



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –

FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA-UnB

**Reputação de Unidades de Gestão de Pessoas no Serviço Público: Um Modelo Preditivo**

Aline Pinho

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Menezes Cavalcante

Brasília, DF

2026



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –

FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA-UnB

## **Reputação de Unidades de Gestão de Pessoas no Serviço Público: Um Modelo Preditivo**

Aline Pinho

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Menezes Cavalcante

Tese de Doutorado apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora em Administração (Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas).

Brasília, DF

2026

Este trabalho foi desenvolvido no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília.

### **Comissão Examinadora**

---

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Menezes (Presidente)  
Universidade de Brasília

---

Profa. Dra. Thaís Zerbini (Membro Externo)  
Universidade de São Paulo

---

Profa. Dra. Marina Gregghi Sticca (Membro Externo)  
Universidade de São Paulo

---

Profa. Dra. Tatiane Paschoal (Membro Interno)  
Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. André Luiz Marques Serrano (Membro Suplente)  
Universidade de Brasília

## **Agradecimentos**

A Deus, pela força e perseverança que me sustentaram diante dos inúmeros desafios, do cansaço e das dificuldades enfrentadas ao longo desta trajetória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Menezes, pela orientação qualificada, constante disponibilidade e apoio técnico, teórico e humano, fundamentais para a condução e o amadurecimento deste trabalho.

Ao meu marido, pelo amor, companheirismo e suporte incondicional, que tornaram essa caminhada possível.

Ao meu filho Lucas, que nasceu durante o doutorado e me trouxe renovada força e sentido para seguir adiante, apesar das inúmeras novas dificuldades que se somaram a essa etapa intensa da vida acadêmica.

À minha filha, ainda por vir, que já me acompanha nesta etapa desafiadora, fortalecendo-me enquanto mulher, mãe e pesquisadora.

À minha família que me deu a base necessária para chegar até aqui.

À banca examinadora, pelas valiosas contribuições, atenção e postura respeitosa, que contribuíram significativamente para o aprimoramento deste trabalho.

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - <i>Informações sobre os artigos da Revisão</i> .....	39
Tabela 2 - <i>Frequências dos Indicadores de Eficácia</i> .....	42
Tabela 3 - <i>Frequências dos Indicadores de Efetividade</i> .....	49
Tabela 4 - <i>Decisões e Operações Metodológicas</i> .....	77
Tabela 5 - <i>Características Sociodemográficas e Ocupacionais dos Participantes da Pesquisa</i> .....	81
Tabela 6 - <i>Índices de Modificação</i> .....	91
Tabela 7 - <i>Índices de Ajuste dos Modelos Analisados</i> .....	93
Tabela 8 - <i>Escala de Reputação de Unidades de GP após Remoção dos Itens</i> .....	94
Tabela 9 - <i>Matriz de Correlações entre Itens de Satisfação no Trabalho e Reputação de Unidades de GP</i> .....	95
Tabela 10 - <i>Avaliação da Validade Convergente usando a Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	96
Tabela 11 - <i>Avaliação da Validade Discriminante usando a Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT)</i> .....	97
Tabela 12 - <i>Correlações entre as Escalas de Práticas de GP e Reputação de Unidades de GP</i> .....	98
Tabela 13 - <i>Cargas Fatoriais Padronizadas da Análise Fatorial Confirmatória</i> .....	99
Tabela 14 - <i>Índices de Ajuste para os Modelos Mediados</i> .....	104
Tabela 15 - <i>Resumo dos Resultados dos Estudos</i> .....	110
Tabela 16 - <i>Índices de Ajuste para os Modelos Mediados (Mediador: Reputação de Unidades de GP)</i> .....	112
Tabela 17 - <i>Resumo dos Resultados das Análises Exploratórias</i> .....	116

## Lista de Figuras

Figura 1 - <i>Mudança Estratégica e Gestão de Pessoas</i> .....	25
Figura 2 - <i>Combinações de Palavras-chave Utilizadas nos Operadores Booleanos</i> .....	34
Figura 3 - <i>Diagrama usado na Revisão Sistemática de Literatura</i> .....	36
Figura 4 - <i>Distribuição dos Artigos conforme o Ano de Publicação</i> .....	38
Figura 5 - <i>Reputação das Áreas de RH</i> .....	61
Figura 6 - <i>Modelo Hierárquico (Segunda Ordem)</i> .....	101
Figura 7 - <i>Modelo de Múltiplos Caminhos Diretos (Primeira Ordem)</i> .....	103
Figura 8 - <i>Modelo de Mediador Único com Coeficientes de Caminho Padronizados</i> .....	105
Figura 9 - <i>Modelo de Mediação Múltipla Paralela</i> .....	107
Figura 10 - <i>Modelo de Mediação Múltipla Paralela com Estimativas Padronizadas</i> .....	108
Figura 11 - <i>Modelo de Mediador Único (Reputação) com Coeficientes de Caminho Padronizados</i> .....	113
Figura 12 - <i>Modelo de Mediação Múltipla Paralela</i> .....	114
Figura 13 - <i>Modelo de Mediação Múltipla Paralela com Estimativas Padronizadas</i> .....	115

## Sumário

Agradecimentos.....	4
Lista de Tabelas.....	5
Lista de Figuras .....	6
Resumo.....	9
Abstract .....	11
Introdução.....	13
Referencial Teórico .....	21
Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas .....	21
Avaliação de Sistemas, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	31
Eficiência .....	41
Eficácia .....	41
Efetividade .....	49
Reputação de Unidades de Gestão de Pessoas .....	55
Método .....	76
Desenho de Pesquisa .....	76
Contexto da Pesquisa.....	79
Estudo 1 .....	79
Amostra e Procedimento de Coleta de Dados.....	79
Instrumentos.....	82
Análise de Dados .....	83
Estudo 2 .....	85
Amostra e Procedimento de Coleta de Dados.....	85
Instrumentos.....	86
Análise de Dados .....	86
Estudo 3 .....	88
Amostra, Procedimento de Coleta de Dados e Instrumentos.....	88
Análise de Dados .....	88
Resultados .....	90
Estudo 1 .....	90
Análise Fatorial Confirmatória - AFC .....	90
Validade Convergente.....	94
Validade Discriminante .....	97
Estudo 2 .....	97
Correlações entre a Escala de Práticas de GP e Reputação de Unidades de GP .....	97
Análise Fatorial Confirmatória - AFC .....	98
Modelo 1: O Modelo Hierárquico (Segunda Ordem).....	100
Modelo 2: O Modelo de Múltiplos Caminhos Diretos (Primeira Ordem).....	102
Estudo 3 .....	104
Modelo de Mensuração e Ajuste Geral.....	104
Modelo 1: Mediador Único.....	104
Modelo 2: Mediação Múltipla Paralela .....	106
Modelo 3: Mediação Múltipla Paralela com Fatores de Reputação Separados.....	108

Resumo dos Resultados dos Estudos.....	110
Análises Exploratórias .....	111
Modelo de Mensuração e Ajuste Geral.....	112
Modelo 1: Mediador Único.....	112
Modelo 2: Mediação Múltipla Paralela .....	113
Modelo 3: Mediação Múltipla Paralela com Fatores de Satisfação Separados .....	114
Resumo das Análises dos Três Modelos.....	116
Discussão.....	117
Estudo 1 .....	119
Estudo 2 .....	120
Estudo 3 .....	122
Conclusão .....	126
Referências .....	131
Anexos.....	174
Anexo A - Indicadores de Eficácia .....	174
Anexo B - Indicadores de Efetividade .....	193
Anexo C - Escala de Satisfação no Trabalho .....	205
Anexo D - Escala de Intenção de Rotatividade .....	206
Anexo E - Escala de Reputação de unidades de GP.....	207
Anexo F - Escala sobre Percepção de práticas de GP .....	209
Anexo G - Dados sociodemográficos.....	211
Anexo H - Resíduos da Matriz de Correlações .....	213



## Resumo

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) no setor público precisa ser avaliada de acordo com suas especificidades e complexidade. Este trabalho tem por objetivo defender a tese de que a reputação das unidades de GP pode ser utilizada como um indicador apropriado à mensuração da efetividade de GEP no serviço público brasileiro. Para operacionalizar esse objetivo, esta Tese foi dividida em três estudos que investigaram uma amostra total de 305 servidores públicos. O Estudo 1 testou o ajuste do modelo do instrumento de reputação de unidades de GP (Qualidade dos serviços prestados e Credibilidade e confiança) e suas validades convergente e discriminante. Os resultados indicaram a remoção de 5 itens e apontaram que ambos os tipos de validade foram obtidos. O Estudo 2 investigou o impacto das práticas de GP na reputação das unidades de GP (de maneira geral e em seus respectivos fatores). Os resultados indicaram um impacto positivo e significativo, sendo esse mais forte para o fator Credibilidade e confiança da escala de reputação. O Estudo 3 testou se a relação entre práticas de GP e reputação das unidades de GP (de maneira geral e em seus respectivos fatores) é mediada pela Satisfação no trabalho (com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com promoções). Os resultados não indicaram mediação, exceto pelo fator Satisfação com os colegas no fator Qualidade dos serviços prestados da escala de reputação (mediação parcial). Em geral, os resultados indicaram a validade psicométrica da escala de reputação de unidades de GP e, por meio desta, identificou-se o impacto positivo que as práticas de GP exercem nesse indicador. Além disso, a ausência de mediação pode indicar que o impacto das práticas de GP na reputação pode ser formado por meio de processos cognitivos, baseados em atribuição, em vez de mecanismos afetivos, impulsionados pela satisfação. Isso sugere evidências empíricas de que a reputação de unidades de GP pode ser um promissor indicador de efetividade de práticas de GP no setor público, oferecendo *insights* relevantes para gestores e formuladores de políticas.

*Palavras-chave:* reputação das unidades de gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, avaliação de gestão de pessoas, gestão de pessoas no setor público.

## **Abstract**

Strategic Human Resource Management (SHRM) in the public sector needs to be evaluated according to its specificities and complexity. This work aims to defend the thesis that the reputation of HR units can be used as an appropriate indicator to measure the effectiveness of SHRM in the Brazilian public service. To operationalize this objective, this thesis was divided into three studies that investigated a total sample of 305 public servants. Study 1 tested the model fit of the HR unit reputation instrument (Quality of services provided and Credibility and trust) and its convergent and discriminant validity. The results indicated the removal of 5 items and showed that both types of validity were obtained. Study 2 investigated the impact of HR practices on the reputation of HR units (in general and in their respective factors). The results indicated a positive and significant impact, which was stronger for the Credibility and trust factor of the reputation scale. Study 3 tested whether the relationship between HR practices and the reputation of HR units (in general and in their respective factors) is mediated by job satisfaction (with colleagues, salary, management, nature of work, and promotions). The results did not indicate mediation, except for the satisfaction with colleagues factor in the Quality of Services Provided factor of the reputation scale (partial mediation). In general, the results indicated the psychometric validity of the HR unit reputation scale and, through this, identified the positive impact that HR practices exert on this indicator. Furthermore, the absence of mediation may indicate that the impact of HR practices on reputation may be formed through cognitive processes, based on attribution, rather than affective mechanisms, driven by satisfaction. This suggests empirical evidence that the reputation of HR units can be a promising indicator of the effectiveness of HR practices in the public sector, offering relevant insights for managers and policymakers.

*Keywords:* reputation of human resources units, strategic human resources management, human resources management assessment, human resource management in the public sector.

## Introdução

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) consolida-se na literatura especializada como uma abordagem fundamental que visa a alinhar de forma sistêmica as ações de Gestão de Pessoas (GP) com os objetivos estratégicos mais amplos das organizações (Boon et al., 2019). Em sua essência, a GEP é uma forma de garantir que os colaboradores transcendam a condição de meros recursos operacionais para se constituírem em um genuíno ativo estratégico, contribuindo ativamente e diretamente para o alcance dos resultados organizacionais desejados (Boon et al., 2019). A GEP pode ser crucial para o sucesso organizacional na medida em que conecta de maneira intrínseca as ações de GP com os objetivos da empresa, direcionando os esforços humanos para o crescimento e desenvolvimento sustentável do negócio. Este alinhamento estratégico proporciona o engajamento e a retenção dos colaboradores, seja por meio da capacitação contínua, da criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo e do desenvolvimento de líderes capazes de inspirar e motivar suas equipes (Garavan et al., 2019). Ao alinhar o capital humano com os objetivos organizacionais, a GEP garante que as organizações permaneçam competitivas, ágeis e adaptáveis em um ambiente de negócios em rápida e constante mudança (Beijer et al., 2021; Cooke et al., 2020). É crucial destacar que esses efeitos positivos da GEP não se limitam ao âmbito do setor privado, sendo também destacados e validados em uma gama de estudos que investigaram sua aplicação e impacto no setor público (Beijer et al., 2021), onde a gestão do desempenho e a eficiência são igualmente imperativas.

Apesar desse impacto positivo amplamente reconhecido, no que tange especificamente ao serviço público brasileiro, os estudos acadêmicos consistentemente apontam uma miríade de dificuldades práticas para implementar a GEP em sua plenitude, apesar de as tentativas primeiras e as discussões iniciais sobre a modernização da gestão de pessoas na administração pública datarem dos anos 1990 (Camões & Meneses, 2016;

Fonseca & Meneses, 2016). A complexidade desse cenário pode ser melhor compreendida quando se enumeram os fatores que dificultam essa implementação, os quais foram categorizados pela literatura como: a) Fatores Institucionais, que compreendem elementos externos que podem impactar a organização pública, tais como uma legislação muitas vezes rígida e pouco adaptável, e as pressões e mecanismos de controle externo; b) Fatores Políticos, que decorrem da dinâmica de interação intra e intergrupo e estão intrinsecamente relacionados a processos de poder e influência – e.g. a ausência de suporte da alta gestão e a descontinuidade administrativa, fenômeno comum em transições de governo; c) Fatores Organizacionais, inerentes à própria cultura e estrutura das organizações públicas e que influenciam diretamente as políticas e práticas de GP – e.g. uma profunda resistência à mudança enraizada no funcionalismo e o baixo engajamento dos gestores de linha; e d) Fatores Setoriais, relacionados especificamente aos departamentos sob controle da unidade de GP – e.g. a crônica escassez de recursos, o excesso de tarefas burocráticas e rotineiras e, de forma crítica, a baixa reputação da unidade de GP perante o restante da organização (Côrtes & Meneses, 2019). Esta última variável, a reputação, merece destaque especial, pois atua como um catalisador dos demais problemas.

Diante desses desafios, o apoio de grupos influentes, com especial ênfase para a alta gerência, surge como um fator relevante para superar as barreiras à efetiva implementação estratégica da GP; o engajamento da liderança superior proporciona uma base de sustentação que vai desde o alinhamento organizacional macro até a alocação adequada de recursos e a concessão de credibilidade institucional (Côrtes & Meneses, 2019). O apoio de grupos influentes, notadamente a alta gerência, é crucial para as unidades de GP por uma série de motivos inter-relacionados e fundamentais: a) Alinhamento estratégico: seu apoio pode garantir que as iniciativas de GP estejam intrinsecamente alinhadas com as metas estratégicas gerais da organização, permitindo a condução da organização em direção aos seus objetivos

de longo prazo e garantindo que a força de trabalho seja gerenciada de uma forma que suporte essas metas de maneira coerente (Lowry et al., 2024); b) Alocação de recursos: com o aval da alta liderança, a unidade de GP tem mais probabilidade de receber os recursos necessários, incluindo orçamento, tecnologia e pessoal qualificado, para implementar sistemas, políticas e práticas de GP eficazes e inovadoras (Hutchison-Krupat & Kavadias, 2015; Ma et al., 2021); c) Credibilidade e influência: quando os sistemas, políticas e práticas de GP são explicitamente endossados por grupos influentes na organização, elas ganham credibilidade instantânea e são levadas mais a sério pelos funcionários e pelas demais partes interessadas – isso pode aumentar significativamente a influência e a capacidade unidade de GP de impulsionar mudanças transformacionais dentro da organização (Haldorai et al., 2022); d) Gestão de mudanças: implementar novas políticas, práticas ou mudanças culturais de GP geralmente requer uma mudança organizacional significativa e, por vezes, disruptiva; o suporte da alta gerência é essencial para liderar e gerenciar essa mudança de forma efetiva, fornecendo a autoridade e a visibilidade necessárias para superar a resistência e garantir a adesão de todos os níveis da organização (Fletcher & Everly, 2021); e) Engajamento e moral dos funcionários: os funcionários têm mais probabilidade de se envolver e apoiar ativamente as iniciativas de GP se virem que essas iniciativas são apoiadas e valorizadas pela alta gerência. Esse suporte de cima para baixo pode aumentar o moral e o comprometimento dos funcionários, pois sinaliza de maneira inequívoca que a organização valoriza sua força de trabalho e está genuinamente investida em seu desenvolvimento e bem-estar (Al-Haziati, 2024); f) Gerenciamento de desempenho: sistemas eficazes de gerenciamento de desempenho exigem o suporte incondicional da alta gerência para garantir que sejam implementados de forma consistente e justa em toda a organização – isso ajuda a criar uma cultura de responsabilidade, meritocracia e melhoria contínua (Chatterjee et al., 2022); g) Gerenciamento de talentos: atrair, desenvolver e reter os melhores talentos é uma função

essencial e estratégica da unidade de GP. O apoio da alta gerência é, portanto, essencial para criar uma marca empregadora forte e para garantir que a organização invista de forma continuada no desenvolvimento de liderança e no planejamento de sucessão (Farndale et al., 2010; Zada et al., 2024). Estes exemplos ilustram a relevância crítica que garantir o apoio de grupos influentes exerce na atuação e na efetividade das unidades de GP.

É neste contexto crítico que se articula o cerne desta tese. A GEP é fundamental por conectar pessoas e estratégia, alinhando talentos aos objetivos organizacionais. No entanto, sua implementação no serviço público enfrenta desafios profundos, uma vez que aspectos ambientais e organizacionais – muitos deles fora do controle direto da GEP – podem dificultar severamente o processo. Diante disso, torna-se crucial assegurar o apoio da alta liderança, que detém os recursos de poder, orçamento e influência necessários para viabilizar as iniciativas. Para obter tais recursos, é preciso que a GEP demonstre, de forma tangível e convincente, contribuir para o alcance dos objetivos da liderança. Dessa forma, a avaliação da GEP ganha relevância suprema, pois é por meio dela que se busca evidenciar o quanto as metas estratégicas estão sendo atendidas. O problema, porém, está no fato de que essa avaliação, como visto, frequentemente utiliza indicadores pouco significativos e de baixo poder explicativo para a alta liderança, limitando drasticamente a percepção clara do valor estratégico entregue pela unidade de GP. Diante desse cenário de insuficiência avaliativa, a reputação das unidades de GP surge como um indicador alternativo relevante: quando a GEP constrói uma imagem positiva, de competência e de confiança perante os líderes, consegue, mesmo com as limitações na mensuração tradicional, garantir maior apoio, legitimidade e espaço para suas ações (Côrtes & Meneses, 2019).

