Resultados: Mapeamento da produção científica	34
2.1.5 Discussão, perspectivas e agenda de pesquisa.....	39
2.1.6 Conclusões	44
2.2 O que a pesquisa científica diz sobre o engajamento no serviço público? Itinerários, antecedentes, consequentes e novas perspectivas²	45
2.2.1 Introdução	45
2.2.2 O engajamento no trabalho	47
2.2.3 Método	50
2.2.4 Resultados	52
2.2.5 Discussão, contribuições, limitações e agenda	62
2.2.6 Conclusões	65
3. Engajar para servir: O papel estratégico das práticas de gestão de pessoas no engajamento de servidores públicos.....	67
3.1 Introdução	67
3.2 Referencial teórico e hipóteses de pesquisa	69
3.2.1 Relacionamento e engajamento no trabalho	72
3.2.2 T&D e engajamento no trabalho.....	73

3.2.3 Avaliação de desempenho e competências e engajamento no trabalho.....	73
3.2.4 Condições de trabalho e engajamento no trabalho	74
3.3 Percurso metodológico.....	74
3.4 Resultados e discussão	77
3.4.1 Teste do modelo estrutural e dos modelos de mensuração	77
3.4.2 Teste das hipóteses e do modelo de predição	81
3.5 Contribuições, implicações, limitações e agenda.....	85
3.6 Conclusões	87
4. Conclusão Geral.....	88
REFERÊNCIAS.....	93
Apêndice 1 - Instrumento de Pesquisa	105

RESUMO

O papel dos indivíduos nas organizações tem sido cada vez mais reconhecido como fundamental para o sucesso institucional e o alcance das metas estabelecidas. Nesse contexto, as práticas de gestão de pessoas são essenciais para a construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo, além de influenciarem o engajamento no trabalho, caracterizado pela dedicação, absorção e vigor dos trabalhadores. Embora a literatura sobre o tema seja vasta no setor privado, a relação entre práticas de gestão de pessoas e engajamento no serviço público permanece subexplorada. Ademais, a maioria dos estudos aborda as práticas de forma isolada, restringindo a compreensão abrangente de seus efeitos conjuntos sobre o engajamento dos servidores públicos. Essas lacunas evidenciam a necessidade de aprofundar a investigação no setor público, considerando suas especificidades e desafios. Este estudo teve como objetivo principal analisar a influência das práticas de gestão de pessoas no engajamento de servidores públicos, por meio do teste de um modelo estrutural de predição. A dissertação organiza-se em três artigos científicos, além de um capítulo introdutório e das conclusões gerais. O capítulo de Referencial Teórico apresenta duas revisões sistemáticas da literatura, com análises bibliométricas da produção internacional sobre práticas de gestão de pessoas e engajamento no trabalho, para mapear os itinerários atuais da pesquisa nos temas e subsidiar a proposição de agendas para estudos ulteriores. No terceiro artigo, testou-se um modelo estrutural de predição entre essas variáveis, bem como seus respectivos modelos de mensuração, a partir de uma *survey* com 285 respondentes da Defensoria Pública da União (DPU), uma instituição pública federal de caráter jurídico, cuja missão está voltada à promoção de direitos humanos e ao acesso à justiça da população vulnerável. A amostra foi composta por servidores públicos de diferentes faixas etárias, formações e níveis de escolaridade, refletindo a diversidade do corpo funcional da instituição. Os dados foram coletados por meio de questionário online e analisados por modelagem de equações estruturais (MEE), utilizando análise de caminhos para o modelo estrutural proposto e análise fatorial confirmatória para os modelos de mensuração. Os resultados evidenciaram bons índices de ajuste dos modelos de mensuração, atestando validade e confiabilidade das escalas aplicadas. O modelo estrutural confirmou a influência positiva e significativa das práticas de relacionamento e de avaliação de desempenho e competências sobre o engajamento no trabalho, explicando conjuntamente 53% de sua variância, o que é considerado um forte efeito. Por outro lado, as práticas de treinamento & desenvolvimento e condições de trabalho não apresentaram efeitos

significativos. A pesquisa avança ao propor uma abordagem integrativa e customizada para compreender o papel das práticas de gestão de pessoas no engajamento, considerando as especificidades do setor público. Como contribuições teóricas, colabora ao prover evidências de validade dos modelos de mensuração, refinando-os, e ao testar um modelo estrutural de predição, fortalecendo a base conceitual e metodológica dos campos de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Como implicações práticas, oferece um diagnóstico que permite aos gestores da organização pesquisada identificar as práticas mais associadas ao engajamento, orientando políticas e estratégias mais assertivas para ambientes de trabalho mais humanizados e motivadores, possibilitando uma gestão efetivamente baseada em evidências científicas. Ainda, enquanto implicações sociais, entende-se que o fortalecimento do engajamento pode repercutir positivamente na qualidade dos serviços públicos e na construção de uma administração mais responsiva e eficaz.

Palavras-chave: Práticas de gestão de pessoas; Engajamento no trabalho; Modelos de mensuração; Modelo estrutural de predição; Serviço Público.

ABSTRACT

The role of individuals in organizations has increasingly been recognized as fundamental to institutional success and goal attainment. In this context, human resource management (HRM) practices are essential for building healthy and productive workplaces and for shaping work engagement, characterized by vigor, dedication, and absorption. While the literature on these topics is extensive in the private sector, the relationship between HRM practices and engagement in the public sector remains underexplored. Moreover, most studies examine practices in isolation, limiting a comprehensive understanding of their joint effects on public servants' engagement. These gaps underscore the need to deepen investigation in the public sector, given its specificities and challenges. This dissertation aimed to analyze the influence of HRM practices on public servants' work engagement by testing a structural predictive model. It is organized into three scientific articles, preceded by an introductory chapter and followed by general conclusions. The theoretical framework chapter presents two systematic literature reviews with bibliometric analyses of international research on HRM practices and work engagement, mapping current research itineraries and informing agendas for future studies. The third article tests the structural model linking these variables, as well as their respective measurement models, using survey data from 285 respondents at the Federal Public Defender's Office (Defensoria Pública da União, DPU), a federal public institution whose mission centers on promoting human rights and ensuring access to justice for vulnerable populations. The sample comprised public servants of diverse ages, educational backgrounds, and roles, reflecting the institution's workforce. Data were collected via an online questionnaire and analyzed through structural equation modeling, employing path analysis for the structural model and confirmatory factor analysis for the measurement models. Results indicated good fit indices and robust evidence of reliability and validity for the applied scales. The structural model confirmed positive, significant effects of relationship-oriented HRM practices and performance appraisal and competencies on work engagement, jointly explaining 53% of its variance, a large effect. By contrast, training and development and working conditions showed no significant effects. The study advances an integrative and context-sensitive approach to understanding how HRM practices foster engagement in the public sector. Theoretically, it contributes by refining and validating measurement models and by testing a structural predictive model, strengthening the conceptual and methodological foundations of HRM and organizational behavior. Practically, it offers a diagnostic that enables managers in the focal

organization to identify the practices most closely associated with engagement, guiding more effective, evidence-based policies and strategies for more humanized and motivating workplaces. Socially, strengthening engagement may enhance the quality of public services and support a more responsive and effective public administration.

Keywords: Human resource management practices; Work engagement; Measurement models; Structural equation modeling; Public sector.

1. Introdução

As transformações no mundo do trabalho têm sido marcadas por mudanças estruturais e dinâmicas que impactam diretamente a forma como as organizações operam e como os trabalhadores se relacionam com suas funções (Renard et al., 2021). Fatores como a digitalização, a automação, o trabalho remoto e a intensificação das demandas por eficiência e inovação (Aroles et al., 2019) exigem que as organizações adotem novas estratégias de gestão de pessoas (Paschoal et al., 2022).

Nesse cenário, as organizações precisam priorizar a promoção de ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis, que primem pelo bem-estar e qualidade de vida das pessoas, uma vez que elas constituem competências essenciais no alcance dos resultados organizacionais (Demo et al., 2024), garantindo a implementação das estratégias institucionais e a entrega de serviços com qualidade (Melo et al., 2023). Por conseguinte, a Gestão de Pessoas (GP) tem assumido papel cada vez mais relevante e estratégico na construção de novas relações no ambiente laboral.

Como destacado por Legge (2006), o campo da GP é marcado por uma série de debates originados de modelos normativos e descritivos. Esses modelos englobam tanto as abordagens *hard*, que enfatizam a utilização eficaz e eficiente do capital humano, quanto as abordagens *soft*, que consideram as pessoas como recursos estratégicos e valiosos, com foco no desenvolvimento humano (Legge, 2006). A abordagem *soft* se destaca ao partir da premissa de que os trabalhadores são os principais protagonistas na produção de conhecimento, transformação e inovação, representando um patrimônio valioso para a organização (Boon et al., 2019; Melo & Demo, 2024).

Dessa forma, a GP, em sua versão mais moderna e estratégica, considera os trabalhadores como agentes centrais da organização, promovendo inovação, conhecimento e adaptação às mudanças (Bastida et al., 2017). Esse movimento contribuiu para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), que propõe o repensar das práticas, alçando-as ao nível estratégico organizacional para estarem integradas aos objetivos, estratégias e políticas, otimizando resultados em níveis individuais, grupais e organizacionais (Cascio, 2015; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020).

Ademais, os estudos seminais da GEP remontam à própria teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* - RBV) de Barney (1991), que destaca as pessoas como principal força interna das organizações, uma vez que são raras, inimitáveis e insubstituíveis, sendo fundamentais para obtenção de melhores resultados e sustentabilidade das organizações no longo prazo.

De modo geral, as práticas de GP podem ser definidas como propostas articuladas aos objetivos, estratégias e políticas organizacionais, constituindo um conjunto estruturado de ações organizacionais relacionadas às relações humanas, para consecução de resultados desejados (Demo et al., 2024).

Estudos indicam que práticas bem formuladas contribuem para a motivação e o compromisso dos trabalhadores, reforçando sua identificação com os objetivos institucionais (Demo et al., 2024; Costa et al., 2019; Cesário & Magalhães, 2016). Entre as práticas de GP mais citadas na literatura estão o recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, relacionamento, participação, comunicação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e recompensas (Boxall & Purcell, 2016; Boon et al., 2019; Demo et al., 2024; Alam et al., 2024).

No setor público, além de as práticas de GP serem bem menos estudadas comparativamente ao setor privado (Boon et al., 2017; Knies & Leisink, 2013) tais práticas são especialmente relevantes, pois influenciam não apenas o desempenho dos servidores, mas também a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Demo et al., 2024; Boselie et al., 2021).

Assim, em um contexto de escassez de recursos e exigências por eficiência, a GP no contexto do serviço público deve ser capaz de alinhar os valores institucionais aos desejos e necessidades dos trabalhadores, para garantir que seu engajamento se traduza em resultados positivos para a sociedade (Cooke et al., 2020; Juchnowicz et al., 2024).

De modo geral, as práticas de GP são eminentemente voltadas para atração, desenvolvimento, retenção e engajamento dos trabalhadores (Alam et al., 2024) e, quando bem formuladas, podem de fato contribuir para o fortalecimento do engajamento no trabalho no setor público (Demo et al., 2024; Silva et al., 2024). O desenvolvimento profissional, por exemplo, é uma prática fundamental, pois a capacitação contínua e as oportunidades de crescimento na carreira não apenas aumentam a motivação dos servidores, mas também reforçam a percepção de que são valorizados pela organização (Al Marhoobi & Atan, 2018).

Além disso, a gestão do desempenho, por meio de processos de *feedback* e avaliação, é essencial para alinhar as expectativas entre servidores e gestores, além de proporcionar o reconhecimento necessário para manter o comprometimento (Venard et al., 2023; Zumrah et al., 2022). Práticas de reconhecimento e recompensas são ainda mais desafiadoras, considerando que, no serviço público, são definidas por lei, bem como possuem limitações orçamentárias que impedem a implementação de incentivos financeiros diretos (Boselie et al., 2021). Nesse caso, a valorização do trabalho por meio de recompensas simbólicas ou pelo

reconhecimento institucional pode ser um fator importante para fortalecer o engajamento de servidores públicos (Lim et al., 2017).

Superar os desafios impostos pela burocracia, pela escassez de recursos e pela falta de flexibilidade nos processos é essencial para garantir que essas práticas sejam efetivas e que contribuam de maneira significativa para a melhoria dos ambientes de trabalho, do desempenho organizacional e da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brennan et al., 2023; Melo et al., 2024).

Outra dimensão importante é a autonomia e a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais (Vivona & Lewis, 2023). Quando os servidores se sentem envolvidos nas estratégias e decisões da organização, tendem a apresentar maiores comprometimento e engajamento (Palumbo, 2023), uma vez que a centralização de decisões e a falta de flexibilidade nos processos no setor público podem limitar o exercício da autonomia (Scrimshire et al., 2022). Assim, é fundamental que as práticas de GP sejam ajustadas à realidade organizacional e às especificidades do setor, para que possam realmente contribuir para o engajamento dos trabalhadores (Melo et al., 2023).

Em suma, as práticas de GP são fundamentais para o engajamento no trabalho, especialmente no setor público, onde a conexão com a missão institucional e o impacto social do trabalho são fatores determinantes para a própria motivação no serviço público (Reis & Gomes, 2021; Zahari & Kaliannan, 2022).

O conceito de engajamento no trabalho ganhou destaque nas últimas décadas como um fator determinante para o desempenho organizacional (Zahari & Kaliannan, 2022). O engajamento pode ser caracterizado, a partir da definição de Schaufeli et al. (2002), como um estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Esse estado é importante para que os trabalhadores se sintam motivados, produtivos e emocionalmente conectados às suas atividades (Brennan et al., 2023).

Nesse sentido, diversas correntes teóricas buscam explicar o engajamento no trabalho, a partir de diferentes perspectivas (Bakker et al., 2007). A perspectiva psicológica, representada por Kahn (1990), foi uma das primeiras a definir o engajamento como a expressão física, cognitiva e emocional do trabalhador no desempenho de seu papel. Essa visão destaca que fatores como segurança psicológica, significado do trabalho e disponibilidade de recursos influenciam diretamente a disposição do indivíduo para se engajar nas suas atividades (Bakker et al., 2007; Kahn, 1990).

Já a perspectiva organizacional, adotada por Bakker e Demerouti (2017) no Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (*JD-R Model*), enfatiza que o equilíbrio entre as demandas

laborais (como pressão, carga de trabalho, complexidade das tarefas) e os recursos disponíveis (como *feedback*, suporte social e autonomia) é determinante para o nível de engajamento. Esse modelo tem sido amplamente utilizado em pesquisas por permitir uma análise dinâmica e aplicada do engajamento em diferentes contextos organizacionais (Reis & Gomes, 2021).

Além dessas perspectivas, a literatura sobre engajamento no setor público frequentemente dialoga com a teoria da *Public Service Motivation* (PSM), proposta por Perry e Wise (1990). Essa teoria sugere que servidores públicos possuem motivações específicas voltadas ao bem comum e que seu engajamento pode estar mais associado a fatores intrínsecos, como o senso de propósito e impacto social, do que a recompensas extrínsecas, como bônus financeiros e reconhecimento público (Perry & Wise, 1990).

Nesse sentido, enquanto no setor privado os incentivos financeiros e as oportunidades de progressão de carreira são frequentemente destacados como principais motivadores (Lee et al., 2021), no setor público o engajamento é mais profundamente relacionado à missão institucional e ao significado atribuído ao trabalho realizado, como destacado por Zahari e Kaliannan (2022).

A pesquisa sobre o engajamento no trabalho tornou-se uma parte vital dos estudos do setor público nos últimos 5 anos, devido aos desafios inerentes à burocracia e à necessidade de oferecer serviços de qualidade à população, especialmente no contexto das políticas de gestão do setor público (Brennan et al., 2023; Scrimshire et al., 2022). Estudos apontam que servidores públicos engajados demonstram maior proatividade, comprometimento com o serviço público e disposição para superar obstáculos institucionais (Bashir et al., 2021; Vidè et al., 2022; Zahari & Kaliannan, 2022).

Assim, compreender os mecanismos que impulsionam o engajamento nesse setor é essencial para formular políticas e práticas de gestão que favoreçam um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e produtivo (Fletcher et al., 2019). Especificamente, as práticas de GP devem ser ajustadas para fortalecer essa motivação e evitar o desengajamento causado por estruturas burocráticas e por pouco reconhecimento institucional (Meng et al., 2020).

1.1 Variáveis do Estudo

A presente dissertação investigou as relações entre práticas de GP e engajamento no trabalho no setor público. As práticas de GP são analisadas a partir da perspectiva da GEP, concebida como um conjunto de práticas articuladas aos objetivos organizacionais e voltadas ao alinhamento entre resultados institucionais e desenvolvimento humano (Cascio, 2015; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). Esse é o quadro conceitual adotado neste estudo,

fundamentado na lógica da RBV (Barney, 1991), que reconhece as pessoas como recursos estratégicos para a sustentabilidade organizacional.

Quanto às escalas disponíveis para mensurar as práticas de GP, a literatura apresenta alguns indicadores isolados para avaliar conjuntos específicos de práticas, constituindo um chamado para o desenvolvimento de escalas mais completas e abrangentes para medição do fenômeno. Com o objetivo de preencher essa lacuna, Demo et al. (2012) foram pioneiras ao desenvolverem e validarem a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), composta por 32 itens distribuídos em seis fatores: (i) Recrutamento e Seleção; (ii) Envolvimento; (iii) Treinamento, Desenvolvimento & Educação; (iv) Condições de Trabalho; (v) Avaliação de Desempenho e Competências; e (vi) Remuneração e Recompensas. Para obter validade externa, a EPPRH também passou por validação transcultural, no contexto americano, e apresentou uma versão reduzida (Demo et al., 2014).

Posteriormente, tendo em vista as especificidades do setor público, a EPPRH foi adaptada e validada por Demo et al. (2024), resultando na Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP Pública), com quatro fatores: (i) Relacionamento; (ii) Treinamento & Desenvolvimento; (iii) Condições de Trabalho; e (iv) Avaliação de Desempenho e Competências. A escala apresenta 19 itens, com bons índices de validade interna, de construto e confiabilidade, e será o modelo de mensuração adotado neste estudo, por ser o mais atual e customizado ao contexto do setor público brasileiro, além de estar alinhado ao quadro conceitual da GEP ancorada na RBV.

No que se refere ao engajamento no trabalho, este estudo adota como quadro conceitual o JD-R *Model*. O modelo postula que o engajamento resulta do equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho, e estes últimos ativam o processo motivacional e elevam vigor, dedicação e absorção. Nesse enquadramento, as práticas organizacionais são concebidas como recursos que ampliam autonomia, *feedback*, reconhecimento e suporte, favorecendo níveis mais altos de engajamento. As hipóteses e a interpretação dos resultados foram fundamentadas nesse arcabouço (Bakker e Demerouti, 2017).

Para mensurar o engajamento no trabalho, a literatura reconhece a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvida por Schaufeli et al. (2002), como instrumento padrão internacional, com versões disponíveis em mais de 19 idiomas e amplo uso em pesquisas aplicadas (Martins & Machado, 2022). A UWES avalia vigor, dedicação e absorção e permite o cálculo de um índice global de engajamento (Schaufeli & Bakker, 2003). As versões mais utilizadas são a UWES-17 (Schaufeli & Bakker, 2004) e a UWES-9 (Schaufeli et al., 2006), ambas validadas para diferentes contextos organizacionais.

No Brasil, Vazquez et al. (2015) realizaram a tradução e adaptação da UWES, testando a UWES-17 e a UWES-9 em amostras de trabalhadores. Os autores não alteraram o conteúdo da escala original e encontraram evidências favoráveis tanto à solução unifatorial quanto à trifatorial, destacando que a versão reduzida pode ser adotada por parcimônia, sem diferenças psicométricas substantivas em relação à versão completa. No setor público brasileiro, Silva et al. (2024) compararam as estruturas unifatorial, unifatorial reduzida e trifatorial e evidenciaram melhor ajuste para a UWES-9 unifatorial, recomendando seu uso em diagnósticos e pesquisas com servidores.

À luz das evidências setoriais, adotou-se no presente estudo a UWES-9, na versão brasileira adaptada e validada por Vazquez et al. (2015), sem alteração de conteúdo. A decisão pelo modelo unifatorial reduzido fundamenta-se nas evidências para o serviço público apresentadas por Silva et al. (2024), que indicaram melhor ajuste em amostras de servidores.

Considerando a forma de aplicação desses instrumentos e o foco da investigação, definiu-se que as variáveis seriam analisadas no nível individual (micro). Esse recorte é coerente com o objetivo central da pesquisa, que busca compreender as percepções de servidores a respeito das práticas de GP e do engajamento no trabalho no setor público. A percepção é entendida como um processo no qual os estímulos são interpretados e a realidade é construída, sendo influenciada por experiências individuais, cultura e fatores cognitivos (Hoffman & Singh, 2024; Lupyan, 2017; Persson et al., 2022).

1.2 Problemas, Objetivos e Breve Caracterização da Pesquisa

O engajamento no trabalho tem se consolidado como um dos principais temas da psicologia organizacional positiva, a qual enfatiza as virtudes e as emoções positivas como fatores que impulsionam as potencialidades das pessoas e das organizações, em contraste com a abordagem tradicional centrada na redução do sofrimento e dos comportamentos contraproducentes no ambiente laboral (Bakker & Demerouti, 2017; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

No campo da GP, o engajamento também se destaca por sua associação com motivação, desempenho e bem-estar dos trabalhadores (Bakker, 2015; Fletcher et al., 2019). Entretanto, no setor público, persistem lacunas de investigação, pois particularidades institucionais, políticas e culturais podem modificar a dinâmica do fenômeno, embora ainda sejam escassos os estudos que o examinem sob essa perspectiva (Silva et al., 2024).

Além disso, Reis e Gomes (2021) argumentam que, embora existam fatores de engajamento comuns entre organizações, os níveis de engajamento variam conforme aspectos

demográficos e laborais. Essa perspectiva reforça a necessidade de investigações que considerem o contexto específico do setor público para compreender os fatores que potencializam o engajamento dos servidores (Zahari & Kaliannan, 2022).

No que diz respeito ao papel das práticas de GP como antecedentes do engajamento, a literatura ainda revela lacunas significativas (Reis & Gomes, 2021; Zahari & Kaliannan, 2022). Pesquisas anteriores exploraram o impacto dessas práticas no engajamento no contexto do setor privado, abrangendo bancos comerciais (Aktar & Pangil, 2018), os segmentos de manufatura, serviços e comércio (Katou, 2017) e unidades de trabalho na hospitalidade, incluindo hotéis e restaurantes (Salanova et al., 2005).

O setor público, no entanto, permanece subexplorado (Fletcher et al., 2020; Zahari & Kaliannan, 2022), com a maioria dos estudos focando em práticas de GP específicas, como treinamento (Singh & Phoolka, 2024), avaliação de desempenho (Vidè et al., 2022) ou suporte organizacional (Campos & Cavazotte, 2023). Nesses estudos, foram utilizadas escalas isoladas, como as de treinamento (Mirza, 2012) e de avaliação de desempenho (Kim & Rubianty, 2011), que não contemplaram um conjunto abrangente de práticas, inviabilizando a compreensão integrada das práticas de GP e seu impacto no engajamento. Ademais, muitas vezes essas práticas foram analisadas em associação com outras variáveis organizacionais, como criatividade (Singh & Phoolka, 2024) e justiça na avaliação de desempenho (Vidè et al., 2022), e não apenas com engajamento.

Esse cenário evidencia a necessidade de investigações mais robustas no setor público, especialmente porque suas particularidades, como a missão institucional, a motivação para servir ao bem comum e os desafios estruturais e burocráticos, afetam diretamente a GP (Demo et al., 2024; Meng et al., 2020).

Considerando a importância estratégica do engajamento na construção de ambientes laborais mais humanizados e saudáveis, bem como para a consecução dos objetivos organizacionais, torna-se essencial compreender de que maneira práticas de GP customizadas ao serviço público impactam o engajamento dos servidores. A partir dessa lacuna, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual é o papel das práticas de GP no engajamento no trabalho no setor público?

Assim, com base na importância do engajamento no ambiente de trabalho e na relevância das práticas de GP no setor público, esta pesquisa tem o objetivo de descrever a influência das práticas de GP no engajamento dos servidores. Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

I – Mapear os itinerários da produção científica e propor agenda de pesquisas sobre as práticas de GP, no contexto do serviço público, por meio de revisão sistemática da literatura;

II – Mapear os itinerários da produção científica e propor agenda de pesquisas sobre o engajamento no trabalho, no contexto do serviço público, por meio de revisão sistemática da literatura;

III – Buscar evidências de validade e confiabilidade dos modelos de mensuração das variáveis do estudo (práticas de GP e engajamento no trabalho);

IV – Testar um modelo estrutural de predição das práticas de GP no engajamento no trabalho, no contexto do serviço público.

A partir dos objetivos enunciados, esta dissertação pode ser classificada como explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que contribuem para a ocorrência do engajamento no setor público, por meio da análise das relações entre práticas de GP e engajamento em um modelo estrutural de predição (Malhotra, 2019). Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, conduzida por *survey*, e de corte transversal quanto ao recorte temporal (Cooper & Schindler, 2016).

Quanto aos cuidados éticos observados no desenvolvimento da pesquisa, destaca-se que, conforme o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), determinadas modalidades de pesquisa estão isentas de análise ética pelo sistema CEP/CONEP, entre as quais se incluem aquelas de caráter consultivo, como as de opinião e percepção. De acordo com o Artigo 2º, inciso XIV, esse tipo de pesquisa compreende consultas verbais ou escritas, de caráter pontual, realizadas por meio de metodologia específica, nas quais o participante é convidado a expressar sua preferência, avaliação ou sentido atribuído a temas, à atuação de pessoas e organizações, ou a produtos e serviços, sem possibilidade de identificação. Assim, por garantir o anonimato e a confidencialidade das respostas, a condução deste estudo enquadra-se nessa definição, estando, portanto, dispensada de submissão à análise ética pelo sistema CEP/CONEP.

1.3 Justificativa, Contribuições e Implicações

Nos últimos anos, o debate sobre a GP no setor público passou a incorporar de forma mais enfática a discussão sobre o engajamento no trabalho, não apenas como tema acadêmico, mas também como fator estratégico para a efetividade das políticas públicas e para a motivação dos servidores (Borst & Knies, 2021; Reis & Gomes, 2021).

Ainda que o tema tenha ganhado espaço na literatura internacional, no Brasil permanece incipiente a produção que examine, de forma integrada, práticas de GP validadas para o contexto público e seus efeitos sobre o engajamento (Demo et al., 2024; Silva et al., 2024). Esse cenário reforça a pertinência de investigações que avancem para além da análise isolada de práticas, por meio de indicadores pontuais, permitindo compreender como arranjos mais sistêmicos de GP podem fortalecer ambientes laborais engajadores e responsivos às demandas sociais (Scrimshire et al., 2022; Zahari & Kaliannan, 2022).

A originalidade desta dissertação reside em responder a esse chamado, ao propor um modelo integrado capaz de captar a relação entre práticas de GP validadas para o setor público e o engajamento dos servidores em um contexto brasileiro. Ao fazê-lo, a pesquisa não apenas contribui para preencher uma lacuna teórica, mas também oferece subsídios para que gestores públicos adotem práticas de GP mais estratégicas e alinhadas às necessidades de engajamento.

Um dos objetivos centrais do estudo consiste em buscar evidências adicionais de validade e confiabilidade dos modelos de mensuração das variáveis práticas de GP e engajamento no trabalho. A adoção da EPGP Pública (Demo et al., 2024) e da UWES-9 (Vazquez et al., 2015) se mostra estratégica por partir de instrumentos recentes, já validados em contextos organizacionais brasileiros, mas ainda pouco explorados no setor público.

Esse processo contribui para a consolidação de medidas culturalmente sensíveis e psicometricamente robustas, favorecendo seu uso em diagnósticos institucionais e em pesquisas futuras. Ademais, a utilização de modelos de mensuração reduzidos, mas teoricamente consistentes, permite maior eficiência na coleta de dados, aumenta a adesão dos respondentes e possibilita investigações em larga escala ou de caráter longitudinal, o que amplia o alcance e a aplicabilidade dos achados (Rolstad et al., 2011; Stanton et al., 2002).