Por seu caráter eminentemente estratégico, a avaliação dos sistemas, políticas e práticas de GEP passa a ser vista como um processo contínuo e fundamental para garantir que a GP seja de fato um diferencial competitivo para as organizações, justificando os

investimentos e demonstrando seu valor (Neiva, 2021). Considerando o descrito no parágrafo anterior, selecionar indicadores de avaliação que avaliem não só a mera execução de objetivos operacionais, mas que também mensurem de forma robusta a satisfação de grupos influentes, pode refletir com maior precisão o êxito – a efetividade estratégica – dos sistemas, políticas e práticas implementados pelas unidades de GP. Apesar dessa premissa lógica, a prática acadêmica e organizacional ainda recorre com frequência a indicadores tradicionais, como rotatividade (da Silva Guerra et al., 2020) e absenteísmo (Mendes et al., 2021; Mendes et al., 2022) para mensurar os resultados de GP. Embora sejam indicadores úteis e relevantes para dimensões específicas, é crucial reconhecer que essas variáveis mensuram primariamente a eficácia operacional dos sistemas, políticas e práticas de GEP – ou seja, a capacidade das unidades de GP de alcançar certos objetivos estabelecidos internamente (Pereira et al., 2021; Rossi & dos Santos, 2016) –, contribuindo muito pouco para aferir com precisão o quanto as ações estratégicas desses setores são capazes de satisfazer os interesses e as expectativas dos diversos atores e grupos influentes atendidos, particularmente a alta liderança.

A reputação não é uma medida típica ou convencional de avaliação em GP, mas é importante salientar que existe uma extensa e consolidada literatura na área de administração investigando o impacto da reputação organizacional (Bustos, 2021; Lee & Abdullah, 2024), a qual, ao refletir a opinião e atitude de *stakeholders* em relação a uma organização, constitui um ativo de valor intangível e inestimável no qual as organizações investem pesadamente para atrair novos talentos, investimentos e construir relações de confiança (Ismail et al., 2022). Apesar de ser pouco explorada no âmbito grupal ou departamental, estudos de caso e pesquisas qualitativas indicam que a reputação das unidades de GP nas organizações públicas brasileiras está associada a resultados positivos e tangíveis, como maior procura espontânea por treinamentos, melhor alocação de recursos financeiros, maior autonomia decisória e,

principalmente, maior influência estratégica nos processos de tomada de decisão (Côrtes, 2017; Fonseca, 2013). Evidências empíricas sugerem que uma boa reputação, construída ao longo do tempo, permite que as unidades de GP atuem de forma verdadeiramente estratégica, alinhando suas ações aos objetivos organizacionais de longo prazo (Camões, 2013).

Do ponto de vista conceitual, a reputação é construída a partir da capacidade demonstrada pela unidade de GP de atender continuamente às expectativas de seus *stakeholders* primários, gerando uma percepção estável e positiva de sua efetividade e confiabilidade (Ferris et al., 2007; Tsui, 1990). Esse reconhecimento social facilita a legitimidade e a institucionalização das políticas de GEP, além de ser considerado um ativo intangível valioso, de difícil aquisição e replicação por concorrentes (Vlašić & Langer, 2012). Apesar da literatura especializada apontar consistentemente uma falta de estudos específicos sobre reputação aplicada ao contexto departamental da GP (Ferris et al., 2007; Trullen et al., 2016), recentemente Souza e Cavalcante (2023) construíram e validaram de forma pioneira uma medida específica para avaliar a reputação de unidades de GP em organizações públicas brasileiras. O instrumento, um questionário psicometricamente robusto, apresentou evidências de validade de construto e confiabilidade, podendo ser, portanto, uma medida valiosa e inédita para testar empiricamente a hipótese de que a reputação da unidade de GP, ao representar a realização de objetivos estratégicos e a satisfação de grupos influentes, pode refletir de maneira mais fidedigna a efetividade dos sistemas, políticas e práticas de GP.

Diante do potencial ainda largamente inexplorado da adoção da reputação da unidade de GP como uma métrica central para a avaliação da efetividade da GEP, o tema desta Tese de doutorado centra-se na avaliação da efetividade da GEP no serviço público brasileiro por meio da reputação das unidades de GP. Este tema emerge diretamente de um problema de pesquisa claro e relevante: a constatação de que os indicadores tradicionais de avaliação da GEP são insuficientes para demonstrar seu valor estratégico perante a alta liderança no

serviço público brasileiro. Esta insuficiência cria uma lacuna crítica na mensuração de sua efetividade real, perpetuando um ciclo vicioso de baixa reputação, falta de apoio e implementação deficiente, dificultando sobremaneira a consolidação da GEP como um pilar da modernização da administração pública. Para enfrentar este problema, o objetivo geral desta pesquisa é investigar a relação entre as práticas de GP e a reputação das unidades de GP no serviço público brasileiro, analisando a reputação como um indicador potencial e válido da efetividade dos sistemas, políticas e práticas de GEP, partindo do pressuposto de que a reputação reflete os juízos de valor agregado feitos por grupos influentes a respeito da qualidade, confiabilidade e utilidade dos serviços prestados pelas unidades de GP (Souza, 2021).

A justificativa para a realização desta Tese assenta-se em pilares sólidos. Em primeiro lugar, justifica-se pela necessidade crítica e premente de desenvolver e validar métricas de avaliação da GEP que sejam significativas, compreensíveis e estratégicas para a alta liderança, superando a limitação dos indicadores operacionais tradicionais. Em segundo lugar, a exploração sistemática da reputação, um construto já intuitivamente associado a resultados positivos no serviço público, mas ainda subutilizado e pouco compreendido em sua relação causal com as práticas de GP, preenche uma lacuna teórica e prática evidente. Ao utilizar o instrumento recentemente validado por Souza e Cavalcante (2023), esta tese não apenas se vale de uma ferramenta metodológica robusta, mas também busca gerar evidências empíricas pioneiras sobre as antecessores e consequentes da reputação da unidade de GP. Conforme descrito anteriormente, este é o único instrumento disponível especificamente para este fim no contexto do serviço público brasileiro. Apesar de apresentar resultados psicométricos robustos em sua validação inicial, ainda não foi investigado de forma aprofundada o impacto causal das práticas de GP na reputação das unidades de GP, nem se essa relação sofre a interferência de variáveis mediadoras. Analisar essa relação de forma

causal e contextualizada pode prover as tão necessárias evidências empíricas para sustentar a tese de que a reputação de unidades de GP pode ser, de fato, um indicador válido, confiável e estratégico da efetividade das práticas de GEP. Portanto, esta Tese de doutorado visa a contribuir de forma substantiva para preencher essas lacunas de conhecimento, oferecendo aos gestores públicos e pesquisadores uma nova lente para avaliar, compreender e, conseqüentemente, fortalecer a GEP no Estado brasileiro.



## Referencial Teórico

Primeiramente, será feita uma descrição do histórico de GP e GEP, a relevância de fatores contextuais para GEP e do motivo de ser mais adequado seguir critérios de efetividade para avaliar a mesma. Depois será descrito brevemente a respeito da implementação da GEP no setor público brasileiro. Em seguida, será comunicada uma revisão sistemática da literatura que teve como objetivo sintetizar a pesquisa existente sobre os indicadores de avaliação de sistemas, políticas e práticas de GP no setor público. Nesse sentido, será destacada a reputação como um dos fatores a influenciar as políticas e práticas de GP, especialmente valiosa na medida em que resulta em maior apoio dos grupos de influência cujos interesses e expectativas incidem sobre os sistemas, processos e práticas de GP. Com isso, é definido o conceito de reputação, sua origem, os principais *stakeholders* relativos à reputação das unidades de GP e sua rede nomológica.

### Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) busca administrar o capital humano de forma eficaz por meio de diversas políticas e práticas para desenvolver, motivar e engajar os colaboradores, impulsionando o alcance dos objetivos organizacionais (Belte et al., 2023). Este conceito surgiu no final do século XX, evoluindo das áreas de Administração de Pessoal e de Recursos Humanos (RH) para reconhecer os colaboradores como parceiros na organização, e não apenas como recursos (Ochieng, 2023). As unidades de GP são um complexo de políticas, sistemas, processos, tecnologias e pessoas organizados para um objetivo comum: prestar um bom serviço, seja este instrumental, estratégico ou político, a quem quer que seja – e.g. lideranças, gestores, servidores (Boon et al., 2019).

A GP assumiu posição de parceira estratégica e propositiva voltada à solução de necessidades organizacionais, alinhada vertical – conexão entre práticas de GP e estratégia

organizacional – e horizontalmente – congruência com diversos procedimentos de práticas de GP – com o estrato gerencial e com os empregados, precisando de estrutura e recursos, bem como de competências estratégicas e técnicas de seus profissionais para maiores chances de sucesso (Kehoe, 2021). Com isso, tiveram início as discussões sobre Planejamento Estratégico para RH (PERH), no início da década de 1980 (Ritz & Knies, 2023), assunto à época tratado a partir de duas abordagens: a) *Michigan Concept*: enfatizava a importância de alinhar as práticas de GP com a estratégia de negócios da organização e dava ênfase aos resultados tangíveis das práticas de RH, como a produtividade, a qualidade e a lucratividade; b) *Harvard Concept*: ia além do foco em resultados e eficiência, enfatizando a importância de considerar os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos, como empregados, gestores, sindicatos, acionistas e a sociedade em geral (Ritz & Knies, 2023).

Desde então, os estudos sobre PERH ganharam visibilidade, diversificando-se as abordagens e o foco das preocupações para as organizações e para a pesquisa acadêmica. Com isso, cunhou-se a expressão Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) por sua adequação para abarcar o conjunto de políticas e práticas do gerenciamento da força de trabalho com o propósito de auxiliar no alcance de objetivos das organizações (Ochieng, 2023).

Ao passo que a GP se preocupa com práticas pontuais – e.g., seleção, treinamento e gestão de desempenho (Lengnick-Hall et al., 2009; Markoulli et al., 2017), a GEP tem uma perspectiva macro-organizacional formada por práticas de GP, concretizadas por uma instituição para promover comportamentos da força laboral – e.g., maior motivação, aprendizagem –, com o objetivo de produzir resultados organizacionais (Boon et al., 2019; Garavan et al., 2019; Ochieng, 2023).

A GEP desenvolveu-se pela sequência de três perspectivas teóricas (Stahl et al., 2023): a) Universalista: ao identificar práticas como recrutamento e seleção eficazes,

treinamento contínuo e sistemas de remuneração justos como "melhores práticas", essa perspectiva valoriza as pessoas como um investimento e um capital fundamental para o sucesso organizacional – Pfeffer (1994) e Ostermann (1994) cunharam o termo *high performance work practices* ou *best practices* para designar as melhores práticas avaliadas em seus modelos que estariam relacionadas aos melhores desempenhos das organizações; b) Contingencial: busca adaptar as práticas de GP às características específicas de cada organização e valoriza a capacidade das pessoas de se adaptarem a diferentes situações e contribuir para a realização dos objetivos organizacionais de forma flexível – é representada pelos estudos de Balkin e Gomez-Mejia (1987), Gomez-Mejia e Balkin (1992) e Schuler e Jackson (1987); c) Configuracional: propõe uma visão holística que analisa como a combinação específica de práticas de GP molda a configuração geral da gestão de pessoas na organização – as pessoas são vistas como parte integrante de um sistema organizacional que precisa funcionar de forma integrada para alcançar o sucesso – buscando sinergia e complementaridade entre as práticas. O estudo configuracional mais reconhecido foi o de Huselid (1995), que demonstrou que um sistema de práticas denominado *high performance work system* (sistema de trabalho de alto desempenho) estava positiva e significativamente relacionado aos resultados organizacionais.

A convergência dessas perspectivas levou a um entendimento mais sofisticado da GP, reconhecendo que: as pessoas são um recurso estratégico fundamental para o sucesso organizacional; as práticas de GP devem ser adaptadas às características específicas de cada organização; e a GP é um processo complexo que envolve a interação de diferentes fatores (Martín-Alcázar et al., 2005). Cabe destacar que as três perspectivas não são excludentes, mas complementares: a escolha da abordagem mais adequada depende dos objetivos da análise, das características da organização e dos recursos disponíveis; na prática, as

empresas geralmente adotam uma combinação das três perspectivas para embasar suas decisões de GP (Jackson et al., 2014).

Considerando essas perspectivas, ao longo do desenvolvimento dos modelos de GEP estiveram presentes quatro focos principais de estudos: o exame de aspectos dos ambientes externo e interno como antecedentes de subsistemas de GP; as relações dos subsistemas de GP com resultados para atores diversos; a sondagem de processos explicativos, por meio de esforços para entender as relações mediadoras que ligam subsistemas de GP, resultados para atores internos – empregados e gerentes – e externos – clientes, proprietários/investidores, outras organizações, e sociedade; e as investigações contextuais nas quais as condições ambientais são vistas como potenciais barreiras ou facilitadores para os efeitos benéficos dos subsistemas de GP (Jackson et al., 2014).

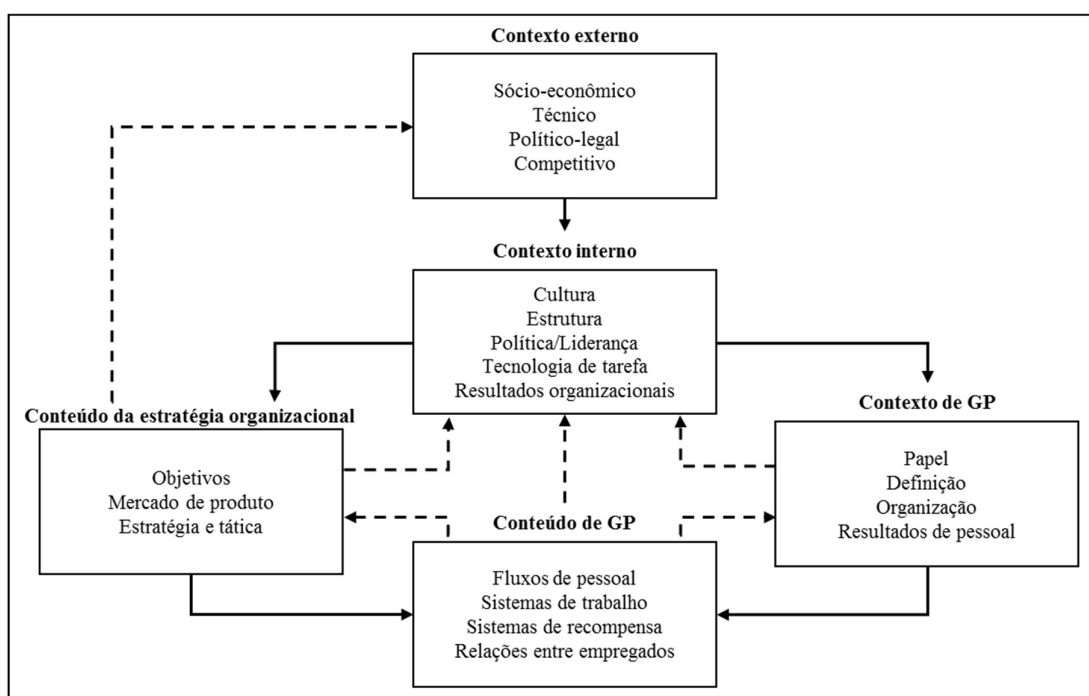
A partir deste último foco, entendendo que são as forças institucionais ou políticas que impedem a coordenação das práticas de GP em torno da estratégia, foram ressaltadas as razões de considerá-las na implementação ou no estudo da GEP: o entendimento de que as considerações políticas prevalecem sobre as técnicas na consecução das atividades de GP; a consideração de que a prática não se explica totalmente pelo processo voluntário de planejamento e alinhamento estratégicos; o destaque conferido ao potencial da função de GP para aumentar seu papel como parceiro estratégico da organização (Ritz & Knies, 2023). O ponto em comum é a consideração de elementos pertencentes ao contexto como fundamentais à efetiva implementação da GEP. Isso vai ao encontro dos estudos sobre implementação e execução de GEP, que consideram que os resultados obtidos são diferentes dos planejados em virtude de fatores contextuais, pois estes geram desafios ou mudanças inesperadas para a organização (Lengnick-Hall et al., 2009).

As preocupações com o contexto em que a GP está inserida, tanto do ponto de vista externo quanto interno à organização, podem ser simbolizadas pelo modelo conceitual de

Hendry e Pettigrew (1990), representado na Figura 1. Nele, estão presentes fatores externos, de natureza socioeconômica, técnica, político-legal e competitiva, e fatores internos, relativos à cultura, à estrutura, à política/liderança, à tecnologia de tarefas e aos resultados organizacionais, que contribuiriam para a caracterização e o conteúdo da GP, em estreita relação com a estratégia corporativa.

### Figura 1

#### *Mudança Estratégica e Gestão de Pessoas*



*Nota.* Figura traduzida de Hendry e Pettigrew (1990).

Este modelo é relevante no sentido de que gera uma estrutura orientadora para a condução de pesquisas sobre a GEP e sugere possíveis problemas, assuntos e temas que podem ser abordados (Hendry & Pettigrew, 1990). Não há uma forma puramente mecânica de obter um ajuste entre a estratégia organizacional e as políticas de GP, já que essa interação é complexa e influenciada por fatores dos contextos externo e interno (Aguinis et al., 2022).

O modelo da Figura 1 justifica a adoção de uma perspectiva contingencialista para compreender o contexto da GP: diversos fatores contextuais exteriores e interiores às organizações são considerados no processo de planejamento estratégico de GP para que a implementação das políticas logre êxito. Cada elemento contextual é manobrado por atores e grupos com maior ou menor influência – e.g. a alta liderança detém controle sobre os recursos orçamentários-financeiros, ao passo que os gestores de linha, dos recursos humanos; com isso, o sucesso das práticas de GEP depende do quanto ela consegue influenciar a manobra desses elementos, o que se faz possível mediante a satisfação dos interesses dos grupos que os dominam (Markoulli et al., 2017). Dessa forma, para avaliar o sucesso das políticas e práticas de GEP, necessita-se selecionar indicadores que reflitam não só o atingimento dos objetivos, mas também a satisfação desses grupos cujas necessidades e expectativas incidem sobre o setor, seus planos e realizações.

Essa influência do contexto nos sistemas, políticas e práticas de GEP é demonstrada na diferença da implementação de GEP nos setores público e privado (Knies et al., 2020). Entretanto, antes de descrever essa diferença, cabe diferenciar os conceitos de sistemas, políticas e práticas de GP. Os sistemas, políticas e práticas de GEP são conceitos interligados, mas distintos. Sistemas de GEP combinam práticas para influenciar o desempenho organizacional, sendo mais eficazes quando alinhados de forma coesa (Garengo et al., 2022). No entanto, Boon et al. (2019) destacam que apenas investir em múltiplas práticas não garante resultados, sendo essencial a sinergia entre elas e os objetivos organizacionais; ou seja, é preciso investigar o impacto das práticas como um sistema integrado. Já as políticas de GEP são diretrizes formais que regulam o comportamento de funcionários e empregadores, visando a alcançar metas específicas (Neiva, 2021). As práticas de GEP são ações estratégicas que implementam políticas e metas organizacionais, sendo vivenciadas diretamente pelos colaboradores (Demo et al., 2022; Meneses et al.,

2014). Elas são dinâmicas e adaptáveis, conforme as necessidades da organização (Beijer et al., 2021). Demo et al. (2018) categorizam as práticas em seis áreas: recrutamento/seleção, envolvimento, treinamento/desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e remuneração/recompensas. Boon et al. (2019) identificam as práticas mais comuns, como treinamento, participação, remuneração e avaliação, embora haja variação na inclusão de outras, como gestão de diversidade e pesquisas de atitude.

No setor privado, os sistemas de GP são frequentemente mais avançados tecnologicamente e flexíveis e adaptáveis às necessidades específicas da organização, possuindo maior autonomia na elaboração de políticas que se alinham com seus objetivos e cultura de negócios; as práticas de GP no setor privado são mais propensas a serem baseadas no desempenho, com práticas como pagamento por mérito e avaliações de desempenho impulsionando a produtividade e a lucratividade, além de ter maior flexibilidade na elaboração de pacotes de remuneração e programas de desenvolvimento de carreira (Boselie et al., 2021). Em contraste, as organizações do setor público podem enfrentar restrições orçamentárias e obstáculos burocráticos, além das políticas de GP serem frequentemente moldadas por regulamentações governamentais e acordos de negociação coletiva, resultando em estruturas mais padronizadas e rígidas; as práticas de GP são frequentemente influenciadas por considerações políticas, legislação e pela necessidade de manter a confiança pública (Boselie et al., 2021).

Essa relação entre fatores contextuais, influência de atores e a necessidade de alinhar interesses para o sucesso da GEP ajuda a explicar os desafios e particularidades de sua implementação. Como o recorte de pesquisa desta Tese de doutorado é o setor público brasileiro, faz-se necessário descrever brevemente o percurso da adoção de GEP no mesmo. Além disso, o foco desta Tese está em investigar a relação entre práticas de GP e reputação das unidades de GP. Conforme pesquisas (Souza & Cavalcante, 2023), reputação é

contingencial, dependente de certas circunstâncias; não é alvo direto das políticas e práticas de GP, mas pode facilitar ou dificultar essas. A reputação não é o objetivo das políticas de GP, mas pode proporcionar diversos objetivos das práticas de GP, conforme relatado na Introdução. Dessa forma, cabe descrever como começou o processo de implementação da GEP no serviço público brasileiro e os obstáculos enfrentados.

Nos anos de 1990, a reforma administrativa no Brasil fez com que a administração pública buscasse substituir seu modelo burocrático por um modelo gerencial (Secchi et al., 2021). O objetivo era conduzir a GP nos órgãos do Poder Executivo Federal com ênfase para desempenho, resultados e excelência na prestação de serviços, por meio do estabelecimento de meios para a motivação e capacitação dos servidores públicos (Camões et al., 2014). Neste cenário, a GEP foi adotada como ferramenta para modernizar o serviço público (Camões & Meneses, 2016).

Entretanto, estudos indicam que as práticas de GP no setor público ainda não são consideradas totalmente estratégicas e ainda existe um predomínio do controle burocrático (Junior et al., 2022; Silverio & Menezes, 2021). Essa transição para GEP pode ter sido prejudicada devido à adaptação de modelos desenvolvidos no setor privado não terem observado aspectos culturais (Menezes et al., 2014) e a estrutura organizacional e normativa inerente do serviço público (Carmo et al., 2018). Os resultados de Tetila (2024) indicaram que a burocracia excessiva, ausência de capacitação contínua e resistência à inovação tecnológica constituem desafios à implementação da GEP no serviço público. Evidências indicam que uma GEP eficaz no setor público depende de práticas como gestão por competências, valorização do capital humano, capacitação contínua e gestão participativa, apoiadas por uma governança que garanta transparência; no entanto, a implementação dessas práticas enfrenta obstáculos como resistência à mudança, burocracia excessiva,

dificuldade em reter talentos e insuficiente investimento em desenvolvimento profissional (Machado, 2024).

As ações de GP em organizações públicas partem da identificação do seu papel para a sociedade, observando as necessidades do ambiente e como serão prestados os seus serviços, além de lidar com desafios orçamentários e políticos (Silverio & Menezes, 2021). Isso destaca a necessidade de se considerar as perspectivas contingencial para a elaboração, implementação e avaliação de práticas de GEP no setor público; a previsibilidade da efetividade da implementação de sistemas, políticas e práticas de GEP está relacionada a fatores contextuais (Stahl et al., 2023).

A partir de indícios de pouca efetividade no seu processo de implementação, verificou-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) enfrentou diversas barreiras – e.g. conflitos de interesse, descontinuidade administrativa, falta de integração entre subsistemas de GP, entraves legais, centralização do processo decisório e aspectos culturais (Camões & Menezes, 2016; Fonseca & Menezes, 2016). Com efeitos adstritos à realidade do Executivo Federal, as reformas gerenciais e administrativas não tiveram muitos efeitos na GP dos demais Poderes da Administração Pública brasileira (Nunes & Mendes, 2021). Iniciativas para promover GEP nesse cenário foram conduzidas pelos próprios servidores ocupantes de funções gerenciais (Guimarães et al., 2012).

A implementação de sistemas, políticas e práticas de GEP ainda não tem tanto destaque nas publicações de estudos na área de Administração; os que existem adotaram uma abordagem qualitativa de estudos de caso – indicando que a efetividade da implementação de GEP é um fenômeno qualitativo relacionado a fatores contextuais (Castro et al., 2020). Existe a necessidade de estudos que não apenas exemplifiquem os fatores que indiquem o êxito da implementação de GEP, mas que proponham iniciativas necessárias que as organizações devem adotar para favorecer esse processo (Castro et al., 2020). A agenda

de pesquisa brasileira, orientada pela discussão internacional, optou por adotar a perspectiva contextual da GEP para investigar não só o êxito das políticas de GP na administração pública, mas para mapear os fatores contextuais da implementação de GEP para informar os responsáveis pelo planejamento da GEP do que deveria ser realmente considerado a fim de que as políticas tendessem mais ao sucesso (Castro et al., 2020).

Conforme descrito anteriormente, Côrtes e Meneses (2019) indicaram que fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais interferem na implementação de GEP no serviço público. Dentre estes, os fatores setoriais foram consideravelmente ressaltados; por estarem sujeitos aos impactos diretos dos demais fatores, esses são primordiais para a efetividade da implementação de GEP (Côrtes, 2017). Entender as influências contextuais, como a relevância do apoio de grupos influentes, possibilita que as unidades de GP possam angariar recursos e suporte para que as práticas de GP atinjam seu caráter estratégico (Côrtes & Meneses, 2019). Neste sentido, esta Tese de doutorado defende a necessidade de incluir indicadores de avaliação de sistemas, políticas e práticas de GP que capturem não só a realização de objetivos de GP, mas também a satisfação de grupos influentes com esses serviços.

Uma vez diferenciados os conceitos de sistemas, políticas e práticas de GEP, as principais diferenças entre os setores público e privado e como se encontra a implementação de GEP no setor público brasileiro, cabe agora descrever quais são os principais indicadores de avaliação de práticas de GP adotados nas pesquisas. Como o foco desta Tese é o serviço público, serão apresentados a seguir os principais indicadores de avaliação de sistemas, políticas e práticas de GP no serviço público encontrados em uma revisão sistemática de literatura desenvolvida para esta Tese de doutorado.

## **Avaliação de Sistemas, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

A avaliação em GP constitui um pilar fundamental para o alinhamento entre desempenho individual e estratégia organizacional. Sua evolução reflete as mudanças nos paradigmas administrativos, desde abordagens mecanicistas até modelos estratégicos baseados em evidências. Inicialmente ancorada nos princípios da administração científica (Dar, 2022), a avaliação de desempenho era predominantemente quantitativa, focada em eficiência operacional. Contudo, com o advento das teorias das relações humanas (Petriglieri & Louise Petriglieri, 2022), a dimensão psicológica e social ganhou relevância, ampliando o escopo da avaliação para além de métricas produtivistas.

Na segunda metade do século XX, a consolidação da área de RH como função estratégica levou ao desenvolvimento de modelos como a *Management by Objectives* (MBO), de Drucker (Shadman-Pajouh & El-Farr, H., 2023), que integrou metas individuais aos objetivos organizacionais. A partir dos anos 1990, com o surgimento da perspectiva de Administração de Recursos Humanos (Wright & McMahan, 1992), a avaliação passou a incorporar indicadores de competências, cultura organizacional e alinhamento estratégico, consolidando-se como ferramenta essencial para a vantagem competitiva (Aguinis, 2019). O desenvolvimento de sistemas de avaliação 360°, por exemplo, permitiu uma visão mais holística do desempenho, considerando múltiplas fontes de *feedback* (Gigliotti, 2015).

A consolidação da GEP trouxe uma mudança paradigmática, posicionando a avaliação como uma ferramenta crítica para alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais (Jiang et al., 2012). Estudos empíricos demonstraram que práticas de avaliação bem estruturadas estão associadas a melhores resultados empresariais, incluindo maior produtividade e retenção de talentos (Belte et al., 2023). Além disso, métricas de engajamento (Ibrahim et al., 2020), diversidade (Triana et al., 2021) e bem-estar

organizacional (Kenttä & Virtaharju, 2023) têm sido integradas aos sistemas de avaliação, refletindo uma abordagem mais holística da gestão do capital humano.

Sistemas, políticas e práticas de GP são essenciais para o sucesso de organizações dos setores público e privado. Cada um desses setores enfrenta desafios únicos, como diferentes tipos de estruturas, grupos de influência e a necessidade de transparência e responsabilização (Boselie et al., 2021). Como foco desta Tese foi propor a reputação de unidades de GP como indicador de efetividade de sistemas, políticas e práticas de GP, entender quais são os indicadores de avaliação já consolidados no contexto público foi o primeiro passo para identificar se existe uma relação entre a reputação e esses indicadores.

De acordo com Arretche (2001), a avaliação de políticas de GP segue os indicadores de eficácia, efetividade e eficiência. A eficácia orienta as políticas e práticas para atingir os objetivos compreendendo a relação entre as metas previamente estabelecidas e o que foi alcançado, desconsiderando os recursos utilizados (Ferreira & Gomes, 2020). A efetividade busca alcançar os objetivos da melhor maneira possível, satisfazendo às necessidades do ambiente onde está inserido; para sua avaliação, é crucial analisar o contexto em que as políticas são implementadas, pois fatores externos podem interferir na geração dos resultados desejados (Pereira et al., 2021; Rossi & dos Santos, 2016). Enquanto a eficácia refere-se à capacidade de um programa atingir seus objetivos em condições ideais, a efetividade vai além, considerando o impacto do programa em um contexto real, onde variáveis externas podem influenciar os resultados (McLaughlin & Jordan, 2015). Por fim, a eficiência busca otimizar o uso dos recursos proporcionalmente aos resultados, relacionando-se com os meios e não com os fins; significa obter o máximo de resultado com o mínimo de recursos (Pereira et al., 2021). Segundo Scriven (1991), a eficiência é complementar à eficácia e à efetividade; o sucesso de políticas de GP está ligado à sua capacidade de gerar resultados e otimizar recursos – um gerenciamento inadequado

compromete os três indicadores, impedindo o alcance dos objetivos. Pode-se dizer que eficácia e eficiência são pré-requisitos para efetividade, a qual, uma vez alcançada, influencia positiva ou negativamente eficácia e eficiência.

Para esta Tese de doutorado, realizou-se uma revisão sistemática de literatura com o objetivo de sintetizar a pesquisa existente sobre os indicadores de êxito de sistemas, políticas e práticas de GP no serviço público. Especificamente, a revisão visou: a) Explorar os resultados e impactos de diferentes sistemas, políticas e práticas de GP; e b) Identificar se os indicadores encontrados podem ser classificados de acordo com as definições de eficiência, eficácia e efetividade mencionadas anteriormente. Para isso, adotou-se o método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) para melhorar o relato e diminuir possíveis vieses de publicação; este método inclui uma lista de verificação e um diagrama de fluxo dividido em três fases, que são: identificação, triagem e inclusão (Page et al., 2021).

Foram pesquisadas publicações no período de 2015 até novembro de 2025. Esse período foi escolhido devido às profundas transformações tecnológicas e políticas que ocorreram no mundo e que continuam impactando o serviço público (Agostino et al., 2021; Eom & Lee, 2022; Krogh & Triantafillou, 2024). Foram utilizadas as bases de dados Web of Science (WoS), Scopus e SciELO para garantir abrangência, minimizar vieses e capturar uma gama diversificada de estudos de alta qualidade. Além disso, adotar essas bases em conjunto permitiu a inclusão de diversas perspectivas geográficas e disciplinares (por incluir estudos realizados em diferentes países e em diferentes áreas de pesquisa) e a adesão aos padrões PRISMA de rigor e transparência.

Como critérios de inclusão, somente foram selecionados artigos revisados por pares, artigos empíricos quantitativos, escritos em inglês ou português e com foco em indicadores de avaliação de sistemas, políticas e práticas de GP – isto é, indicadores que são impactados

por estes – exclusivamente no setor público. Concentrar-se em estudos quantitativos garante dados mensuráveis e objetivos sobre o impacto dos sistemas, políticas e práticas de GP, enquanto limitar-se ao serviço público garante *insights* específicos do contexto, aumentando a validade e a aplicabilidade de suas descobertas para esta Tese de doutorado – que adotará uma abordagem quantitativa de análise de dados e terá o serviço público brasileiro como objeto de pesquisa. Foram excluídos artigos não revisados por pares, qualitativos, teóricos (ensaios, revisões, etc), capítulos de livros, anais de conferências e outros tipos de literatura, que não analisaram indicadores de êxito de sistemas, políticas e práticas de GP, que não focaram exclusivamente no setor público e não escritos em inglês ou português. As buscas foram realizadas fazendo-se o uso dos operadores booleanos “OR” e “AND” com as palavras-chave e suas possíveis variações apresentadas na Figura 2. Essas palavras foram buscadas em filtros de títulos, resumos, palavras-chaves e texto completo das bases de dados.

## Figura 2

### *Combinações de Palavras-chave Utilizadas nos Operadores Booleanos*

"human resource management" OR "HRM" OR "human resource management assessment" OR "human resource management bundle" OR "human resource management configuration" OR "HR systems" OR "human resource systems" OR "HR policies" OR "human resource policies" OR "HR practices" OR "human resource practices" OR "HRM outcomes" OR "HRM effectiveness" OR "Strategic HRM" OR "HRM performance" OR "HRM impact" OR "HRM results" OR "HRM consequences" OR "personnel management" OR "people resource management" OR "Recruitment" OR "selection" OR "Training and development" OR "Performance management" OR "work conditions" OR "Compensation and benefits" OR "Employee relations" OR "Workforce planning" OR "Health and safety" OR "engagement" OR "Talent management" OR "Succession planning" OR "Diversity and inclusion" OR "Work-life balance" OR "Organizational culture" OR "Employee retention" OR "Change management"

#### AND

"success" OR "performance" OR "effectiveness" OR "efficiency" OR "efficacy" OR "result" OR "evaluation" OR "impact" OR "relation" OR "relationship" OR "Organizational performance" OR "Employee performance" OR "satisfaction" OR "turnover" OR "productivity" OR "motivation" OR "commitment" OR "Organizational commitment" OR "Job satisfaction" OR "well-being" OR "Innovation" OR "Financial performance" OR "Operational performance" OR "Employee retention rates" OR

“Absenteeism” OR “Turnover” OR “engagement” OR “Organizational citizenship behavior” OR  
“Employer branding” OR “Competitive advantage”

**AND**

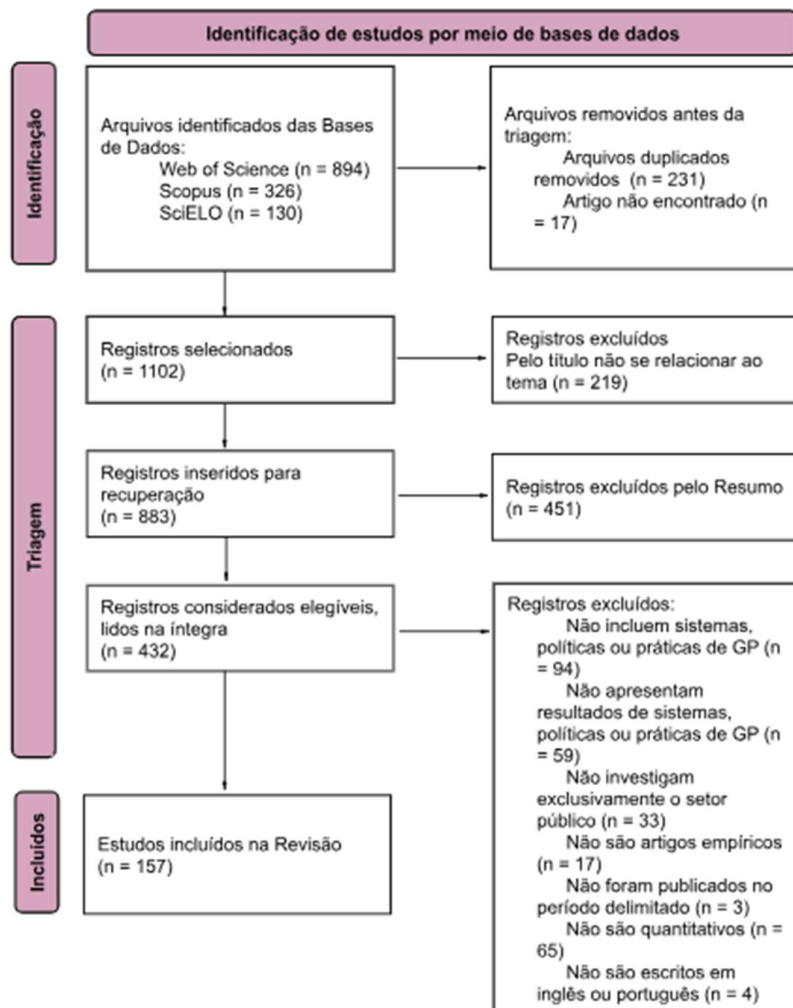
"public sector" OR "government sector" OR "public administration" OR "civil service" OR "public  
organizations" OR "public service" OR "government agencies" OR "public"

*Nota.* Elaborada pela autora.

Inicialmente, foram obtidos 1.350 resultados ao usar essas combinações de termos nas bases de dados. Após a exclusão de artigos duplicados e/ou que não estavam disponíveis, os títulos e resumos dos artigos resultantes de cada base de dados foram lidos e arquivos que explicitamente não cumprissem os critérios de busca foram removidos. Com isso, 432 artigos foram lidos na íntegra. De acordo com os critérios de seleção desta revisão e das diretrizes do PRISMA (Page et al. 2021), 157 artigos foram incluídos na revisão, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3

Diagrama usado na Revisão Sistemática de Literatura

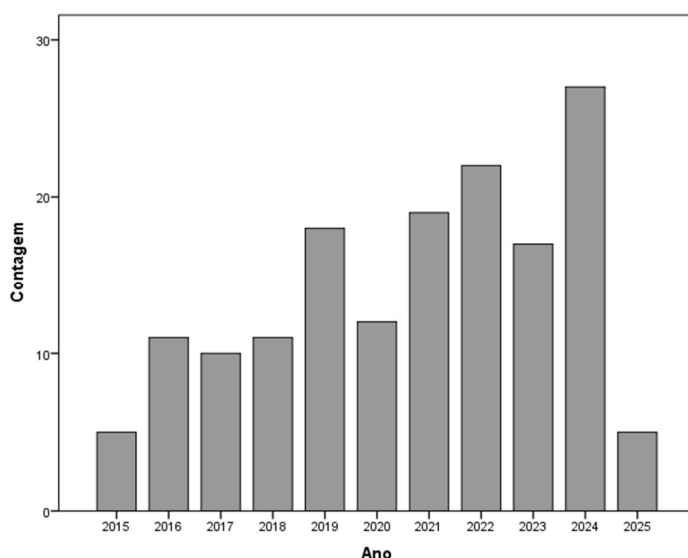


Nota. Adaptado do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) (Page et al. 2021).