Para viabilizar a investigação empírica e aplicar o modelo proposto, definiu-se como *locus* do estudo a Defensoria Pública da União (DPU). Instituída pela Constituição Federal de 1988 (art. 134) e organizada pela Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994, a DPU é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbida de prestar assistência jurídica integral e gratuita às pessoas em situação de vulnerabilidade (Brasil, 1988; Brasil, 1994). A DPU atua em causas de competência da Justiça Federal, abrangendo áreas como direito cível, criminal, previdenciário, da saúde e dos direitos humanos, além de desenvolver atividades de educação em direitos, mediação de conflitos, orientação jurídica e promoção da cidadania (DPU, 2024).

Com presença territorial crescente, a DPU conta atualmente com 78 órgãos de atuação distribuídos em todas as unidades da federação, alcançando 2.586 municípios e uma população-

alvo estimada em 77,8 milhões de pessoas (DPU, 2024). A expansão recente inclui a criação de novos núcleos regionais e a instalação de 15 postos de atendimento em parceria com prefeituras e governos estaduais, fortalecendo o processo de interiorização da instituição (DPU, 2024).

Em 2024, possuía 688 defensoras e defensores públicos federais em exercício e 1.805 integrantes no total, sendo 426 servidores da carreira administrativa própria e 688 requisitados de outros órgãos (DPU, 2024). A escolha da DPU se justifica por ser uma instituição pública com relevância estratégica na promoção da cidadania e na defesa dos direitos fundamentais, bem como pela diversidade e abrangência do seu quadro de pessoal, além da viabilidade de acesso aos participantes, fatores essenciais para a consecução dos objetivos da investigação.

Considerando que a administração caracteriza uma ciência aplicada, uma pesquisa científica na área precisa apresentar tanto contribuições acadêmicas quanto implicações práticas e sociais para ser considerada relevante e oportuna.

Quanto à relevância, esta pesquisa avança em relação aos estudos anteriores ao investigar a relação entre práticas de GP e engajamento no setor público, a partir de uma abordagem integrada e adaptada às especificidades desse contexto. Enquanto trabalhos prévios analisaram práticas isoladas, por meio de indicadores pontuais, e adotaram perspectivas fragmentadas, dificultando a formulação de modelos teóricos consistentes, este estudo propõe uma visão mais abrangente e conectada dessas práticas, permitindo compreender de forma estruturada seus efeitos sobre o engajamento dos servidores.

O estudo contribui, também, na busca por evidências adicionais de validade e confiabilidade dos modelos de mensuração empregados. Esse esforço é particularmente relevante considerando a recenticidade das primeiras validações (2024), reforçando a robustez psicométrica dos instrumentos e consolidando sua adequação ao setor público. A medida de engajamento foi refinada, resultando em uma versão mais sintética da UWES, com 7 itens, a partir da exclusão de um item com carga fatorial fraca e redundância semântica.

A solução obtida manteve boa qualidade das cargas fatoriais, excelente confiabilidade composta e variância média extraída adequada, respondendo aos chamados por escalas curtas e parcimoniosas sem perda de qualidade (Ferreira et al., 2016; Rolstad et al., 2011; Vazquez et al., 2015). Assim, apresenta-se uma versão mais concisa da escala de engajamento, preservando a cobertura conceitual de vigor, dedicação e absorção e reduzindo o custo de resposta, o que favorece diagnósticos em larga escala no serviço público.

Além disso, apresenta avanços em outras frentes. Primeiramente, ao realizar duas revisões sistemáticas da literatura sobre práticas de GP e engajamento no setor público, o

estudo não apenas retrata o estado da arte dessas variáveis, identificando os itinerários da produção científica, como também propõe uma agenda de pesquisa que orienta caminhos futuros para o campo.

Por conseguinte, em linhas gerais, a principal contribuição teórica reside no teste de um modelo estrutural de predição das práticas de GP sobre o engajamento no trabalho no contexto específico do serviço público, oferecendo evidências inéditas e fortalecendo as bases conceituais e empíricas do tema. Ademais, foi produzida uma versão ainda mais reduzida da escala de engajamento no trabalho, respondendo a chamados na literatura (Ferreira et al., 2016; Rolstad et al., 2011; Vazquez et al., 2015). Com isso, o estudo contribui tanto para o avanço da produção científica quanto para a formulação de estratégias gerenciais mais customizadas e efetivas.

Dessa forma, a relevância de compreender os fatores que impulsionam o engajamento no setor público está no fato de que servidores engajados tendem a apresentar maior dedicação, proatividade e alinhamento com os objetivos organizacionais, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Borst & Knies, 2021). Além disso, o interesse pelo tema tem crescido tanto no meio acadêmico quanto na gestão pública, compondo pauta prioritária nas agendas de pesquisadores e gestores e refletindo uma mudança de paradigma sobre o papel das organizações na promoção do bem-estar e da motivação no trabalho (Bakker, 2015; Costa et al., 2019).

No que diz respeito às contribuições práticas, em uma perspectiva mais ampla, o teste dos modelos de mensuração das práticas de GP e do engajamento, reforça a aplicabilidade destas escalas enquanto ferramentas diagnósticas da percepção de servidores para que gestores públicos possam realizar uma gestão efetivamente baseada em evidências científicas.

Especificamente quanto à instituição pesquisada, este estudo fornecerá um diagnóstico detalhado para a DPU, permitindo identificar quais práticas de GP estão mais associadas ao aumento do engajamento dos servidores. Diferentemente de abordagens não adaptadas ao setor público e fragmentadas, que não oferecem uma visão abrangente das práticas de GP, o diagnóstico aqui produzido será embasado em instrumentos validados para esse contexto, favorecendo maior precisão e aplicabilidade dos resultados.

Além disso, como produto acadêmico com impacto prático, a pesquisa resultou na elaboração de um relatório técnico entregue à instituição, fortalecendo a necessária parceria entre universidade e organizações públicas e ampliando o alcance dos achados. Os resultados, assim, poderão lançar *insights* para formulação de estratégias, políticas e práticas mais

assertivas voltadas à construção de ambientes de trabalho mais humanizados e motivadores, que primem pela saúde e pelo bem-estar dos servidores. Também contribuirão para uma alocação mais eficiente de recursos em iniciativas de gestão de pessoas que efetivamente impactem o engajamento, propiciando condições para um melhor desempenho no setor público.

Por fim, no âmbito das implicações sociais, espera-se que as organizações públicas que adotem práticas de GP que valorizem os servidores e promovam seu engajamento possam aprimorar consequentemente a qualidade dos serviços prestados à população. Ao fortalecer o engajamento no setor público, esta pesquisa contribui não apenas para o bem-estar e a satisfação dos servidores, mas também para a construção de uma administração pública com melhores resultados. Consequentemente, a melhoria na GP pode ter impactos positivos diretos no atendimento das demandas sociais, favorecendo políticas públicas mais eficazes e um serviço público mais responsivo às reais necessidades da sociedade.

1.4 Estrutura da Dissertação

A estrutura desta dissertação será organizada no formato de três artigos científicos, cada qual contribuindo para o alcance do objetivo geral e contemplando os objetivos específicos previamente delineados. Os artigos são apresentados de maneira independente, mas guardam entre si temáticas interconectadas e natureza complementar. Considerando que grande parte das referências bibliográficas é compartilhada entre os artigos, estas serão apresentadas de forma consolidada ao final da dissertação.

Os dois primeiros artigos correspondem a revisões sistemáticas da literatura relacionadas às variáveis de pesquisa, sendo o primeiro sobre práticas de GP no setor público (objetivo específico I) e o segundo sobre engajamento no trabalho no setor público (objetivo específico II). Ambos oferecem subsídios para compreender o estado da arte, propor agendas de pesquisa e fundamentar a construção do modelo estrutural, incluindo os modelos de mensuração a serem empregados.

O terceiro artigo contempla a investigação empírica conduzida junto a servidores da DPU, visando buscar evidências de validade e confiabilidade dos modelos de mensuração das variáveis (objetivo III) e testar o modelo estrutural de predição das práticas de GP no engajamento (objetivo IV).

Além deste capítulo introdutório, será apresentado um capítulo de conclusões gerais, no qual se discutem os resultados à luz dos objetivos geral e específicos, destacando as principais contribuições teóricas, implicações práticas e sociais do estudo, bem como suas

limitações e proposições para pesquisas futuras. A Tabela 1 sintetiza a estruturação da dissertação em artigos científicos.

Tabela 1

Estruturação da dissertação

Artigo	Título	Objetivo	Procedimentos Metodológicos
1	Conectando pessoas e organizações: caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de gestão de pessoas no serviço público	Levantar o estado da arte da produção científica internacional acerca das práticas de gestão de pessoas no setor público, bem como mapear os percursos já trilhados e indicar novas perspectivas para pesquisas futuras.	Qualitativo: realização de revisões sistemáticas da literatura, incluindo análises bibliométricas da produção científica.
2	O que a pesquisa científica diz sobre o engajamento no serviço público? Itinerários, antecedentes, consequentes e novas perspectivas	Mapear a produção científica internacional sobre engajamento no trabalho no setor público, identificando suas principais abordagens teóricas, resultados empíricos e lacunas que orientem novas agendas de pesquisa.	
3	Engajar para servir: o papel estratégico das práticas de gestão de pessoas no engajamento de servidores públicos	Testar um modelo estrutural de predição entre práticas de gestão de pessoas e engajamento no trabalho no setor público, bem como avaliar a validade e a confiabilidade dos modelos de mensuração utilizados.	Quantitativo: realização de <i>survey</i> com servidores públicos, incluindo análise fatorial confirmatória e modelagem por equações estruturais.

Cabe destacar que os dois primeiros artigos resultantes desta dissertação já tiveram reconhecimento acadêmico em importantes eventos e revistas da área. O Artigo 1 foi apresentado no SemeAd em 2024, recebeu indicação de *fast-track* e foi posteriormente publicado na Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, em 2025. O Artigo 2 foi apresentado no EnANPAD em 2025. O Artigo 3 foi elaborado no âmbito desta dissertação e será submetido a evento e revista científica.

2. Referencial Teórico

Esta seção apresenta duas revisões sistemáticas da literatura que mapearam os itinerários da produção científica, retratando o estado da arte das variáveis da pesquisa, práticas de GP e engajamento no serviço público, além de propor agendas de pesquisa para estudos posteriores com base nas lacunas identificadas. Ambas compõem o referencial teórico desta pesquisa e foram estruturadas no formato de artigos científicos, apresentados a seguir. Os artigos neste capítulo estão organizados da seguinte forma: (I) Práticas de GP; e (II) Engajamento no trabalho.

2.1 Conectando pessoas e organizações: caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de gestão de pessoas no serviço público¹

Resumo

Os estudos sobre práticas de gestão de pessoas têm ganho interesse crescente haja vista seus impactos organizacionais. Entretanto, ainda há uma carência de pesquisas que discutam essa variável no contexto do serviço público. Assim, este estudo busca identificar o estado da arte da produção internacional sobre práticas de gestão de pessoas no ambiente de governo, para mapear os caminhos percorridos e as novas perspectivas de pesquisa no tema. Nesse sentido, foi elaborada uma revisão sistemática de literatura (RSL), contendo análises bibliométricas, de 27 artigos científicos contidos nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, no período de 2017 a 2023. Os resultados da pesquisa constataram que os estudos têm sido majoritariamente de natureza quantitativa e com foco no desempenho. Além disso, entre as práticas de gestão de pessoas contidas nos modelos de análise, treinamento e avaliação de desempenho foram as mais recorrentes. Não foi identificado um grande interesse em discutir, mais detidamente, as especificidades das práticas de gestão de pessoas sob a perspectiva do ambiente de governo, reforçando a lacuna abraçada no presente estudo. Dessa forma, espera-se que esta RSL lance luz a novos desafios e oportunidades de pesquisas em práticas de gestão de pessoas no setor público, contribuindo para uma gestão de pessoas mais estratégica e humanizada, capaz de conectar organizações e pessoas, com reflexo na qualidade dos serviços entregues à sociedade.

¹ Este artigo foi aprovado e apresentado no XXVII Seminários em Administração (SemeAd 2024) e publicado na Revista Psicologia: Organizações & Trabalho.

Palavras-chave: Práticas de gestão de pessoas; Setor público; Servidor público; Revisão sistemática; Agenda de pesquisa.

2.1.1 Introdução

O ambiente organizacional de hoje testemunha mudanças profundas e significativas, que têm impulsionado os estudos sobre Gestão de Pessoas (GP). Dentre as principais mudanças contextuais, cabe citar a introdução de novas tecnologias, as novas formas de trabalho (como o teletrabalho), a natureza dos contratos de emprego e a composição da força de trabalho (Fraccaroli et al., 2024). Além disso, desafios imprevisíveis, como a própria pandemia da COVID-19, destacam a importância da agilidade estratégica e flexibilidade para enfrentar crises que produzem mudanças econômicas, financeiras e sociais (He et al., 2023).

Para lidar com tais dinamicidades, as organizações se veem na necessidade de fortalecer suas capacidades organizacionais (Arbab & Abaker, 2018), sendo a área de GP crucial para o melhoramento do desempenho organizacional, independentemente de como seja mensurado (Yamin, 2019). Nesse sentido, a GP, por meio de suas diversas práticas (Zumrah et al., 2022), tem ocupado uma posição proeminente nos estudos organizacionais.

Além disso, a adoção das práticas de GP no setor público difere daquela adotada no setor privado, conforme apontado por Jakobsen et al. (2023). Isso ocorre por diversas razões, incluindo as diferenças nos requisitos de legitimidade e nos valores organizacionais, evidenciando a necessidade de uma compreensão mais profunda de como os gestores públicos efetivamente conduzem essas práticas no contexto em que se inserem (Jakobsen et al., 2023).

Assim, como ponto de partida para a realização dessa revisão de literatura, procedeu-se à busca de revisões mais recentes sobre práticas de GP, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. O estudo de Boon et al. (2019) analisou a evolução dos sistemas de GP e sua ligação com instrumentos de pesquisa utilizados para avaliar o construto até 2017. Castro et al. (2020) analisaram a produção brasileira sobre práticas estratégicas de GP, no período de 1997-2017, nos setores público e privado. Já Demo et al. (2020) mapearam a produção internacional de artigos sobre o tema no período de 2005-2019, sem recorte de setor.

Outro estudo de revisão identificado, sem recorte temporal e abrangendo os setores público e privado, foi o de Melo et al. (2023), que teve como foco as práticas de GP no contexto do teletrabalho. O estudo de Jakobsen et al. (2023), por sua vez, concentrou-se nas práticas de recrutamento e seleção e o trabalho de Oliveira et al. (2022) avaliou a produção brasileira sobre práticas de GP, de ambos os setores, até maio de 2022.

Por fim, foi identificada a revisão sistemática de literatura de Boselie et al. (2021), que mapeou a produção científica internacional sobre gestão de pessoas, exclusivamente do setor público, no período de 2000 a 2016. Conforme apontado pelos autores, ainda que haja um aumento na quantidade de publicações dedicadas à temática no setor público, é fundamental aprender com as lições derivadas de pesquisas anteriores e continuar identificando novas perspectivas de pesquisa, de forma a considerar abordagens contextualizadas ao aplicar as práticas de GP no contexto público (Boselie et al., 2021).

Portanto, a presente revisão sistemática da literatura tem como objetivo avançar no mapeamento desse campo de pesquisa, usando como ponto de partida o trabalho de Boselie et al. (2021), buscando expandir e aprimorar as descobertas prévias, explorando aspectos adicionais e incorporando novas perspectivas. Nesse sentido, a pergunta central desta pesquisa é: Quais são os caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de GP no serviço público? A partir desse questionamento, foi possível identificar os itinerários da produção internacional e identificar lacunas, desafios e novas oportunidades que fundamentaram a proposição de uma agenda para estudos ulteriores.

2.1.2 Referencial teórico

2.1.2.1 Práticas de gestão de pessoas

Há na literatura um corpo substancial de conceitos sobre a GP, aqui compreendida como as decisões gerenciais voltadas para políticas e práticas que, de forma conjunta, influenciam a dinâmica das relações de trabalho e visam alcançar objetivos específicos (Boselie et al., 2021). Conforme apontado por Legge (2006), a área de GP carrega uma gama de debates, a partir de diversos modelos normativos e descritivos, os quais abordam tanto os conceitos *hard*, focados na utilização eficaz e eficiente do capital humano, quanto os conceitos *soft*, que entendem as pessoas como recursos valiosos e estratégicos, priorizando o desenvolvimento humano. A abordagem *soft* emerge como a mais estratégica, ao partir do pressuposto que os trabalhadores são impulsionadores de conhecimento, mudança e inovação, sendo um valioso patrimônio organizacional e fonte de vantagem competitiva (Melo et al., 2023) e por isso devem constituir o recurso mais importante a ser gerenciado (Demo et al., 2020).

Demo et al. (2024) definem as práticas de gestão de pessoas (PGP) como propostas articuladas da organização, inspiradas pelas suas estratégias, que traduzem as políticas de GP em ações e rotinas organizacionais no que tange ao trato das relações humanas, com vistas ao alcance de resultados desejados. O constante repensar das estratégias, políticas e práticas organizacionais integradas com seus objetivos e metas para otimização do desempenho

organizacional e o aproveitamento máximo do potencial humano lança as bases para a gestão estratégica de pessoas (GEP) (Castro et al., 2020).

Vários estudos sugerem forte associação das PGP com variáveis como produtividade, comprometimento, intenções de rotatividade, comportamentos de cidadania organizacional (Cesário & Magalhães, 2016), resiliência (Costa et al., 2019), bem-estar no trabalho (Demo et al., 2022), liderança, virtudes organizacionais (Coura et al., 2022) e qualidade de vida no teletrabalho (Melo & Demo, 2024). Ainda que o escopo das práticas de GP continue a se expandir, estudos indicam que suas funções principais incluem práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, participação e trabalho em equipe, relacionamento e condições de trabalho (Alam et al., 2024; Demo et al., 2024; Van der Wal, 2016).

Embora a literatura apresente alguns índices para avaliar algumas práticas de GP (Gould-Williams, 2003; Pfeffer, 2005), persistia a lacuna relacionada ao desenvolvimento de modelos integrados e mais abrangentes para mensuração das PGP (Boon et al., 2019; Huselid, 1995), especificamente no contexto do serviço público (Blom et al., 2018; Boselie et al., 2021; Knies et al., 2017). Os modelos propostos e validados transculturalmente por Demo et al. (2012; 2014) pretenderam preencher essa lacuna e têm sido utilizados em diversas pesquisas (Dello Russo et al., 2023; Resende & Neiva, 2021; Telles, 2023). Outrossim, com o objetivo de avançar na obtenção de evidências de validade de uma medida específica para avaliar PGP no setor público, Demo et al. (2024) desenvolveram uma medida customizada a este contexto.

Adicionalmente, com a crescente orientação para o desempenho das organizações públicas e considerando suas particularidades e complexidades, a GP ganhou notável destaque e popularidade no setor público, requerendo uma abordagem cada vez mais focalizada (Boselie et al., 2021), o que justifica estudos com recorte específico nas práticas de GP no ambiente do governo.

2.1.2.2 Práticas de gestão de pessoas no setor público

Os servidores públicos são a face do Estado, garantindo a prestação de serviços e contribuindo para a legitimidade das organizações públicas ao representar idealmente a sociedade (Venard et al., 2023). No entanto, o ambiente de governo enfrenta uma crise complexa de capital humano, como a necessidade de substituir servidores aposentados, lidar com uma carga de trabalho crescente e enfrentar uma diminuição na oferta de mão de obra nos mercados (Jakobsen et al., 2023). As pesquisas sobre a relação entre GP e satisfação, comprometimento, engajamento e motivação dos servidores estão ganhando crescente atenção

no âmbito da gestão pública, especialmente considerando as evidências que vinculam a eficácia da GP à melhoria dos resultados organizacionais (Mariani et al., 2019).

A ausência de desenvolvimento do potencial dos servidores limita as organizações a alcançarem sua máxima eficácia, uma vez que as práticas de gestão de pessoas (PGP) podem potencializar as habilidades, os conhecimentos e as capacidades dos trabalhadores (Al Marhoobi & Atan, 2018). Sabe-se que o papel estratégico das PGP não é limitante ao setor privado (Demo et al., 2020). Embora os acadêmicos tenham investigado extensivamente as relações entre desempenho e gestão estratégica de pessoas em contextos empresariais, argumenta-se que esses resultados não são facilmente aplicáveis a ambientes públicos, o que evidencia a necessidade do aprofundamento de investigações em demais contextos (Van der Wal, 2016).

O setor público possui especificidades que devem levá-lo a adotar a gestão estratégica de pessoas de maneira diferenciada (Jakobsen et al., 2023). As organizações públicas estão menos expostas à competição de mercado, possuem mais restrições legais e estão sujeitas a influências políticas, além de possuírem metas mais ambíguas, complexas e multidimensionais quando comparadas ao setor privado, lembrando que algumas práticas de GP no serviço público, como seleção e remuneração, são regidas por lei (Lim et al., 2017).

No campo da gestão e administração pública, a gestão de pessoas está relacionada ao comprometimento, ao engajamento e à motivação dos servidores (Mariani et al., 2019). Estudos já evidenciaram sua importância no desenvolvimento dos trabalhadores, o que destaca a necessidade de os governos garantirem a segurança ocupacional e ambientes laborais mais saudáveis, para que os profissionais desempenhem sua missão com maior efetividade (Cesário & Magalhães, 2016). Nesse cenário, as PGP desempenham um papel relevante como parte de um sistema de troca mais amplo, ou seja, para que essa dinâmica seja eficaz, é fundamental que os servidores percebam as PGP como benéficas, o que pode resultar em maior satisfação no trabalho e, com isso, em um desempenho aprimorado (Venard et al., 2023).

Diante das crescentes reformas pelas quais passa a administração pública, há um debate sobre a eficácia das práticas de gestão de pessoas nesse setor, bem como as condições que podem afetá-las (Mariani et al., 2019). A partir do exposto, faz-se necessário um maior entendimento das interações entre os campos de gestão de pessoas e a administração pública, evitando o repasse de melhores práticas do setor privado para o setor público sem considerar as significativas diferenças contextuais existentes entre ambos (Boselie et al., 2021).

2.1.3 Percurso metodológico

Com o objetivo de realizar a presente pesquisa, foi adotada uma estratégia combinada de revisão sistemática de literatura (RSL), para cobrir as análises qualitativas, além de análises bibliométricas, que permitem uma avaliação quantitativa do conjunto de artigos identificados (Daim et al., 2006; Rojon et al., 2021). Assim, busca-se construir uma perspectiva mais ampla e com indícios científicos do campo de estudo escolhido.

A revisão de literatura sobre práticas de gestão de pessoas no serviço público foi realizada com base no método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*), que é composto por três etapas: identificação, triagem e inclusão (Page et al., 2021). Foi formulada a pergunta de pesquisa “Quais são os caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de gestão de pessoas no serviço público?”.

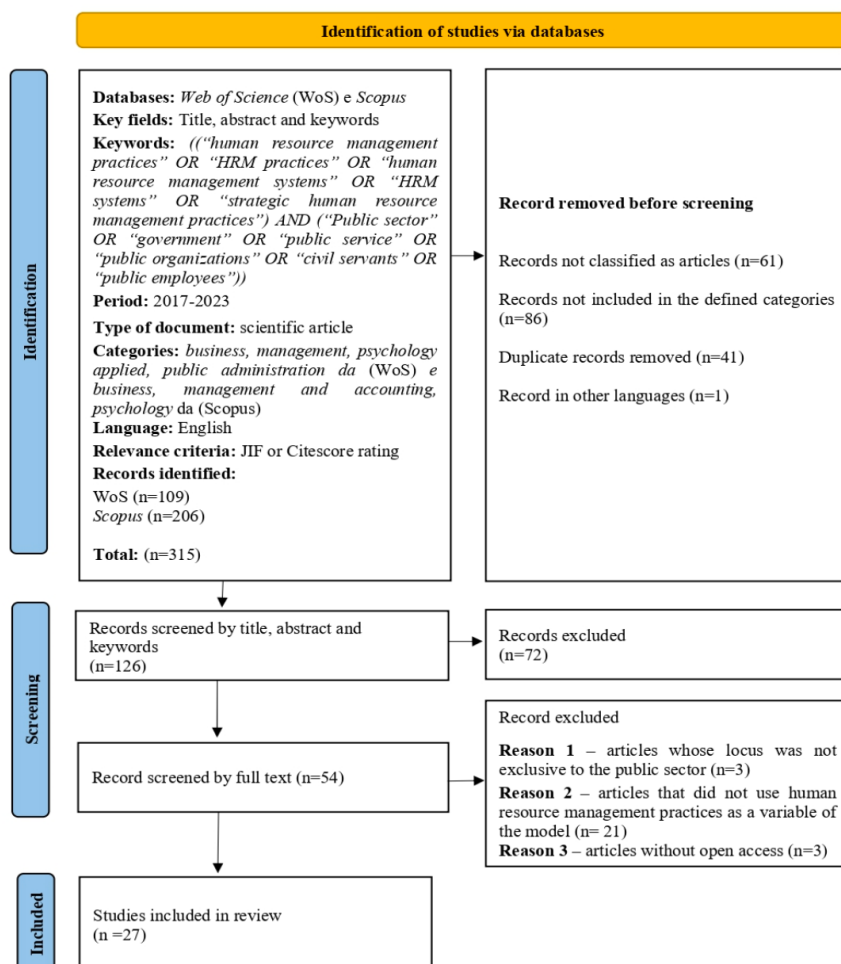
Em seguida, procederam-se às buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS). Optou-se pelas bases de dados WoS e *Scopus* pela quantidade de periódicos indexados e pela abrangência temporal dos periódicos (Chadegani et al., 2013). O levantamento foi feito no mês de março de 2024, com a busca dos descritores nos campos títulos, resumos e palavras-chave, no período de 2017-2023, uma vez que foi identificada a revisão de literatura de Boselie et al. (2021), com foco no setor público, com recorte de 2000- 2016. Os descritores definidos foram ((“*human resource management practices*” OR “*HRM practices*” OR “*human resource management systems*” OR “*HRM systems*” OR “*strategic human resource management practices*”) AND (“*Public sector*” OR “*government*” OR “*public service*” OR “*public organizations*” OR “*civil servants*” OR “*public employees*”). A busca inicial resultou em 315 documentos (*Scopus* 206 + WoS 109).

A etapa inicial de identificação ainda contemplou a aplicação dos filtros: idioma (inglês), tipo de documento “artigo” e as categorias *business, management, psychology applied, public administration* para a base da WoS e *business, management and accounting, psychology* para a base da *Scopus*, por serem as categorias que tradicionalmente pesquisam o tema (Melo et al., 2023). Após esses filtros, o saldo resultante foi de 167 artigos. Foram excluídos os documentos duplicados (n=41) e adotado o critério de relevância, a partir dos indicadores *CiteScore* da *Scopus* e o *Journal Impact Factor* (JIF) da WoS, para avaliar a qualidade dos periódicos nos quais os artigos foram publicados (Aguinis et al., 2023). Nenhum artigo foi excluído, pois todos constavam de periódicos com classificação JIF ou *Citescore*. Assim, a etapa de identificação resultou em 126 artigos, os quais passaram para a etapa seguinte de triagem.

A etapa de triagem incluiu a leitura do título, resumo e palavras-chaves dos 126 artigos, para avaliar a pertinência dos documentos, o que resultou na exclusão de 72 registros, que não estavam alinhados com o objeto da pesquisa, ou seja, que não se referiam a práticas de gestão de pessoas no setor público. Ainda na etapa de triagem, foi realizada a leitura integral dos 54 artigos e removidos os documentos que não tinham o setor público como lócus da pesquisa (n=3), aqueles que não utilizaram práticas de gestão de pessoas como variável do modelo (n=21) e os artigos que não possuíam acesso aberto e gratuito (n=3). Portanto, o corpus final da presente RSL é de 27 artigos científicos. A Figura 1 apresenta as etapas do método PRISMA adotado.