Em seguida, todos os critérios identificados adotados em cada um dos estudos revisados foram organizados sistematicamente tendo como base as declarações dos autores ao longo do texto dos artigos revisados. Os critérios dos estudos foram registrados em uma planilha e a classificação envolveu análise de conteúdo pós-categorização, e os artigos

revisados foram consolidados de acordo com as definições de eficácia, eficiência ou efetividade descritas anteriormente. Além disso, os indicadores investigados foram categorizados de acordo com os sistemas, políticas e as práticas de GP e seu impacto em diferentes indicadores de forma a identificar se o impacto era positivo, negativo ou não significativo. Essas categorizações se justificam por duas razões. A primeira é que, como esta Tese propõe incluir a reputação de unidades de GP como indicador de avaliação de efetividade de sistemas, políticas e práticas de GP, é necessário identificar não somente quais são os outros indicadores de efetividade já utilizados em pesquisas, mas também os demais indicadores também avaliados. Dessa forma, é possível identificar como os sistemas, políticas e práticas de GP são avaliados no serviço público e como a reputação de unidades de GP pode contribuir para isso. A segunda razão busca refinar a primeira categorização, explorando se existe um padrão do tipo de impacto em cada Todos os critérios identificados foram considerados em pelo menos uma categoria, permitindo um exame de frequência nesta revisão. O método dos estudos na investigação dessas relações também foi identificado, ajudando a identificar variáveis usadas para realizar as análises.

A Figura 4 mostra que houve uma tendência ao crescimento da produção sobre o assunto. Em 2020, houve uma queda, onde apenas 12 artigos (7,6%) foram publicados. Como esse foi o ano no qual foi declarada a pandemia do COVID-19, existe a possibilidade que isso tenha contribuído para a diminuição. Porém, percebe-se que a tendência ao crescimento foi retomada a partir de 2021, atingindo o ápice de 27 artigos (17,2%) publicados em 2024.

**Figura 4***Distribuição dos Artigos conforme o Ano de Publicação*

*Nota.* Elaborado pela autora.

A Tabela 1 apresenta as informações bibliométricas sobre os estudos da revisão sistemática de literatura. A respeito das localizações geográficas das amostras dos estudos, ressalta-se o número de estudos com amostras de funcionários públicos dos Estados Unidos, com 24 artigos (15,3%). Apenas 2 artigos (1,2%) indicaram que realizaram a coleta com amostras multinacionais, sendo um desses em um órgão auditor da União Europeia e o outro nas forças armadas de países europeus. Essa diversidade nacional de amostras de funcionários públicos pode indicar uma certa confiabilidade nos estudos revisados. A maioria dos estudos optou por um recorte transversal de pesquisa (154 artigos), utilizando dados primários (120 artigos). Quanto aos setores das amostras pesquisadas, 53 artigos não especificaram a área, apenas indicando que eram servidores públicos; já 12 artigos indicaram estudos plurissetoriais – e.g. as amostras eram constituídas de diferentes setores (saúde, educação, administrativo, etc). O setor que mais foi investigado foi o da educação, com 35 artigos.

**Tabela 1***Informações sobre os artigos da Revisão*

<b>Característica</b>	<b>Nº de artigos (%)</b>
País da amostra	
Estados Unidos	24 (15,3)
China	10 (6,4)
Vietnã, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Malásia e Paquistão	7 cada um (4,5)
Arábia Saudita, Índia e Jordânia	6 cada um (3,8)
Brasil, Coreia do Sul e Itália	5 cada um (3,2)
Austrália	4 (2,5)
Holanda, Irã e Nigéria	3 cada um (1,9)
Canadá, Egito, Etiópia, Grécia, Malawi, Marrocos, México e Noruega	2 cada um (1,3)
África do Sul, Albânia, Alemanha, Bahrein, Bélgica, Butão, Chile, Croácia, Eslovênia, Gana, Grã Bretanha, Indonésia, Irlanda, Israel, Lituânia, Maldivas, País de Gales, Portugal, Sérvia, Quênia, Tailândia, Taiwan, Uganda, Zimbábue	1 cada um (0,6)
Outros (países europeus)	2 (1,3)
Recorte	
Transversal	154 (98,1)
Longitudinal	3 (1,9)
Dados	
Primários	120 (76,4)
Secundários	37 (23,6)
Setores	
Não informou	53 (33,8)
Plurissetorial	12 (7,6)
Educação	35 (22,3)
Administrativo	24 (15,3)
Saúde	21 (13,3)
Bancário	3 (1,9)
Carvão, corpo de bombeiros, financeiro, jurídico, legislativo, manufatura e serviço, militar, petróleo e polícia	1 cada um (0,6)

*Nota.* Elaborado pela autora.

A primeira categorização feita nesta revisão sistemática de literatura foi a separação dos estudos em relação ao tipo de impacto que sistemas, políticas e práticas de GP exercem em indicadores. A princípio, foi analisado o número de práticas ou sistemas investigados nos estudos. Para isso, constatou-se quantas variáveis a respeito de práticas de GP foram indicadas nos estudos. De maneira geral, 73 artigos (46,5%) investigaram somente uma prática, 18 artigos duas práticas (11,5%), 16 artigos três práticas (10,2%), 15 artigos quatro práticas (9,6%), 18 artigos cinco práticas (11,5%), 11 artigos 6 práticas (7%) e, por fim, 5 artigos investigaram 7 práticas (3,2%). Uma observação mais detalhada entendeu que alguns

dos artigos que investigaram apenas uma prática analisaram, de fato, um sistema de GP (30 artigos). Essas informações estão detalhadas nos Anexos A e B.

Os artigos diferiam da forma sobre a qual se referiam aos sistemas de GP analisados. Algumas das nomenclaturas adotadas foram práticas de RH (Giancaspro et al., 2022; Khan et al., 2019; Lin et al., 2023; Luu et al., 2021; Luu et al., 2022; Melo & Demo, 2024), práticas de gestão de RH de alto desempenho (Lockhart et al., 2020; Mostafa, 2017), gestão de talentos (Dzimbiri & Molefi, 2022; Luna-Arocas & Lara, 2020), sistema de RH de alto comprometimento (Alzadjali & Ahmad, 2024), sistema de alto desempenho (Ali et al., 2024; Escribá-Carda et al., 2017; Huang et al., 2023), dentre outras. Apesar dessas diferenças, todas se referiam às práticas de GP atuando de forma coesa e alinhadas aos objetivos organizacionais, que é a definição de sistemas de GP (Garengo et al., 2022). Boon et al. (2019) destacam que não basta apenas adotar práticas de GP, mas que essas devem estar alinhadas aos objetivos organizacionais para que sejam realmente estratégicas.

A segunda categorização feita nesta revisão sistemática de literatura foi a separação dos estudos em relação ao tipo de indicador usado para avaliar os efeitos de sistemas, políticas e práticas de GP. Essa categorização foi feita com base nas definições de eficiência, eficácia e efetividade descritas anteriormente. Os resultados indicaram 108 indicadores investigados. Considerando a divisão de acordo com as definições de eficiência, eficácia e efetividade, os mais investigados foram: a) Eficácia: Desempenho individual (24 artigos), Intenção de rotatividade (9 artigos), Comprometimento organizacional (8 artigos), Comportamento inovador (7 artigos), Rotatividade (4 artigos) e Retenção (4 artigos); b) Efetividade: Satisfação (26 artigos), Desempenho organizacional (20 artigos), Engajamento (22 artigos), Cidadania organizacional (9 artigos), Comprometimento afetivo (9 artigos) e Bem-estar (4 artigos). A seguir serão apresentadas três subseções a respeito dos indicadores de eficiência, eficácia e efetividade. Para fazer essa categorização, foram levadas em conta

as práticas de GP empregadas em cada estudo. Por apenas ter sido encontrado um indicador de eficiência, este será apresentado primeiramente. Em seguida, serão apresentados os indicadores de eficácia e, por fim, os indicadores de efetividade – foco desta Tese.

### ***Eficiência***

Eficiência diz respeito ao atingimento de objetivos imediatos, com foco no custo benefício – e.g. taxa de retorno sobre o investimento de ações de treinamento e desenvolvimento (Arretche, 2001). Isso implica em utilizar o mínimo de recursos para a obtenção do máximo de resultados (Pereira et al., 2021).

Seguindo essas definições, apenas um indicador foi encontrado. A intensificação do trabalho foi avaliada por apenas um estudo (Xia et al., 2020). Este indicador diz respeito à percepção dos funcionários de que têm muito trabalho a fazer, mas não têm tempo suficiente (Xia et al., 2020). A intensificação no trabalho é medida em termos de taxas de sobrecarga de trabalho percebida e demandas de tempo (Ilies et al., 2015). Conforme os resultados de Xia et al. (2020), as práticas de RH orientadas para o comprometimento (participação, recrutamento e seleção, mobilidade, treinamento, descrição do trabalho, avaliação de desempenho, segurança no trabalho e remuneração e recompensa) tem um impacto negativo em relação à intensificação do trabalho; isto é, ao adotar essas práticas, as organizações podem mitigar os efeitos negativos da intensificação do trabalho, promovendo um ambiente laboral mais equilibrado e sustentável.

### ***Eficácia***

Eficácia se refere ao atingimento de certos objetivos, geralmente imediatos, baseado em metas previamente estabelecidas; isto é, sem mediação de contexto e outras variáveis (Ferreira & Gomes, 2020; McLaughlin & Jordan, 2015). Isso implica que as práticas de GP adotadas exercem um efeito proximal nesses indicadores (Neiva, 2021). Com isso, a

categorização dos indicadores como de eficácia foi realizada com base na observação se as práticas de GP tinham como objetivo primário e imediato impactar esses indicadores, conforme relatados pelos autores dos estudos.

Conforme esperado, os indicadores de eficácia foram os mais encontrados. No total, a revisão de literatura apontou a ocorrência de 88 indicadores. A Tabela 2 apresenta a frequência dos indicadores encontrados. O Anexo A apresenta esses resultados detalhadamente (os números entre parênteses indicam o número de estudos que os investigaram). Neste podem ser vistos detalhadamente os indicadores e as práticas de GP utilizadas e seus respectivos impactos.

**Tabela 2**

*Frequências dos Indicadores de Eficácia*

<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>
<b>Desempenho individual</b>	24	<b>Estresse</b>	1
<b>Intenção de rotatividade</b>	9	<b>Introjeção</b>	1
<b>Comprometimento organizacional</b>	8	<b>Voz moral</b>	1
<b>Comportamento inovador</b>	7	<b>Aprendizagem organizacional</b>	1
<b>Rotatividade</b>	4	<b>Progressão salarial</b>	1
<b>Retenção</b>	4	<b>Compartilhamento de informações</b>	1
<b>Exaustão emocional</b>	4	<b>Confiança</b>	1
<i>Job crafting</i>	3	<b>Transferência de aprendizagem</b>	1
<b>Suporte organizacional</b>	3	<b>Promoção</b>	1
<b>Ambidestria</b>	3	<b>Intenção de aposentadoria</b>	1
<b>Ansiedade</b>	3	<b>Comportamento altruísta de ajuda</b>	1
<b>Ajuste do funcionário (<i>person-job fit person-organization fit</i>)</b>	3	<b>Capital social</b>	1
<b>Motivação para aprender</b>	2	<b>Afeto positivo</b>	1
<b>Motivação</b>	2	<b>Apropriação indébita</b>	1
<b>Depressão</b>	2	<b>Motivação para transferir</b>	1

<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>
Regulação externa	2	Acordos idiossincráticos	1
Confiança no supervisor e gerente	2	Criatividade do professor	1
Justiça organizacional	2	Cultura organizacional	1
Equilíbrio vida-trabalho	2	Comportamento inovador verde	1
Motivação para o serviço público	2	Criatividade verde	1
Cinismo	1	Valores verdes	1
Insônia	1	Motivação intrínseca verde	1
Distúrbios gastrointestinais	1	Empoderamento psicológico	1
Repercussão positiva do trabalho para família	1	Intenções de ponte de emprego ( <i>career bridge employment intentions</i> )	1
Repercussão positiva da família para o trabalho	1	Participação no desenvolvimento da marca	1
Confiança na liderança	1	Comportamento congruente com a marca	1
Clima ético	1	Comprometimento normativo	1
Excelência organizacional	1	Comprometimento de continuidade	1
Resistência à mudanças	1	Coerência com a missão	1
Relacionamento médico-paciente	1	Trabalho híbrido	1
Saúde psicológica	1	Desempenho da unidade de trabalho	1
Aprendizagem exploratória	1	Orientação da carreira	1
Restrição da voz do funcionário	1	Satisfação das necessidades psicológicas	1
Conhecimento ambiental	1	Cultura organizacional inclusiva	1
Comportamento verde do funcionário	1	Qualidade da comunicação	1
Comportamento ecológico	1	Não comprometimento	1
Comprometimento verde	1	Comprometimento afetivo-instrumental	1
Controle comportamental percebido	1	Comprometimento moderado	1
Atitude	1	Inserção no trabalho	1
Enriquecimento vida-trabalho	1	Esforço de trabalho	1
Qualidade de vida no teletrabalho	1	Adoção da participação eletrônica	1

<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>
		<b>em governos locais</b>	
<b>Necessidade de recuperação</b>	1	<b>Cultura nacional</b>	1
<b>Produtividade</b>	1	<b>Resultados dos serviços de saúde</b>	1
<b>Qualidade do serviço</b>	1	<b>Confiabilidade organizacional</b>	1

*Nota.* Frequência = número de artigos que investigaram os indicadores.

Apesar da revisão de literatura apontar um maior número de indicadores, percebe-se que a grande maioria só foi investigada uma única vez. Os indicadores de eficácia com maior frequência foram Comportamento inovador (7 artigos), Comprometimento organizacional (8 artigos), Intenção de rotatividade (9 artigos) e Desempenho individual (24 artigos). Esta concentração em um núcleo reduzido de indicadores, em contraste com a vasta dispersão dos demais, revela um campo de estudos que, embora numericamente rico, é conceitualmente fragmentado. A predominância de investigações únicas para a maioria dos indicadores levanta questões sobre a maturidade do consenso teórico-metodológico na área e sugere uma subutilização de potenciais variáveis relevantes, mas menos convencionais.

Comportamento inovador refere-se às ações e iniciativas dos colaboradores que visam a criar, introduzir e aplicar novas ideias, processos, produtos ou melhorias no ambiente de trabalho; inclui desde a geração de ideias até sua implementação prática, contribuindo para a adaptação e competitividade da organização (Dzimbiri & Molefi, 2022; Escribá-Carda et al., 2017). O comprometimento organizacional é o vínculo psicológico e emocional que um colaborador desenvolve com a organização, refletindo em sua lealdade, identificação com os valores da empresa e desejo de permanecer nela; geralmente é dividido em comprometimento afetivo – ligação emocional –, normativo – sentimento de obrigação – e instrumental – percepção de custos associados à saída (Rehman et al., 2020). A intenção de rotatividade representa a vontade consciente e deliberada de um colaborador de deixar a organização no futuro próximo (Siqueira et al., 2014). Por fim, o desempenho individual

refere-se ao resultado mensurável ou à qualidade do trabalho executado por um colaborador em relação às metas, responsabilidades e expectativas estabelecidas para sua função (Luu et al., 2022). A proeminência desses quatro indicadores não é aleatória: eles representam, em conjunto, o núcleo da equação produtiva nas organizações. Desempenho individual e comportamento inovador tangibilizam o quanto os funcionários produzem e como se adaptam; já comprometimento organizacional e intenção de rotatividade refletem a estabilidade e o vínculo psicológico da força de trabalho. Esta seleção revela um foco avaliativo primordialmente voltado para a produtividade e a retenção, possivelmente em detrimento de outras dimensões que podem ser igualmente cruciais.

Destaca-se que quanto mais analisado um indicador, maiores as chances de apresentar impactos conflitantes. Isso foi demonstrado nos indicadores de desempenho individual e intenção de rotatividade. Por exemplo, para o desempenho individual alguns estudos apontaram que remuneração e recompensa (Keir, 2023; Khan et al., 2019; Luu, 2018), participação (Manzoor et al., 2019; van Berkel et al., 2022) e avaliação de desempenho (Khan et al., 2019; Luu, 2018; van Berkel et al., 2022) exercem impacto positivo, enquanto para Sudha et al. (2025) a remuneração e recompensa exerce um impacto negativo. Isso foi apontado por Alshaikhmubarak et al. (2020) em relação à participação. Já para Alfadly et al. (2024), Biščak e Benčina (2019) e van Berkel et al. (2022), remuneração e recompensa não exercem um impacto significativo no desempenho individual. Essa ausência de impacto significativo também foi indicada por Biščak e Benčina (2019) e Keir (2023) em relação à avaliação de desempenho.

Em relação à intenção de rotatividade, diferentes estudos relataram impactos diferentes das mesmas práticas de GP. Por exemplo, de acordo com Barakat e Ghani (2021) e Karnau et al. (2021), o treinamento exerce um impacto positivo, enquanto que da Silva Guerra et al. (2020) e Emidy (2024) indicaram um impacto negativo e BaniMelhem et al.

(2018) e Cesário e Magalhães (2016) não encontraram impacto significativo do treinamento em intenção de rotatividade. Os artigos da revisão sistemática de literatura são derivados de diferentes países, com diferentes realidades de serviço público. Esse conflito de resultados era esperado e destaca a importância de se levar em consideração o contexto ao selecionar um indicador para avaliar sistemas, políticas e práticas de GP. A persistência de resultados conflitantes para os indicadores mais estudados vai além de uma mera questão contextual; ela evidencia uma limitação fundamental do paradigma avaliativo atual. Se o mesmo conjunto de práticas pode reduzir, aumentar ou não afetar a intenção de rotatividade, provavelmente existe a necessidade de encontrar indicadores mais genéricos que atendam a necessidade de que a avaliação da GP carece de uma lógica mais sistêmica e configuracional. Isso significa que é preciso criar formas de medição que avaliem não práticas isoladas, mas sim como um conjunto sinérgico e coerente de práticas interage dentro de um contexto específico para produzir um resultado.

Percebeu-se uma preocupação crescente na literatura do direcionamento de práticas de GP voltadas para o chamado RH verde. Este termo implica em práticas de GP com foco em sustentabilidade e meio ambiente. Isso foi encontrado em relação aos indicadores conhecimento ambiental e comportamento verde do funcionário – voltado para práticas de sustentabilidade ambiental – controle comportamental percebido e atitude (Fawehinmi et al., 2020), comportamento ecológico e comprometimento verde – comprometimento com práticas ecológicas (Faezah et al., 2024), comportamento inovador verde (Zahrani, 2024), criatividade verde, valores verdes e motivação intrínseca verde (Wu et al., 2021). Além de impactar indicadores específicos para a sustentabilidade, as chamadas práticas de GP verdes também tiveram como objetivo impactar o desempenho individual (Albloush et al., 2022; Zahrani, 2024). O surgimento desta "família verde" de indicadores é sintomático de uma expansão necessária do escopo da GP, respondendo a pressões macroambientais. No

entanto, a forma como estes indicadores são tipicamente operacionalizados – como construtos paralelos e especializados (e.g. "comprometimento verde") – reforça a fragmentação do campo. Isto abre uma oportunidade teórica crucial: em vez de criar novos silos de conhecimento, seria mais produtivo investigar como as ditas práticas de RH verde são percebidas pelos *stakeholders* e se essas angariam o suporte dos mesmos. Isso poderia promover uma integração conceitual em vez de uma simples justaposição temática.