Figura 1

Diagrama do protocolo PRISMA



Por fim, com o objetivo de compreender mais detidamente o comportamento do campo de estudo sobre práticas de gestão de pessoas no setor público, foram realizadas análises

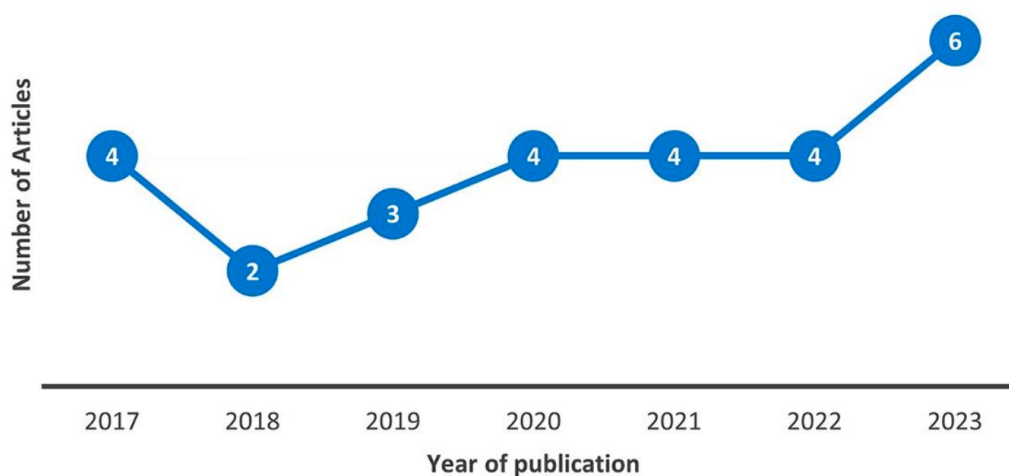
bibliométricas dos artigos que compõem o corpus de análise. Optou-se pela utilização dos *softwares RStudio* (pacote ‘*bibliometrix*’) e *VOSviewer* (versão 1.6.20), por serem de acesso livre e auxiliarem nas análises mais objetivas e estruturadas, por meio visualização gráfica dos dados e como se caracterizam as publicações (Kirby, 2023; Rodríguez-Soler et al., 2020).

2.1.4 Resultados: Mapeamento da produção científica

A análise da amostra final de artigos (n=27) presentes nesta revisão sistemática de literatura revela que a maioria dos estudos adotou uma abordagem quantitativa (78%), seguida de pesquisas qualitativas (22%). Não foram encontrados artigos de natureza multimétodo ou teórica. Em relação às técnicas de coleta de dados, os estudos quantitativos optaram, em sua maioria, pelo uso de questionários (95%), enquanto as pesquisas qualitativas utilizaram as entrevistas do tipo semi-estruturadas (67%). Em relação às técnicas de análise de dados, a modelagem por equações estruturais predominou (52%) entre os estudos quantitativos e a análise categorial temática e de conteúdo (50%) nos estudos qualitativos.

No que se refere aos periódicos, as revistas que mais publicaram sobre o tema foram a *Review of Public Personnel Administration* (n=3), com *CiteScore* de 8,9 (2022), cujo foco está nas diversas abordagens utilizadas nos estudos e práticas de gestão de pessoas no setor público, e a *International Journal of Public Administration* (n=2), com *CiteScore* de 4,4 (2022), que publica estudos que exploram os últimos avanços do cenário da administração pública, políticas públicas e gestão.

Ainda, os dados sobre a produção científica anual demonstraram que há uma relativa regularidade no número de publicações, 4 em média, no período de 2017-2023. No entanto, conforme Figura 2, percebe-se que 2018 foi o ano com o menor número de publicações (n=2) e 2023 o de maior ascensão (n=6), possivelmente pela necessidade de analisar as práticas de gestão de pessoas em diferentes arranjos de trabalho como corolário da crise pandêmica de 2019.

Figura 2*Produção científica anual*

Além disso, é possível depreender, por meio da análise da quantidade de citações dos artigos que compõem a amostra desta revisão, quais estudos têm exercido maior influência no campo de pesquisa sobre práticas de gestão de pessoas no setor público. A Tabela 2 lista os três artigos mais citados, classificados pelo número de citações, juntamente com seus autores, ano de publicação, periódicos, *CiteScore*, JIF e número de citações nas bases de dados *Scopus* e *WoS*.

Tabela 2*Ranking com artigos mais citados*

Títulos / Autores / Ano	Periódico	<i>CiteScore</i> (2022)	JIF (2022)	Nº de citações <i>Scopus</i> + <i>WoS</i>
1) <i>Conceptualization of wasta and its main consequences on human resource management</i> (Alsarhan & Valax, 2021)	<i>International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management</i>	4.6	3.0	23
2) <i>The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices</i> (Fuenzalida & Riccucci, 2018)	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	8.9	3.9	23
3) <i>Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment</i> (Lim et al, 2017)	<i>Public Personnel Management</i>	3.0	4.7	17

O artigo de Alsarhan e Valax (2021), de natureza qualitativa, busca elucidar as principais implicações do uso do *wasta*, entendido como o poder de influência e uma forma de expressão do capital social no mundo árabe, entre as práticas de gestão de pessoas no ambiente de trabalho e no desempenho geral das instituições públicas da Jordânia. Foram realizadas entrevistas com profissionais do setor público e os resultados indicaram que *wasta* tem consequências negativas na performance geral das organizações estudadas. Ela exerce influência na motivação dos empregados, moral, satisfação no trabalho, frustração, diversidade no local de trabalho, rotatividade, esgotamento mental, bem como impacta a imagem e a reputação dos indivíduos e organizações.

O segundo artigo mais citado, de Fuenzalida e Riccucci (2018), questiona os efeitos da politização, entendida como a substituição de critérios técnicos e neutros, por vieses políticos e pessoais, na performance organizacional das instituições públicas do Chile. Os autores propõem que essa influência pode ser explicada pela deterioração das práticas de gestão de pessoas, como no caso de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e treinamento. Os resultados confirmam a existência de impactos negativos da politização no desempenho das agências públicas, que é parcialmente mediada pelo efeito prejudicial da politização na efetividade das práticas de gestão de pessoas.

Já o artigo de Lim et al. (2017) avalia a visão baseada em recursos no estudo da gestão estratégica de pessoas em instituições públicas. O estudo examina o impacto das práticas de gestão de pessoas na percepção do cumprimento da missão pública. Os autores identificaram que todos os tipos de práticas de gestão de pessoas, orientadas a resultados ou com base em desempenho, como recompensas, treinamento, avaliação e recrutamento, afetam positivamente a percepção do cumprimento da missão pública. Vale ressaltar que esse é um dos poucos artigos que busca discutir a adoção de práticas de gestão de pessoas à luz das especificidades e restrições presentes no setor público.

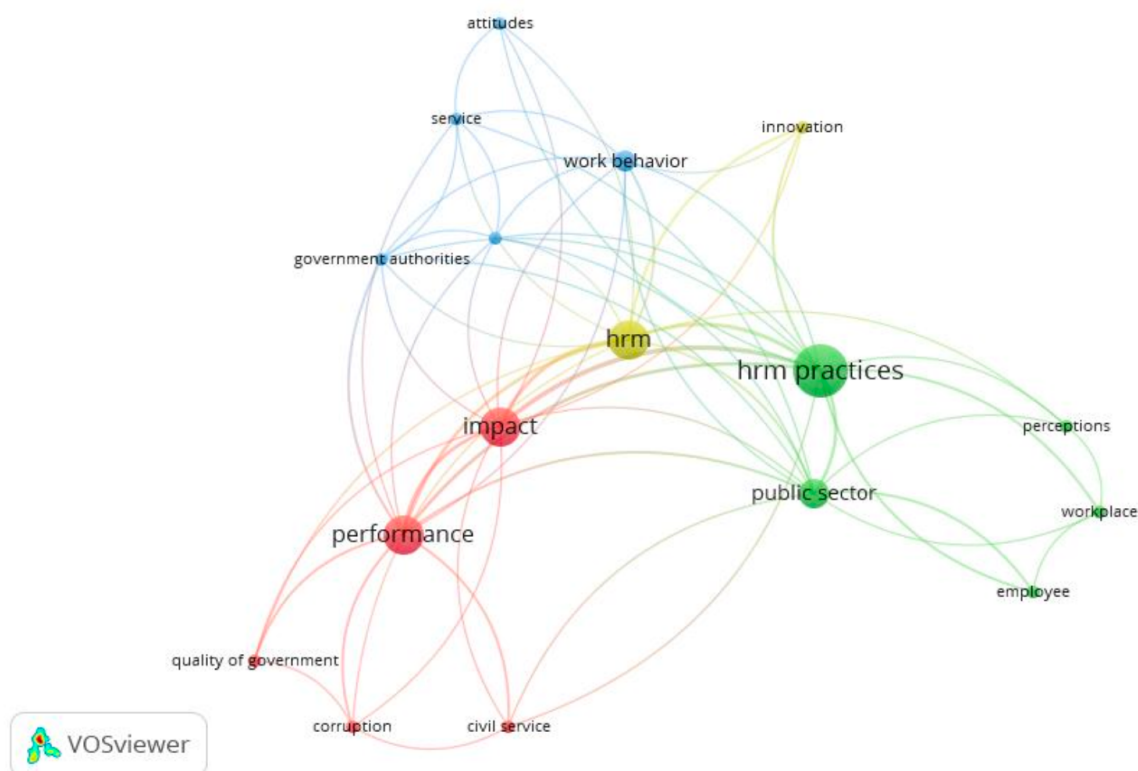
Passando à análise dos autores, em termos de produção acadêmica sobre práticas de gestão de pessoas no setor público, aponta Hassan Al-Dhaafri e Mohammed Alosani, ambos vinculados ao Serviço de Polícia de Dubai/Emirados Árabes Unidos, com 2 publicações cada, como os mais relevantes no período estudado. Em relação à distribuição geográfica das publicações, no que tange ao país de correspondência dos autores dos artigos, encontram-se Malásia (n=7), Coréia do Sul (n=5) e Gana (n=4), como os mais relevantes, além de Austrália, França, Índia, Noruega e África do Sul, com 3 publicações cada. Vale ressaltar que houve participação de autores de todos os continentes (África, Ásia, Europa, Oceania e América), mas o Chile foi o único representante da América Latina, significando um avanço em relação à

revisão sistemática de Boselie et al. (2021), que não teve estudos dessa região do globo no período analisado.

Por fim, com vistas a avançar na compreensão da estrutura de conhecimento, conexões e as relações estruturais de conectividade teórico-metodológica dos estudos que compõem o corpus de análise, optou-se por realizar a análise da co-ocorrência de palavras-chaves contidas nos artigos, por meio do software *VOSviewer* (van Eck, 2010). Foram gerados 4 *clusters* (vermelho, verde, azul e amarelo), que são formados por círculos (nós), representando conceitos e, quanto maior forem, refletem o número de repetições da palavra em um referido domínio. Já as linhas refletem as relações entre os conceitos e apontam a estrutura conceitual presente na literatura, como no caso de práticas de gestão de pessoas no contexto público (NadiRavandi & Batooli, 2022; Qin et al., 2022). A Figura 3 apresenta a visualização gráfica dos clusters.

Figura 3

Coocorrência de palavras-chave



Uma análise geral do mapa de coocorrência das palavras-chave indica que gestão de pessoas (*human resource management*), impacto (*impact*) e desempenho (*performance*),

representados pelos nós maiores na Figura 3, são os conceitos mais relevantes no campo de estudo sobre práticas de gestão de pessoas no setor público. Esse resultado encontra alinhamento com a literatura, uma vez que a adoção de práticas de gestão de pessoas efetivas permite a criação de ambientes de trabalho que favorecem o melhor desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, maior impacto nas entregas (Boon et al., 2019).

Os conceitos presentes no *cluster* azul (comportamento no trabalho, autoridades de governo, satisfação no trabalho, serviços e atitudes), refletem a discussão relativa aos comportamentos e às atitudes de servidores e lideranças na promoção da satisfação no trabalho e na entrega de serviços. Nesse contexto, é possível verificar evidências sobre o impacto que as práticas de gestão de pessoas possuem na promoção de comportamentos e atitudes positivos (Cesário e Magalhães, 2016; Venard et al., 2023; Zumrah et al., 2022).

O *cluster* vermelho, composto pelas palavras impacto, desempenho, serviço público, corrupção e qualidade de governo, convida à reflexão sobre a presença de práticas antiprofissionais, baseada em interesses pessoais, muitas vezes encontradas no ambiente de governo. Essas práticas tendem a prejudicar a qualidade da imagem do governo e trazer reflexos negativos no desempenho institucional e nas entregas à sociedade. Para Cooper (2021), a burocracia pública, baseada nos princípios weberianos do mérito e de carreiras permanentes, especialmente na presença de mecanismos estabelecidos de denúncia no ambiente de trabalho, proporciona impacto positivo nas práticas de recrutamento e oportunidades de promoção. Van der Wal (2016) e Fuenzalida e Riccucci (2018) corroboram nesse sentido ao apontarem como a satisfação no trabalho e o desempenho podem ser melhorados por meio de iniciativas anticorrupção e de promoção dos princípios éticos, aliados às políticas de gestão de pessoas.

O *cluster* verde (práticas de gestão de pessoas, setor público, servidores, local de trabalho e percepções) demonstra a importância de investigar a percepção das práticas de gestão de pessoas (PGP) pelos servidores no ambiente de trabalho. Alhajaj e Ahmad (2023) avaliaram as experiências subjetivas dos servidores em relação à satisfação, ao empoderamento, à participação e à comunicação, na intenção de deixar o emprego. Cesário e Magalhães (2016) também encontraram relações positivas entre percepção das PGP com intenção de deixar o emprego e comportamento organizacional cidadão. Gur e Tzafrir (2022) avaliaram como a percepção das PGP interage com a variável confiança em diferentes grupos de uma instituição pública de saúde e recomendaram o desenho de PGPs customizadas para cada grupo de trabalhadores.

Por fim, o *cluster* amarelo (gestão de pessoas e inovação) associa termos relativos à criação de ambientes favoráveis à adoção de práticas inovadoras no setor público. Uma cultura de inovação no ambiente organizacional afeta positivamente as práticas de gestão de pessoas e, no outro sentido, a implementação de PGP efetivas e adequadas facilita e estimula um perfil mais inovador nos servidores (Alosani & Al-Dhaafri, 2023; Azmi & Hashim, 2022). Para Vivona e Lewis (2023), as práticas do reconhecimento e inclusão apresentam efeitos altamente positivos no comportamento empreendedor de servidores públicos, contribuindo para que os governos se tornem mais capazes de enfrentar problemas complexos da sociedade e entreguem serviços públicos de qualidade e mais alinhados às necessidades dos cidadãos (Alosani et al., 2020).

2.1.5 Discussão, perspectivas e agenda de pesquisa

Ainda que a produção acadêmica sobre práticas de gestão de pessoas nas organizações seja ampla, percebe-se que ainda há espaço para aprofundamento das características que envolvem essas práticas no serviço público. Como comumente ocorre com as pesquisas sobre variáveis organizacionais no setor público, a maioria dos autores acabam negligenciando o debate das particularidades contidas neste setor, como burocracia, missão pública, eficiência do gasto, regramentos legais e atendimento às necessidades dos cidadãos.

Além disso, tendo em vista que o estudo de um campo de pesquisa passa por compreender o conceito da variável objeto da pesquisa, os autores de alguns dos artigos selecionados preocuparam-se em apresentar uma definição de práticas de gestão de pessoas, a partir de referências presentes na literatura, além da sua finalidade nas organizações. A Tabela 3 apresenta uma síntese dos principais conceitos discutidos pelos autores.

Tabela 3

Conceitos de práticas de gestão de pessoas presentes nos artigos

Conceito	Artigo
As PGP neste estudo referem-se a atividades numa organização como a remuneração, a formação e o desenvolvimento, o desenvolvimento da carreira e o equilíbrio da vida profissional (Presbitero et al, 2016).	Zumrah et al. (2022)
As PGP incluem o recrutamento e a seleção, a formação e o desenvolvimento, a gestão do desempenho, as recompensas, a remuneração, a segurança, a saúde e outros departamentos. Os conhecimentos, aptidões, capacidades, valores e atitudes desejados dos trabalhadores, conhecidos como competências, são moldados através destas práticas.	Azmi e Hashim (2022)
As PGP incluem várias práticas, políticas formais e filosofias concebidas para atrair, desenvolver, motivar e reter os trabalhadores, que, por sua vez, asseguram o cumprimento dos objetivos organizacionais.	Malik e Lenka (2020)

PGP buscam garantir que os trabalhadores prestem serviços de alta qualidade, proporcionem a satisfação dos usuários com o uso eficiente dos recursos e a melhoria das qualificações dos trabalhadores.	Biscak e Bencina (2019)
As PGP são descritas como técnicas e rotinas de gestão de pessoas que garantem que as políticas de gestão de pessoas sejam efetivamente aplicadas (Boxall et al., 2007).	Alosani et al. (2021)
As PGP envolvem a contratação de pessoas, o desenvolvimento das suas competências, a gestão, o apoio e a recompensa em função do seu trabalho, bem como o fornecimento das necessidades logísticas para promover os objetivos da empresa, da gestão e da sociedade.	Al Marhoobi e Atan (2018)
As PGP são vistas como políticas internas concebidas e implementadas para que o capital humano contribua conjuntamente para os objetivos da organização, nos quais procedimentos e estratégias são utilizados para motivar, desenvolver, recompensar e reter os trabalhadores (Delery & Doty, 1996).	Cesário e Magalhães (2016)

É possível depreender dos conceitos utilizados que a compreensão principal é a de que as PGP, para além da natureza operacional como recrutamento e seleção, buscam implementar mecanismos que propiciem o desempenho dos indivíduos e o alcance das metas organizacionais. Percebe-se que aspectos relativos ao bem-estar, à qualidade de vida, à autorrealização e ao propósito, por exemplo, não costumam ser privilegiados na conceituação, apresentando-se em segundo plano quando se trata de compreender os objetivos principais das PGP, constituindo uma chamada relevante para novas pesquisas. Nesse sentido, as práticas propostas por Demo et al. (2024), em sua proposta de modelo de mensuração customizado para o serviço público, buscam atender a esse chamado, reunindo práticas de relacionamento e condições de trabalho que visam mormente ao bem-estar e qualidade de vida dos servidores. Adicionalmente, vale ressaltar a conceituação trazida por Biscak e Bencina (2019), que se atentaram em trazer aspectos relativos à eficiência no uso de recursos e à entrega de serviços de alta qualidade, que devem nortear a missão pública, na conceituação do construto.

Em termos de estratégia para desenho dos modelos de pesquisa, em 92% dos artigos (n=25), a variável “práticas de gestão de pessoas” foi incluída como preditora nas análises. Apenas o estudo de Alosani e Al-Dhaafri (2023) posicionou as PGP como variável critério e o artigo de Fuenzalida e Riccucci (2018) realizou a análise considerando-a como variável mediadora no modelo, o que pode representar uma tendência dos estudos de que as PGP impactam mais comumente outras variáveis organizacionais e não o contrário. Boon et al. (2019) já haviam alertado para a necessidade de desenvolver modelos estruturais mais complexos de relações entre as variáveis, incluindo as PGP como mediadoras, e a literatura elenca estudos debruçando-se nesta perspectiva (Demo et al., 2022; Coura et al., 2022; Melo & Demo, 2024).

Entre o conjunto de PGP mais comumente utilizadas pelos autores, destacam-se treinamento e avaliação de desempenho, corroborando com a compreensão produtivista

dominante nos conceitos descritos na Tabela 3 e com os resultados da revisão sistemática de Boselie et al. (2021), que identificaram elevado interesse dos autores em estudar a relação entre gestão de pessoas e desempenho. Os autores atribuem esse interesse pela tendência presente no setor público, especialmente nas duas últimas décadas, de uma gestão orientada a resultados. A Figura 4 apresenta uma nuvem de palavras com as práticas de gestão mais citadas pelos autores dos artigos.

Figura 4

Nuvem de palavras com as práticas de gestão de pessoas presentes nos modelos dos artigos



Ainda sobre os modelos, a Tabela 4 apresenta as variáveis escolhidas pelos autores para a análise das relações com o construto “práticas de gestão de pessoas”. Optou-se pelo agrupamento das variáveis nas categorias temáticas intituladas de confiança, cultura, desempenho organizacional, inovação e variáveis centradas no indivíduo, para melhor compreensão das tendências de estudos sobre o construto.

Tabela 4

Principais variáveis adotadas nos modelos de análise das relações com PGP

Categoria	Variáveis	Artigos
Confiança	Clima organizacional ético; Compartilhamento de conhecimento; Confiança no gestor; Corrupção; Denúncia; Politização; <i>Wasta</i> (poder de influência).	Alosani e Al-Dhaafri (2023); Alsarhan e Valax (2021); Cooper (2021); Gur e Tzafrir (2022); Venard et al. (2023); Yamin (2019).
Cultura	Cultura nacional; Cultura organizacional.	Lockhart et al. (2020)
Desempenho organizacional	Desempenho; Desempenho adaptativo; Desempenho organizacional; Excelência organizacional; Gestão da cadeia de suprimentos; Percepção do cumprimento da missão; Resultados de gestão de pessoas.	Al Damoe et al. (2017); Al Marhoobi e Atan (2018); Arbab et al. (2018); Biscak e Bencina (2019); Fuenzalida e Riccucci (2018); Lenda (2017); Lin et al. (2023); Tabiu et al. (2020); Venard et al. (2023); Yamin (2019).

Inovação	Atitude em relação ao serviço público empreendedor; Cultura inovadora; Inovação em serviços.	Alosani et al. (2021); Alosani e Al-Dhaafri (2023); Azmi e Hashim (2022); Vivona e Lewis (2020).
Variáveis centradas no indivíduo	Adequação da pessoa à organização; Adequação da pessoa ao trabalho; Autoeficácia; Comportamento organizacional cidadão; Desempenho do empregado; Engajamento no trabalho; Intenção de deixar o emprego; Motivação; Percepção do empregado; Satisfação no trabalho.	Abane et al. (2023); Alhajaj e Ahmad (2023); Cesário e Magalhães (2016); Fuenzalida e Riccucci (2018); Lenda (2017); Lin et al. (2023); Lockhart et al. (2020); Sixpence et al. (2021); Venard et al. (2023); Vivona e Lewis (2020); Zumrah et al. (2022).

Verifica-se uma predominância no interesse por variáveis com foco no nível individual (atitudes e comportamentos). Boselie et al. (2021) também obtiveram resultados semelhantes e os atribuíram às características quantitativas e de psicologização (*psychologization*), termo utilizado pelos autores, presentes nos estudos nessa área. Ainda que algumas variáveis da categoria confiança sejam mais comumente debatidas no contexto público, percebe-se que todas as categorias identificadas se referem a práticas igualmente aplicáveis às organizações privadas. Nesse sentido, é possível estabelecer duas correntes de pensamentos distintas: i) não há diferença no desenho de práticas de gestão de pessoas entre setores público e privado; ii) os autores optaram por não avançar na discussão sobre as especificidades das práticas de gestão de pessoas no setor público.

No entanto, cumpre ressaltar a opção de alguns estudos em incluir variáveis como ética, corrupção, denúncia e politização nas análises realizadas, haja vista serem fatores importantes quando se trata da esfera de governo. Nessa mesma linha, os dois artigos mais citados (Alsarhan & Valax, 2021; Fuenzalida & Riccucci, 2018) discutem o impacto negativo que comportamentos baseados na influência pessoal e no descumprimento de padrões de impessoalidade têm no desempenho e na gestão de pessoas no setor público.

Ainda sobre o debate das práticas de gestão de pessoas à luz do setor público, alguns artigos trouxeram reflexões valiosas sobre o campo de pesquisa. Lim et al. (2017) afirmam que as organizações públicas lidam com problemas mais complexos e multifacetados do que o setor privado e desempenham suas atividades a partir de restrições legais e de influência política. Mariani et al. (2019) avançam ao trazerem para a discussão os reflexos das reformas gerencialistas ocorridas com o movimento da *New Public Management* (NPM) experienciado a partir do final dos anos 1970, inicialmente nos países anglosaxões. As autoras discutem a efetividade da prática de pagamentos por desempenho (*pay for performance*) no governo, tendo em vista limitações de natureza orçamentária, características da motivação dos servidores, que são intrínsecas, além da dificuldade de perceber a relação entre desempenho e compensação. Por fim, Van der Wal (2016) argumenta que a definição de desempenho no setor público deve

incluir fatores como crescimento econômico sustentável, desenvolvimento, bem-estar, progresso, inovação e ausência de corrupção.

Assim, a partir dos *insights* trazidos pelos artigos e das discussões apresentadas acima, é possível delinear uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Optou-se por organizar a proposta de agenda em 3 grupos principais: método, setor público/cultura e liderança, uma vez que as sugestões de pesquisa dos artigos analisados se concentraram nesses temas. Em termos de método, constatou-se a inexistência de estudos de natureza multimétodo e teórico no período analisado. O avanço de estudos, especialmente de natureza teórica, pode auxiliar no aprofundamento da variável, inclusive identificando qual o conjunto de variáveis seriam mais adequadas ao setor público. Ademais, estudos multimétodo, com viés hermenêutico, viabilizarão uma melhor compreensão do fenômeno em análise, para além da mensuração que técnicas quantitativas trazem. Ainda sobre avanços em relação ao método, sugerem-se conduzir mais pesquisas prevendo a variável de práticas de GP como mediadora do modelo adotado, o que também já é uma agenda da área (Boon et al., 2019), tendo em vista que a escolha da maioria dos estudos foi de testar modelos nos quais as PGP predissessem outra variável organizacional.

Estudos futuros que busquem compreender melhor as características do setor público e aspectos de natureza cultural, tanto da organização como do país/localidade, também são relevantes. O setor público, em especial, sofre influência de variáveis como apoio político, restrições orçamentárias, rigidez legal, complexidade das políticas públicas, valor e opinião públicos, que acabam impactando o alcance e a efetividade das práticas de gestão de pessoas. Esse cenário ratifica a necessidade de estabelecer práticas de gestão de pessoas exclusivas ao setor público, conforme também sugeriram Boselie et al. (2021).

Além disso, em muitos países, esse setor possui expressividade na participação econômica e de empregabilidade, o que corrobora ainda mais a necessidade de compreender como as práticas de gestão de pessoas podem auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais, na prestação de serviços de qualidade e, igualmente importante, na motivação e bem-estar dos servidores. Assim, estudos futuros devem considerar aspectos relativos à maturidade política e ao nível de profissionalização das organizações estudadas, bem como aspectos da cultura nacional, que podem refletir nos níveis de corrupção, clientelismo e influência política no ambiente de trabalho.

Por fim, sugerem-se estudos que prevejam a variável liderança nos modelos de análise, haja vista que o líder é capaz de conectar as equipes e as práticas diárias à estratégia organizacional. Nenhum dos artigos analisados considerou a influência dessa variável na

efetividade das práticas de gestão de pessoas. Assim, vale buscar compreender como os estilos de liderança impactam a qualidade dos relacionamentos desenvolvidos no ambiente organizacional e a inovação no setor público, além de como as práticas de gestão de pessoas influenciam essas relações. Adicionalmente, recomenda-se maior aprofundamento sobre as lideranças, em seus diversos níveis na organização, especialmente em relação ao seu papel no desenho das práticas de gestão de pessoas.

A respeito das limitações deste estudo, a busca dos artigos que compuseram esta revisão de literatura restringiu-se às bases de dados *Scopus* e *WoS* e aos periódicos que tinham fator de impacto (*CiteScore* ou *Journal Impact Factor*), embora esta tenha sido uma estratégia para prover maior qualidade à revisão. As pesquisas incluídas na análise também foram limitadas às publicações classificadas como artigos e escritas no idioma inglês. Assim, existe a possibilidade de terem sido desconsiderados trabalhos relevantes em construção, como os apresentados em congressos, assim como em outro idioma ou que tenham sido publicados em outras bases de dados.

2.1.6 Conclusões

Entende-se que o objetivo principal desta pesquisa foi alcançado, haja vista que foram mapeados os artigos científicos publicados em periódicos de grande repercussão, no período de 2017-2023, que investigaram as práticas de gestão de pessoas no setor público. Além disso, foi possível desvelar o estado da arte da variável, bem como estabelecer uma agenda de pesquisas para estudos futuros.

Um campo de pesquisa, para avançar, requer que a academia se dedique a compreender como se caracteriza o fenômeno estudado. Assim, no que se refere aos avanços teóricos obtidos com este estudo, destaca-se o diagnóstico da incipiência, tanto do debate teórico e conceitual sobre as práticas de gestão de pessoas no contexto público, como da produção científica sobre o tema. Portanto, ainda falta maior aprofundamento do construto e compreensão de como abordar as práticas de gestão de pessoas a partir das idiossincrasias presentes nas organizações públicas.

Em relação aos avanços práticos deste estudo, é possível afirmar que os achados aqui descritos sugerem que as organizações públicas, por meio de suas lideranças, compreendam a importância em desenhar e implementar práticas de gestão de pessoas que não contemplem apenas aspectos relativos à produtividade e ao desempenho. É necessário incluir no debate interno as necessidades subjetivas dos servidores, como bem-estar, qualidade de vida e realização. Assim, favorece-se, não somente a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis

e com servidores mais engajados, mas também com melhores entregas de serviços públicos aos cidadãos.

2.2 O que a pesquisa científica diz sobre o engajamento no serviço público? Itinerários, antecedentes, consequentes e novas perspectivas²

Resumo

O engajamento no trabalho no setor público caracteriza um tema frequentemente sub-representado na pesquisa acadêmica comparado ao setor privado. Há uma escassez de estudos específicos que abordem as complexidades e particularidades do engajamento dos servidores públicos, apesar de sua importância para o desempenho organizacional e o bem-estar dos funcionários. Dessa forma, esta revisão sistemática da literatura investigou o engajamento no trabalho no setor público, examinando estudos para identificar antecedentes, consequentes e mediadores relevantes. O *corpus* de análise abrangeu 204 artigos, coletados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Os resultados destacaram que fatores individuais, como autonomia, inteligência emocional e estresse no trabalho, são determinantes significativos do engajamento dos servidores públicos. Além disso, variáveis como satisfação e desempenho de tarefas emergiram como consequentes importantes de engajamento. O engajamento demonstrou atuar como mediador em relações envolvendo variáveis como o comprometimento com o interesse público e o desempenho no trabalho. Esses resultados sublinham a importância de estratégias de gestão que promovam um ambiente de trabalho favorável ao engajamento, visando não apenas melhorias no desempenho individual e organizacional, mas também na satisfação e bem-estar dos servidores públicos.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho; Setor público; Revisão sistemática da literatura; Antecedentes e consequentes.

2.2.1 Introdução

As constantes transformações no mundo do trabalho, impulsionadas por fatores como globalização, avanços tecnológicos e a intensificação das atividades profissionais, exigem das organizações novas estratégias para lidar com esses desafios (Fraccaroli et al., 2024; Nissinen et al., 2023). Além disso, a pandemia de COVID-19 destacou a importância de flexibilidade e

² Este artigo foi aprovado e apresentado no EnANPAD 2025 e será submetido à avaliação em revista científica.

resiliência nas relações de trabalho, acentuando também discussões sobre saúde mental e bem-estar no ambiente laboral (Weißmüller et al., 2023).

Nesse contexto global marcado por incertezas, as organizações enfrentam a necessidade de adaptar suas práticas de gestão de pessoas para responder a essas condições voláteis (Melo et al., 2024). Para isso, é essencial que desenvolvam habilidades de liderança e gestão que ajudem a reduzir a rotatividade de funcionários, ao mesmo tempo em que promovem um ambiente de trabalho que priorize a satisfação e o engajamento dos colaboradores, fatores cruciais para sua retenção (Juchnowicz et al., 2024).

O engajamento no trabalho tem se tornado um tema central nas discussões sobre gestão de recursos humanos, especialmente no setor público (Borst & Knies, 2021; Reis & Gomes, 2021). Diferente do setor privado, onde a competitividade e a busca pelo lucro são os principais motores, o setor público enfrenta desafios únicos relacionados à motivação e ao comprometimento dos trabalhadores (Meng et al., 2020). A burocracia, as limitações orçamentárias e as pressões políticas são alguns dos fatores que podem impactar negativamente o engajamento de servidores públicos (Scrimshire et al., 2022).

Recentes estudos sobre o engajamento no trabalho no contexto público têm proporcionado uma visão mais abrangente sobre o tema. A revisão crítica da literatura desenvolvida por Fletcher et al. (2019) revelou que muitos desses estudos se concentram em fatores individuais e relacionados ao trabalho, negligenciando as contingências contextuais específicas do setor público. Por outro lado, Reis e Gomes (2021) propuseram um marco analítico conceitual para entender o engajamento no trabalho no setor público do Brasil, destacando a necessidade de políticas e práticas de GP mais direcionadas. A revisão sistemática da literatura de Zahari e Kaliannan (2022), por sua vez, identificou os principais antecedentes do engajamento no setor público, sugerindo uma necessidade de maior atenção às intervenções organizacionais.

Apesar dos avanços nas pesquisas referentes ao tema, ainda persistem lacunas que devem ser exploradas. Primeiro, poucos estudos conduziram revisões sobre o engajamento em setores específicos, revelando que a literatura sobre engajamento no trabalho no setor público ainda é limitada (Zahari & Kaliannan, 2022). Segundo, ainda persistem debates e controvérsias em torno de definições e medidas de engajamento, o que dificulta a construção de um corpo de conhecimento robusto e coerente sobre o tema (Fletcher et al., 2019), revelando uma oportunidade de avanço da pesquisa no campo. Por fim, poucos estudos têm investigado os resultados e os fatores que podem influenciar ou modular o engajamento dos trabalhadores no contexto público (Reis & Gomes, 2021), lacuna que o presente estudo pretende preencher.

A partir das lacunas identificadas, o objetivo desta revisão sistemática da literatura (RSL) é investigar os influenciadores e efeitos do engajamento no trabalho no setor público. O estudo poderá contribuir nos avanços na compreensão do engajamento, tanto em termos de definições e medidas, quanto de investigação de seus antecedentes, consequentes e mediadores. Por meio dessa análise, o estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de um corpo de conhecimento mais sólido e robusto sobre o engajamento no setor público e oferecer *insights* relevantes para práticas de gestão de recursos humanos mais efetivas nesse contexto.

2.2.2 O engajamento no trabalho

Historicamente, o engajamento carrega uma gama de definições, medições e teorias, e seu significativo impacto no desempenho organizacional e individual corrobora o aumento do interesse na temática, que ganhou escala na literatura mundial na década de 2010 (Zahari & Kaliannan, 2022; Reis & Gomes, 2021). O engajamento já foi discutido como o resultado das experiências individuais de trabalho (Kahn, 1990), como um estado energético que se opõe ao *burnout* (Maslach & Leiter, 1997), como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho (Schaufeli et al., 2002), como um construto relacional entre empregador e empregado (Saks, 2006) e como um estado mental positivo cujos níveis são suscetíveis às influências contextuais e interpessoais (Shuck, 2011).

Apesar da existência de uma variedade de conceitos, a definição de Schaufeli et al. (2002), que descreve o engajamento como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, é amplamente adotada na literatura mundial (Brennan et al., 2023; Monks et al., 2022; Backhaus et al., 2021; Fletcher et al., 2019).

O estudo do engajamento no trabalho também é sustentado por várias teorias e modelos que buscam explicar os fatores que o influenciam e os efeitos que ele produz nas organizações (Zahari & Kaliannan, 2022). Um dos modelos mais influentes é o *job demands-resources theory* (JD-R Model), proposto por Bakker e Demerouti (2017). Este modelo sugere que o engajamento no trabalho é influenciado pelo equilíbrio entre as demandas do trabalho (como carga de trabalho e pressão) e os recursos do trabalho (como suporte social, *feedback* e oportunidades de desenvolvimento) (Reis & Gomes, 2021). Recursos do trabalho são especialmente importantes, pois não só ajudam a reduzir as demandas, mas também promovem o crescimento e desenvolvimento dos funcionários, aumentando o engajamento (Fletcher et al., 2019).

Outras abordagens teóricas utilizadas para explicar o engajamento no trabalho incluem a *Social Exchange Theory* (SET), a Teoria de Conservação de Recursos e a *Broaden-and-Build Theory*. A SET sugere que os comportamentos dos empregados são influenciados pelas recompensas recebidas nas relações de trabalho, onde um tratamento justo e apoio por parte do empregador aumentam seu engajamento (Reis & Gomes, 2021). A Teoria de Conservação de Recursos, por seu turno, baseia-se na premissa de que indivíduos buscam adquirir e preservar recursos valiosos, como suporte social e materiais, que ajudam a enfrentar as demandas do trabalho e, assim, aumentam o engajamento (Bakker et al., 2007). Por fim, a *Broaden-and-Build Theory* propõe que emoções positivas ampliam o repertório cognitivo e comportamental dos indivíduos, facilitando o engajamento por meio de um ambiente de trabalho que promove bem-estar e satisfação (Bailey et al., 2015).

Com relação à aferição do engajamento, a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), de Schaufeli et al. (2002), é considerada o instrumento de padrão internacional, com versões disponíveis em mais de 19 idiomas e reconhecida como a mais comumente adotada para mensuração do engajamento (Martins & Machado, 2022). A UWES avalia as três dimensões principais do engajamento (vigor, dedicação e absorção), além de oferecer uma escala global que engloba um índice geral do construto (Schaufeli & Bakker, 2003). Entre as versões mais amplamente utilizadas, destacam-se a versão de 17 itens (Schaufeli & Bakker, 2004) e a versão de 9 itens (Schaufeli et al., 2006), ambas validadas e aplicadas em diferentes contextos organizacionais. Essas escalas têm sido aplicadas e adaptadas para o contexto brasileiro, com estudos que validam sua confiabilidade e adequação cultural (Martins & Machado, 2022; Vazquez et al., 2015).

No que tange às relações com outras variáveis, o engajamento no trabalho é influenciado por uma variedade de antecedentes, mediadores e consequentes, de forma que há na literatura uma tentativa de identificar seus principais efeitos e influenciadores (Zahari & Kaliannan, 2022; Reis & Gomes, 2021). Antecedentes incluem fatores individuais e organizacionais que precedem e influenciam o nível de engajamento dos funcionários (Bailey et al., 2015). Fatores individuais como autoeficácia, resiliência e otimismo são cruciais, pois indivíduos que acreditam em suas capacidades tendem a se engajar mais em suas tarefas (Bakker et al., 2017; Bailey et al., 2015). No âmbito organizacional, práticas de gestão de recursos humanos, como treinamento, desenvolvimento, e políticas de reconhecimento, desempenham um papel significativo na promoção do engajamento (Alfes et al., 2013).

Mediadores são variáveis que explicam como ou por que uma relação ocorre entre antecedentes e engajamento (Reis & Gomes, 2021). Por exemplo, o suporte social e a cultura

organizacional podem mediar a relação entre demandas de trabalho e engajamento, ao influenciar o efeito dessas demandas. Em contextos de forte suporte social, o impacto das demandas pode ser mais facilmente absorvido, promovendo engajamento positivo mesmo diante de alta carga de trabalho (Fletcher et al., 2019).

Por fim, consequentes referem-se aos resultados do engajamento no trabalho, que podem ser observados tanto em nível individual quanto organizacional (Reis & Gomes, 2021; Fletcher et al., 2019). Funcionários engajados tendem a apresentar maior desempenho, produtividade, bem-estar e satisfação no trabalho, além de menor intenção de rotatividade e menor incidência de burnout (Schaufeli & Bakker, 2004; Harter et al., 2002). Em termos organizacionais, altos níveis de engajamento estão associados a menor rotatividade de funcionários, maior satisfação do cliente e melhores resultados financeiros (Saks, 2006).

2.2.2.1 O engajamento no contexto público

O estudo do engajamento no trabalho no setor público apresenta particularidades que o diferenciam do setor privado, devido às características únicas das organizações públicas (Meng et al., 2020). Essas particularidades incluem envolvimento político, burocracia, padrões de liderança, menos autonomia para tomada de decisão e sistemas de recursos humanos mais rígidos por meios de leis e regulamentos que limitam o fornecimento de recompensas como bônus e promoções (Scrimshire et al., 2022; Meng et al., 2020).

A pesquisa sobre o engajamento no trabalho tornou-se uma parte vital dos estudos do setor público nos últimos 5 anos, considerando sua dimensão no discurso de políticas de gestão do setor público (Brennan et al., 2023). Funcionários públicos engajados adquirirão atitudes e comportamentos que são benéficos para a organização e, consequentemente, para a sociedade (Bashir et al., 2021). Dessa forma, a motivação para o setor público desempenha um papel crucial, uma vez que os trabalhadores são motivados pelo desejo de contribuir para o bem comum e de servir à comunidade (Vidè et al., 2022), de forma que pesquisas sobre engajamento apresentam também implicações de cunho social.

Apesar de ser relevante para a comunidade, o engajamento tem sido um campo pouco explorado nos estudos de gestão pública (Fletcher et al., 2019). Contribuições recentes começaram a investigar sua relevância como um incentivo para a melhoria do desempenho em organizações públicas (Vidè et al., 2022). No entanto, aponta-se que os servidores públicos têm enfrentado uma carga de trabalho elevada, de forma que as mudanças relacionadas ao ambiente de trabalho, impulsionadas pela pandemia da COVID-19 que reverbera no atual contexto pós-pandêmico, podem afetar as habilidades psicossociais dos trabalhadores, o que leva ao

esgotamento, ao aumento de licenças médicas e ao declínio no desempenho e na motivação para o trabalho (Jeong et al., 2022).

O engajamento no trabalho no setor público é influenciado por uma série de variáveis cruciais que envolvem a percepção de justiça organizacional, suporte organizacional percebido e clareza de papel, de forma que servidores que se sentem tratados de forma justa e apoiados tendem a mostrar maior engajamento (Crawford et al., 2010). Além disso, a cultura organizacional e o estilo de liderança desempenham um papel significativo, onde uma cultura que promove valores de serviço público e líderes transformacionais podem intensificar os níveis de engajamento (Wright et al., 2011). Consequentemente, o engajamento resulta em maior satisfação no trabalho, melhor desempenho, menor intenção de rotatividade e maior comprometimento organizacional, beneficiando tanto os indivíduos quanto as organizações públicas (Schaufeli & Bakker, 2004). Assim, para lidar com as características e demandas do setor público para fornecer serviços com sucesso e envolver profissionais de alto nível, faz-se necessário explorar os principais efeitos e influenciadores do engajamento, foco do presente estudo.

2.2.3 Método

Este estudo adotou como estratégia de pesquisa a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para mapear a produção científica sobre engajamento no trabalho no setor público. Utilizou-se o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis* (PRISMA), composto pelas etapas de identificação, triagem e inclusão e amplamente utilizado por sua capacidade de garantir a transparência e a reprodutibilidade de revisões sistemáticas (Page et al., 2021).

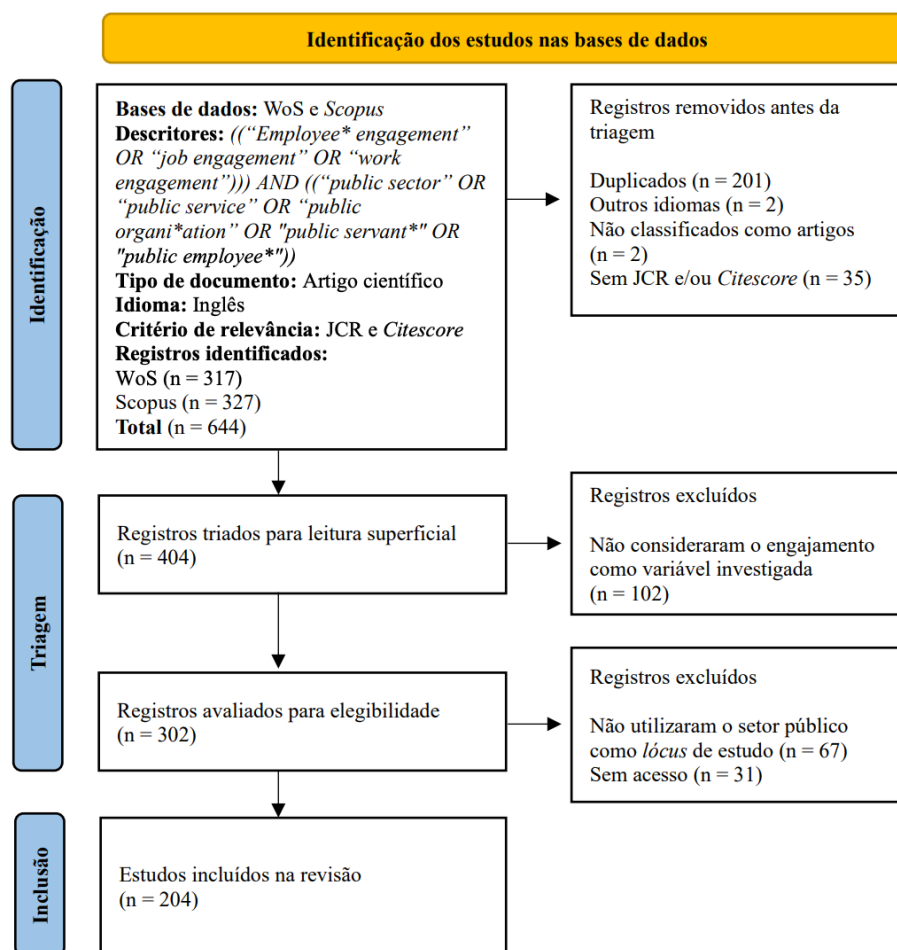
Para a realização deste estudo, foram selecionadas as bases de dados *Web of Science* (WoS) e *Scopus* para o levantamento dos dados. Ambas são reconhecidas como as principais fontes de referência acadêmica em diversas áreas do conhecimento, a WoS principalmente pela cobertura temporal e qualidade dos periódicos indexados, e a Scopus, pela quantidade de periódicos (Chadegani et al., 2013). Além disso, destacam-se por serem os bancos de dados de citações mais estabelecidos, empregando o Fator de Impacto (WoS) e o sistema de indexação (*Scopus*) para privilegiar estudos de qualidade, fundamentais na construção de revisões abrangentes e rigorosas (Aria & Cuccurullo, 2017; Mongeon & Paul-Hus, 2015).

Em seguida, foram realizadas as buscas nas bases de dados, no mês de abril de 2024. Utilizou-se os campos de títulos, resumos e palavras-chaves com os seguintes descritores, conforme proposto por Zahari e Kaliannan (2022): ((“*Employee* engagement*” OR “*job*

*engagement” OR “work engagement”) AND (“public sector” OR “public service” OR “public organi*ation” OR “public servant*” OR “public employee*”).*

A etapa de identificação contemplou, ainda, a aplicação dos filtros de idioma (inglês) e tipo de documento (artigo). O idioma inglês foi escolhido considerando o *status* da língua no campo da pesquisa (Di Bitetti & Ferreras, 2016). Não foram aplicados filtros de recorte temporal ou categorias temáticas, buscando atingir maior abrangência dos resultados. Quanto ao critério de relevância, foram utilizados o *CiteScore* da *Scopus* e o *Journal Impact Factor* (JIF) da *WoS* para avaliar a qualidade dos periódicos em que os estudos foram publicados (Aguinis et al., 2022). A busca inicial resultou em 644 estudos e, após retirados da amostra estudos duplicados (n=201), de outros idiomas (n=2), não classificados como artigos (n=2) e sem *CiteScore* e/ou JCR (n=35), 404 estudos foram selecionados para a etapa de triagem.

Na etapa de triagem, foram avaliados os títulos, resumos e palavras-chaves dos estudos levantados na etapa de identificação, de forma que foram excluídos da amostra artigos que não adotavam o engajamento no trabalho como variável de investigação (n=102). Além disso, após leitura integral dos artigos restantes, estudos que não utilizaram o setor público como *locus* de pesquisa foram excluídos (n=67), bem como aqueles que não possuíam acesso aberto e gratuito (n=31). Dessa forma, a amostra final alcançou 204 artigos. Por fim, utilizou-se o *software* livre *RStudio* (pacote *bibliometrix*) para realização de análises mais objetivas e estruturadas dos artigos que compõem o *corpus* de análise (Aria & Cuccurullo, 2017). A Figura 5 sintetiza as etapas adotadas na construção desta RSL.

Figura 5*Diagrama PRISMA*

2.2.4 Resultados

2.2.4.1 Panorama da produção científica

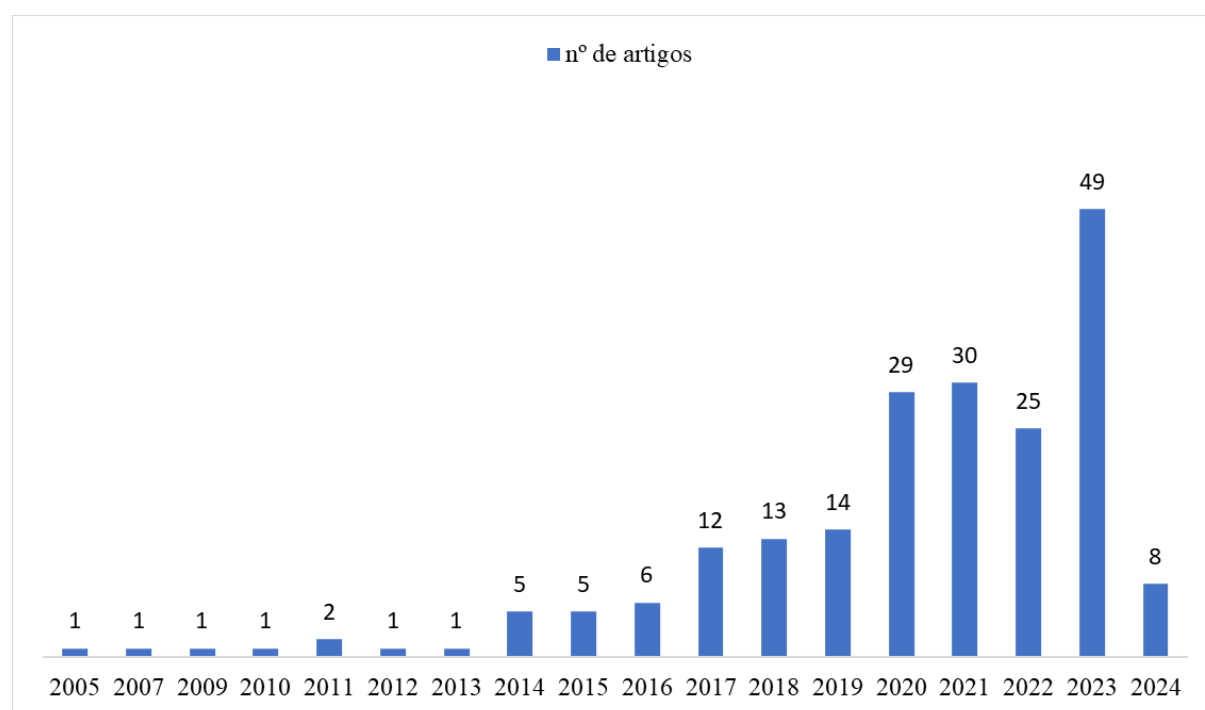
Nesta seção, apresenta-se a análise da produção científica sobre engajamento no trabalho a partir da amostra final dos artigos selecionados. Identificaram-se os principais padrões e dinâmicas que caracterizam a pesquisa, especialmente no que diz respeito à evolução temporal, aos periódicos mais relevantes e aos artigos mais citados.

A produção científica anual representada na Figura 6 evidencia um salto na produção de artigos a partir do ano de 2020. No início do período analisado, a média anual de publicações era relativamente baixa, com cerca de 1 artigo por ano. No entanto, a partir de 2014 houve um aumento acentuado, com média anual subindo para 5 artigos e, a partir de 2017, para 13 artigos. O pico de publicações atingido no ano de 2023 revela a tendência de crescimento dos estudos acerca do engajamento no contexto público.

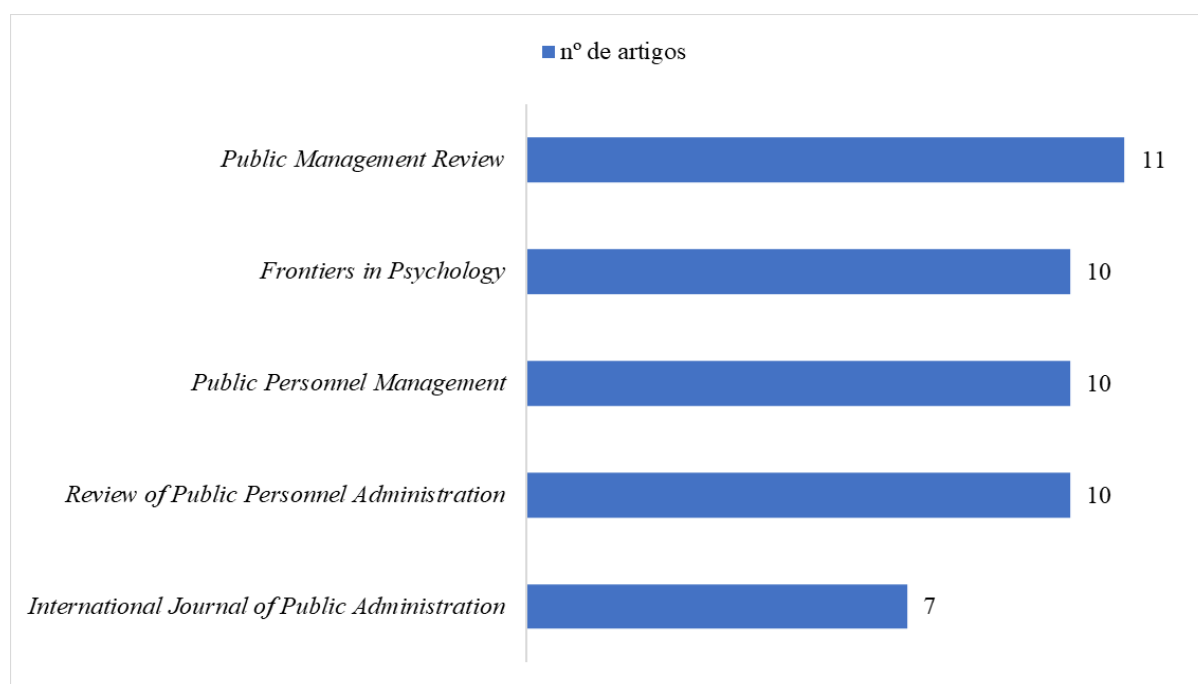
O estudo de Scrimshire et al. (2022) apresenta estimativas que sugerem que apenas 35% dos trabalhadores americanos e 15% globalmente estão, pelo menos, um pouco engajados, resultando em perdas significativas de produtividade. Isso revela a ascensão do interesse no que tange à importância do engajamento para o desempenho organizacional e a oportunidade de pesquisas que identifiquem os fatores mais impulsionadores do engajamento. Nota-se que o número ainda tímido de publicações em 2024 pode ser explicado pelo fato de a busca ter ocorrido em abril, ou seja, apenas três meses foram contemplados do referido ano.

Figura 6

Produção científica anual



No que se refere aos periódicos mais relevantes, as revistas que mais publicaram sobre a temática foram a *Public Management Review* (n=11), *Frontiers in Psychology* (n=10), *Public Personnel Management* (n=10), *Review of Public Personnel Administration* (n=10) e *International Journal of Public Administration* (n=7), conforme evidenciado na Figura 7.

Figura 7*Periódicos mais relevantes*

Quanto aos artigos mais citados, ranqueados na Tabela 5, o estudo de Bakker (2015) aborda a motivação para o serviço público sob a ótica da teoria de demandas e recursos no trabalho, explorando como os funcionários do setor público lidam com suas demandas e recursos diários, especialmente em relação ao engajamento no trabalho. O artigo propõe um modelo que destaca a importância de otimizar o ambiente de trabalho diário para promover o engajamento e a motivação no serviço público.

Na sequência, o segundo artigo mais citado, de Palumbo (2020), investigou os efeitos do teletrabalho na conciliação entre trabalho e vida pessoal, especialmente durante a pandemia da COVID-19. Os resultados revelaram que o teletrabalho teve um impacto negativo na conciliação entre trabalho e vida pessoal dos servidores públicos, de forma que o engajamento no trabalho atuou como atenuante dos efeitos negativos nesta relação.