Alguns indicadores investigados por mais de um estudo apresentaram impactos positivos de diferentes práticas de GP. Isso foi apontado para Comprometimento organizacional (Barakat & Ghani, 2021; Bland et al., 2021; Liggans et al., 2019; Mehmood et al., 2023; Mostafa et al., 2015; Rehman et al., 2020; Saud, 2024; Sudha et al., 2025); Comportamento inovador (AlMunthiri et al., 2024; Bak, 2020; Dzimbiri & Molefi, 2022; Escribá-Carda et al., 2017; Koomson et al., 2025; Mehmood et al., 2022; Musenze & Mayende, 2023; Wu et al., 2024); Ajuste do funcionário (*person-job fit person-organization fit*) (Bhat & Rainayee, 2019; Mostafa, 2016; Vivona & Lewis, 2025); *Job crafting* (Luu et al., 2021; Saud, 2024; Wu et al., 2024); Ambidestria (Ali et al., 2024; Plimmer et al., 2017; Salas-Vallina et al., 2022); Confiança no supervisor e gerente (Bak, 2020; Danaeefard et al., 2022); e Motivação (Lee, 2017; Lee & Robertson, 2025).

Entretanto, outros indicadores avaliados em mais de um estudo apontam que diferentes práticas de GP apresentam impactos diferentes. Por exemplo, para a Exaustão emocional, Conway et al. (2016) indicaram um impacto positivo da avaliação de desempenho; enquanto que impactos negativos foram encontrados para remuneração / recompensa e relações interpessoais por Athamneh (2024), para desenvolvimento da carreira por Gils et al. (2024) e para suporte dos colegas por Guidetti et al. (2018). Cohen et al. (2016) indicou que remuneração, recompensa e promoção exercem um impacto positivo em rotatividade, enquanto que para este indicador remuneração e recompensa, planejamento da

força de trabalho e equilíbrio vida-trabalho (Martinson & De Leon, 2018), ambiente justo, ambiente com abertura, cooperação, suporte e empoderamento (Sabharwal et al., 2019), e práticas de RH (seleção e alocação, treinamento e desenvolvimento, desempenho e gestão salarial) (Lin et al., 2023) exercem um efeito negativo, mitigando a rotatividade.

De maneira geral, os indicadores avaliados por apenas um estudo apontaram impactos positivos. Entretanto, isso não foi regra. Os resultados de Tuan et al. (2021) indicaram um impacto negativo de diversas práticas de GP na necessidade de recuperação após o trabalho. Um impacto negativo também foi encontrado em relação às práticas de RH de alto envolvimento (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e gestão do desempenho, remuneração e recompensa, desenho do trabalho, participação e autonomia e compartilhamento de informações) e intenção de aposentadoria (Jiang et al. 2022). Além disso, o suporte dos colegas teve um efeito negativo no cinismo dos funcionários (Guidetti et al., 2018). Já para satisfação das necessidades psicológicas (Sri Ramalu et al., 2018), empoderamento psicológico (García-Juan et al., 2018a) e estresse (Mostafa, 2016), o suporte organizacional, empoderamento estrutural e práticas de GP (compostas por treinamento e desenvolvimento, segurança no emprego, promoção, autonomia e comunicação) não tiveram impacto significativo, respectivamente.

O panorama revelado pela revisão de literatura é o de um campo marcado por uma tensão entre a busca por indicadores universais e a realidade da contingência. A existência de um núcleo duro de indicadores convive com uma periferia vasta e pouco explorada, e a consistência dos achados parece ser inversamente proporcional à frequência com que um indicador é estudado. Este cenário não aponta para uma falha das pesquisas, mas sim para a complexidade inerente ao objeto de estudo – avaliação de práticas de GP. A aparente impossibilidade de conciliar todos os indicadores em um modelo universal não é uma barreira, mas o ponto de partida para uma teoria mais sofisticada e pragmaticamente

relevante para a GEP. Os resultados indicam a necessidade de indicadores mais genéricos que avaliem como as práticas de GP, atuando em sinergia com os objetivos organizacionais, podem ser bem-sucedidas.

### ***Efetividade***

A efetividade combina atingir os objetivos pretendidos e satisfazer às necessidades do contexto, entendendo que fatores dentro e fora da organização podem interferir nos resultados (Pereira et al., 2021; Rossi & dos Santos, 2016). Diferente da eficácia, que reflete a capacidade das práticas de GP de atingir objetivos em condições ideais, a efetividade não é objetivo pretendido de nenhuma prática de GP em si mesma, mas uma espécie de efeito mediato, distal, dependente de várias políticas e de muitos outros fatores (McLaughlin & Jordan, 2015). Para classificar os indicadores da revisão sistemática de literatura, utilizou-se como critério observar as práticas empregadas – bem como a metodologia dos estudos – para inferir se os indicadores iam além de resultados imediatos e que poderiam ser influenciados pelo contexto, conforme relatados pelos autores dos estudos.

No total, a revisão de literatura apontou a ocorrência de 19 indicadores. A Tabela 3 apresenta a frequência dos indicadores encontrados. O Anexo B apresenta esses resultados detalhadamente (os números entre parênteses indicam o número de estudos que os investigaram). Neste podem ser vistos detalhadamente os indicadores e as práticas de GP utilizadas e seus respectivos impactos.

**Tabela 3**

#### *Frequências dos Indicadores de Efetividade*

<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>
<b>Satisfação no trabalho</b>	26	<b>Resiliência nacional percebida durante a crise</b>	1
<b>Engajamento</b>	22	<b>Resiliência comunitária percebida</b>	1

Indicador	Frequência	Indicador	Frequência
		<b>durante a crise</b>	
<b>Desempenho organizacional</b>	20	<b><i>Burnout</i></b>	1
<b>Comprometimento afetivo</b>	9	<b>Propensão ao risco</b>	1
<b>Cidadania organizacional</b>	9	<b>Inteligência empresarial</b>	1
<b>Bem-estar</b>	4	<b>Despersonalização</b>	1
<b>Clima cooperativo</b>	1	<b>Resiliência no trabalho</b>	1
<b>Identificação ou integração</b>	1	<b>Autonomia</b>	1
<b>Estratégia de reputação incorporada</b>	1	<b>Cooperação</b>	1
<b>Liderança transformacional</b>	1		

*Nota.* Frequência = número de artigos que investigaram os indicadores.

Assim como ocorreu com os indicadores de eficácia, quanto mais estudos analisaram um indicador, maior a divergência encontrada para o tipo do impacto das práticas de GP. Por exemplo, a avaliação de desempenho (Al Nasser & Jais, 2022; Han & Hong, 2016; Lim et al., 2017; Sabiu et al., 2018; Tensay & Singh, 2020) e a remuneração e recompensa (Han & Hong, 2016; Jebbari, 2024; Lim et al., 2017; Nafari & Rezaei, 2022; Tensay & Singh, 2020) exerceram um impacto positivo em Desempenho organizacional. Entretanto, outros estudos indicaram que a avaliação de desempenho (Fuenzalida & Riccucci, 2019; Vermeeren, 2015) e a remuneração e recompensa (Huntsman et al., 2023; Kang & Oh, 2022; Vermeeren, 2015) não exercem efeito significativo. Para a Satisfação no trabalho, McGrandle (2019), Ouabi et al. (2024) e Yamin (2019) encontraram um efeito positivo do treinamento, enquanto Alshaikhmubarak et al. (2020), Athamneh (2024) e Ogbonnaya et al. (2023) não encontraram efeito significativo. As práticas ligadas ao engajamento também apresentaram divergência, com avaliação de desempenho exercendo um impacto positivo (Luu, 2018; Tensay & Singh, 2020; Vidè et al., 2023) ou negativo (Conway et al., 2016).

Dos quatro estudos que investigaram o Bem-estar, todos apontaram um impacto positivo das práticas de GP (Alzadjali & Ahmad, 2024; Dara et al., 2025; Mehmood et al., 2022; Teo et al., 2022). Todos, exceto três, os indicadores avaliados por apenas um estudo apresentaram impacto positivo de práticas de GP (Alfadly et al., 2024; AlMunthiri et al., 2024; Ashikali & Groeneveld, 2015; Dahle & Urstad, 2022; Dara et al., 2025; Lee, 2021; Tran et al., 2021; Vigoda- Gadot et al., 2023; Wiemann et al., 2019). As exceções foram os indicadores Despersonalização, Resiliência no trabalho e Cooperação. O recrutamento e seleção e as relações interpessoais exerceram um impacto negativo na Despersonalização (Athamneh, 2024). Para a Resiliência no trabalho, o envolvimento apresentou impacto positivo, enquanto recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho baseada em competências e remuneração e recompensa exerceram impacto não significativo (Costa et al., 2019). Por fim, a Cooperação sofreu impacto positivo de avaliação de desempenho, *feedback*, discussão sobre desempenho com o supervisor, comunicação e cultura de desempenho, e não significativo de remuneração por desempenho e responsabilidade baseada no desempenho (Fu et al., 2019).

De todos os indicadores, apenas um abordou reputação – “Estratégia de reputação incorporada” (Dahle & Urstad, 2022). Segundo os autores, esse construto é definido como uma condição em que os funcionários estão familiarizados e convencidos pela estratégia de reputação de sua organização e está no cerne das preocupações com a marca – no caso do estudo, a de um hospital universitário norueguês; portanto, isso representa a reputação organizacional. Com isso, os funcionários estariam convencidos sobre a marca da organização e mais dispostos a “fazer propaganda” desta marca para outros *stakeholders*. De acordo com os resultados, um sistema de RH de alto comprometimento – treinamento, segurança no emprego, empoderamento, rotação de trabalho, foco em aprendizagem e

*feedback* de desenvolvimento, remuneração variável e pacote de benefícios abrangente – exercem impacto positivo na Estratégia de reputação incorporada (Dahle & Urstad, 2022).

Apesar de uma profusão de indicadores de efetividade, cabe destacar que o foco de análise deles se dividiu entre os níveis individual – Satisfação no trabalho, Engajamento, Comprometimento afetivo, Identificação ou integração, Confiabilidade organizacional, Cidadania organizacional, Bem-estar, Liderança transformacional, Burnout, Propensão ao risco, Inteligência empresarial, Despersonalização, Equilíbrio vida-trabalho, Resiliência no trabalho, Autonomia e Cooperação – organizacional – Desempenho organizacional, Clima cooperativo, Estratégia de reputação incorporada – e até mesmo societal – Resiliência nacional percebida durante a crise, Resiliência comunitária percebida durante a crise. Nenhum deles abordou as unidades de GP, o que revela uma lacuna na avaliação direta das práticas de GP em si.

Os indicadores de efetividade desta revisão sistemática de literatura refletem a qualidade das práticas, mas olhando para os efeitos dessas práticas, não para elas mesmas. Porém, nenhum deles exerce um efeito sistêmico para garantir que as práticas de GP emerjam, pois para isso é preciso recursos para as políticas de GP. Em termos lógicos, é como se a efetividade (cumprir um objetivo satisfazendo grupos influentes) fosse condição para o êxito das práticas de GP. Conforme apontado por Côrtes e Meneses (2019), a relação entre fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais não é linear, mas cíclica. Com isso, fatores setoriais, que em tese seriam afetados pelos demais, também exercem impacto em instâncias superiores.

Esta ciclicidade é fundamental para compreender o papel estratégico da reputação. A efetividade, enquanto resultado distal que demonstra o valor da GP para o contexto mais amplo, não é um ponto final, mas um catalisador recursivo. Quando alcançada, ela gera legitimidade e suporte político, que se convertem em recursos (orçamentários, humanos, de

autoridade) necessários para que as unidades de GP implementem práticas com maior eficácia (impacto direto) e eficiência (otimização de recursos). Neste ciclo virtuoso, a reputação destaca-se como um indicador de efetividade particularmente pivotal. Diferente de métricas internas como desempenho organizacional – que, embora crucial, é um resultado final influenciado por inúmeros outros fatores – a reputação da unidade de GP especificamente capta a percepção de valor atribuída à própria função de GP.

Uma boa reputação junto a gestores e outros *stakeholders*-chave sinaliza que a GP é percebida como uma parceira estratégica o que, por sua vez, facilita a obtenção dos recursos e da autonomia necessários para que suas práticas sejam, de fato, eficazes e eficientes. A reputação, assim, não é apenas um reflexo da efetividade passada, mas um estímulo para a efetividade futura. Apontado como um dos fatores que pode ser empecilho para a implementação da GEP no serviço público (Côrtes, 2017; Fonseca, 2013), a reputação das unidades de GP influencia fatores institucionais e organizacionais, permitindo a alocação de recursos financeiros, autonomia decisória e influência estratégica. Apesar da reputação ter sido mencionada na revisão de literatura, a mesma diz respeito à organização.

A utilização de um indicador de efetividade que meça simultaneamente a qualidade e a satisfação com sistemas, políticas e práticas de GP das unidades de GP pode permitir uma investigação mais precisa destas. Com isso, esta Tese de doutorado propõe que a reputação das unidades de GP pode ser um indicador de efetividade apropriado para ser utilizado no serviço público, ao captar as percepções de grupos de influência sobre sua satisfação com o trabalho das unidades de GP. A escolha pela reputação como indicador central não é arbitrária, mas uma resposta direta à fragmentação identificada no campo. Enquanto a literatura se debruça sobre uma profusão de medidas de efetividade – do bem-estar ao desempenho organizacional –, a reputação oferece uma vantagem integradora única.

Diferente do desempenho organizacional, que é um construto amplo, multifacetado e com definições operacionais díspares entre estudos (invariavelmente mesclando dimensões financeiras, operacionais e de missão), a reputação foca especificamente na percepção de valor da função de GP. Esta focalização é crucial para o acúmulo de conhecimento: ela permite isolar e medir de forma consistente o resultado da contribuição das unidades de GP, separando-a de outros contribuintes para o desempenho global. Além disso, a reputação é inerentemente relacional e baseada em percepções, o que a torna um parâmetro sensível da legitimidade da GP perante seus *stakeholders* críticos (como a alta administração e as áreas-fim). No contexto do serviço público, onde recursos são escassos e disputados, essa legitimidade percebida é o mecanismo concreto através do qual a efetividade se traduz em suporte político e orçamentário, fechando o ciclo virtuoso mencionado.

Portanto, a reputação não substitui indicadores como o desempenho, mas pode complementá-los de forma estratégica. Sua mensuração responde a uma questão analítica específica: até que ponto a unidade de GP é percebida como um fator contributivo para os resultados organizacionais, independentemente da mensuração direta desses resultados. Essa percepção é, em última análise, o que garante sua sobrevivência e capacidade de ação. Apesar de entender que a reputação das unidades de GP pode ter um caráter cíclico, de refletir a efetividade de práticas de GP e proporcionar a implementação das mesmas, ainda são necessárias evidências científicas robustas a esse respeito. Com isso, esta Tese visa a dar o primeiro passo ao investigar a relação entre o impacto de práticas de GP na reputação de unidades de GP. A seguir será definido o conceito de reputação de unidades de GP, bem como os estudos que já investigaram esse conceito e seu impacto no serviço público brasileiro.

## Reputação de Unidades de Gestão de Pessoas

A transição da análise dos indicadores tradicionais para o conceito de reputação não é meramente temática, mas sim estratégica e necessária. A revisão de literatura realizada expôs uma paisagem fragmentada de indicadores para avaliar a GP, com uma profusão de medidas de eficácia (focadas em resultados imediatos) e efetividade (orientadas a impactos distais e contextuais). Contudo, destaca-se uma lacuna analítica crítica: a ausência de um indicador situado no nível meso, que avalie diretamente a própria unidade de GP como protagonista dos processos.

Enquanto os indicadores tradicionais se dispersam entre efeitos micro (individuais) e macro (organizacionais ou societais), nenhum captura de forma integrada o resultado final do trabalho departamental – isto é, o valor percebido e a legitimidade conquistada pela unidade de GP perante seus *stakeholders* estratégicos. É precisamente nesta lacuna que o conceito de reputação da unidade de GP se insere, posicionando-se como um potencial integrador teórico. Esse pode ser um meta-indicador que sintetiza a percepção agregada sobre a competência e o valor da unidade de GP, preenchendo a lacuna mesoanalítica identificada. A reputação pode ser compreendida como um efeito departamental que reflete a percepção dos grupos de influência a respeito a totalidade dos impactos – sejam eles de eficácia (como desempenho e comprometimento) ou de efetividade (como bem-estar e desempenho organizacional) – gerados pelas políticas e práticas implementadas.

Este vazio avaliativo no nível meso tem implicações práticas diretas. São grandes e conhecidos os desafios que as unidades de GP devem superar na busca da legitimação e consolidação de suas políticas e práticas, as quais adquirem, cada vez mais, uma visão estratégica (Beijer et al., 2021). Devido à escassez de estudos específicos sobre efetividade de GEP e a um foco predominante em medidas de eficácia – mais apropriadas para a avaliação pontual de práticas específicas –, ocorrem iniciativas e tentativas de implantação

de modelos desenvolvidos no setor privado, sem a mínima reflexão sobre a sua aderência ao setor público (Souza & Meneses, 2017). O problema é que a avaliação tradicional, centrada em indicadores fragmentados, não captura toda a tentativa dos setores de GP de organizarem os diversos interesses – políticos, estratégicos, culturais etc. – dos diversos grupos no planejamento estratégico da GP. Sem uma métrica a aferir sua efetividade global como departamento, a unidade de GP vê sua contribuição estratégica diluída e sua capacidade de influência fragilizada.

Considerando o contexto e a complexidade inerentes à GP, evidencia-se a necessidade de desenvolver um parâmetro de mensuração de efetividade que supere a abordagem fragmentada dos indicadores convencionais. Nesse quadro, a reputação das unidades de GP se apresenta não como um indicador adicional, mas como um construto integrador. Este pode operar como um parâmetro de legitimidade departamental, capaz de sintetizar, em uma métrica perceptível e de natureza política, a capacidade da unidade em gerar valor e atender às expectativas de seu contexto institucional. Assim, a reputação pode se consolidar como um componente estrutural no modelo avaliativo: um construto de nível meso que pode articular a efetividade operacional (nível micro) e estratégica (nível macro) com a sustentabilidade política e organizacional da própria função de GP.

A presente seção discute a reputação de unidades de GP como indicador dessa efetividade. Esta Tese de doutorado parte da suposição que a reputação das unidades de GP pode refletir a qualidade das práticas de GP adotadas, possibilitando a articulação com grupos influentes e a obtenção de patrocínio para a implementação de uma GP estratégica.

Segundo Côrtes e Meneses (2019), evidências coletadas no âmbito do Poder Legislativo apontam para a ocorrência de um processo de retroalimentação no qual a reputação de unidades de GP – fator setorial – pode influenciar a mudança de decisões de outros fatores sobre ela mesma. Segundo os autores, as habilidades políticas da liderança de

GP – se relacionar bem e ter influência com instâncias superiores – e a integração estratégica de GP – alinhamento entre o que é estabelecido no planejamento estratégico e o que é realizado – exercem impacto direto na reputação; ao mesmo tempo, esta influencia o apoio da alta administração – nas decisões sobre alocação de recursos –, a configuração política – a cúpula política reconhece a importância da unidade de GP – e os recursos – capacidade de atrair força de trabalho de outros setores e de reter a equipe que já possui. Com isso, apesar dos fatores setoriais serem influenciados pelos aspectos institucionais, políticos e organizacionais, a construção de uma reputação positiva com gestores, servidores e agentes políticos hierarquicamente superiores pode impactar o apoio da cúpula e a configuração política para favorecer a implementação da GEP (Côrtes & Meneses, 2019).