Por fim, o estudo de Mehrzi e Singh (2016) ofereceu um arcabouço para compreender os fatores que afetam o engajamento dos funcionários público nos Emirados Árabes Unidos. Os resultados da análise levaram ao desenvolvimento de um *framework* de engajamento, que ilustra a ligação entre líder, equipe, apoio organizacional percebido e cultura organizacional, sendo mediada pela motivação dos funcionários.

Tabela 5*Ranking dos artigos mais citados*

Título	Autores	Periódico	Citescore (2023)	JIF (2024)	nº citações
<i>A Job Demands– Resources Approach to Public Service Motivation</i>	(Bakker, 2015)	<i>Public Administration Review</i>	15.1	6.1	264
<i>Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance</i>	(Palumbo, 2020)	<i>International Journal of Public Sector Management</i>	5.0	2.5	202
<i>Competing through employee engagement: a proposed framework</i>	(Mehrzi & Singh, 2016)	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>	7.9	3.6	158

2.2.4.2 Tendências de pesquisa

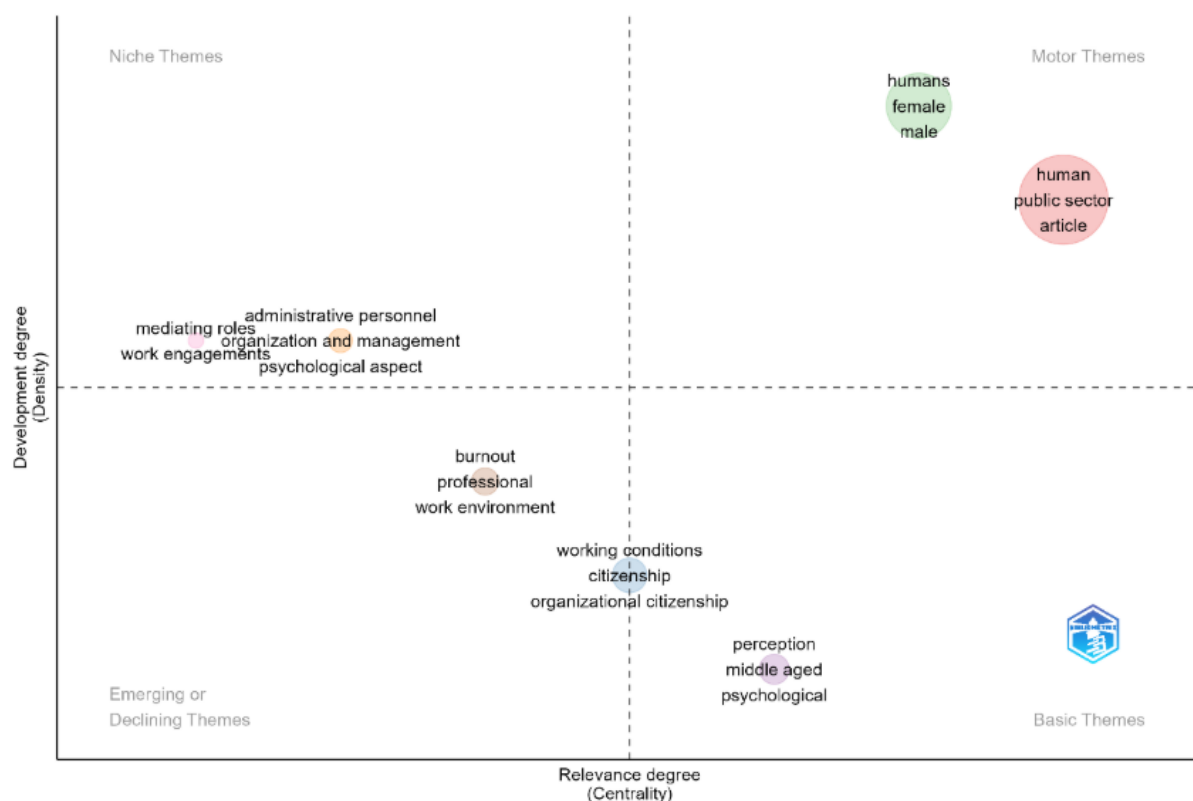
O mapeamento científico de áreas de pesquisa possibilita a identificação de agrupamentos temáticos que constituem o diagrama estratégico ou mapa temático dos estudos (Santana & Cobo, 2020). Esse tipo de mapeamento é fundamental para visualizar e compreender a estrutura e interconexões entre diferentes temas de pesquisa dentro de um campo específico (Santana & Cobo, 2020).

O diagrama apresentado a seguir é estruturado por dois parâmetros denominados centralidade (eixo que representa o grau de relevância) e densidade (eixo que representa o grau de desenvolvimento) (Cobo et al., 2011). Esses parâmetros são responsáveis por classificar temas em quatro grupos: temas motores, temas básicos, temas emergentes ou em declínio e temas de nicho (Cobo et al., 2011). Além disso, o eixo da centralidade indica o grau de interação entre os *clusters*, enquanto o eixo da densidade reflete a coesão interna dos mesmos (Cobo et al., 2011). Como observado na Figura 8, é possível identificar o agrupamento temático dos estudos acerca do engajamento no trabalho no contexto público:

- (i) Temas motores: *humans, female e male; human, public sector e article*. Esses são temas altamente desenvolvidos, com maior relevância dentro do campo de pesquisa, possuindo uma estrutura interna forte e coesa. Observa-se que os temas motores abrangem variáveis demográficas como gênero (feminino e masculino) e aspectos gerais sobre seres humanos, evidenciando que temas relevantes no campo investigam as diferenças no nível de engajamento entre funcionários públicos homens e mulheres. Além disso, observa-se estudos focados em seres humanos dentro do contexto público

como um tema motor, o que pode incluir análises de variáveis que influenciam o engajamento no setor.

- (ii) Temas básicos: *perception, middle aged e psychological; working conditions, citizenship e organizational citizenship*. Os temas básicos são essenciais para o desenvolvimento do campo, embora sua estrutura interna possa ser menos desenvolvida ou coesa. Assim, estudos que exploram como os servidores públicos percebem aspectos do trabalho, o engajamento entre funcionários de meia-idade, fatores psicológicos que influenciam o engajamento, condições de trabalho, cidadania organizacional e cidadania no trabalho surgem como pilares essenciais que sustentam a pesquisa na área.
- (iii) Temas emergentes ou em declínio: *burnout, professional e work environment*. Os temas emergentes representam áreas em desenvolvimento dentro do campo, com estruturas internas que estão começando a se definir. Nesse sentido, estudos sobre burnout, sobre os elementos relacionados à atuação profissional (como competências, papéis e identidade no trabalho) e sobre o ambiente de trabalho estão surgindo como tópicos promissores que estão moldando novas direções na pesquisa.
- (iv) Temas de nicho: *psychological aspect, organization and management e administrative personnel; mediating roles e work engagements*. Os temas de nicho são caracterizados por uma estrutura interna altamente desenvolvida e específica, muitas vezes com interconexões limitadas com outros subtemas. Assim, aspectos psicológicos, organização e gestão de pessoal administrativo, bem como papéis mediadores e engajamento no trabalho, destacam-se como áreas especializadas que estão explorando fronteiras inovadoras na pesquisa.

Figura 8*Mapa temático dos estudos sobre engajamento*

2.2.4.3 Procedimentos metodológicos adotados

A análise dos métodos utilizados nos artigos revisados revela várias características distintas, como apresentado na Tabela 6. Em termos de abordagem metodológica, a maioria dos estudos empregou uma abordagem quantitativa, representando 87,7% dos casos. Apenas 9,9% dos estudos utilizaram métodos qualitativos, enquanto 2,4% adotaram uma abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos.

No que diz respeito à natureza da pesquisa, a grande maioria dos estudos foi descritiva, abrangendo 97,5% dos artigos. Pesquisas explicativas constituíram 1,5% do total, e estudos exploratórios representaram 1,0%. Quanto ao recorte temporal, 94,6% adotaram um *design* transversal, coletando dados em um único ponto no tempo. Estudos longitudinais, que coletam dados ao longo de múltiplos pontos no tempo, foram utilizados em 5,4% dos casos. O enquadramento do estudo teve a predominância de estudos teórico-empíricos, que representaram 98,0% do total. Estudos puramente teóricos foram poucos, constituindo apenas 2,0%.

Em relação ao delineamento dos estudos, 87,2% foram correlacionais, investigando relações entre variáveis sem manipulação experimental. Estudos sem delineamento específico

somaram 10,7%, enquanto *designs* experimentais e quase-experimentais foram raros, com 1,47% e 0,63%, respectivamente. Quanto ao método dos estudos, os levantamentos focados em testes de modelos preditivos representaram 81,3% da amostra, seguidos pela pesquisa documental (13,2%), pelo estudo de caso (4,4%) e pelo multi-método (1,1%). Os instrumentos de coleta de dados foram variados, sendo os questionários os mais comuns, utilizados em 79,9% dos estudos. Entrevistas semi-estruturadas foram usadas em 7,8% dos casos, enquanto entrevistas estruturadas foram utilizadas em apenas 0,6%. No que se refere à amostragem, 57,3% da amostra adotou a amostragem não-probabilística e 19,6% a probabilística, representando juntas 76% do total. Além disso, a amostragem teórica representou 8,3% dos estudos, enquanto a censitária, com menor expressividade, alcançou 4,5%.

A fonte dos dados mostrou que 87,7% dos estudos usaram dados primários, coletados diretamente pelos pesquisadores. Dados secundários foram utilizados em 11,2% dos casos, e uma combinação de ambos foi encontrada em 1,1% dos estudos. Em termos de técnicas de coleta de dados, a coleta autoadministrada de questionários virtuais foi a mais comum, com 66,6%. Questionários presenciais representaram 10,7%, e a coleta assistida por meio de entrevistas presenciais foi utilizada em 2,7% dos estudos. Em 20,0% dos casos, a coleta de dados não se aplicava, geralmente devido ao uso de dados secundários.

Por fim, os procedimentos de análise mostraram que a modelagem de equações estruturais foi o método mais utilizado, presente em 51,9% dos estudos. A regressão linear foi usada em 31,3%, enquanto a análise de conteúdo e a análise temática foram empregadas em 5,3% e 4,9% dos estudos, respectivamente. Análises estatísticas descritivas foram usadas em 3,4%, análises fatoriais exploratórias em 1,4%, e análises de evidências agregadas e análises baseadas em rede foram as menos comuns, com 0,9% cada.

Tabela 6

Caracterização metodológica dos estudos

Abordagem	%	Natureza	%
Quantitativa	87,7	Descritiva	97,5
Qualitativa	9,9	Explicativa	1,5
Mista	2,4	Exploratória	1,0
Recorte Temporal	%	Enquadramento	%
Transversal	94,6	Teórico-empírico	98,0
Longitudinal	5,4	Teórico	2,0
Delineamento	%	Método	%
Correlacional	87,2	Levantamento	81,3
Sem delineamento	10,7	Pesquisa documental	13,2

Experimental	1,47	Estudo de Caso	4,4
Quase-experimental	0,63	Multi-método	1,1
Instrumento	%	Amostragem	%
Questionário	79,9	Não-probabilística	57,3
Não se aplica	11,7	Probabilística	19,6
Entrevista semi-estruturada	7,8	Não se aplica	10,3
		Teórica	8,3
Entrevista estruturada	0,6	Censitária	4,5
Fonte dos Dados	%	Procedimentos de Análise	%
Primárias	87,7	Modelagem de equações estruturais	51,9
Secundárias	11,2	Regressão linear	31,3
Mista	1,1	Análise de conteúdo	5,3
Técnica de Coleta de Dados	%	Análise temática	4,9
Coleta autoadministrada – questionário virtual	66,6	Análise descritiva	3,4
Não se aplica	20,0	Análise fatorial exploratória	1,4
Coleta autoadministrada – questionário presencial	10,7	Análise de evidências agregadas	0,9
Coleta assistida – entrevista presencial	2,7	Análise baseada em rede	0,9

2.2.4.4 Influenciadores e efeitos do engajamento

Os artigos analisados revelaram uma série de variáveis que influenciam ou são afetadas pelo engajamento. Essas variáveis foram categorizadas em fatores individuais e organizacionais. Fatores individuais incluem características e comportamentos dos próprios trabalhadores que impactam seu nível de engajamento, enquanto fatores organizacionais referem-se aos aspectos do ambiente de trabalho que afetam o engajamento dos funcionários (Bakker et al., 2017).

Entre os antecedentes individuais, a motivação para o setor público destacou-se como a variável mais frequente, sendo citada em 15 estudos. A motivação para o setor público tem sido amplamente estudada como fator crítico que influencia o engajamento, e a literatura aponta seu impacto positivo no nível de engajamento dos trabalhadores públicos (Masukela et al., 2023; Scrimshire et al., 2022; Bashir et al., 2021). A autonomia no trabalho também teve uma presença significativa, aparecendo em 11 artigos, refletindo sua importância na promoção do engajamento dos funcionários (Shim et al., 2020). A inteligência emocional e o estresse no trabalho foram mencionados em 7 estudos cada, indicando que tanto a capacidade de gerenciar emoções quanto os níveis de estresse são cruciais para o engajamento (Jeong et al., 2022).

Nos antecedentes organizacionais, a liderança (incluindo liderança transformacional, ética e autêntica) foi o fator mais frequentemente mencionado, aparecendo em 19 estudos. Este achado enfatiza a influência significativa que diferentes estilos de liderança têm sobre o

engajamento dos funcionários (Thanh & Van Quang, 2022; Niswaty et al., 2021; Asif et al., 2020). Os recursos de trabalho foram identificados em 13 artigos, evidenciando a importância de fornecer ferramentas e suportes adequados para os funcionários, tais como *feedback* de desempenho, suporte do supervisor e organizacional (Chiwawa, 2022; Rai & Chawla, 2021). As exigências do trabalho, mencionadas em 10 estudos, destacam como as expectativas e a carga de trabalho podem impactar o nível de engajamento (Mussagulova, 2020).

O contrato psicológico foi mencionado em 7 estudos como um antecedente significativo. Este conceito abrange as expectativas implícitas e não formalizadas entre funcionários e empregadores, afetando diretamente a percepção dos trabalhadores sobre sua relação com a organização (Kasekende, 2017). Um contrato psicológico bem estabelecido pode aumentar a resiliência dos funcionários frente a desafios, impactando positivamente a construção do engajamento (Kasekende, 2017). O treinamento, citado em 4 artigos, indica a importância de desenvolver continuamente as habilidades dos funcionários (Wushe & Shenje, 2019). Por fim, a cultura organizacional, também mencionada em 4 estudos, revela a influência dos valores, normas e práticas compartilhadas no ambiente de trabalho sobre o engajamento (Uhunoma et al., 2020).

Partindo para os efeitos ou resultados do engajamento, há uma série de impactos significativos tanto a nível individual quanto organizacional, conforme evidenciado pelos estudos analisados. No contexto dos fatores individuais, o engajamento demonstrou correlações positivas com o desempenho de tarefas destacado em 7 estudos. Funcionários mais engajados tendem a apresentar um desempenho superior em suas responsabilidades diárias e a serem mais produtivos dentro da organização (Xie & Yang, 2020). O engajamento demonstrou correlações positivas com a satisfação em 6 estudos, indicando que funcionários mais engajados tendem a sentir-se mais satisfeitos com seu trabalho (Zhang et al., 2020).

Além disso, intenções de rotatividade foram identificadas em 5 estudos como um consequente negativamente influenciado pelo engajamento, sugerindo que funcionários mais engajados tendem a ter menor propensão a deixar a organização (Mishra & Kodwani, 2019). Por outro lado, criatividade e comportamentos inovadores foram mencionados em 4 e 2 estudos, respectivamente, como consequentes influenciados positivamente pelo engajamento dos funcionários (Khan et al., 2020; Garg & Dhar, 2017).

No contexto dos fatores organizacionais, o comportamento de cidadania organizacional foi mencionado em 10 estudos como um consequente positivamente influenciado pelo engajamento, mostrando que funcionários engajados tendem a demonstrar comportamentos que beneficiam a organização além de suas responsabilidades formais (Nazli & Khairudin,

2018). O desempenho no trabalho apareceu em 9 estudos como um consequente positivamente afetado pelo engajamento, indicando que níveis mais altos de engajamento estão associados a um melhor desempenho geral no trabalho (Zhang et al., 2020). O comprometimento organizacional foi identificado em 3 estudos como um consequente influenciado pelo engajamento, sugerindo que funcionários mais engajados tendem a demonstrar maior comprometimento com a organização (Serang et al., 2024).

As relações elucidadas nos modelos de mediação demonstram como o engajamento atua como um elo fundamental entre as diversas variáveis, gerando impactos significativos no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores. O trabalho remoto, por exemplo, pode influenciar o engajamento dos funcionários, impactando diretamente o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, à medida que a flexibilidade oferecida por essa modalidade permite um melhor gerenciamento das responsabilidades pessoais e profissionais, conforme achados de Palumbo (2020). Da mesma forma, os recursos de trabalho relacionados ao cargo, como apoio adequado e infraestrutura, podem aumentar o engajamento, levando ao fortalecimento do comprometimento organizacional, pois os colaboradores se sentem mais capacitados e valorizados (Borst et al., 2017).

O comprometimento com o interesse público também atua como um mediador importante, já que o engajamento gerado por uma missão institucional clara e significativa pode melhorar o desempenho no trabalho, motivando os funcionários a atingir resultados mais elevados (Borst, 2018). Por fim, o envolvimento dos funcionários nas decisões e processos da organização pode, por sua vez, contribuir para um maior engajamento, influenciando positivamente o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ao promover uma cultura organizacional que favorece o bem-estar e a flexibilidade (Palumbo, 2023). A Figura 9 ilustra os influenciadores e efeitos do engajamento apontados nos estudos analisados.

Figura 9*Antecedentes e consequentes do engajamento*

2.2.5 Discussão, contribuições, limitações e agenda

Os resultados destacam que fenômenos como a motivação para o setor público, a autonomia e a inteligência emocional são influenciadores individuais cruciais. No âmbito organizacional, a liderança, a cultura organizacional e os recursos de trabalho emergiram como determinantes importantes.

Variáveis individuais como desempenho de tarefas, satisfação e intenções de rotatividade, e variáveis organizacionais tais quais o comportamento de cidadania e o desempenho organizacional destacaram-se como as principais consequentes do engajamento.

Esses achados fornecem uma base sólida para a formulação de políticas e práticas que visem aumentar o engajamento dos funcionários no setor público.

Os modelos de mediação indicam que o engajamento atua como mediador em áreas-chave como o trabalho remoto e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Além disso, recursos adequados no cargo aumentam o engajamento, o que, por sua vez, fortalece o comprometimento organizacional. O engajamento também se mostrou um mediador entre o comprometimento com o interesse público e o desempenho no trabalho, assim como entre o envolvimento dos funcionários e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Para avançar na compreensão do engajamento no trabalho no setor público, a agenda de pesquisa futura deve focar em diversas áreas-chave que não foram completamente exploradas na literatura existente. Estudos longitudinais são necessários para compreender como o engajamento evolui ao longo do tempo e como os fatores individuais e organizacionais influenciam essa evolução. Pesquisas futuras devem considerar a diversidade cultural e contextual dentro do setor público.

A utilização de metodologias mistas, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, pode proporcionar uma compreensão mais abrangente do engajamento, desvelando o que há por trás dos números das pesquisas puramente quantitativas. Entrevistas, grupos focais e estudos de caso podem complementar dados qualitativos e oferecer *insights* mais profundos sobre as experiências dos servidores públicos. Além disso, pesquisas experimentais que testem diferentes intervenções e práticas de GP são necessárias para identificar as estratégias mais eficazes para promover o engajamento. Por fim, pesquisas sobre o impacto de programas de desenvolvimento, políticas de bem-estar e estilos de liderança podem fornecer orientações práticas para gestores públicos.

A Tabela 7 apresenta algumas das principais questões emergentes dos artigos que constituíram o corpus desta revisão para pesquisas futuras no campo do engajamento no trabalho, especialmente no contexto do setor público. Essas áreas de investigação envolvem a análise de como práticas organizacionais, necessidades psicológicas e dinâmicas de trabalho influenciam o engajamento e o desempenho dos trabalhadores. Além disso, explora-se o papel de fatores como estilo de liderança, trabalho remoto e características individuais dos colaboradores, com o objetivo de entender como esses elementos interagem para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A compreensão desses fenômenos é essencial para aprimorar as práticas de gestão e promover o bem-estar no local de trabalho.

Tabela 7*Insights para pesquisas futuras*

Temática	Autores
Como a satisfação das necessidades psicológicas básicas (autonomia e relacionamento) afeta o engajamento no trabalho, considerando-as como recursos essenciais e universais, e explorando sua relação com o <i>job crafting</i> .	(Breugh, 2020)
Investigar o papel mediador do engajamento entre diferentes estilos de liderança e variáveis relacionadas ao comportamento extra-funcional.	(Kerse et al., 2023)
Impactos diretos e indiretos do trabalho remoto na conciliação entre vida profissional e pessoal.	(Palumbo, 2020)
Como as práticas de gestão de RH influenciam o engajamento no trabalho e funcionam como mecanismos de enfrentamento entre as demandas do trabalho e o bem-estar dos servidores públicos.	(Borst & Knies, 2021)
Explorar o impacto de práticas de RH mais amplas e incluir a perspectiva de gerentes, além de investigar como práticas de RH e cultura organizacional influenciam o engajamento e as intenções de rotatividade.	(Alhajaj & Ahmad, 2023)
Investigar o impacto do engajamento no desempenho de servidores públicos, tanto no desempenho intra-papel quanto extra-papel.	(Borst et al., 2017)
Investigar outros fatores preditores de motivação para o setor público e engajamento dos funcionários, como características do trabalho e relações entre colegas.	(Ugaddan & Park, 2017)

Após apresentar a agenda dos artigos revisados, será feita na sequência uma proposta de agenda com base nos resultados engendrados na presente revisão, de forma a considerar algumas áreas que ainda ensejam uma exploração mais profunda, principalmente no contexto do setor público. Primeiramente, é fundamental investigar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no engajamento, considerando como elas podem atuar para equilibrar as demandas do trabalho e o bem-estar dos servidores. A interação entre essas práticas e a cultura organizacional deve ser explorada para entender como influenciam as intenções de rotatividade e o desempenho no trabalho. Além disso, a relação entre o estilo de liderança e o engajamento dos trabalhadores merece maior atenção, especialmente considerando o contexto específico do setor público, onde as demandas externas e políticas públicas podem influenciar essa dinâmica.

Outra área importante a ser investigada é o papel do engajamento no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, especialmente no contexto da crescente flexibilização de arranjos de trabalho no setor público, incluindo o teletrabalho. O teletrabalho tem o potencial de promover maior autonomia e flexibilidade, fatores frequentemente associados ao aumento do engajamento. No entanto, pesquisas futuras devem explorar como o trabalho remoto e os arranjos flexíveis podem ser estruturados de forma a maximizar seus benefícios e minimizar riscos como o isolamento e a diminuição do senso de pertencimento à organização. Por fim, o

impacto das necessidades psicológicas básicas, como autonomia e relacionamento, deve ser analisado para compreender sua relação com o engajamento e como elas podem ser trabalhadas para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável no setor público.

Quanto às limitações do estudo, a busca dos artigos que compuseram esta RSL foi restrita às bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, e aos periódicos que possuíam *Citescore* e/ou *JCR*, limitando a seleção de artigos. Além disso, foram retirados da amostra artigos publicados em outros idiomas além do inglês, bem como estudos não classificados como artigos, o que possibilita a retirada de trabalhos em desenvolvimento ou em construção, apresentado em congressos, escritos em outros idiomas ou publicados em outras bases de dados. Contudo, essas escolhas foram intencionais para produzir uma revisão com foco em publicações de maior qualidade.

Em relação aos avanços teóricos obtidos com este estudo, destaca-se o diagnóstico da incipiência tanto do debate teórico e conceitual sobre o engajamento no trabalho no setor público, quanto da produção científica sobre o tema. Ainda falta maior aprofundamento do construto e uma melhor compreensão de como promover o engajamento dos funcionários considerando as particularidades presentes nas organizações públicas.

No que tange às implicações práticas deste estudo, os achados sugerem que as organizações públicas, por meio de suas lideranças, precisam compreender a importância de desenhar e implementar práticas que contemplem não apenas aspectos relativos à produtividade e ao desempenho. É necessário incluir no debate interno as necessidades subjetivas dos servidores, como bem-estar, qualidade de vida e realização. Dessa forma, favorece-se não apenas a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e servidores mais engajados, mas também a melhoria na entrega de serviços públicos aos cidadãos, o que também constitui uma contribuição de cunho social.

2.2.6 Conclusões

A presente RSL alcançou o objetivo inicial proposto, pautado na investigação dos influenciadores e efeitos do engajamento no trabalho no setor público, além de apresentar o panorama da produção científica dos estudos acerca do tema. Ao mapear os antecedentes, consequentes e mediadores do engajamento, esta pesquisa possibilita um avanço na compreensão desse fenômeno, ainda pouco explorado na literatura (Zahari & Kaliannan, 2022). Em relação às pesquisas anteriores, o presente estudo avança ao integrar diferentes perspectivas, como as individuais, organizacionais e contextuais, e ao aprofundar a análise sobre o engajamento no trabalho no contexto do setor público.

Embora a literatura tenha identificado diversos fatores antecedentes e consequentes, como os aspectos individuais e organizacionais, ainda existem lacunas significativas. Estudos recentes, como os de Fletcher et al. (2019), Reis e Gomes (2021) e Zahari e Kaliannan (2022), enfatizam a necessidade de uma abordagem mais holística que leve em consideração as especificidades do setor público. Contudo, a presente revisão vai além dessas contribuições ao propor novas direções de pesquisa, focando em variáveis adicionais e na interação entre fatores contextuais, como o impacto do estilo de liderança e o trabalho remoto no engajamento dos servidores públicos. Isso representa um passo importante para ampliar a compreensão do fenômeno e aprimorar as práticas de gestão no setor público.

Os resultados coligidos sublinham a importância de estratégias de gestão que promovam um ambiente de trabalho favorável ao engajamento, visando não apenas melhorias no desempenho individual e organizacional, mas também na satisfação e bem-estar dos servidores públicos.

3. Engajar para servir: O papel estratégico das práticas de gestão de pessoas no engajamento de servidores públicos

Resumo

A literatura aponta o papel estratégico das práticas de gestão de pessoas na construção de ambientes laborais mais saudáveis e produtivos, influenciando atitudes e comportamentos organizacionais desejáveis e relevantes para o alcance de melhores resultados, como o engajamento no trabalho. O setor privado já foi beneficiado com estudos nessa temática, entretanto pesquisas sobre a relação entre práticas de gestão de pessoas e engajamento no contexto específico do serviço público ainda são escassos. Assim, este estudo teve como objetivo testar um modelo estrutural de predição entre estas variáveis, bem como seus respectivos modelos de mensuração. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com 285 servidores públicos federais, utilizando a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP Pública) e a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9). Os dados foram submetidos à análise fatorial confirmatória e ao teste de hipóteses por meio da modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciaram bons índices de ajuste dos modelos de mensuração, atestando sua validade e confiabilidade para fins de diagnóstico organizacional. O modelo estrutural confirmou a predição significativa e positiva entre práticas de gestão de pessoas referentes a relacionamento e à avaliação de desempenho e competências sobre o engajamento no trabalho. Os achados reforçam a relevância de práticas de GP voltadas ao reconhecimento, respeito e desenvolvimento profissional, trazendo avanços à literatura e implicações práticas para que gestores possam estimular um maior engajamento no setor público.

Palavras-chave: Práticas de gestão de pessoas; Engajamento no trabalho; Setor público; Modelos de mensuração; Modelo de predição.

3.1 Introdução

O mundo do trabalho tem passado por crises e transformações profundas nas últimas duas décadas, impulsionadas por fenômenos como digitalização, trabalho remoto, automação e maior pressão por inovação e eficiência (Aroles et al., 2019; Renard et al., 2021), exigindo que as organizações adotem novas estratégias de gestão de pessoas (Paschoal et al., 2022).

Nesse cenário, as organizações precisam priorizar a promoção de ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis, que primem pelo bem-estar e qualidade de vida das pessoas,

uma vez que elas constituem competências essenciais no alcance dos resultados organizacionais (Demo et al., 2024), garantindo a implementação das estratégias institucionais e a entrega de serviços com qualidade (Melo et al., 2023).

Assim, em um contexto de escassez de recursos e exigências por eficiência, a Gestão de Pessoas (GP) no serviço público deve ser capaz de alinhar os valores institucionais aos desejos e necessidades dos trabalhadores, para garantir que seu engajamento se traduza em resultados positivos para a sociedade (Cooke et al., 2020; Juchnowicz et al., 2024). Por conseguinte, a GP tem assumido papel cada vez mais relevante e estratégico na construção de novas relações de trabalho.

Tais mudanças desafiam especialmente as organizações públicas a repensarem suas formas de gestão, buscando ambientes laborais mais saudáveis, engajadores e alinhados às expectativas dos servidores e à missão institucional (Demo et al., 2024; Melo et al., 2023). De modo geral, as práticas de GP são eminentemente voltadas para atração, desenvolvimento, retenção e engajamento dos trabalhadores (Alam et al., 2024) e, quando bem formuladas, devem contribuir para o fortalecimento do engajamento no trabalho no setor público (Demo et al., 2024; Silva et al., 2024).

O setor privado já foi beneficiado com estudos nessa temática, a exemplo de Aktar e Pangil (2018) e Katou (2017). Entretanto, pesquisas sobre a relação entre práticas de GP e engajamento no contexto específico do serviço público ainda são incipientes e escassas (Reis & Gomes, 2021; Zahari & Kaliannan, 2022). Soma-se a isso o predomínio de abordagens fragmentadas, focadas em práticas isoladas (Singh & Phoolka, 2024; Vidè et al., 2022), o que limita a compreensão abrangente de como elas, em conjunto, impactam o engajamento dos servidores, sem considerar modelos de mensuração validados especificamente para o setor público brasileiro.

Adicionalmente, o estudo das práticas de GP a partir de uma perspectiva integrada e sinérgica tem composto a agenda de pesquisadores como Boon et al. (2019) e Guest (2025). Portanto, essas lacunas destacam a necessidade de investigar esse fenômeno no setor público, considerando suas particularidades e desafios, de modo que este artigo busca responder à seguinte questão: de que forma as práticas de gestão de pessoas influenciam o engajamento de servidores públicos? Para isso, tem como objetivo analisar a relação entre as práticas de GP e o engajamento no trabalho, com base na percepção de servidores públicos de um órgão federal.

Este estudo oferece contribuições em três frentes: acadêmica, ao avançar no entendimento empírico da relação entre práticas de GP e engajamento no setor público, destacando quais práticas promovem maior engajamento no trabalho; gerencial, ao fornecer,

por meio dos modelos de mensuração aqui validados, subsídios diagnósticos para a formulação de políticas e práticas mais customizadas e eficazes de gestão de pessoas, viabilizando aos gestores públicos uma gestão baseada em evidências científicas; e social, ao contribuir para o fortalecimento do serviço público mediante o engajamento de seus servidores, com possíveis reflexos na qualidade dos serviços entregues à sociedade.

3.2 Referencial teórico e hipóteses de pesquisa

Como destacado por Legge (2006), o campo da GP é marcado por uma série de debates originados de modelos normativos e descritivos. Esses modelos englobam tanto as abordagens *hard*, que enfatizam a utilização eficaz e eficiente do capital humano, quanto as abordagens *soft*, que consideram as pessoas como recursos estratégicos e valiosos, com foco no desenvolvimento humano (Legge, 2006). A abordagem *soft* se destaca por ser a mais estratégica, partindo da premissa de que os trabalhadores são os principais protagonistas na produção de conhecimento, transformação e inovação, representando um patrimônio valioso para a organização (Boon et al., 2019; Melo & Demo, 2024).

Dessa forma, a GP, em sua versão moderna e estratégica, considera os trabalhadores como agentes centrais da organização, promovendo inovação, conhecimento e adaptação às mudanças (Bastida et al., 2017). Esse movimento contribuiu para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), que propõe o repensar das práticas, alçando-as ao nível estratégico organizacional para estarem integradas aos objetivos, estratégias e políticas, otimizando resultados em níveis individuais, grupais e organizacionais (Cascio, 2015).

Ademais, os estudos seminais da GEP remontam à própria teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*) de Barney (1991), que destaca as pessoas como principal força interna das organizações, uma vez que são raras, inimitáveis e insubstituíveis, sendo fundamentais para obtenção de melhores resultados e sustentabilidade das organizações no longo prazo.

De modo geral, as práticas de GP podem ser definidas como propostas articuladas aos objetivos, estratégias e políticas organizacionais, constituindo um conjunto estruturado de ações organizacionais relacionadas às relações humanas, para consecução de resultados desejados (Demo et al., 2024). A literatura sobre GP no setor público indica que práticas estruturadas e alinhadas às estratégias institucionais contribuem para o desempenho organizacional e para o fortalecimento do vínculo entre servidores e organização (Boselie et al., 2021; Demo et al., 2024). No setor público, essas práticas apresentam desafios específicos,

mas são especialmente relevantes, pois impactam diretamente tanto o desempenho institucional quanto a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Boselie et al., 2021).

Quanto aos modelos de mensuração para avaliar as práticas de GP, a literatura apresenta alguns indicadores para avaliar conjuntos específicos de práticas, constituindo um chamado para o desenvolvimento de escalas mais completas e abrangentes para medição do fenômeno (Huselid, 1995; Boon et al., 2019; Knies et al., 2017). Com o objetivo de preencher essa lacuna, Demo et al. (2012) foram pioneiras ao desenvolverem e validarem a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) composta por 32 itens distribuídos em seis fatores: (i) Recrutamento e Seleção; (ii) Envolvimento; (iii) Treinamento, Desenvolvimento & Educação; (iv) Condições de Trabalho; (v) Avaliação de Desempenho e Competências; e (vi) Remuneração e Recompensas. A EPPRH é resultante da validação transcultural, no contexto americano, da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) de Demo (2008).

Posteriormente, tendo em vista as especificidades do setor público, a EPPRH foi adaptada e validada por Demo et al. (2024), resultando na Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP Pública), com quatro fatores: (i) Relacionamento; (ii) Treinamento & Desenvolvimento; (iii) Condições de Trabalho; e (iv) Avaliação de Desempenho e Competências. A escala apresenta 19 itens, apresentando bons índices de validade interna, de construto e confiabilidade. Assim, a GEP e a Visão Baseada em Recursos comporão o quadro conceitual da variável “práticas de GP” do presente estudo e será utilizado o modelo de mensuração de Demo et al. (2024), customizado à realidade do serviço público e validado no cenário brasileiro.

Entre os resultados organizacionais associados à GP, o engajamento no trabalho tem ganhado destaque como fator capaz de promover maior dedicação, energia e envolvimento dos trabalhadores em suas atividades (Brennan et al., 2023; Schaufeli et al., 2002). O conceito de engajamento no trabalho ganhou destaque nas últimas décadas como um fator determinante para o desempenho organizacional (Zahari & Kaliannan, 2022). O engajamento pode ser caracterizado, a partir da definição de Schaufeli et al. (2002), como um estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Esse estado é fundamental para que os trabalhadores se sintam motivados, produtivos e emocionalmente conectados às suas atividades (Brennan et al., 2023).

Diversas correntes teóricas buscam explicar o engajamento no trabalho, a partir de diferentes perspectivas (Bakker et al., 2007). A perspectiva psicológica, representada por Kahn (1990), foi uma das primeiras a definir o engajamento como a expressão física, cognitiva e

emocional do trabalhador no desempenho de seu papel. Essa visão destaca que fatores como segurança psicológica, significado do trabalho e disponibilidade de recursos influenciam diretamente a disposição do indivíduo para se engajar nas suas atividades (Bakker et al., 2007; Kahn, 1990).

Já a perspectiva organizacional, adotada por Bakker e Demerouti (2017) no Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (*JD-R Model*), enfatiza que o equilíbrio entre as demandas laborais (como pressão, carga de trabalho, complexidade das tarefas) e os recursos disponíveis (como *feedback*, suporte social e autonomia) é determinante para o nível de engajamento. Esse modelo tem sido amplamente utilizado em pesquisas por permitir uma análise dinâmica e aplicada do engajamento em diferentes contextos organizacionais (Reis & Gomes, 2021).

Além dessas perspectivas, a literatura sobre engajamento no setor público frequentemente dialoga com a teoria da *Public Service Motivation* (PSM), proposta por Perry e Wise (1990). Essa teoria sugere que servidores públicos possuem motivações específicas voltadas ao bem comum e que seu engajamento pode estar mais associado a fatores intrínsecos, como o senso de propósito e impacto social, do que a recompensas extrínsecas, como bônus financeiros e reconhecimento público (Perry & Wise, 1990). Nesse sentido, enquanto no setor privado os incentivos financeiros e as oportunidades de progressão de carreira são frequentemente destacados como principais motivadores (Lee et al., 2021), no setor público o engajamento é mais profundamente relacionado à missão institucional e ao significado atribuído ao trabalho realizado, como destacado por Zahari e Kaliannan (2022).

Para mensurar o engajamento no trabalho, a literatura reconhece a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvida por Schaufeli et al. (2002), como o instrumento padrão internacional, com indícios de validade externa a partir de versões disponíveis em mais de 19 idiomas e amplamente utilizada para aferição do engajamento (Martins & Machado, 2022). A UWES avalia o construto por meio de três dimensões centrais: (i) vigor, (ii) dedicação e (iii) absorção, além de oferecer um índice global do engajamento (Schaufeli & Bakker, 2003). As versões mais utilizadas incluem a de 17 itens (UWES-17) (Schaufeli & Bakker, 2004) e a versão reduzida de 9 itens (UWES-9) (Schaufeli et al., 2006), ambas validadas para diferentes contextos organizacionais.

No Brasil, a UWES foi validada por Vazquez et al. (2015), que adaptaram a escala e testaram suas propriedades psicométricas em trabalhadores de diferentes regiões do país. O estudo analisou tanto a versão completa (UWES-17) quanto a versão reduzida (UWES-9), demonstrando que a estrutura unifatorial da versão reduzida era a mais adequada para a amostra brasileira. A escala apresentou alta consistência interna, confirmando sua confiabilidade e

evidências de validade que reforçam o engajamento como um construto universal, ainda que com algumas particularidades culturais (Vazquez et al., 2015).

No setor público brasileiro, a UWES foi aplicada e analisada no estudo de Silva et al. (2024) com servidores do Senado Federal. O estudo utilizou a UWES para avaliar qual modelo estrutural melhor representava o engajamento na amostra analisada: unifatorial, unifatorial reduzido ou trifatorial. Os resultados indicaram que a estrutura unifatorial da versão reduzida (UWES-9) apresentou melhor ajuste, corroborando achados de Ferreira et al. (2016) e Vazquez et al. (2015). Esses resultados reforçam a adequação da UWES-9 para diagnósticos e pesquisas no setor público, evidenciando suas boas propriedades psicométricas em amostras brasileiras (Silva et al., 2024).

As hipóteses e a interpretação dos resultados, neste artigo, fundamentam-se no quadro conceitual do engajamento derivado do *JD-R Model*. Já a mensuração do engajamento foi realizada com a UWES-9, versão brasileira validada por Vazquez et al. (2015), cuja adequação ao contexto de servidores públicos foi evidenciada por Silva et al. (2024). A opção privilegia parcimônia, sem prejuízo psicométrico, e preserva a comparabilidade entre estudos.

A pesquisa sobre o engajamento no trabalho tornou-se uma parte vital dos estudos do setor público nos últimos cinco anos, devido aos desafios inerentes à burocracia e à necessidade de oferecer serviços de qualidade à população, especialmente no contexto das políticas de gestão do setor público (Brennan et al., 2023; Scrimshire et al., 2022). Estudos apontam que servidores públicos engajados demonstram maior proatividade, comprometimento com o serviço público e disposição para superar obstáculos institucionais (Bashir et al., 2021; Vidè et al., 2022; Zahari & Kaliannan, 2022). Assim, compreender de que forma práticas específicas de GP influenciam o engajamento no trabalho permite avançar no desenvolvimento de políticas e estratégias mais eficazes para o setor público (Fletcher et al., 2019).

Com base nessas perspectivas, as subseções seguintes apresentam as hipóteses de pesquisa, explorando a relação entre as quatro práticas de GP propostas no modelo de Demo et al. (2024) e o engajamento de servidores públicos.

3.2.1 Relacionamento e engajamento no trabalho

A teoria da troca social sustenta que relações positivas entre trabalhadores e gestores fortalecem o engajamento ao cultivar confiança, lealdade e compromisso (Palumbo, 2023). Gestores que incentivam participação, autonomia e apoio despertam maior dedicação e vigor (Palumbo, 2023) e, no serviço público, o estímulo à participação nas decisões é um indicador relevante de práticas de relacionamento (Demo et al., 2024). Quando essas práticas favorecem

o desempenho, o engajamento se intensifica, refletindo-se em energia, envolvimento e absorção (Ugaddan & Park, 2017) além de reforçar o vínculo com a organização (Demo et al., 2024). Ademais, a inclusão em processos decisórios e o incentivo à expressão de ideias elevam o comprometimento e a satisfação profissional (George et al., 2021). Assim, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa:

Hipótese 1 (H1): As práticas de relacionamento estão positivamente associadas ao engajamento no trabalho.

3.2.2 T&D e engajamento no trabalho

O treinamento e o desenvolvimento de carreira são fundamentais para o engajamento no trabalho, pois permitem ampliar habilidades, adquirir novos conhecimentos e alcançar maior potencial dentro da organização (Wushe & Shenje, 2019). Organizações engajadoras investem em capacitação para aprimorar a qualificação da força de trabalho e promover o desenvolvimento de longo prazo, fortalecendo o vínculo com o ambiente de trabalho (Alfes et al., 2013; Singh & Phoolka, 2024). Soma-se a isso o fato de que oportunidades de crescimento profissional elevam a satisfação e o comprometimento (Othman et al., 2019), e a oferta contínua de capacitação é estratégia para motivar e reter talentos (Johnson et al., 2018). Por outro lado, a ausência de atualização pode levar ao desengajamento e à maior rotatividade (Wushe & Shenje, 2019). Assim, propõe-se a segunda hipótese:

Hipótese 2 (H2): Práticas de treinamento e desenvolvimento estão positivamente associadas ao engajamento no trabalho.

3.2.3 Avaliação de desempenho e competências e engajamento no trabalho

Práticas de avaliação de desempenho e competências têm papel central no engajamento, pois influenciam a motivação e o vínculo com a organização (Vidè et al., 2022). Quando percebida como instrumento de desenvolvimento, orienta decisões administrativas e fortalece atitudes positivas, experiências e competências individuais (Ahmed et al., 2019; Iqbal et al., 2019). Adicionalmente, avaliações voltadas ao desenvolvimento aumentam a satisfação com o sistema e com os gestores, criando ambiente receptivo ao feedback e à aprendizagem (Iqbal et al., 2019), e aquelas que incluem planos de desenvolvimento estão associadas a maiores níveis de engajamento (Demo et al., 2024; Vidè et al., 2022). No setor público, mesmo com poucas pesquisas, há evidências de que sistemas que priorizam *feedback* construtivo e identificação de necessidades de capacitação fortalecem atitudes positivas e o comprometimento (Vidè et al., 2022). Assim, propõe-se a terceira hipótese:

Hipótese 3 (H3): Práticas de avaliação de desempenho e competências estão positivamente associadas ao engajamento no trabalho.

3.2.4 Condições de trabalho e engajamento no trabalho

A qualidade das condições de trabalho pode influenciar diretamente o engajamento, afetando o comprometimento e a disposição para contribuir com a organização (Tuin et al., 2020). Ambientes seguros, ergonômicos e psicologicamente acolhedores, que priorizam a saúde no trabalho, estimulam bem-estar e motivação (Dai & Qin, 2016), da mesma maneira que a oferta de recursos tecnológicos adequados, como materiais, *software* e *hardware*, melhora a eficiência e a confiança no desempenho (Demo et al., 2024). Outrossim, investir continuamente nas condições de trabalho fortalece o vínculo com a organização e fomenta um ambiente produtivo (Tuin et al., 2020), enquanto espaços físicos adequados, clima positivo e suporte à saúde física e mental favorecem engajamento sustentável (Bakker & Demerouti, 2017; Reis & Gomes, 2021). Assim, propõe-se a quarta hipótese:

Hipótese 4 (H4): Práticas de condições de trabalho estão positivamente associadas ao engajamento no trabalho.

3.3 Percurso metodológico

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, explicativa, quantitativa e de corte transversal (Hair et al., 2019b; Malhotra, 2019). A coleta de dados foi realizada em uma instituição federal da área jurídica, que optou por sua não identificação, cuja missão institucional está voltada à promoção de direitos e à prestação de serviços essenciais à população brasileira. Com mais de 1.600 servidores ativos, a organização autorizou previamente a aplicação do estudo. A participação dos respondentes ocorreu de forma voluntária, anônima e mediante aceite livre, sendo adotada a amostragem não probabilística, por conveniência.

Para a definição do tamanho amostral, seguiram-se os critérios de Cohen (2016), que recomenda, nas ciências sociais, um poder estatístico superior a 0,80 para assegurar maior confiabilidade na detecção de efeitos relevantes. O autor destaca que essa análise considera o tamanho da amostra (N), o critério de significância (α) e o efeito do tamanho da população (ES), obtidos por meio do *software GPower*.

Considerando a variável preditora de práticas de GP (composta por quatro fatores), efeito médio, que é o utilizado nas ciências comportamentais, e poder estatístico de 95%, o cálculo no *GPower* indicou uma amostra mínima de 129 participantes. Como o estudo utiliza

Modelagem por Equações Estruturais (MEE), também se considerou a recomendação de Kline (2023) para modelos simples com até cinco variáveis latentes, que sugere amostras entre 100 e 300 sujeitos. Assim, definiu-se uma amostra-alvo entre 150 e 200 participantes. Ao final da coleta, foram obtidas 295 respostas válidas.

O tratamento dos dados foi realizado no *software* livre JASP. Inicialmente, conduziu-se uma análise de distribuição de frequência para verificar padrões gerais da amostra. Valores ausentes foram tratados pelo método *listwise*, e casos extremos (*outliers*) foram identificados com base na distância de Mahalanobis. Ao todo, 11 *outliers* foram detectados e mantidos, pois não interferiram nos índices de ajuste e permitem avaliar se as escalas são sensíveis para contemplar diferentes perfis de participantes, o que reflete a realidade das instituições (Tabachnick & Fidell, 2019).

A fim de atender os pressupostos exigidos para análises multivariadas, primeiro foi verificada a presença de multicolinearidade entre os itens, por meio dos fatores de inflação da variância (VIF), a fim de assegurar a adequação dos dados às análises subsequentes (Hair et al., 2019a). Durante essa etapa, dois itens da escala de engajamento apresentaram colinearidade severa ($VIF > 10$): “Em meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia” e “No trabalho, sinto-me com força e vigor”. A partir das recomendações metodológicas de Damásio (2012), optou-se pela remoção do item de menor carga fatorial, “No trabalho, sinto-me com força e vigor”, assegurando a representatividade conceitual da medida.

Na sequência, foram verificadas a linearidade e a homocedasticidade dos dados, por meio dos gráficos de resíduos, além do histograma, do gráfico de probabilidade normal e do cálculo do score z ($z \leq 2.58$) para avaliar a normalidade da distribuição dos dados, utilizando os índices de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*) (Tabachnick & Fidell, 2019). Um item da escala de práticas de GP, “Os(As) servidores(as) da organização são prestativos(as)”, foi excluído por apresentar violações em ambos os índices ($zSkewness = 6,74$; $zKurtosis = 5,49$). Após essas etapas, a amostra final foi composta por 285 indivíduos, atingindo 99% de poder estatístico.

Para caracterizar a amostra, em relação ao gênero, 61,7% dos participantes se identificaram como mulheres, enquanto 37,6% se identificaram como homens. Quanto à escolaridade, a maioria possui nível de pós-graduação *lato sensu* (especialização), representando 44,9% da amostra. Em seguida, 32,9% possuem ensino superior completo, 10,5% mestrado e 5,4% doutorado. Apenas 6,1% informaram ter como escolaridade máxima o ensino médio. A média de idade dos participantes foi de aproximadamente 42 anos, com

valores variando entre 20 e 72 anos, o que indica uma amostra composta majoritariamente por adultos em idade ativa no serviço público.

O instrumento de pesquisa (Apêndice 1) utilizado, do tipo questionário, foi composto por três partes: duas escalas de mensuração e uma seção sociodemográfica. Foram aplicadas a Escala de Percepção das Práticas de Gestão de Pessoas na Administração Pública (EPGP Pública) e a versão reduzida da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), ambas com publicações recentes na literatura e com evidências de validade e confiabilidade no serviço público do Brasil (Demo et al., 2024; Silva et al., 2024). A EPGP Pública é composta por quatro fatores (Treinamento e Desenvolvimento; Relacionamento; Condições de Trabalho; e Avaliação de Desempenho e Competências); a UWES, por sua vez, possui estrutura unifatorial.

As escalas utilizaram âncoras distintas de resposta (concordância e intensidade), com o objetivo de reduzir problemas relacionados à variância comum do método (Podsakoff et al., 2012). A terceira parte do instrumento foi dedicada à coleta de dados sociodemográficos dos participantes, com fins de caracterização da amostra, como explicado anteriormente. Ao todo, o questionário contou com 28 itens e foi disponibilizado *online*, acompanhado de carta-convite e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), por meio da plataforma *Google Forms*, entre os meses de maio e julho de 2025.

Quanto às análises dos dados, aplicou-se a Modelagem por Equações Estruturais (MEE), tanto para o teste dos modelos de mensuração, quanto para o teste do modelo estrutural, utilizando o método da máxima verossimilhança, técnica mais robusta a violações de normalidade e amplamente adotada em estudos comportamentais (Hair et al., 2019a; Kline, 2023; Marôco, 2021).

A análise fatorial confirmatória permitiu avaliar a validade e a confiabilidade dos modelos de mensuração (Hair et al., 2019a; Kline, 2023). Posteriormente, a análise do modelo estrutural de predição, por meio de análise de caminhos (*path analysis*), foi empregada para testar o modelo estrutural proposto, examinando as relações entre as variáveis latentes. O modelo foi construído com base em quatro hipóteses teóricas, que associaram as práticas de GP ao engajamento no trabalho. Todas as análises estatísticas foram conduzidas com o apoio do *software* livre JASP.

Por fim, quanto aos cuidados éticos com a pesquisa, destaca-se que ela atendeu aos critérios estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, estando, portanto, dispensada de apreciação pelo sistema CEP/CONEP. Ademais, por se tratar de investigação sobre percepções, sem possibilidade de identificação dos participantes, foram

assegurados o anonimato e a confidencialidade das respostas, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa em ciências humanas e sociais.

3.4 Resultados e discussão

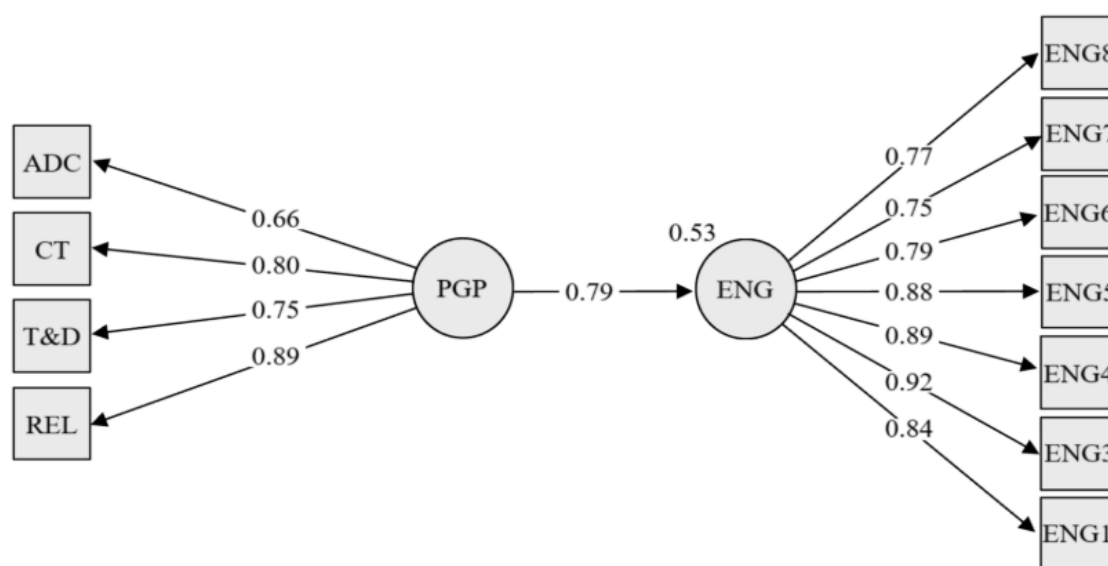
3.4.1 Teste do modelo estrutural e dos modelos de mensuração

A modelagem por equações estruturais permite avaliar simultaneamente a qualidade da mensuração dos construtos e as relações estruturais entre eles por meio de índices de ajuste do modelo proposto aos dados empíricos obtidos na pesquisa (Kline, 2023). Assim, recomenda-se a utilização de, ao menos, um índice absoluto e um índice incremental de ajuste, além da estatística do qui-quadrado e dos graus de liberdade (Hair et al., 2019a).

De acordo com as diretrizes metodológicas propostas por Hair et al. (2019a), foram utilizados, como índices absolutos de ajuste, o qui-quadrado normatizado (CMIN/DF), o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) e o SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*); e, como índice incremental, o CFI (*Comparative Fit Index*). Parâmetros de referência para bom ajuste indicam os seguintes valores: CMIN/DF $\leq 3,0$; CFI $\geq 0,90$; RMSEA $\leq 0,08$; e SRMR $\leq 0,08$ (Kline, 2023; Marôco, 2021; Byrne, 2016). A Figura 10 e os resultados da Tabela 8 indicam que o modelo apresentou bom ajuste aos dados.

Figura 10

Teste do modelo da pesquisa



Nota. $\chi^2(265) = 631.58$; $p < 0.001$; NC = 2.38; CFI = 0.92; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.05.

Tabela 8*Índices de ajuste do modelo*

Parâmetros	Referência	Modelo
NC(χ^2/DF)	$\leq 3,0$	2,38
CFI	$\geq 0,90$	0,92
RMSEA	$\leq 0,08$	0,07
SRMR	$\leq 0,08$	0,05

Concluída a avaliação do ajuste, examinou-se a validade interna dos modelos de mensuração de práticas de GP e de engajamento, considerando a qualidade dos itens, a confiabilidade e a variância média extraída (VME) dos fatores. Predominaram cargas fatoriais elevadas, com a maioria dos itens classificada como excelente ($\geq 0,71$), muito boa (0,63 a 0,70) ou boa (0,55 a 0,60). Dois itens da escala de práticas de GP apresentaram cargas razoáveis (0,45 a 0,54) e um item da escala de engajamento teve carga classificada como fraca, menor que 0,44 (Comrey & Lee, 2013). Assim, esse item de engajamento “Deixo-me levar pelo meu trabalho” foi excluído, e o fato de apresentar similaridade com outros itens da escala, como “Sinto-me envolvido(a) com o trabalho que faço”, reforçou essa decisão.

Já os dois itens classificados como razoáveis da escala de práticas de GP foram mantidos. Um deles, do fator relacionamento, “Nesta organização, há um clima de cooperação entre os(as) servidores(as)”, foi mantido por não apresentar similaridade teórica com outros itens do fator, e devido à sua relevância teórica para a prática de relacionamento, uma vez que na validação original da escala (Demo et al., 2024) apresentou alta representatividade do fator, sendo classificado como excelente. Por seu turno, o item do fator avaliação de desempenho e competências, “Nesta organização, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos(as) servidores(as)”, foi mantido porque cada fator precisa ser representado por, no mínimo, três itens (Kline, 2023).