Graziani et al. (2019) realizaram um estudo para identificar quais fatores contextuais de natureza institucional, política, organizacional e setorial que podem impactar na implementação de políticas de GEP em uma empresa pública brasileira. Os resultados indicaram que a reputação de unidades de GP foi um dos fatores setoriais mais interferentes. Isso indica a importância de melhorar a reputação da área de GP. Isso pode proporcionar um maior alinhamento aos objetivos estratégicos, diminuindo possíveis entraves à implementação de GEP e possibilitando maior apoio, patrocínio e engajamento para esta.

A reputação de unidades de GP diz respeito aos juízos de valor de servidores, gestores e membros em postos superiores a respeito do que é esperado em relação à qualidade dos serviços provenientes do setor de GP (Ferris et al., 2007; Souza, 2021; Teo, 2002). Uma melhor reputação pode proporcionar menos conflitos no processo de implementação de sistemas, políticas e práticas de GEP (Jacobson et al., 2014). Nesse sentido, a reputação opera como um mecanismo de mediação que converte capital social em efetividade implementadora, onde a confiança depositada na unidade de GP pelos *stakeholders* mitiga resistências e acelera a adoção de novas práticas.

Uma reputação positiva é um ativo valioso para qualquer organização – pública ou privada. Ela pode atrair os melhores talentos, melhorar a satisfação e o engajamento dos funcionários, aprimorar a experiência do cliente, aumentar a confiança de investidores e fortalecer as relações com a comunidade. Nesse contexto, ao selecionar a reputação como indicador de efetividade de GEP, transcende-se a lógica dos resultados imediatos para capturar o alinhamento entre as expectativas dos indivíduos impactados pelas políticas e a satisfação dos tomadores de decisão. Essa medição é crucial para que o planejamento da GEP realize plenamente seu caráter estratégico, uma vez que as práticas de GEP possuem natureza institucional – em contraste com a GP, que opera predominantemente em nível micro. Considerando que a GEP no serviço público brasileiro é sensível à influência de agentes políticos e institucionais (Côrtes, 2017), torna-se evidente que satisfazer esses grupos de influência por meio de uma reputação sólida cria as condições necessárias para viabilizar a adoção de sistemas, políticas e práticas de GP genuinamente estratégicas.

No âmbito do Poder Executivo brasileiro, a reputação de unidades de GP está positivamente relacionada às iniciativas de capacitação oferecidas aos servidores, com a atuação do setor orientada aos resultados organizacionais, com a obtenção de recursos financeiros e o aumento da autonomia de decisão do setor (Fonseca, 2013). Segundo Côrtes (2017), no Poder Legislativo uma melhor reputação de unidades de GP pode resultar em maiores apoio, disponibilidade de recursos, graus de autonomia e sua inclusão nas decisões estratégicas das casas legislativas. Além disso, a reputação das unidades de GP pode favorecer a legitimidade da GEP – por meio da Gestão por Competências – no poder executivo federal (Camões, 2013). Esses resultados indicam que uma melhor reputação das unidades de GP no Serviço Público pode permitir um maior apoio para a implementação de sistemas, políticas e práticas estratégicas de GP.

Apesar de não existir um corpo teórico estabelecido em relação à reputação das unidades de GP, estudos mais consolidados em relação ao poder, a influência e a legitimidade de GP indicam que esse construto pode facilitar a institucionalização de políticas e práticas de GEP (Ferris et al., 2007).

Além disso, Ulrich e Grochowski (2018), apontaram que a reputação da unidade de GP é um dos fatores essenciais da efetividade de um departamento de RH. Esses autores realizaram pesquisas empíricas com mais de 100.000 entrevistados de um estudo sobre competência de RH, juntamente com entrevistas e discussões com profissionais seniores de RH em mais de 100 organizações globais de 500 setores da indústria, para definir os nove critérios de um departamento de RH efetivo. Os resultados indicaram como a reputação pode ser valiosa para quatro aspectos distintos de um departamento de RH: a) Fundamental/administrativo (RH se concentra na eficiência): o departamento de RH é conhecido por cumprir e entregar conforme o prometido – é eficiente e orientado a tarefas, medindo a efetividade pela conclusão de itens transacionais.; b) Funcional (RH se concentra nas melhores práticas): o departamento de RH é conhecido pela excelência funcional e ideias inovadoras em áreas de RH em torno de pessoas, desempenho, informação e trabalho; c) Estratégico (RH se concentra na implementação da estratégia): o departamento de RH é conhecido por conectar seu trabalho de RH com a estratégia de negócios – entendem a estratégia e fornecem dados que impulsionam os resultados do negócio; d) De fora para dentro (RH se concentra nas partes interessadas fora da organização): o departamento de RH é reconhecido por seu conhecimento do contexto empresarial, incluindo tendências gerais de negócios e *stakeholders* externos (clientes e investidores) – o departamento de RH pode demonstrar como as práticas de RH impactam o valor externo, aumentar a participação de clientes, os intangíveis dos investidores e a reputação na comunidade (Ulrich & Grochowski, 2018). Destaca-se que apesar da relevância da reputação do departamento de

RH apontada por Ulrich e Grochowski (2018), nenhum dos estudos da revisão sistemática de literatura apontou esse como um indicador de efetividade de práticas de GP. Isso pode indicar uma incongruência entre mercado e academia.

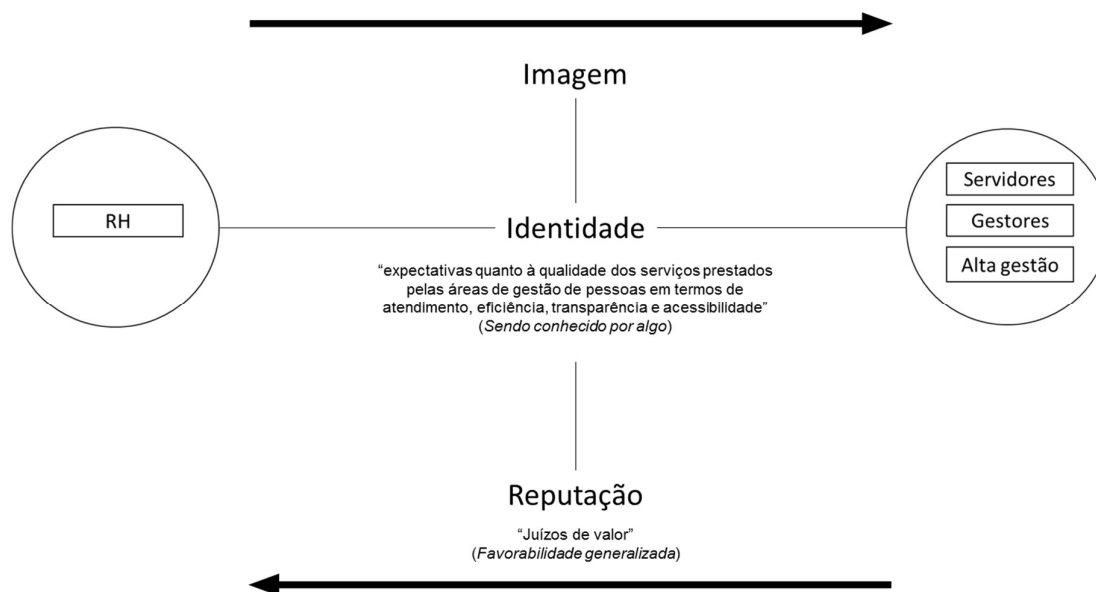
Em sua tese de doutorado, Souza (2021) realizou um levantamento bibliográfico a respeito de trabalhos científicos que abordaram a reputação das unidades de GP; seus resultados indicaram uma escassez de estudos que abordaram este construto e a ausência de modelos teórico-dedutivos específicos para sua investigação. Desde então, a autora desta Tese realizou outro levantamento que indicou que ainda há um déficit de estudos. Uma busca por artigos usando os termos em inglês *human resource department reputation* indicou apenas dois estudos científicos. Um investigou as relações entre engajamento, orgulho organizacional, reputação departamental e institucional percebidas e intenções de rotatividade em funcionários de um centro médico acadêmico; os resultados indicaram que a reputação departamental percebida foi mais fortemente associada ao engajamento, orgulho e intenções de rotatividade do que a reputação institucional e engajamento mediou parcialmente as relações entre a reputação departamental e as intenções de rotatividade (Brown et al., 2022). O segundo estudo foi a respeito da construção e validação de um instrumento de mensuração de reputação de unidades de GP de coautoria de Souza (Souza & Cavalcante, 2023). Como este será um dos instrumentos utilizados nesta Tese de doutorado, o mesmo será melhor descrito a seguir. Porém, primeiro é necessário indicar a definição constitutiva de reputação adotada nesta Tese.

Para tornar nítida a reputação como uma medida capaz de demonstrar o sucesso na implementação de GEP, faz-se necessário analisar o conceito de identidade, referência para definir a imagem e a reputação de um objeto estudado (Whetten & Mackey, 2002). Tem-se por Identidade Organizacional (IO) aquilo que responde a quem se é como uma organização (Albert & Whetten, 1985). IO é dividida em: a) Identidade na organização: crenças

comungadas de uma organização, ou seja, como os integrantes enxergam a organização; e b) Identidade da organização: vê a própria organização como um ator social, uma coletividade com direitos e responsabilidades, autorizada a exercer relações sociais, com ênfase em como a IO é constituída, em que níveis e como auxilia na tomada de decisão das organizações (Whetten & Mackey, 2002). A Figura 5 apresenta os construtos identidade, imagem e reputação e a comunicação entre o alvo e os seus stakeholders. A imagem organizacional é entendida a partir de mensagens convergentes sobre identidade, quando agentes organizacionais comunicam-se com agentes externos, uma vez que no nível individual o que se tem é a auto apresentação. Por sua vez, reputação é o *feedback* dos *stakeholders* quanto à credibilidade da autodefinição da organização (Whetten & Mackey, 2002).

**Figura 5**

*Reputação das Áreas de RH*



*Nota.* Figura extraída de Souza (2021).

Essa definição associa a reputação às crenças, atitudes, avaliações e relatórios organizacionais (Whetten & Mackey, 2002). Nesse sentido, a reputação é um conjunto

socialmente construído de significados aplicados a uma organização, medidos em interpretações, relatos ou classificações; a reputação pode ser compreendida como um ativo intangível organizacional, que proporciona diversas formas de benefícios econômicos (Clardy, 2012).

A definição de reputação como um ativo com valor para uma organização também foi verificada por Barnett et al. (2006). Esses autores trataram, ainda, de dois aspectos para definir reputação: a) Consciência: definições em que *stakeholders* tecem generalidades sobre as organizações, porém sem juízos de valor; e b) Avaliação: definições em que *stakeholders* julgam as organizações. Embora possam se misturar, não há uma relação direta entre esses aspectos; isto é, consciência não implica em avaliação e avaliação não implica em transformação para um ativo (Barnett et al., 2006; Clardy, 2012).

Considerando a definição elaborada por Whetten e Mackey (2002), a reputação de RH é tida como “juízos de valor emitidos por servidores, gestores e membros da alta gestão acerca das suas expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelas áreas de GP em termos de eficiência, transparência e acessibilidade” (Souza, 2021). O trecho final, sobre expectativas da qualidade dos serviços em termos de eficiência, transparência e acessibilidade, seria a credibilidade das afirmações sobre a identidade do RH. Já a parte inicial, quanto aos juízos de valor e por quem são emitidos na organização, refere-se ao tipo particular de *feedback* pelos *stakeholders* da unidade de GP. Essa é a definição adotada nesta Tese de doutorado.

Em nível macro de análise, a reputação é um dos recursos mais estratégicos das organizações (Boyd et al., 2010), sendo também importante para várias entidades além das organizações, como indivíduos, indústrias, departamentos e grupos (Coyne, 2010). E, neste contexto, compreende-se que a reputação das unidades de GP pode ser uma via de conquista de legitimidade a facilitar a institucionalização de suas políticas e práticas (Ferris et al.,

2007). Por isso, é importante mensurá-la, para que possa ser também gerenciada. Além disso, por afetar o comportamento dos *stakeholders* e da própria organização, a reputação é vista como um ativo intangível e difícil de ser copiado, já que é algo que demora a ser construído, sendo de grande valia para os setores de pessoal, responsáveis pela condução administrativa do principal ativo das organizações (Vlašić & Langer, 2012).

A identificação de reputação como relevante no processo estratégico das áreas de GP da administração pública (Côrtes, 2017; Souza, 2021) – descrito no início desta seção – tornou a operacionalização desse complexo fenômeno algo indispensável para as análises empíricas. Segundo a definição constitutiva de Souza (2021), a reputação possui três fatores: confiança, credibilidade e qualidade dos serviços de RH; além disso, o autor identificou três *stakeholders* significativos às unidades de GP: membros da alta gestão, gestores e servidores.

Com o interesse, entre outros, em entender as inúmeras falhas nas tentativas de implementação de uma gestão estratégica de pessoas na administração pública apontadas pela literatura (Appel & Bitencourt, 2008; Camões & Meneses, 2016), foi desenvolvida a escala de medida de reputação das áreas de GP de organizações públicas brasileiras (Souza & Cavalcante, 2023). Esta apresentou indícios de validade obtidos de respondentes do legislativo, executivo e judiciário, e era representada por um modelo bifatorial com 19 itens distribuídos de acordo dois aspectos: a) Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno (servidores, gestores e membros da alta gestão): implica se o atendimento é cordial, célere, eficiente, transparente e acessível; e b) Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP: o público interno acredita nas informações das unidades de GP seja por interação direta ou por meio de relatos de outros e expectativa de que as políticas e práticas das unidades de GP sejam

implementadas, proporcionem melhorias, solucionem problemas e defendam os interesses dos servidores (Souza & Cavalcante, 2023).

Os desenvolvedores do instrumento relataram que apesar das evidências psicométricas robustas encontradas, ainda são necessárias mais informações, como testar a escala em novas amostras e identificar evidências baseadas na relação com medidas externas, como validade convergente e discriminante (Souza & Cavalcante, 2023). A busca por evidências de validade permite alegar se o instrumento utilizado está mesmo medindo aquilo que ele se propõe a medir (Pasquali, 2017).

Como esta Tese utilizará o instrumento de Souza e Cavalcante (2023), antes de se analisar o impacto de práticas de GP na reputação de unidades de GP – obtendo, assim, evidências empíricas a respeito do potencial da reputação de unidades de GP como indicador de efetividade de práticas de GP –, é necessário investigar as propriedades psicométricas dessa escala. Prévio às análises preditivas para obter evidências empíricas sobre o objetivo desta Tese, será testado se a estrutura fatorial do instrumento de reputação de unidades de GP se mantém a mesma após ser aplicado em uma nova amostra. Investigar isto é necessário, pois identificar as propriedades psicométricas de um instrumento é primordial para a confiabilidade dos resultados de análises preditivas (Hair et al., 2019).

A confiabilidade de qualquer construto em ciências sociais depende da estabilidade de sua medida em diferentes contextos e populações. A validação transcontextual é uma etapa fundamental para consolidar um instrumento, especialmente um tão recente e promissor como a escala de reputação de unidades de GP. Confirmar a estrutura bifatorial (Qualidade dos Serviços e Credibilidade/Confiança) em uma nova amostra do serviço público brasileiro não apenas testa a robustez do instrumento, mas também valida a própria conceptualização teórica do construto, assegurando que as futuras análises preditivas que o

utilizem partam de uma base métrica sólida. Dessa maneira, foi formulada a seguinte hipótese:

*H1*: A estrutura fatorial do instrumento de reputação de unidades de GP se mantém a mesma de sua proposta original quando testada em uma nova amostra, apresentando índices de ajuste adequados.

Além disso, também é necessário verificar outras propriedades psicométricas. Precisamente, também deve-se identificar se o instrumento apresenta validade convergente e discriminante quando testado em relação a outros indicadores de avaliação de práticas de GP. A validade convergente é o grau em que um teste ou medida é positivamente correlacionado com outros testes que medem os mesmos conceitos ou conceitos semelhantes; esta é importante porque estabelece que uma ferramenta de medição avalia com precisão o construto que pretende medir, mostrando que ele se correlaciona altamente com outras medidas do mesmo construto ou de construtos semelhantes (Hair et al., 2019). A satisfação no trabalho foi selecionada para investigar a validade convergente. Esse foi o indicador de efetividade mais encontrado na revisão sistemática de literatura realizada nesta Tese. A reputação das unidades de GP é um construto pouco explorado, mas estudos relativos à reputação organizacional indicam que existe uma associação positiva com esta e a satisfação no trabalho (Dolatabadi et al., 2012; Ismail et al., 2022). Com isso, espera-se que:

*H2*: O instrumento de reputação de unidades de GP apresenta validade convergente em relação à satisfação no trabalho.

A validade discriminante é um tipo de validade de construto que demonstra que um teste mede o que deveria e é distinto de outros construtos teoricamente não relacionados; é demonstrada quando os resultados de um teste não se correlacionam fortemente com medidas de conceitos diferentes, comprovando que o teste consegue diferenciá-los (Hair et al., 2019). A intenção de rotatividade foi o segundo indicador de eficácia mais encontrado na revisão de literatura. Este foi selecionado para testar a validade discriminante por ser um construto conceitual e operacionalmente diferente de reputação de unidades de GP, além de ser um indicador de eficácia – diferente de reputação, que é indicador de efetividade. Embora práticas de GP possam impactar a intenção de rotatividade, a reputação da unidade de GP é um construto de natureza perceptiva sobre o departamento, enquanto a intenção de rotatividade é uma variável comportamental voltada para a organização como um todo. A ausência de uma relação entre eles é teoricamente esperada e desejável, pois demonstra que a escala de reputação de unidades de GP está medindo algo distinto. Isto é crucial para afirmar que a reputação não é uma mera reconfiguração de construtos já conhecidos, mas captura uma dimensão única da efetividade organizacional – a legitimidade percebida da função de GP –, justificando sua inclusão como um novo indicador. Além disso, o mesmo já foi testado por Souza (2021) como não apresentando relação com reputação de unidades de GP. Portanto, infere-se que:

*H3: O instrumento de reputação de unidades de GP apresenta validade discriminante em relação à intenção de rotatividade.*

De acordo com o que foi descrito anteriormente sobre a evolução da GEP, entende-se que esta tem um caráter macro, capaz de afetar as instituições e aqueles envolvidos com ela. Dessa forma, a efetividade de GEP é dependente da combinação de múltiplos interesses

e objetivos de diferentes *stakeholders*, sendo afetada por uma dinâmica entre diferentes fatores contextuais. Esta Tese defende que a reputação – que é um indicador valorativo – permite capturar o quanto a unidade de GP consegue atender a todas essas expectativas, sem as quais, insatisfeitas, tornarão a implementação dificultosa justamente porque seu público pode retirar o apoio necessário.

O conceito de *stakeholders* refere-se a todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelas atividades de uma organização, abrangendo tanto aqueles com interesses econômicos diretos quanto aqueles que exercem influência social ou política sobre as decisões corporativas (Freeman, 1984; Souza, 2021). Já os grupos de influência dizem respeito a coletividades ou atores que, pela sua posição, têm capacidade de interferir nos processos decisórios internos, mesmo sem vínculos formais com a instituição (Mitchell et al., 1997). Esses dois termos se associam ao reconhecer que os *stakeholders*, em maior ou menor medida, constituem grupos de influência, pois seu poder de pressão e legitimidade impacta diretamente a formulação e execução das estratégias organizacionais (Guimarães, 2015; Souza, 2021).

Na perspectiva da gestão de pessoas, os *stakeholders* internos são representados por colaboradores, gestores e acionistas, cuja atuação está intrinsecamente relacionada à eficiência dos processos de trabalho (Souza, 2021). Já os *stakeholders* externos incluem clientes, fornecedores, governo, comunidade e até mesmo a sociedade em geral, que se beneficiam ou sofrem impactos das práticas de recursos humanos adotadas (Donaldson & Preston, 1995). Todos esses grupos são compreendidos como partes interessadas, uma vez que são afetados de forma direta ou indireta pelas ações e decisões tomadas na administração de pessoas, o que reforça a necessidade de análise contínua de suas expectativas (Guimarães, 2015; Souza, 2021).

A GP é tradicionalmente caracterizada como área-meio, isto é, um conjunto de práticas que dá suporte à área-fim das organizações para o alcance dos resultados estratégicos (Fischer, 2002; Souza, 2021). Essa concepção evidencia que o papel da área de recursos humanos não é um fim em si mesmo, mas um mecanismo de apoio aos processos produtivos (Guimarães, 2015). No setor público, contudo, essa lógica se altera, pois as demandas não se restringem à competitividade de mercado, mas incluem princípios constitucionais, *accountability* e prestação de serviços à coletividade (Souza, 2021). Como exemplo, a administração pública federal brasileira enfrenta desafios específicos ao equilibrar meritocracia, estabilidade funcional e políticas de inclusão (Guimarães, 2015).

A mensuração de resultados da GP tem se baseado historicamente em indicadores como rotatividade, absenteísmo e custos de pessoal (Becker et al., 2001). Contudo, a literatura recente aponta a necessidade de avançar para métricas mais complexas, que considerem a percepção de valor pelos diferentes *stakeholders* e a contribuição estratégica da área para o desempenho organizacional (Souza, 2021).

Por fim, torna-se fundamental avaliar sistematicamente os *stakeholders* e grupos de influência para medir a efetividade dos programas de GEP (Mitchell et al., 1997; Souza, 2021). Essa avaliação permite compreender em que medida as práticas adotadas geram legitimidade social, apoio político e resultados organizacionais concretos (Donaldson & Preston, 1995). No âmbito da administração pública, tal análise é ainda mais relevante, pois o sucesso das políticas de recursos humanos depende da percepção de justiça, transparência e responsabilidade social por parte de todos os grupos envolvidos (Guimarães, 2015; Souza, 2021).

Apesar da ausência de estudos que avaliem o impacto das práticas de GP na reputação de unidades de GP, a literatura a respeito da reputação organizacional conta com uma profusão de resultados. Como não é o objetivo desta tese, não será descrita uma

exposição exaustiva de estudos sobre o impacto das práticas de GP na reputação organizacional. Porém, cabe expor alguns exemplos do impacto positivo dessa relação.

Assim como a reputação de unidades de GP, a reputação organizacional é percebida como um ativo intangível, um recurso que pode ser acumulado e utilizado em trocas com diversos *stakeholders* (Ravasi et al., 2018). Os resultados de Merlin & Chen (2022) indicaram que as práticas de GP exerce uma forte influência na reputação organizacional e na atratividade organizacional – a medida que um trabalhador percebe que uma empresa é um lugar desejável para trabalhar e com a qual se associar. Além disso, a reputação organizacional influencia a atratividade organizacional e medeia a relação entre práticas de GP e atratividade organizacional. Resultados similares em relação ao impacto das práticas de GP na reputação organizacional e atratividade organizacional também foram encontrados por Umrani et al. (2022).

O impacto das práticas de GP na reputação tornou-se um diferencial competitivo crucial no contexto da transformação digital e da guerra por talentos. A pesquisa de Arab Kalmeri et al. (2022) mostrou que empresas de tecnologia com práticas de GP orientadas para a inovação – como recompensas por criatividade e autonomia – apresentavam scores de reputação significativamente mais altos em rankings setoriais. Isso pode indicar que organizações que implementam políticas de trabalho flexível e investem no desenvolvimento de competências digitais são percebidas como inovadoras e adaptáveis, atraindo não apenas os melhores profissionais mas também a confiança de investidores. Portanto, longe de ser uma função meramente operacional, a GP posiciona-se como um vetor estratégico direto para a reputação, traduzindo investimentos internos em capital humano em ativos intangíveis de mercado, como confiança, legitimidade e valor de marca.

As práticas de GP de alto comprometimento, que investem no desenvolvimento e no bem-estar dos colaboradores, atuam como um poderoso antecedente da reputação

organizacional (Dahle & Urstad, 2022). Um estudo de Dahle e Urstad (2022) – único estudo encontrado na revisão sistemática de literatura desta Tese que envolveu o indicador reputação – em um hospital universitário norueguês constatou que um sistema de RH de alto comprometimento – incluindo empoderamento, *feedback* de desenvolvimento e benefícios abrangentes – impactava positivamente a "estratégia de reputação incorporada", na qual os funcionários internalizam e advogam pela marca da organização. Essa advocacia interna é um canal de comunicação crível e persuasivo que molda percepções positivas junto a clientes, fornecedores e da comunidade em geral, construindo a reputação a partir de dentro para fora.

Considerando o impacto positivo das práticas de GP na reputação organizacional, é possível supor que essas práticas também afetem a reputação das unidades de GP. Para isso, parte-se da premissa de que as práticas de GP são o resultado mais visível da unidade de GP: práticas eficazes demonstram a competência, o valor e a relevância estratégica do departamento para a organização, aprimorando assim sua posição e reputação geral entre os *stakeholders*.

Conforme Boon et al. (2019), é necessário considerar a coordenação e sinergia das práticas de GP para indicar se um sistema de GP é, de fato, efetivo; dessa forma, o efeito combinado das práticas de GP em nível de sistema seria maior do que a soma de suas partes individuais e um sistema de GP coerente e alinhado enviaria um sinal mais forte e consistente sobre as capacidades da unidade, podendo levar a uma reputação mais sólida. Com isso, decidiu-se investigar a relação entre práticas de GP e reputação de unidades de GP de maneira holística – como um sistema – bem como o impacto de práticas de GP nos fatores do construto reputação. Se as práticas de GP são a principal interface entre a unidade departamental e seus *stakeholders* internos, então a qualidade, confiança e credibilidade percebidas dessas práticas devem ser o principal insumo para a formação da reputação. Um

sistema de GP coeso e bem implementado sinaliza competência, confiabilidade e valor estratégico, que são as bases fundamentais para uma reputação positiva. Confirmar esta relação fornece a evidência primária de que a reputação é, de fato, um resultado legítimo da ação da GP. Considerando o que foi descrito anteriormente, foram traçadas as seguintes hipóteses:

*H4:* As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na reputação das unidades de GP.

*H5:* As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na dimensão qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno.

*H6:* As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na dimensão credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP.

Entretanto, não basta obter evidências de um impacto positivo e significativo das práticas de GP na reputação das unidades de GP e suas respectivas dimensões para afirmar que a reputação de unidades de GP é um indicador de efetividade das práticas de GP. Para isso, é necessário comparar se essa relação apresenta resultados similares quando comparado com outro indicador de efetividade mais consolidado. Na revisão sistemática de literatura realizada nesta Tese, o indicador de efetividade mais pesquisado foi a satisfação no trabalho, abordado em 26 artigos. Na maioria dos estudos, as práticas de GP exerceram impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho, seja essa relação investigada com as práticas entendidas como um sistema (Dzimbiri & Molefi, 2022; Khan et al., 2019; Ma et al., 2017; Martinson & De Leon, 2018; Ogbonnaya et al., 2023; Pradhan et al., 2017; Xia et al., 2020) ou avaliadas separadamente (ver Anexo B). Alguns estudos encontraram efeitos não significativos (Alshaikhmubarak et al., 2020; Athamneh, 2024; García-Juan et al., 2023;

Huntsman et al., 2023; Hur, 2020; Mostafa, 2017; Uman et al., 2024; Yamin, 2019). Porém, nenhum dos estudos apresentou impacto negativo das práticas de GP na satisfação no trabalho. Dessa forma, para afirmar que a reputação de unidades de GP pode ser um indicador de efetividade de práticas de GP, é preciso que essa relação apresente similaridade com um indicador consolidado. Os resultados similares com a relação entre práticas de GP e satisfação no trabalho podem fornecer evidências empíricas para isso. Com isso, infere-se que:

*H7: As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho.*

Além de testar se a reputação de unidades de GP pode ser um indicador de efetividade de sistemas, políticas e práticas de GP, por meio da investigação do impacto que as práticas de GP exercem na reputação das unidades de GP e da comparação com os resultados do efeito das práticas de GP e satisfação no trabalho, seria interessante explorar se a relação entre práticas de GP e reputação das unidades de GP é influenciada pela satisfação no trabalho.

A reputação de unidades de GP ainda é um construto pouco explorado e há ausência de modelos teórico-dedutivos específicos para sua investigação, de acordo com Souza (2021). Esse autor também aponta que a satisfação de *stakeholders* significativos – membros da alta gestão, gestores e servidores – é vital para a reputação das unidades de GP. Com isso, é possível que a satisfação dos trabalhadores não só com as unidades de GP, mas também com o trabalho em si podem estar relacionadas.

Conforme descrito anteriormente, a literatura conta com vários estudos que identificaram uma relação positiva entre satisfação no trabalho e reputação organizacional.

Em uma pesquisa com funcionários públicos dinamarqueses, Pedersen et al. (2025) indicaram que a percepção dos funcionários sobre a reputação da organização está positivamente relacionada à sua satisfação no trabalho e essa relação é parcialmente mediada pela identificação do funcionário com a organização. Os autores relatam que além de ser importante externamente, esses resultados indicam que a reputação organizacional também é um ativo gerencial em organizações públicas. Bustos (2023), em uma pesquisa com funcionários públicos de cinco agências mexicanas, indicaram que a reputação organizacional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e o comprometimento e reduz a mobilidade no local de trabalho – aumenta a retenção.

Sob a perspectiva da Teoria da Troca Social (Ahmad et al., 2023), as práticas de GP constituem incentivos organizacionais que, quando percebidos como benéficos e justos, fomentam uma relação recíproca na qual os funcionários respondem com maior satisfação o que, por sua vez, se traduz em avaliações de reputação mais favoráveis das unidades de GP. Simultaneamente, a Teoria dos Eventos Afetivos (Christensen et al., 2023) conceitua as práticas de GP como características estruturais que geram reações afetivas positivas; essa satisfação aumentada influencia subsequentemente os julgamentos cognitivos dos funcionários sobre a reputação da unidade de GP. Da mesma forma, a Teoria da Atribuição (Safira et al., 2023) sugere que a satisfação no trabalho serve como um caminho cognitivo crítico, levando os funcionários a atribuir intenções positivas e competência à unidade de GP, aumentando, assim, sua confiabilidade e prestígio percebidos. Dessa forma, foram formuladas as seguintes hipóteses:

*H8*: A satisfação no trabalho exerce um impacto positivo e significativo na reputação de unidades de GP.

*H9*: A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas gerais de GP e a reputação geral das unidades de GP.

Fundamentalmente, a satisfação no trabalho não é um conceito monolítico, e suas diversas dimensões podem exercer impactos diferenciados sobre a reputação. Portanto, um modelo de mediação simples, que apenas investigue o impacto geral da satisfação no trabalho no relacionamento entre práticas de GP e reputação de unidades de GP forneceria uma visão limitada da dinâmica existente. Mais interessante também seria examinar o potencial de múltiplas vias de mediação paralelas, abordagem que oferece maior precisão teórica ao identificar quais dimensões da satisfação são mais cruciais na transmissão dos efeitos dos sistemas de GP, passando, assim, da questão de se a satisfação importa para a elucidação de como e por meio de quais mecanismos específicos ela importa. Em última análise, esta análise de mediação fornece uma explicação baseada em mecanismos sobre como as intervenções de GP em nível organizacional se traduzem em percepções de reputação em nível individual, contribuindo significativamente tanto para a compreensão teórica quanto para a aplicação prática na GEP. Dessa forma, espera-se que:

*H10*: A relação entre as práticas de gestão de GP e a reputação das unidades de GP é mediada diferencialmente pelas cinco dimensões da satisfação no trabalho.

*H11*: A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de GP e as dimensões da reputação das unidades de GP com os efeitos indiretos totais diferindo significativamente entre as dimensões da reputação.

Para testar todas as hipóteses, esta Tese foi dividida em três estudos. O arcabouço teórico aqui detalhado, que parte da fragmentação dos indicadores tradicionais e avança para

a proposição de um construto integrador no nível meso, demanda uma abordagem metodológica robusta e multifacetada. Na sequência, detalham-se os métodos de pesquisa empregados, cuja escolha foi diretamente guiada pelos objetivos específicos traçados para esta Tese e pelo imperativo de gerar evidências empíricas sólidas sobre as relações hipotetizadas.

## **Método**

Nesta seção são descritos o delineamento e as estratégias de pesquisa adotados para o alcance do objetivo desta Tese de Doutorado. O objetivo geral foi avaliar a relação entre práticas de GP e a reputação das unidades de GP, entendendo que esta pode ser utilizada como um indicador apropriado à mensuração da efetividade de GEP no serviço público brasileiro.

### **Desenho de Pesquisa**

Esta pesquisa adotou um delineamento descritivo, quantitativo, transversal, correlacional preditivo, hipotético dedutivo. Para isso, valeu-se de procedimentos e técnicas típicos dos levantamentos de opinião. Para cada objetivo específico, adotaram-se diferentes abordagens, instrumentos, amostragem, amostra e técnicas de análise de dados. A Tabela 4 apresenta todas essas decisões, que serão detalhadas em seguida.

Tabela 4

## Decisões e Operações Metodológicas

Estudo	Objetivos	Hipóteses	Amostragem	Amostra*	Instrumentos	Análise de Dados
1	<p>1) Testar se a estrutura fatorial do instrumento de reputação de unidades de GP se mantém a mesma (Souza &amp; Cavalcante, 2023) após ser aplicado em uma nova amostra;</p> <p>2) Identificar se esse instrumento exhibe evidências de validade convergente e discriminante quando testado em relação a outros indicadores de avaliação de práticas de GP.</p>	<p><b>H1:</b> A estrutura fatorial do instrumento de reputação de unidades de GP se mantém a mesma de sua proposta original quando testada em uma nova amostra, apresentando índices de ajuste adequados;</p> <p><b>H2:</b> O instrumento de reputação de unidades de GP apresenta validade convergente em relação à satisfação no trabalho;</p> <p><b>H3:</b> O instrumento de reputação de unidades de GP apresenta validade discriminante em relação à intenção de rotatividade.</p>	Não probabilística, por acessibilidade, com número determinado em razão da técnica estatística empregada.	305 funcionários de um órgão do Poder Judiciário.	<p>- Escala reduzida de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008);</p> <p>- Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira et al., 2014);</p> <p>- Escala de Reputação de Unidades de GP (Souza &amp; Cavalcante, 2023);</p> <p>- Levantamento de dados sociodemográficos.</p>	<p>- Análises descritivas;</p> <p>- Análise Fatorial Confirmatória;</p> <p>- Análises de correlação;</p> <p>- <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>;</p> <p>- Razão Heterotração (HTMT).</p>
2	Investigar se a percepção de práticas de GP impacta a reputação das unidades de GP.	<p><b>H4:</b> As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na reputação das unidades de GP;</p> <p><b>H5:</b> As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na dimensão qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno.</p> <p><b>H6:</b> As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na dimensão credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP.</p>	Não probabilística, por acessibilidade, com número determinado em razão da técnica estatística empregada.	305 funcionários de um órgão do Poder Judiciário.	<p>- Escala de Reputação de Unidades de GP (Souza &amp; Cavalcante, 2023);</p> <p>- Escala de percepção de práticas de RH no serviço público (Demo et al., 2024).</p>	<p>- Análise Fatorial Confirmatória;</p> <p>- Modelagem por Equações Estruturais (SEM):</p> <p>1) Modelo 1: O Modelo Hierárquico (Segunda Ordem);</p> <p>2) Modelo 2: O Modelo de Múltiplos Caminhos Diretos (Primeira Ordem).</p>
3	Identificar se a relação entre práticas de GP e reputação de unidades de GP é mediada pela satisfação no trabalho.	<p><b>H7:</b> As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho;</p> <p><b>H8:</b> A satisfação no trabalho exerce um</p>	Não probabilística, por acessibilidade, com número determinado em razão da técnica	305 funcionários de um órgão do Poder	- Escala reduzida de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008);	- Modelagem por Equações Estruturais Mediadas (SEM):

---

<p>impacto positivo e significativo na reputação de unidades de GP;  <b>H9:</b> A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas gerais de GP e a reputação geral das unidades de GP;  <b>H10:</b> A relação entre as práticas de gestão de GP e a reputação das unidades de GP é mediada diferencialmente pelas cinco dimensões da satisfação no trabalho;  <b>H11:</b> A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de GP e as dimensões da reputação das unidades de GP com os efeitos indiretos totais diferindo significativamente entre as dimensões da reputação.</p>	estatística empregada.	Judiciário.	<p>- Escala de Reputação de Unidades de GP (Souza &amp; Cavalcante, 2023);  - Escala de percepção de práticas de RH no serviço público (Demo et al., 2024).</p>	<p>Mediação Única;  2) Modelo de Mediação Múltipla Paralela;  3) Mediação Múltipla Paralela com Fatores de Reputação Separados.</p>
--	------------------------	-------------	---	---

---

*Nota.* \* A amostra foi a mesma para os três estudos.

## **Contexto da Pesquisa**

A organização onde a pesquisa foi realizada é um órgão do Poder Judiciário. Sua principal missão é assegurar que decisões judiciais sejam tomadas de forma coerente e justa, independentemente do local onde o caso seja julgado. Por meio de um rigoroso processo de análise de recursos, a organização contribui para a estabilidade do sistema jurídico e para a proteção dos direitos dos cidadãos. Composta por um colégio de juízes altamente qualificados, a organização atua como um tribunal de última instância para diversos tipos de processos. Sua estrutura hierárquica e seus procedimentos internos visam a garantir a imparcialidade e a celeridade na resolução dos casos.

A organização possui um papel fundamental na pacificação social e na construção de um Estado de Direito. A organização possui uma estrutura complexa de pessoal, composta por diversos quadros funcionais. Além dos ministros, responsáveis pelas decisões finais, o quadro é formado por servidores como analistas, técnicos e auxiliares judiciários, cada um com suas atribuições específicas. Há também estagiários e colaboradores externos. A organização interna é dividida em diretorias e seções, com uma gestão eficiente de gestão de pessoas. Existe uma busca constante de qualificar seus servidores, oferecendo programas de capacitação e desenvolvimento profissional. Informações sobre seu quadro de pessoal são disponibilizadas no Portal da Transparência (n.d.a), permitindo que a sociedade acompanhe a gestão de seus recursos.

## **Estudo 1**

### ***Amostra e Procedimento de Coleta de Dados***

A amostra foi constituída de 305 participantes e foi a mesma para todos os estudos. O cálculo do tamanho da amostra necessária levou em consideração as análises de cada estudo.

Para o Estudo 1, levou-se em consideração a Análise Fatorial Confirmatória. Uma regra geral para esta análise é ter, pelo menos, 200 participantes na amostra (Hair et al., 2019). Já para os Estudos 2 e 3, adotou-se a Modelagem por Equações Estruturais (SEM). Segundo Hair et al. (2019), essa análise exige um mínimo de 100 a 200 observações para modelos com até sete construtos, mas prefere-se um mínimo de 300 a 500 para garantir estabilidade e evitar sobrecarga. Com isso, o tamanho da amostra foi adequado para prosseguir com as análises de todos os estudos. A amostra não era aleatória e foi obtida por disponibilidade, participação voluntária e acessibilidade dos respondentes.