Em seguida, foi calculado o ômega de McDonald (ω) para avaliação da confiabilidade composta ou consistência interna das variáveis, medida considerada mais adequada à modelagem por equações estruturais por utilizar as cargas fatoriais dos itens (Kline, 2023). De acordo com a literatura, valores de ω acima de 0,6 são considerados aceitáveis, acima de 0,7 satisfatórios, e superiores a 0,8, muito satisfatórios (Hayes & Coutts, 2020; Ursachi et al., 2015).

Por fim, em relação à variância média extraída (VME), que indica se os itens são capazes de representar a variável latente, o valor de referência foi $VME \geq 0,4$ (Hair et al., 2014). Segundo Hair et al. (2014), valores ideais de variância extraída são acima de 0,5, embora sejam

aceitáveis valores entre 0,4 e 0,5. Os índices psicométricos detalhados encontram-se apresentados na Tabela 9.

Tabela 9

Índices psicométricos após a AFC

Variável	Fator	Item	Estimativa Padronizada	E.P	R.C	Qualidade da Carga Fatorial	Ômega de McDonald (ω)	Variância Extraída (VME)
PGP	REL	15	0,84***	0,02	40,47	excelente	0,90	0,57
		1	0,82***	0,02	38,22	excelente		
		4	0,78***	0,03	31,38	excelente		
		8	0,79***	0,03	28,72	excelente		
		6	0,76***	0,03	27,79	excelente		
		11	0,66***	0,04	18,01	muito boa		
		13	0,48***	0,05	9,40	razoável		
	T&D	17	0,85***	0,02	35,44	excelente	0,79	0,56
		19	0,80***	0,03	28,51	excelente		
		7	0,58***	0,04	12,99	boa		
	ADC	5	0,77***	0,04	21,95	excelente	0,66	0,42
		3	0,67***	0,04	16,24	muito boa		
		12	0,47***	0,05	8,76	razoável		
	CT	9	0,67***	0,04	17,99	muito boa	0,77	0,40
		14	0,66***	0,04	17,02	muito boa		
		18	0,63***	0,04	15,52	muito boa		
		2	0,62***	0,04	14,56	boa		
		10	0,60***	0,04	13,93	boa		
ENG	-	3	0,92***	0,01	71,36	excelente	0,93	0,70
		4	0,89***	0,01	62,49	excelente		
		5	0,88***	0,02	57,73	excelente		
		1	0,84***	0,02	44,99	excelente		
		6	0,79***	0,02	34,52	excelente		
		8	0,77***	0,02	32,65	excelente		
		7	0,75***	0,03	28,19	excelente		

Nota. E.P = Erro Padronizado; R.C = Razão Crítica / Teste T *** = $p < 0,001$

Com o intuito de testar a validade de construto dos modelos de mensuração, foram avaliadas as validades convergente, divergente e nomológica (Hair et al., 2019a). A validade convergente refere-se ao grau em que os itens de um mesmo fator estão correlacionados entre si, indicando que medem, de fato, o mesmo construto (Hair et al., 2019a; Kline, 2023). Para que essa validade seja confirmada, é necessário atender a três critérios: (1) o ômega de McDonald (ω) deve apresentar valor superior a 0,6, mas preferencialmente superior a 0,7 para

cada fator da escala; (2) as cargas fatoriais padronizadas dos itens devem ser superiores a 0,4, mas preferencialmente superiores a 0,5 (Hair et al., 2014); e (3) a variância extraída (VME) de cada fator deve ser idealmente superior a 0,5, sendo aceitáveis valores próximos a 0,5 (Huang et al., 2013).

Valores de VME ligeiramente inferiores ($\approx 0,40$) podem ser aceitos quando a confiabilidade composta (ω) estiver acima do limiar recomendado, pois ainda indicam consistência interna adequada. Como apresentado na Tabela 2, todos os fatores obtiveram valores superiores a 0,6, confirmando a confiabilidade composta. Embora dois itens tenham apresentado cargas fatoriais inferiores a 0,5, 60% das variáveis apresentaram qualidade excelente, 20% muito boa e 12% boa, somando 92% de qualidade acima dos padrões idealmente indicados.

Quanto às VMEs, mesmo com dois fatores apresentando valores em torno de 0,40 (condições de trabalho e avaliação de desempenho e competências), encontram respaldo metodológico para aceitação (Fornell & Larcker, 1981; Huang et al., 2013). Assim, pode-se afirmar que os modelos de mensuração apresentaram validade convergente, embora novas validações, com diferentes amostras, sejam recomendadas para alcance dos valores ideais.

Já a validade divergente diz respeito à capacidade dos fatores de se distinguirem entre si, assegurando que cada um represente um construto conceitualmente distinto (Hair et al., 2019a). Para essa verificação, foi adotado o critério de Fornell e Larcker (1981), segundo o qual a variância média extraída (VME) de cada fator deve ser maior do que o quadrado das correlações entre esse fator e os demais. Como apresentado na Tabela 10, os resultados confirmam a validade divergente, evidenciando que as medidas utilizadas são conceitualmente distintas.

Tabela 10

Validade divergente das escalas

Fator	REL	T&D	ADC	CT	ENG
REL	0,57 ^a	-	-	-	-
T&D	0,41	0,56 ^a	-	-	-
ADC	0,29	0,31	0,42 ^a	-	-
CT	0,49	0,43	0,32	0,40 ^a	-
ENG	0,52	0,24	0,20	0,28	0,70 ^a

Nota. ^a variância extraída.

Por fim, a validade nomológica refere-se à capacidade das escalas de se comportarem de maneira condizente com a literatura quando relacionadas a outros construtos (Hair et al., 2019a). Para tanto, foram examinadas as correlações entre as variáveis investigadas, com o objetivo de verificar se são estatisticamente significativas e positivas, conforme já mostraram outros estudos (Palumbo, 2023; Tuin et al., 2020; Vidè et al., 2022; Wushe & Shenje, 2019). A intensidade dessas correlações é classificada segundo os critérios propostos por Cohen (2016), sendo consideradas fracas ($r < 0,3$), moderadas ($0,3 < r < 0,5$) ou fortes ($r > 0,5$). Os resultados obtidos encontram-se sumarizados na Tabela 11.

Tabela 11

Correlação entre os fatores de práticas de GP e o engajamento

Correlações	REL	T&D	ADC	CT
ENG	0,67***	0,04	0,10**	-0,02

Nota. *** A correlação é significativa no nível 0,001; ** A correlação é significativa no nível 0,05.

Os resultados evidenciam validade nomológica para parte dos construtos avaliados. A forte correlação entre as práticas de relacionamento (REL) e o engajamento ($r = 0,67$; $p < 0,001$) confirma que relações interpessoais positivas estão associadas a maiores níveis de engajamento no trabalho (Palumbo, 2023; Ugaddan & Park, 2017). A correlação fraca, porém significativa, entre o fator de avaliação de desempenho e competências (ADC) e engajamento ($r = 0,10$; $p < 0,05$) também indica uma associação positiva entre a percepção destas práticas e o engajamento no trabalho (Iqbal et al., 2019; Vidè et al., 2022). Por outro lado, os fatores T&D (treinamento e desenvolvimento) e CT (condições de trabalho) não apresentaram correlações significativas com o engajamento, sugerindo que, para a amostra pesquisada, tais práticas não exerceram influência no engajamento.

Assim, em linhas gerais, os resultados dos testes dos modelos de mensuração indicam que as escalas EPGP Pública e a versão reduzida da UWES validada no serviço público desvelaram bons indícios de confiabilidade, de validade interna e de construto e, portanto, podem ser utilizadas tanto em estudos organizacionais, quanto como ferramenta diagnóstica por gestores.

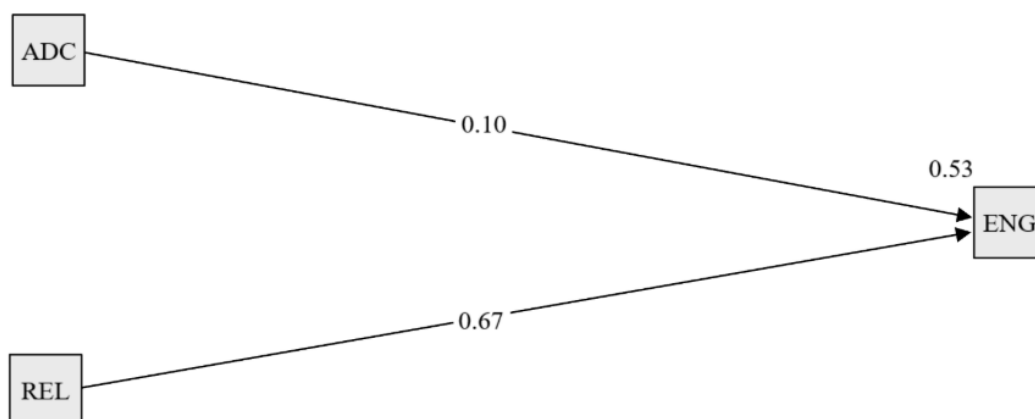
3.4.2 Teste das hipóteses e do modelo de predição

A análise de caminhos foi utilizada para testar o modelo de predição das práticas de GP relativas a relacionamento e à avaliação de desempenho e competências sobre o engajamento

no trabalho. Como os fatores T&D (treinamento e desenvolvimento) e CT (condições de trabalho) não apresentaram correlações significativas com o engajamento, essas relações não foram testadas. A Figura 11 apresenta o resultado desta análise de caminhos.

Figura 11

Análise de caminhos do modelo de predição



Verificou-se que os fatores relacionamento e avaliação de desempenho e competências explicaram conjuntamente 53% da variância do engajamento no trabalho ($R^2 = 0,53$). De acordo com os critérios de Cohen (2016), esse valor representa um grande efeito de predição, indicando que os fatores investigados possuem forte poder explicativo sobre o engajamento. Destaca-se, contudo, que o poder de predição das práticas de relacionamento ($\beta = 0,67$; $p < 0,001$) no engajamento foi substancialmente superior ao das práticas de avaliação de desempenho e competências ($\beta = 0,10$; $p < 0,05$).

Esse resultado desvela a importância de bons relacionamentos intraorganizacionais para produzir maior engajamento, reforçando a centralidade das práticas que promovem vínculos interpessoais positivos, confiança e sentimento de pertencimento (Palumbo, 2023; Ugaddan & Park, 2017), ao passo que evidencia também a contribuição, ainda que mais modesta, de avaliações utilizadas de forma construtiva como instrumento de desenvolvimento profissional (Ahmed et al., 2019; Iqbal et al., 2019).

Os testes de predição das hipóteses H1 a H4, realizados por meio da MEE na análise de caminhos, permitiram verificar o nível de significância (p) e o coeficiente de regressão (β) das relações propostas entre as práticas de GP e o engajamento no trabalho. Os resultados evidenciaram que a hipótese H1 foi confirmada, indicando associação positiva e forte entre o fator relacionamento e engajamento ($\beta = 0,64$; $p < 0,001$). A hipótese H3 também foi

confirmada, revelando que o fator avaliação de desempenho e competências apresentaram efeito positivo, ainda que mais modesto, sobre o engajamento ($\beta = 0,10$; $p < 0,05$). Por outro lado, as hipóteses H2 e H4 não foram confirmadas, uma vez que as práticas de treinamento e desenvolvimento e as práticas de condições de trabalho não mostraram efeitos significativos na predição de engajamento no trabalho. A Tabela 12 apresenta o resumo dos resultados dos testes das hipóteses H1 a H4.

Tabela 12

Teste das hipóteses

Hipótese	Relações	β	Resultado da hipótese
H1	REL $\rightarrow$ ENG	0,67***	confirmada
H2	T&D $\rightarrow$ ENG	0,04	não confirmada
H3	ADC $\rightarrow$ ENG	0,10**	confirmada
H4	CT $\rightarrow$ ENG	-0,02	não confirmada

Nota. *** A correlação é significativa no nível 0,001; ** A correlação é significativa no nível 0,05.

Considerando que apenas os fatores REL e ADC apresentaram correlação significativa com o engajamento, aprofundou-se a análise para identificar quais itens específicos dessas variáveis mais contribuíram para essa relação. No fator REL, destacaram-se os itens que tratam do orgulho de trabalhar na organização, da percepção de respeito no trato com os servidores e da existência de um clima de cooperação, sugerindo que o reconhecimento, o respeito mútuo e a colaboração no ambiente de trabalho exercem papel central na percepção dos servidores.

Já no fator ADC, os itens com maior impacto foram aqueles que indicam que a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional e que os servidores recebem *feedbacks* informais sobre seu desempenho, reforçando que o uso construtivo e não punitivo da avaliação, bem como o retorno contínuo fortalecem o vínculo com a organização. Esses achados indicam que, no contexto analisado, o engajamento tende a ser impulsionado por práticas que combinam relacionamentos de qualidade e processos avaliativos que orientam e apoiam o desenvolvimento profissional, mais do que por condições de trabalho ou oportunidades formais de capacitação.

Para detalhar essas associações, a Tabela 13 apresenta os coeficientes e a intensidade das correlações (Cohen, 2016) entre os itens das práticas de GP e o engajamento, evidenciando quais aspectos específicos de relacionamento (REL) e avaliação de desempenho e competências (ADC) mostraram maior impacto na percepção dos servidores.

Tabela 13*Correlação entre os itens de práticas de GP e o engajamento*

Correlações		ENG
REL	Os(As) servidores(as) sentem orgulho de trabalhar nesta organização.	0,34*** moderada
	A organização trata os(as) servidores(as) da organização com respeito.	0,19** fraca
	Nesta organização, há um clima de cooperação entre os(as) servidores(as).	0,10** fraca
ADC	Nesta organização, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos(as) servidores(as).	0,41*** moderada
	Nesta organização, os(as) servidores(as) recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	0,21*** fraca

Nota. *** A correlação é significativa no nível 0,001; ** A correlação é significativa no nível 0,05.

No fator REL, sobressaíram os itens ligados ao orgulho de pertencer à organização ($r = 0,34$; $p < 0,001$), ao tratamento respeitoso ($r = 0,19$; $p < 0,05$) e à percepção de cooperação no ambiente de trabalho ($r = 0,10$; $p < 0,05$). Esses resultados convergem com a literatura que destaca a qualidade das relações interpessoais, a percepção de justiça relacional e o clima de apoio mútuo como determinantes centrais do engajamento (Saks, 2006; Schaufeli, 2017). Em contextos públicos, pesquisas indicam que práticas que promovem reconhecimento e respeito fortalecem o vínculo afetivo dos servidores com a organização, ampliando dedicação e absorção nas atividades (Palumbo, 2023; Ugaddan & Park, 2017).

Nesse mesmo sentido, a teoria da troca social sustenta que relações positivas entre gestores e trabalhadores elevam o engajamento ao gerar confiança, lealdade e compromisso (Palumbo, 2023). Gestores que estimulam participação ativa, autonomia e apoio tendem a despertar maior vigor e dedicação nos servidores (Shore et al., 2006). No setor público, especificamente, práticas que favorecem a participação nas decisões reforçam tanto o engajamento quanto o orgulho de pertencer (Demo et al., 2024). Quando percebem apoio e valorização, os servidores demonstram mais energia, envolvimento e absorção nas tarefas, além de se manterem motivados a oferecer seu melhor desempenho (Ugaddan & Park, 2017). Por fim, práticas de inclusão e incentivo à expressão de ideias reforçam o comprometimento coletivo e ampliam a satisfação profissional (Sarwar et al., 2020; George et al., 2021).

Já no fator ADC, os itens mais relevantes foram aqueles que evidenciam o uso da avaliação como instrumento de desenvolvimento: auxílio na elaboração de planos de desenvolvimento profissional ($r = 0,41$; $p < 0,001$) e feedbacks informais recebidos sobre o desempenho ($r = 0,21$; $p < 0,001$). Esses resultados estão em linha com estudos que demonstram que a percepção de justiça e utilidade nos processos avaliativos amplia a

motivação intrínseca e o comprometimento dos trabalhadores (Ahmed et al., 2019; Iqbal et al., 2019).

A literatura sobre gestão de desempenho no setor público também destaca que avaliações que não se restringem ao caráter burocrático, mas oferecem devolutivas construtivas e oportunidades de aprendizado, tendem a gerar maior engajamento e intenção de permanecer na instituição (Demo et al., 2024; Vidè et al., 2022). De forma semelhante, estudos sobre a implementação da gestão por competências ressaltam que o engajamento de servidores e gestores, aliado a práticas de orientação e participação efetiva, é fundamental para que os sistemas de GP cumpram seu papel estratégico (Araújo et al., 2022).

De modo geral, os achados sugerem que, no contexto analisado, o engajamento não decorre prioritariamente de condições materiais de trabalho ou da oferta formal de treinamentos, mas de práticas de GP que reforçam pertencimento, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Essa evidência converge com o modelo JD-R (*Job Demands-Resources*), segundo o qual recursos sociais (relacionamentos de qualidade) e recursos de desenvolvimento (feedbacks e planos de carreira) funcionam como principais preditores de engajamento (Bakker et al., 2007; Schaufeli, 2017).

3.5 Contribuições, implicações, limitações e agenda

Os resultados do presente estudo permitiram avaliar empiricamente as hipóteses formuladas, revelando evidências de que práticas de GP relacionadas às relações interpessoais e à clareza dos critérios avaliativos exerceram influência significativa sobre o engajamento. Esses achados reforçam a importância de um ambiente organizacional pautado por justiça, apoio e valorização do trabalho coletivo como elementos centrais para a promoção do engajamento.

Do ponto de vista metodológico, foram encontradas evidências satisfatórias de validade e confiabilidade dos modelos de mensuração utilizados, para que possam ser utilizados por gestores públicos com fins diagnósticos. O modelo estrutural testado demonstrou adequação ao contexto analisado, confirmando parcialmente as hipóteses propostas (duas das quatro enunciadas) e contribuindo para o avanço do debate acadêmico sobre a predição das práticas de GP no engajamento.

Adicionalmente, a análise psicométrica sustentou a possibilidade de uma versão ainda mais sintética da UWES para o serviço público, composta por 7 itens, com bons índices de ajuste, confiabilidade e validade. Essa contribuição metodológica atende ao chamado por

instrumentos mais concisos (Ferreira et al., 2016; Rolstad et al., 2011; Vazquez et al., 2015), reduz o ônus de resposta e favorece aplicações diagnósticas em larga escala.

Além disso, os achados oferecem contribuições teóricas relevantes ao campo da administração pública, ao evidenciar que o engajamento dos servidores não depende exclusivamente de condições estruturais de trabalho, mas é fortemente associado a práticas de GP que reforçam a percepção de justiça organizacional e apoio interpessoal. Essa constatação corrobora estudos internacionais (Palumbo, 2023; Schaufeli, 2017; Vidè et al., 2022) que ressaltam a centralidade da justiça e do suporte social no fortalecimento do vínculo entre trabalhador e organização, ao mesmo tempo em que amplia o debate em contextos nacionais, ainda carentes de investigações empíricas com modelos estruturais aplicados ao serviço público.

Em termos práticos, os resultados contribuem para o desenho de políticas de gestão de pessoas mais efetivas na administração pública, sugerindo que ações voltadas ao fortalecimento da transparência avaliativa, do reconhecimento e da valorização das relações interpessoais podem gerar impactos positivos no engajamento e, consequentemente, na qualidade dos serviços prestados. Socialmente, reforça-se a importância de instituições públicas mais responsivas e orientadas ao bem-estar de seus trabalhadores, o que reverbera em uma maior qualidade do atendimento e melhor prestação de serviços à sociedade.

Este estudo, contudo, apresenta limitações, como a restrição da amostra a um único órgão e a natureza transversal dos dados, que não permitem inferências causais. A amostra por conveniência também limita a generalização dos resultados. O caráter puramente quantitativo também reduz a compreensão dos fenômenos estudados aos números apresentados nas análises. Ademais, alguns fatores das variáveis apresentaram cargas fatoriais, índices de confiabilidade e variância média extraída abaixo do esperado, o que indica a necessidade de novas validações dessas medidas, com diferentes amostras do serviço público, para que estes modelos possam ser atualizados e aperfeiçoados continuamente.

Para pesquisas futuras, recomenda-se avançar em análises comparativas entre órgãos de diferentes naturezas (como autarquias, empresas estatais e ministérios) e esferas (estaduais, municipais), além de adotar recortes longitudinais de pesquisa e pressupostos epistemológicos interpretativistas que possibilitem entender de forma mais qualitativa os efeitos das práticas de GP sobre a dinâmica do engajamento ao longo do tempo.

Sugere-se, ainda, investigar o impacto das práticas de GP em outras variáveis do comportamento organizacional positivo, como o bem-estar no trabalho, bem como avançar no teste de modelos mais sofisticados, a exemplo da mediação, ampliando a compreensão dos

mecanismos por meio dos quais as práticas de GP influenciam o engajamento (Boon et al., 2019; Demo et al., 2024; Medeiros et al., 2025; Melo & Demo, 2024).

3.6 Conclusões

O presente estudo teve como propósito investigar a relação ainda pouco explorada na literatura entre as práticas de GP e o engajamento no trabalho no contexto do serviço público, além de testar os modelos de mensuração das variáveis de pesquisa. Os resultados evidenciaram bons índices de ajuste dos modelos de mensuração, atestando sua validade e confiabilidade para fins de diagnóstico organizacional. Por sua vez, o modelo estrutural confirmou a predição significativa e positiva entre práticas de GP referentes ao relacionamento e à avaliação de desempenho e competências sobre o engajamento no trabalho.

Esses achados reforçam a relevância de práticas de GP voltadas ao reconhecimento, respeito e desenvolvimento profissional, trazendo avanços à literatura e implicações práticas para que gestores possam estimular um maior engajamento no setor público. Ou seja, práticas de GP constituem um caminho promissor para fomentar o engajamento no serviço público, contribuindo para organizações mais saudáveis, eficazes e para maior entrega de valor à sociedade.

4. Conclusão Geral

A presente dissertação teve como fundamento a compreensão do papel das práticas de GP no engajamento de servidores, considerando a relevância dessas variáveis para o desempenho individual e organizacional no contexto do setor público. Reconhecendo que as pessoas são o principal ativo das organizações e que o engajamento reflete um estado positivo de vigor, dedicação e absorção, investigou-se como as práticas de GP influenciam o engajamento de servidores públicos. O objetivo central consistiu em analisar essa relação, integrando evidências teóricas e empíricas sobre o tema e oferecendo subsídios para a formulação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes e efetivamente baseadas em evidências científicas.

Para alcançar esse objetivo, foram conduzidas duas revisões sistemáticas da literatura dedicadas às variáveis centrais do estudo: práticas de GP e engajamento no trabalho. Essas revisões permitiram mapear o estado da arte de cada campo, identificar tendências de pesquisa, lacunas teóricas e avanços metodológicos, além de evidenciar os principais autores, periódicos e redes de colaboração científica que estruturam esses domínios.

As análises foram complementadas por técnicas bibliométricas, que possibilitaram visualizar a evolução temporal dos estudos e as inter-relações entre os temas. O rigor metodológico foi assegurado por protocolos reconhecidos de revisão sistemática, garantindo a qualidade e a transparência dos processos de busca, seleção e análise dos estudos. A partir dos resultados, foram desenvolvidas agendas de pesquisa que indicam caminhos para futuras pesquisas nessas variáveis, especialmente no contexto do setor público.

As evidências da revisão sobre práticas de GP revelaram predominância de estudos quantitativos, baseados em questionários e modelagem por equações estruturais, com crescimento das publicações entre 2017 e 2023. Os resultados destacaram que práticas como recrutamento, seleção, avaliação e treinamento impactam positivamente o desempenho e a percepção de cumprimento da missão pública, enquanto fatores como politização e influência pessoal comprometem sua efetividade.

A análise de coocorrência de palavras-chave identificou quatro eixos principais: comportamentos e atitudes no trabalho, desempenho e qualidade de governo, percepção das práticas pelos servidores, e inovação. Observou-se ênfase maior no nível individual, escassez de estudos teóricos e multimétodo, além de baixa representatividade de contextos latino-americanos. Predominou o tratamento das práticas de GP como variáveis preditoras, reforçando a necessidade de modelos mais complexos que considerem mediações e influências institucionais. Em conjunto, os achados evidenciam a importância de um olhar minucioso nas

particularidades institucionais do serviço público e o papel da liderança no desenho e na efetividade das práticas de GP.

A revisão sobre engajamento no trabalho focou na identificação de seus antecedentes e consequentes, e mostrou crescimento acentuado da produção científica, com pico em 2023, e predominância de estudos quantitativos, descritivos e transversais, com uso recorrente de modelagem por equações estruturais. Os resultados indicaram que o engajamento é fortemente influenciado pela motivação para o serviço público, pela autonomia no trabalho e pela liderança, especialmente em suas dimensões transformacional e ética.

Entre os efeitos mais recorrentes, destacaram-se o desempenho, a satisfação, o comprometimento organizacional e a redução da intenção de rotatividade. Os poucos modelos de mediação relatados identificaram o engajamento como elo entre condições de trabalho e resultados, reforçando sua relevância como variável estratégica para a gestão de pessoas no setor público. Ainda assim, observou-se também nesta variável a escassez de estudos longitudinais e multimétodo, para que seja possível compreender melhor os resultados dos estudos quantitativos.

Com base nas lacunas identificadas nas revisões sistemáticas, a etapa empírica teve como objetivo específico testar um modelo estrutural para avaliar a relação entre práticas de GP e engajamento no trabalho, bem como para examinar a qualidade dos modelos de mensuração dessas variáveis no contexto do serviço público. Para isso, foram utilizados instrumentos validados e adaptados à realidade pública, a EPGP Pública (Demo et al., 2024) e a versão reduzida da UWES (Silva et al., 2024).

Além disso, foi produzida uma versão mais sintética da escala de engajamento no trabalho, composta por 7 itens, em estrutura unifatorial, desvelando bons índices de ajuste e atendendo aos chamados da literatura internacional por instrumentos mais concisos (Ferreira et al., 2016; Rolstad et al., 2011; Vazquez et al., 2015). Essa etapa permitiu avaliar não apenas o modelo estrutural para identificar o efeito das práticas de GP sobre o engajamento, mas também a consistência e a aplicabilidade destes modelos de mensuração, contribuindo para o avanço da produção científica e para o uso prático dessas escalas em diagnósticos organizacionais e estratégias gerenciais mais customizadas e efetivas.

Por seu turno, os resultados da modelagem de equações estruturais indicaram bom ajuste global do modelo e evidências robustas de validade e confiabilidade para ambas as escalas. As práticas de relacionamento e de avaliação de desempenho e competências apresentaram efeitos positivos e significativos sobre o engajamento, explicando conjuntamente 53% de sua variância, com maior peso para o fator relacionamento, o que inspirou o título da

tese “Da avaliação ao relacionamento: práticas de gestão de pessoas que promovem o engajamento no serviço público”. As dimensões de treinamento e desenvolvimento e de condições de trabalho não mostraram efeitos significativos.

Em nível de itens, destacaram-se, no relacionamento, o orgulho de pertencer à organização, o tratamento respeitoso e o clima de cooperação; e, em avaliação de desempenho, seu uso para o desenvolvimento profissional e a oferta de *feedbacks* informais. Esses achados indicam que vínculos de pertencimento, reconhecimento e processos avaliativos orientados ao desenvolvimento são mais determinantes para o engajamento do que investimentos exclusivamente materiais ou ações formais de capacitação.

Como ocorre em toda pesquisa científica, algumas limitações devem ser reconhecidas. As revisões sistemáticas restringiram-se às bases Scopus e WoS, contemplando apenas artigos com fator de impacto e publicados em inglês, o que pode ter excluído estudos relevantes em outros idiomas, bases ou formatos, como trabalhos apresentados em congressos. Essa decisão, embora metodologicamente intencional para garantir rigor e qualidade das publicações analisadas, reduz a abrangência da revisão.

Na etapa empírica, a pesquisa contou com uma amostra por conveniência de servidores de uma única instituição, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos do setor público. O delineamento transversal também impede quaisquer inferências causais entre as variáveis, restringindo a análise às associações observadas.

Além disso, o uso exclusivo de dados quantitativos e de instrumentos autorreferidos pode ter limitado a compreensão mais aprofundada dos fenômenos estudados, bem como pode incorrer em vieses de variância comum do método, muito comuns em estudos quantitativos, embora alguns cuidados tenham sido tomados a fim de evitar tais vieses, como a utilização de âncoras diferentes das escalas de medidas e a utilização de modelos de mensuração com estruturas multifatoriais (Podsakoff et al., 2012).

Por fim, embora as escalas tenham apresentado evidências satisfatórias de validade e confiabilidade, alguns fatores registraram índices de variância média extraída e cargas fatoriais ligeiramente abaixo do ideal, apesar de aceitas na literatura psicométrica, recomendando-se novas aplicações e validações com amostras ampliadas e diversificadas.

A partir destas limitações e das lacunas teóricas e metodológicas identificadas, delineia-se uma agenda de pesquisa que pode orientar avanços futuros no campo da GP e do engajamento no setor público. Recomenda-se, inicialmente, a realização de estudos comparativos entre órgãos e esferas administrativas, a fim de compreender como diferentes

estruturas organizacionais, níveis de autonomia e culturas institucionais influenciam a efetividade das práticas de GP e o engajamento dos servidores.

Estudos longitudinais e a partir de paradigmas epistemológicos interpretativistas também se mostram necessários para capturar a dinâmica temporal do engajamento e melhor compreender os mecanismos pelos quais as práticas de gestão produzem efeitos sustentados. Investigações qualitativas, como estudos de caso, entrevistas e grupos focais, podem aprofundar o entendimento das percepções e experiências dos servidores, complementando as evidências quantitativas.

Sugere-se, ainda, o teste de modelos teóricos mais complexos, que contemplem variáveis mediadoras e moderadoras advindas da própria psicologia positiva, como confiança, bem-estar e resiliência. Por fim, novas validações das escalas utilizadas, em diferentes amostras e contextos, poderão aprimorar os instrumentos de mensuração e fortalecer a base empírica para o desenvolvimento de políticas e práticas de GP mais eficazes e baseadas em evidências no serviço público.

No que tange às contribuições e implicações da pesquisa, esta dissertação apresenta avanços para a literatura e para a prática da gestão pública. No campo teórico, avança ao integrar duas revisões sistemáticas e uma investigação empírica, consolidando evidências sobre a relação entre práticas de GP e engajamento no setor público. Ao propor e testar um modelo estrutural com instrumentos validados para o contexto brasileiro, o estudo preenche uma lacuna na literatura nacional e reforça a importância de compreender o engajamento como fenômeno decorrente de arranjos sistêmicos de gestão de pessoas, e não de práticas isoladas.

Além disso, ao apresentar evidências adicionais de validade e confiabilidade das escalas EPGP Pública e UWES, e desenvolver uma versão ainda mais reduzida da escala de engajamento, a pesquisa contribui para o refinamento e adaptabilidade dos modelos de mensuração disponíveis, favorecendo seu uso em diagnósticos e estudos comparativos. Metodologicamente, destaca-se o emprego da modelagem de equações estruturais, que permitiu avaliar simultaneamente o ajuste dos instrumentos de medidas utilizados e das relações entre os construtos, avançando na produção de conhecimento na área do comportamento organizacional.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para o desenho de estratégias, políticas, programas e práticas de GP orientados à valorização, à transparência avaliativa e à promoção de relações de trabalho mais colaborativas, lançando as bases para uma gestão de pessoas mais humanizada, que preconize a construção de ambientes laborais mais saudáveis e produtivos. As evidências obtidas também podem apoiar gestores públicos na

identificação das práticas com maior potencial para fortalecer o engajamento, subsidiando decisões mais assertivas sobre investimentos e estratégias de desenvolvimento.

Além disso, como produto acadêmico com impacto prático, a pesquisa resultou na elaboração de um relatório técnico entregue à instituição participante, fortalecendo o diálogo entre universidade e administração pública. Esse relatório contribui para a formulação de estratégias e práticas mais motivadoras, voltadas à saúde, ao bem-estar e ao desempenho dos servidores, bem como para uma alocação mais eficiente de recursos em iniciativas de gestão de pessoas que efetivamente promovam o engajamento no setor público.

Por fim, em perspectiva social, o estudo reforça que o engajamento dos servidores constitui fator estratégico para o alcance de resultados institucionais e para maior entrega de valor à sociedade. Práticas de GP que promovem reconhecimento, justiça e bem-estar refletem-se diretamente na qualidade dos serviços oferecidos à população e contribuem para a consolidação de uma administração pública mais responsiva e orientada ao cidadão.

REFERÊNCIAS

- Abane, J. A., Brenya, E., & Agyapong, A. B. (2023). Employee perception of electronic human resource management and COVID-19 restrictions in public organizations: The experience of Ghana Revenue Authority, Bono Region. *Future Business Journal*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00266-5>
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2023). Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators, and Users of Methodological Literature Reviews. *Organizational Research Methods*, 26(1), 46-76. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Ahmed, U., Kura, K. M., Umrani, W. A., & Pahi, M. H. (2019). Modelling the link between developmental human resource practices and work engagement: The moderation role of service climate. *Global Business Review*, 21(1), 31–53. <https://doi.org/10.1177/0972150919837813>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606–636. <https://doi.org/10.1108/ijssp-08-2017-0097>
- Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development*, 36(5), 626–643. <https://doi.org/10.1108/jmd-04-2015-0055>
- Al Marhoobi, S., & Atan, T. (2018). The impact of human resource management on the performance of government institutions in the Sultanate of Oman. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 61(1), 104-121.
- Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: The moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. (2023). The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8), 2414–2440. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2023-0090>
- Alosani, M., & Al-Dhaafri, H. (2023). Stimulating HRM practices through innovative culture: An empirical study on the UAE's government agencies. *International Journal of Quality and Service Sciences*. <https://doi.org/10.1108/ijqss-09-2022-0092>
- Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Awadh Abdulla, A. (2021). Investigating the role of HRM practices on service innovation: Empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2020-0141>
- Alsarhan, F., & Valax, M. (2021). Conceptualization of wasta and its main consequences on human resource management. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/imefm-02-2019-0072>
- Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in implementing competency-based management in the brazilian public sector: An integrated model. *Sustainability*, 14(22), 14755. <https://doi.org/10.3390/su142214755>

- Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9–21. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.01>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Aroles, J., Mitev, N., & Vaujany, F. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285–299. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12146>
- Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2020). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 41(5), 3021–3037. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00819-9>
- Azmi, I. A. G., & Hashim, J. (2022). Do HRM practices facilitate innovation? A qualitative study in a developing country. *Innovation & Management Review*, 19(4), 368–381. <https://doi.org/10.1108/inmr-09-2020-0122>
- Bakker, A. B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bashir, M., Wright, B. E., & Hassan, S. (2021). The interactive influence of public service motivation, perceived reward equity, and prosocial impact on employee engagement: A panel study in Pakistan. *Public Management Review*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2013069>
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2017). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323–338. <https://doi.org/10.1111/apce.12181>
- Biščak, M., & Benčina, J. (2019). The impact of HRM practices on the performance of municipalities. the case of slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (58 E), 5–23. <https://doi.org/10.24193/tras.58e.1>
- Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371x18773492>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2017). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Borst, R. T. (2018). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM,

- and performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287–313.
<https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- Borst, R. T., & Knies, E. (2021). Well-Being of public servants under pressure: The roles of job demands and personality traits in the health-impairment process. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2110526.
<https://doi.org/10.1177/0734371x211052674>
- Borst, R. T., Kruiyen, P. M., & Lako, C. J. (2017). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397.
<https://doi.org/10.1177/0734371x17729870>
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there...before we go any further... *Public Management Review*, 1–18.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Macmillan Education UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-40765-8>
- Breaugh, J. (2020). Too stressed to be engaged? The role of basic needs satisfaction in understanding work stress and public sector engagement. *Public Personnel Management*, 009102602091251. <https://doi.org/10.1177/0091026020912516>
- Brennan, A., Garavan, T., Egan, T., O'Brien, F., & Ullah, I. (2023). A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12594>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Campos, W. Y. Y. Z., & Cavazotte, F. d. S. C. N. (2023). Bureaucratic control and organizational support in the public sector: Effects mediated by psychological empowerment on engagement. *Revista de Administração Pública*, 57(4).
<https://doi.org/10.1590/0034-761220220301x>
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423–426. <https://doi.org/10.1002/hrm.21735>
- Castro, M. V. d. M., de Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: A review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229–246. <https://doi.org/10.1108/rege-10-2018-0102>
- Cesário, F., & Magalhães, S. (2016). Human resources management, citizenship behavior, and turnover intention in the portuguese public administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979–988.
<https://doi.org/10.1080c/01900692.2016.1242609>
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M. M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases. *Asian Social Science*, 9(5).
<https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chiwawa, N. (2022). Determinants of employee engagement in public sector organisations: case of Zimbabwe. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), 749–764. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-03-2021-0073>
- Cobo, M., López-Herrera, A., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166.
<https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>

- Cohen, J. (2016). A power primer. In A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues and strategies in clinical research* (4th ed., pp. 279–284). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14805-018>
- Conselho Nacional de Saúde. (2016). *Resolução no 510, de 7 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>
- Cooper, C. A. (2021). Encouraging bureaucrats to report corruption: Human resource management and whistleblowing. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.1894955>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12th ed., Vol. 20). Porto Alegre: AMGH.
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Review of Business Management*, 21(1), 70–85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Coura, K. V., Demo, G., & Scussel, F. (2022). Leadership and Human Resources Management Practices: The mediating role of organizational virtues. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38519.en>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Daim, T. U., Rueda, G., Martin, H., & Gerdtsri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 981–1012.
- Defensoria Pública da União. (2024). *Relatório de gestão 2024*. <https://www.dpu.def.br/transparencia/relatorios-de-gestao>
- Dello Russo, S., Mayrhofer, W., Caetano, A., & Passos, A. (2023). High-commitment HRM practices during the financial crisis in Portugal: Employees' and HR perspectives. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12574>
- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712008000600005>
- Demo, G., Costa, A. C. R., Coura, K. V., Miyasaki, A. C., & Fogaça, N. (2020). What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practices? Current itineraries and new possibilities. *Revista de Administração Unimep*, 18(3), 138–158.
- Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: A measurement model. *RAUSP Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/rausp-01-2023-0005>
- Demo, G., Neiva, E. R., Coura, K. V., Gomide Jr, S., & Costa, A. C. R. (2022). Do Organizational Virtues Produce Work Well-being? The Mediator Role of

- HRMPactices. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e-200144.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420.
<https://doi.org/10.1590/s1807-76922012005000006>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M.M.M. Siqueira, *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed. (Org.), 240–245.
- Di Bitetti, M. S., & Ferreras, J. A. (2016). Publish (in English) or perish: The effect on citation rate of using languages other than English in scientific publications. *Ambio*, 46(1), 121–127. <https://doi.org/10.1007/s13280-016-0820-7>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. d. C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4). <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2019). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fracaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. M. (2024). Challenges in the New Economy: A New Era for Work Design. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 307–335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych081722-053704>
- Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2018). The effects of politicization on performance: The mediating role of HRM practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 544–569. <https://doi.org/10.1177/0734371x18758378>
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242–258. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2015-0060>
- George, O. J., Okon, S. E., & Akaighe, G. O. (2021). Psychological capital and work engagement among employees in the nigerian public sector: The mediating role of emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 1–9.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2001010>
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Guest, D. E. (2025). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319–335.
- Gur, A., & Tzafrir, S. S. (2022). Working together, thinking differently? HRM practices and trust in the health care context. *Journal of Health Organization and Management*. <https://doi.org/10.1108/jhom-05-2021-0186>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019a). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.

- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019b). *Essentials of business research methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than cronbach's alpha for estimating reliability. but... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2023). Problematizing strategic alliance research: Challenges, issues and paradoxes in the new era. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 3-7. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12353>
- Hoffman, D. D., & Singh, M. (2024). Perception, evolution, and the explanatory scope of scientific theories. *Journal of Consciousness Studies*, 31(9), 29–41. <https://doi.org/10.53765/20512201.31.9.029>
- Huang, C.-C., Wang, Y.-M., Wu, T.-W., & Wang, P.-A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 217–221. <https://doi.org/10.7763/ijiet.2013.v3.267>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672, doi: <https://doi.org/10.5465/256741>.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P., & Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. *Journal of Business Research*, 101, 285–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>
- Jakobsen, M., Løkke, A., & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13733>
- Jeong, D., Cho, I. K., Kim, K., Lee, J., Choi, J. M., Kim, J., Kim, C., Yoo, S., & Chung, S. (2022). Mediating Effect of Public Service Motivation and Resilience on the Association Between Work-Related Stress and Work Engagement of Public Workers in the COVID-19 Pandemic. *Psychiatry Investigation*, 19(7), 501–510. <https://doi.org/10.30773/pi.2021.0403>
- Johnson, K. R., Park, S., & Bartlett, K. R. (2018). Perceptions of customer service orientation, training, and employee engagement in Jamaica's hospitality sector. *European Journal of Training and Development*, 42(3/4), 191–209. <https://doi.org/10.1108/ejtd-11-2017-0094>
- Juchnowicz, M., Kinowska, H., & Gąsiński, H. (2024). The importance of emotions in contemporary human resource management. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/cej-05-2023-0202>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kasekende, F. (2017). Psychological contract, engagement and employee discretionary behaviours. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 896–913. <https://doi.org/10.1108/ijppm-07-2016-0136>
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797–821. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2016-0004>
- Kerse, G., Özdemir, Ş., & Soyalın, M. (2023). Disseminating extra-role service behavior in the public sector: The effect of health-oriented leadership and work engagement. *Economics & Sociology*, 16(4), 333–346. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2023/16-4/17>

- Khan, A. N., Khan, N. A., Bodla, A. A., & Gul, S. (2020). Impact of psychopathy on employee creativity via work engagement and negative socioemotional behavior in public health sector. *Personnel Review*, 49(8), 1655–1675. <https://doi.org/10.1108/pr02-2019-0072>
- Kim S. E., Rubianty D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 329–348.
- Kirby, A. (2023). Exploratory bibliometrics: Using vosviewer as a preliminary research tool. *Publications*, 11(1), 10. <https://doi.org/10.3390/publications11010010>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). New York: The Guilford Press
- Knies, E., & Leisink, P. (2013). Linking people management and extra-role behaviour: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57–76. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>
- Knies, E., Leisink, P., & Van de Schoot, R. (2017). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705–737, doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963>.
- Lee, M. J., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2021). Public-private differences in incentive structures: A laboratory experiment on work motivation and performance. *International Public Management Journal*, 24(2), 183–202. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1856246>
- Legge, K. (2006). Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S.-Y. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91–117. <https://doi.org/10.1177/0091026017704440>
- Lin, T., Li, Y., Li, Y., Guo, W., Guo, X., & Tang, C. (2023). Individual- and institution-level predictors of the turnover intention of medical staff among rural primary medical institutions in Xinjiang Production and Construction Corps, China: A cross-sectional multi-level analysis. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112057>
- Lockhart, P., Shahani, N. K., & Bhanugopan, R. (2020). Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance human resource management practices and organisational citizenship behaviour? *International Journal of Manpower*, 41(8), 1179–1197. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2018-0129>
- Lopez-Cabralas, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Lupyan, G. (2017). How reliable is perception? *Philosophical Topics*, 45(1), 81–106. <https://doi.org/10.5840/philtopics20174515>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 7a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Malik, P., & Lenka, U. (2019). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 719–744. <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2019-1658>
- Mariani, L., Gigli, S., & Bandini, F. (2019). Pay-for-Performance and other practices: Alternative paths for human resource management effectiveness in public social care

- organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X1986384. <https://doi.org/10.1177/0734371x19863841>
- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações* (3.ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber
- Martins, P. C. P., & Machado, P. G. B. (2022). Processo de validação de escala de engajamento no trabalho para população brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38511.pt>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Masukela, P. M., Jonck, P., & Botha, P. A. (2023). Impact of public service motivation on work evaluation and counterproductive work behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2231>
- Medeiros, J., Demo, G., & Barreto, B. S. B. (2025). Connecting People and Organizations: Research Pathways and Perspectives in Human Resource Management Practices in the Public Service. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 25, e25758. <https://doi.org/10.5935/rpot/2025.25758>
- Mehrzi, N. A., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2016-0037>
- Melo, T. A. d., & Demo, G. (2024). Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. *Sustainability*, 16(12), 5006. <https://doi.org/10.3390/su16125006>
- Melo, T. A. d., Demo, G., & Caneppele, N. R. (2023). Com (ou sem) licença, estou chegando! (re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(3), 442–465. <https://doi.org/10.21529/recadm.2023018>
- Meng, F., Wang, Y., Xu, W., Ye, J., Peng, L., & Gao, P. (2020). The diminishing effect of transformational leadership on the relationship between task characteristics, perceived meaningfulness, and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585031>
- Mirza, M.S. (2012). Faculty training and development in the public sector universities of Punjab. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 233-240.
- Mishra, P., & Kodwani, A. D. (2019). Moderating role of employee engagement on conflict–politics relationship. *Benchmarking*, 26(6), 1781–1798. <https://doi.org/10.1108/bij-02-2019-0091>
- Mussagulova, A. (2020). Predictors of work engagement: Drawing on job demands–resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 80(2), 217–238. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12449>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2015). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Nazli, N. N. N. N., & Khairudin, S. M. H. S. (2018). The factors that influence transfer of training and its effect on organizational citizenship behaviour. *Journal of Workplace Learning*, 30(2), 121–146. <https://doi.org/10.1108/jwl-09-2017-0080>
- Nissinen, T. S., Upadyaya, K., Lammassaari, H., & Lonka, K. (2023). How do job crafting profiles manifest employees’ work engagement, workaholism, and epistemic approach? *Vocations and Learning*, 17(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s12186-023-09334-x>

- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: Evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), Artigo e06992. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06992>
- Oliveira, T. A. d., Pérez-Nebra, A. R., & Tordera, N. (2022). Práticas de gestão de pessoas no brasil: Uma revisão sistemática. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 22(4). <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24534>
- Othman, R. B., Rapi, R. B. M., Alias, N. E. B., Jahya, A. B., & Loon, K. W. (2019). Factors affecting employee engagement: A study among employees in the malaysian construction industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i7/6178>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., et al. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, n160. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Palumbo, R. (2023). Making sense of the relationship between involvement and work–life balance: Empirical insights from the public sector. *International Journal of Public Administration*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2166065>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2020-0150>
- Paschoal, T., Silva, P. M. d., Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Quality of telework life, job crafting, and work well-being of public school teachers in the Federal District. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20, 1–12. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71500>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Persson, P. B., Hillmeister, P., & Persson, A. B. (2022). Perception. *Acta Physiologica*. <https://doi.org/10.1111/apha.13842>
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 95–106. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417910>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rai, A., & Chawla, G. (2021). Exploring the interrelationship among job resources, job demands, work and organizational engagement. *The International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1916–1934. <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2020-0246>
- Reis, M., & Gomes, A. O. (2021). Engajamento no trabalho: Conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>
- Resende, S., & Neiva, E. R. (2021). Associações entre práticas de gestão de pessoas e comportamento de apoio à mudança organizacional: Um estudo longitudinal. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.22119>
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & De Pablo Valenciano, J. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using

- bibliometrix R-tool. *Land Use Policy*, 97, 104787.
<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104787>
- Rojon, C., Okupe, A., & McDowall, A. (2021). Utilization and development of systematic reviews in management research: What do we know and where do we go from here? *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 191–223. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12245>
- Rolstad, S., Adler, J., & Rydén, A. (2011). Response burden and questionnaire length: Is shorter better? A review and meta-analysis. *Value in Health*, 14(8), 1101–1108.
<https://doi.org/10.1016/j.jval.2011.06.003>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846–862.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Occupational Health Psychology Unit: Utrecht*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Scripshire, A. J., Edwards, B. D., Crosby, D., & Anderson, S. J. (2022). Investigating the effects of high-involvement climate and public service motivation on engagement, performance, and meaningfulness in the public sector. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/jmp-03-2021-0158>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>
- Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., & Nurimansjah, R. A. (2024). The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373>
- Shim, D. C., Park, H. H., Keum, J., & Kim, S. (2020). Street-level bureaucrats' work engagement: Can public managers' servant-leader orientation make a difference? *Public Personnel Management*, 50(3), 307–326.
<https://doi.org/10.1177/0091026020941043>

- Shore, T., Sy, T., & Strauss, J. (2006). Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 227–241. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9026-5>
- Silva, F. F. R. e., Paschoal, T., & Coelho Junior, F. A. (2024). Compromiso laboral e identificação con el propósito organizacional: Un estudio en el Senado Federal. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22, Artigo e92710. <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.92710>
- Singh, Y., & Phoolka, S. (2024). Unleashing the creative spark: The mediating role of employee work engagement on the relationship between employee training and creativity. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/ijem-07-2023-0342>
- Sixpence, S., De Braine, R., Bussin, M., & Mthombeni, M. (2021). Anchoring human resource management to sustain employee performance at Johannesburg Metropolitan Municipality. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1611>
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., & Smith, P. C. (2002). Issues and strategies for reducing the length of self-report scales. *Personnel Psychology*, 55(1), 167–194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00108.x>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. (7th Edition). Boston: Pearson.
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2018). Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance? *Global Business Review*, 21(3), 713–724. <https://doi.org/10.1177/0972150918779159>
- Telles, C. R. (2023). Work sharing as a metric and productivity indicator for administrative workflows. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 12(1/2), 6–28. <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2023.132238>
- Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from vietnam's public sector. *SAGE Open*, 12(2), 215824402210946. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270–285. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-08-2016-0133>
- Uhunoma, O., Lim, D. H., & Kim, W. (2020). The mediating role of informal learning on work engagement: older workers in the US public sector. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 200–217. <https://doi.org/10.1108/ejtd-04-2020-0062>
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679–686. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00123-9)
- Van der Wal, Z. (2016). Small countries, big performers: In search of shared strategic public sector HRM practices in successful small countries. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 443–458. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1122038>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. d. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the brazilian version of the utrecht work engagement scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>

- Venard, B., Baruch, Y., & Cloarec, J. (2023). Consequences of corruption: Determinants of public servants' job satisfaction and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2161323>
- Vidè, F., Micacchi, L., Barbieri, M., & Valotti, G. (2022). The renaissance of performance appraisal: Engaging public employees through perceived developmental purpose and justice. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2211165.
<https://doi.org/10.1177/0734371x221116584>
- Vivona, R., & Lewis, J. M. (2023). The entrepreneurial public servant: Unlocking employee potential through recognition and inclusion. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371x231201963>
- Weißmüller, K. S., Ritz, A., Steijn, A. J., & Alfes, K. (2023). Private Life Events as Antecedents for Public Employees' Engagement and Burnout. *Public Personnel Management*, 53(1), 85–112. <https://doi.org/10.1177/00910260231187535>
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2011). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 72(2), 206–215.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>
- Wushe, T., & Shenje, J. (2019). The antecedents of employee engagement and their effect on public sector service delivery: The case study of government departments in Harare. *SA Journal of Human Resource Management*, 17.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1082>
- Xie, L., & Yang, L. (2020). The Influence of Perceptions of Promotion Opportunities on Job Performance and Its Mechanisms: A Case Study of Chinese Junior Civil Servants. *Journal of Contemporary China*, 30(127), 118–135.
<https://doi.org/10.1080/10670564.2020.1766913>
- Yamin, M. A. Y. (2019). The mediating role of ethical organisational climate between HRM practices and HR outcomes in public sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business Excellence*, 19(4), 557. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.103458>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2211067. <https://doi.org/10.1177/0734371x221106792>
- Zhang, J., Xie, C., Morrison, A. M., & Yang, Q. (2020). Incentives and motivations of Chinese destination management organization officers. *Tourism Review*, 76(6), 1197–1213. <https://doi.org/10.1108/tr-06-2020-0259>
- Zumrah, A. R., Ali, K., & Mokhtar, A. N. (2022). The effect of human resource management practices on motivation to transfer: Evidence from the Malaysian public sector. *International Journal of Business and Society*, 23(3), 1618–1631.
<https://doi.org/10.33736/ijbs.5187.2022>

Apêndice 1 - Instrumento de Pesquisa



Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB), e pela mestranda em Administração Bruna Barreto, intitulada ***Engajamento no Serviço Público: Papel das Práticas de Gestão de Pessoas nas Percepções de Gestores e Servidores.***

Você poderá participar da pesquisa se tiver 18 anos ou mais e for servidor(a) em exercício na DPU. A participação é totalmente voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento, e não haverá qualquer tipo de premiação pelo preenchimento do formulário.

As questões demográfico-funcionais têm o objetivo de caracterizar a amostra da pesquisa, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas, que serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Não existem respostas certas ou erradas — todas são válidas, desde que expressem sua opinião sincera.

O tempo médio de resposta é de aproximadamente 5 a 10 minutos.

Destacamos a importância da sua participação nesta pesquisa!

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ao clicar no link abaixo, você declara que leu as informações apresentadas e concorda em participar desta pesquisa.

LINK PARA A PESQUISA

Caso tenha dúvidas, queira fazer comentários ou deseje conhecer os resultados do estudo, entre em contato a qualquer momento pelo e-mail: brunastamm99@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Bruna Barreto

Parte I - Práticas de Gestão de Pessoas no Serviço Público

Por favor, avalie cada uma das afirmativas a seguir com base na escala abaixo, indicando o grau de concordância ou discordância em relação as práticas de gestão de pessoas na DPU. **Se possível, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1	Na DPU, há coerência entre o discurso e a prática dos(as) gestores(as).	
2	A DPU oferece aos(as) servidores(as) tecnologia adequada ao desempenho das funções (exs.: materiais, software e hardware).	
3	Na DPU, os(as) servidores(as) recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	
4	Na DPU, existe confiança entre os(as) servidores(as) e os(as) gestores(as).	
5	Na DPU, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos(as) servidores(as).	
6	A DPU estimula a participação dos(as) servidores(as) nas tomadas de decisão.	
7	A DPU investe no desenvolvimento dos(as) servidores(as) (exs.: licença para mestrado/doutorado, patrocínio de pós-graduações, cursos de línguas, programas de educação continuada).	
8	Os(As) servidores(as) sentem orgulho de trabalhar na DPU.	
9	A DPU possui programas de qualidade de vida no trabalho (exs.: horário flexível, opções de trabalho remoto/híbrido, programas de saúde/ginástica laboral/orientação nutricional, convênios com academias).	
10	As instalações e as condições físicas da DPU (exs.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.	
11	A DPU privilegia a autonomia dos(as) servidores(as) na realização das tarefas.	
12	Na DPU, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos(as) servidores(as).	
13	Na DPU, há um clima de cooperação entre os(as) servidores(as).	
14	A DPU se preocupa com a segurança de seus(suas) servidores(as) (exs.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).	
15	A DPU trata os(as) servidores(as) da organização com respeito.	
16	Os(As) servidores(as) da DPU são prestativos(as).	
17	Na DPU, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	
18	A DPU disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (exs.: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).	
19	A DPU promove treinamentos para desenvolver competências necessárias à realização das atividades de trabalho (exs.: cursos de capacitação, participação em eventos, palestras).	

Parte II - Engajamento no Trabalho

Pensando no nível do seu engajamento no trabalho, responda os itens abaixo. **Se possível, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Quase nunca	As vezes	Regularmente	Frequentemente	Sempre

1	Em meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	
2	No trabalho, sinto-me com força e vigor.	
3	Estou entusiasmado(a) com meu trabalho.	
4	Meu trabalho me inspira.	
5	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	
6	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	
7	Estou orgulhoso(a) com o trabalho que realizo.	
8	Sinto-me envolvido(a) com o trabalho que faço.	
9	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	

Parte III – Informações Demográfico-Funcionais

1. Qual é a sua idade em anos?

2. Qual seu gênero?

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outro

3. Qual sua escolaridade completa?

- ☐ Ensino Fundamental
☐ Ensino Médio
☐ Ensino Superior
☐ Especialização
☐ Mestrado
☐ Doutorado

4. Você ocupa algum cargo de gestão atualmente?

- ☐ Sim, sou gestor(a).
☐ Não ocupo cargo de gestão atualmente.

5. Você é servidor(a) ou defensor(a) da DPU?

- ☐ Sou servidor(a).
☐ Sou defensor(a).

Muito obrigada pela sua colaboração!



<https://hrm.adm.br/>