Antes do início da coleta de dados, entrou-se em contato com o Gabinete do Diretor-Geral da instituição onde se pretendia conduzir a pesquisa para requisitar a autorização para tal. A Assessoria de Conformidade, Integridade e Riscos da instituição analisou o escopo da pesquisa e concluiu haver o cumprimento legal das hipóteses de tratamento de dados pessoais e de dados pessoais sensíveis que seriam coletados por meio de consentimento expresso, de forma específica, para finalidade específica, demonstrando a manifestação de vontade dos respondentes. Com isso, foi autorizada formalmente a coleta dos dados.

Os instrumentos foram aplicados pela *internet*. Os questionários e o banco de dados ficaram hospedados em um sítio externo e independente da organização (*Typeform*). Foi enviada uma mensagem via endereço institucional de *e-mail* de todos os servidores da organização, contendo o *link* de acesso aos instrumentos. Além disso, a pesquisadora também enviou mensagens individuais por meio de aplicativos de mensagens e outras formas de comunicação, estimulando a participação dos demais servidores e esclarecendo as principais dúvidas. A coleta ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2025. Antes dos questionários, foi apresentado um texto inicial convidando os funcionários a responder a pesquisa, esclarecendo o objetivo da mesma e assegurando a anonimidade e sigilo dos dados, bem como o caráter voluntário e livre para aceitar ou recusar o convite.

A amostra era composta em sua maioria por respondentes do sexo masculino (58%), da faixa etária de 36 a 45 anos (31,8%), servidores sem responsabilidade formal por uma equipe de trabalho (62,6%), com pós-graduação *lato sensu* completa (58,7%), com 1 a 5 anos trabalhando na organização (23%), que trabalham na área meio (57,4%), que não trabalham na unidade de GP (94,8%) e que não tem contato direto com a unidade de GP (71,8%). As características sociodemográficas dos participantes são apresentadas na Tabela 5.

**Tabela 5**

*Características Sociodemográficas e Ocupacionais dos Participantes da Pesquisa*

Características	n (%)
Sexo	
Masculino	177 (58)
Feminino	128 (42)
Faixa etária	
menos de 26 anos	20 (6,6)
de 26 a 35 anos	61 (20)
de 36 a 45 anos	97 (31,8)
de 46 a 55 anos	86 (28,2)
acima de 55 anos	41 (13,4)
Cargo	
Alta Gestão (Secretário, Superintendente, Ministro, entre outros similares)	11 (3,6)
Gestor (Coordenador, Coordenador-geral, Gerente, Chefe de setor, Chefe de serviço, entre outros similares)	65 (21,3)
Servidor (não é responsável formal por uma equipe de trabalho)	191 (62,6)
Estagiário	18 (5,9)
Terceirizado	20 (6,6)
Escolaridade	
Ensino fundamental completo ( )	1 (0,3)
Ensino médio completo ( )	24 (7,9)
Ensino superior completo ( )	66 (21,6)
Mestrado completo ( )	31 (10,2)
Doutorado completo ( )	3 (1)
Pós-doutorado completo ( )	1 (0,3)
Pós-graduação <i>lato sensu</i> completa ( )	179 (58,7)
Tempo trabalhando na organização	
Menos de 1 ano	30 (9,8)
de 1 a 5 anos	70 (23)
de 6 a 10 anos	57 (18,7)
de 11 a 15 anos	58 (19)
de 16 a 20 anos	22 (7,2)
mais de 20 anos	68 (22,3)
Área de concentração	
Fim	130 (42,6)
Meio	175 (57,4)
Membro da unidade de GP	
Não	289 (94,8)
Sim	16 (5,2)

Características	n (%)
Contato direto com a unidade de GP	
Não	219 (71,8)
Sim	86 (28,2)

*Nota.* Elaborada pela autora.

### ***Instrumentos***

**Satisfação no Trabalho.** Foi utilizada a escala reduzida elaborada por Siqueira (2008), que contém 15 itens divididos igualmente em 5 fatores (ver Anexo C): 1) Satisfação com os colegas: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho ( $\alpha = 0,897$ ;  $\omega = 0,898$ ); 2) Satisfação com o salário: contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho ( $\alpha = 0,941$ ;  $\omega = 0,941$ ); 3) Satisfação com a chefia: contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos seus subordinados e entendimento entre eles ( $\alpha = 0,936$ ;  $\omega = 0,939$ ); 4) Satisfação com a natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas ( $\alpha = 0,871$ ;  $\omega = 0,871$ ); 5) Satisfação com as promoções: contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção ( $\alpha = 0,943$ ;  $\omega = 0,945$ ). O instrumento adotou uma escala de respostas do tipo *likert* de sete pontos (1 = totalmente insatisfeito); 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito).

**Intenção de Rotatividade.** Foi aplicada a escala unifatorial elaborada por Siqueira et al. (2014), que contém três assertivas que avaliam o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída ( $\alpha = 0,927$ ;  $\omega = 0,927$ ): 1) ‘Penso em sair da instituição em que trabalho’; 2) ‘Planejo sair da instituição em que trabalho’; 3) ‘Tenho vontade de sair da

instituição em que trabalho'. Para responder, utiliza-se uma escala de respostas do tipo *likert* de cinco pontos para indicar a frequência de cada assertiva (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre). O instrumento pode ser visto no Anexo D.

**Reputação de unidades de GP.** Foi utilizada a medida de reputação das unidades de GP de organizações públicas brasileiras (Souza & Cavalcante, 2023). Esta apresentou indícios de validade obtidos de respondentes do legislativo, executivo e judiciário, e era representada por um modelo bifatorial com 19 itens distribuídos de acordo dois fatores (ver Anexo E): a) Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno (servidores, gestores e membros da alta gestão): implica se o atendimento é cordial, célere, eficiente, transparente e acessível. Este fator conta com seis itens ( $\alpha = 0,873$ ;  $\omega = 0,887$ ); e b) Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP: o público interno acredita nas informações das unidades de GP seja por interação direta ou por meio de relatos de outros e expectativa de que as políticas e práticas das unidades de GP sejam implementadas, proporcionem melhorias, solucionem problemas e defendam os interesses dos servidores. Este fator conta com 13 itens ( $\alpha = 0,955$ ;  $\omega = 0,956$ ). Esse instrumento adotou uma escala de respostas do tipo *likert* de cinco pontos, mas a ancoragem ocorreu somente com números e nos extremos da escala, ao contrário da determinação da nomeação para cada resposta.

**Dados sociodemográficos.** Foram levantadas as seguintes informações sobre os respondentes: sexo, faixa etária, escolaridade, cargo, tempo de trabalho na organização, se é membro da unidade de GP ou não e se tem contato com a unidade de GP ou não (ver Anexo G).

### ***Análise de Dados***

Primeiramente, foram realizadas análises descritivas dos dados demográficos e análises de confiabilidade das escalas – expressas pelo alfa de Cronbach e pelo ômega de

McDonald apresentados na seção instrumentos. Não houve casos ausentes. Depois, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para investigar se a estrutura fatorial da escala de reputação de unidades de GP permaneceria igual a apresentada por Souza e Cavalcante (2023) e se essa apresentaria índices de ajuste adequados. Antes de realizar a análise, os pressupostos da mesma foram identificados. A normalidade univariada foi verificada por meio dos valores de curtose. Foram seguidas as recomendações de Byrne (2010), que indica que valores iguais ou superiores a 7 são indicativos de desvio precoce da normalidade. Para avaliar a normalidade multivariada, foi observado o índice de curtose multivariada e sua razão crítica. Esta representa a estimativa normalizada de Mardia de curtose multivariada (Byrne, 2010). Foi adotado o critério de Bentler (2005), que sugeriu que valores maiores que 5 são indicativos de dados com distribuição não normal. Além disso, foram investigadas a linearidade entre variáveis observadas e fatores latentes e a ausência de multicolinearidade (alta correlação entre variáveis observadas). Todos os pressupostos foram cumpridos.

Aplicou-se o método da estimação da máxima verossimilhança. O ajuste do modelo foi identificado com os seguintes:  $\chi^2$  e seus respectivos graus de liberdade, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), com valores menores que 0,08 e seu Intervalo de Confiança a 90% (Browne & Cudeck, 1993), CFI (*Comparative Fit Index*) maior ou igual a 0,90 (Bentler, 1990) e SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) menor ou igual a 0,08 (Hu & Bentler, 1999). Além disso, o *Akaike Information Criterion* (AIC) foi considerado. O AIC não tem uma escala significativa, mas o modelo com os menores valores de AIC tem maior probabilidade de se replicar e seria o preferido (DiStefano, 2016). Todas as análises foram realizadas com o pacote lavaan (versão 0.6-20) no *software* Rstudio.

Para a análise de validade convergente, foram realizadas análises de correlação de Pearson entre os cinco fatores da escala de satisfação no trabalho e os dois fatores da escala de reputação de unidades de GP, além de investigar as correlações entre as escalas como

unifatoriais. Optou-se por fazer as análises de correlação com os fatores separadamente para uma investigação mais precisa das possíveis associações. Correlações mais altas indicam validade convergente (Hair et al., 2019). Entretanto, não eram esperadas correlações muito fortes, pois são construtos relacionados, mas diferentes. Além disso, também foi investigada a *Average Variance Extracted* (AVE) para identificar a validade convergente. Esta é uma medida estatística que avalia quanta variância um construto latente explica em suas variáveis indicadoras correspondentes em comparação com a variância atribuída ao erro de medição; um valor de AVE de 0,5 ou superior é geralmente considerado aceitável, indicando que o construto está capturando uma quantidade significativa de variância e possui boa validade convergente (Hair et al., 2019).

Para a validade discriminante entre reputação de unidades de GP e intenção de rotatividade, foi realizada a análise da Razão Heterotraço-Monotraço (*Heterotrait-Monotrait Ratio* | HTMT), com valores menores que 0,85 (Henseler et al., 2015). Essa análise compara a correlação de indicadores que medem construtos diferentes (heterotraço) com a correlação de indicadores que medem o mesmo construto (monotraço); essencialmente, a HTMT determina se os construtos são distintos examinando a força das correlações entre indicadores que medem o mesmo construto e construtos diferentes (Henseler et al., 2015). Para as análises descritivas dos dados demográficos e análises de validade convergente e discriminante, foi utilizado o *software* SPSS 24.0.

## **Estudo 2**

### ***Amostra e Procedimento de Coleta de Dados***

A amostra foi a mesma do Estudo 1. A coleta dos dados ocorreu simultaneamente com o Estudo 1.

### ***Instrumentos***

**Percepção de práticas de GP.** Foi aplicada a escala de percepção de práticas de RH no serviço público de Demo et al. (2024). Esta é composta por 19 itens, distribuídos em quatro fatores/dimensões (ver Anexo F): a) Treinamento, desenvolvimento e educação (3 itens,  $\alpha = 0,734$ ;  $\omega = 0,775$ ): abrange um conjunto de práticas de GP que visam a proporcionar e estimular a aquisição de competências e o desenvolvimento do conhecimento; b) Relacionamento (8 itens,  $\alpha = 0,897$ ;  $\omega = 0,900$ ): compreende práticas que visam a estimular a participação, a autonomia e o engajamento dos servidores públicos, bem como motivá-los e envolvê-los em seu trabalho; c) Condições de trabalho (5 itens,  $\alpha = 0,806$ ;  $\omega = 0,816$ ): expressa práticas que visam não só as condições físicas de trabalho, mas também as condições relacionadas com o bem-estar psicológico dos servidores públicos; e d) Avaliação de competências e desempenho (3 itens,  $\alpha = 0,851$ ;  $\omega = 0,852$ ): práticas relacionadas à avaliação do desempenho dos servidores públicos. Para responder, utiliza-se uma escala de respostas do tipo *likert* de cinco pontos para indicar a concordância com cada item (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo nem discordo / não se aplica; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente).

**Reputação de unidades de GP.** Mesma escala utilizada no Estudo 1.

### ***Análise de Dados***

Este estudo utilizou a Modelagem por Equações Estruturais (SEM) para testar as relações hipotéticas entre as práticas de GP e a reputação das unidades de GP. Antes de realizar as análises de SEM, foram averiguados os pressupostos dessa técnica. Primeiramente, a normalidade multivariada foi avaliada pela análise da assimetria e curtose dos dados, onde todos os valores absolutos se mantiveram abaixo de 3 e 10, respectivamente, indicando ausência de violação severa da normalidade. Adicionalmente, a inexistência de *outliers*

multivariados extremos foi confirmada pela distância de Mahalanobis, com um nível de significância de  $p < 0,001$ . Pressupostos de linearidade das relações e homocedasticidade foram inspecionados visualmente por meio de gráficos de dispersão, sem a detecção de padrões não-lineares evidentes. Por fim, a matriz de dados mostrou-se adequada para a análise, com a confirmação da não existência de multicolinearidade perfeita, atestada pelos índices de tolerância superiores a 0,20 e Fatores de Inflação de Variância (VIF) inferiores a 5. O estimador de Máxima Verossimilhança (ML) com erros-padrão robustos (MLR) foi utilizado para considerar potenciais desvios da normalidade multivariada dos dados.

O procedimento analítico seguiu uma abordagem de duas etapas recomendada por Anderson e Gerbing (1988). Primeiramente, foi realizada uma AFC para validar o modelo de mensuração e garantir que os construtos latentes fossem adequadamente mensurados por seus respectivos indicadores. Estabelecer um modelo de mensuração bem ajustado é um pré-requisito crítico para a análise de modelos estruturais, pois confirma a validade e a confiabilidade do construto antes da interpretação dos caminhos causais (Hair et al., 2019). Posteriormente, dois modelos estruturais distintos foram testados para fornecer uma compreensão mais detalhada do objetivo da pesquisa: 1) Modelo 1: O Modelo Hierárquico (Segunda Ordem) foi utilizado para testar o impacto abrangente de um sistema unificado de práticas de GP em um construto geral de ordem superior da reputação das unidades de GP; 2) Modelo 2: O Modelo de Múltiplos Caminhos Diretos (Primeira Ordem) foi utilizado para investigar os efeitos específicos do sistema geral de práticas de GP nas duas dimensões distintas da reputação: Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno (servidores, gestores e membros da alta gestão) e Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP.

Utilizar os dois modelos foi essencial para uma investigação abrangente. O Modelo 1 alinha-se à perspectiva estratégica de GP de que as práticas operam como um sistema

sinérgico, fornecendo um teste parcimonioso da hipótese central. O Modelo 2 oferece *insights* específicos, revelando se o sistema de GP influencia a qualidade e a credibilidade percebidas das unidades na mesma medida, informando, assim, implicações teóricas e práticas mais precisas. As análises foram conduzidas utilizando o pacote lavaan (versão 0.6-20) no *software* Rstudio.

### **Estudo 3**

#### ***Amostra, Procedimento de Coleta de Dados e Instrumentos***

A amostra, os procedimentos de coleta de dados e os instrumentos serão os mesmos dos Estudos 1 e 2.

#### ***Análise de Dados***

Este estudo empregou uma série de Modelagem por Equações Estruturais Mediadas (SEM) para investigar as relações complexas entre práticas de GP, satisfação no trabalho e reputação das unidades de GP. A análise foi conduzida utilizando o pacote lavaan (Versão 0.6-20) no *software* Rstudio. Assim como nos estudos anteriores, foram verificados os pressupostos de normalidade dos dados, linearidade entre variáveis observadas e fatores latentes e a ausência de multicolinearidade (alta correlação entre variáveis observadas). Os valores de corte dos índices de ajuste foram os mesmos adotados nos estudos anteriores. O estimador de máxima verossimilhança com erros padrão robustos (MLR) foi utilizado para considerar possíveis desvios da normalidade multivariada dos dados, garantindo a robustez das estimativas dos parâmetros e das estatísticas de ajuste do modelo.

Uma abordagem analítica sequencial foi adotada para proporcionar uma compreensão mais detalhada do objetivo da pesquisa: 1) Modelo 1: O Modelo de Mediação Única testou a hipótese geral de que a satisfação no trabalho como um todo medeia a relação

entre o sistema geral de práticas de GP e a reputação geral das unidades de GP; 2) Modelo 2: O Modelo de Mediação Múltipla Paralela examinou os papéis mediadores específicos das cinco dimensões distintas da satisfação no trabalho (com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com promoções) para identificar quais aspectos específicos da satisfação são mais críticos; 3) Modelo 3: Mediação Múltipla Paralela com Fatores de Reputação Separados investigou a relação complexa entre as práticas de GP, as dimensões da satisfação no trabalho e as duas dimensões da reputação das unidades de GP (Qualidade e Credibilidade). Essa abordagem multimétodos foi essencial para passar de uma compreensão ampla do mecanismo de mediação para uma análise detalhada de caminhos específicos, proporcionando, assim, parcimônia teórica e especificidade prática.

## Resultados

A seguir, serão descritos os resultados dos três estudos que compõem esta Tese. O Estudo 1 buscou identificar as propriedades psicométricas do instrumento de reputação de unidades de GP por meio da análise da estrutura fatorial deste e se o mesmo exhibe evidências de validade convergente e discriminante quando testado em relação a outros indicadores de avaliação de práticas de GP – no caso seriam satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, respectivamente. O Estudo 2 investigou se as práticas de GP impactam a reputação das unidades de GP, tanto diretamente quanto em relação aos dois fatores de reputação – qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno e credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP. Por fim, o Estudo 3 testou se a relação entre práticas de GP e reputação de unidades de GP é mediada pela satisfação no trabalho.

### Estudo 1

#### *Análise Fatorial Confirmatória - AFC*

Inicialmente, foi realizada a AFC com os itens subdivididos em dois fatores de acordo com os resultados de Souza e Cavalcante (2023). Os índices de ajuste do Modelo 1 não foram satisfatórios – exceto o SRMR –, extrapolando os limites adotados nesta Tese e descritos na seção Análise de Dados do Estudo 1. O primeiro passo para verificar possíveis razões para o mau ajuste do modelo foi observar as cargas fatoriais padronizadas.

Entretanto, nenhuma delas apresentou problema, com as mesmas variando de 0,5 a 0,885.

Com isso, inspecionou-se os resíduos da matriz de correlação. Esta mostra as correlações entre itens que não são explicadas pelas variáveis latentes. Um ponto de corte para a magnitude dessas correlações é usado para identificar potenciais erros de

especificação do modelo, com valores próximos de zero indicando um bom ajuste (Hair et al., 2019). Alguns valores foram maiores que 0,1, indicando a possibilidade de itens problemáticos (ver Anexo H). Os itens que apresentaram maior ocorrência de valores que extrapolaram o limite foram os itens 1 (“Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da unidade de Gestão de Pessoas”), 3 (“Tenho acesso à unidade de Gestão de Pessoas”) e 7 (“A unidade de Gestão de Pessoas aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores”).

A próxima etapa foi investigar os índices de modificação. Estes são valores estatísticos que indicam o quanto o ajuste de um modelo melhoraria se um único parâmetro, como um caminho de covariância ou regressão, fosse adicionado ou liberado; eles ajudam a identificar especificações incorretas do modelo, mostrando quais alterações potenciais levariam à maior redução na estatística qui-quadrado (Hair et al, 2019). Enquanto alguns pesquisadores apontam um ponto de corte para índices de modificação de 3,84 – valor crítico do qui-quadrado para 1 grau de liberdade no nível de  $p < 0,05$  –, geralmente é recomendado usar um valor de corte mais alto, como 10 ou mais, para evitar a adição de caminhos sem justificativa teórica (Hair et al., 2019). A Tabela 6 apresenta os índices de modificação encontrados.

**Tabela 6**

*Índices de Modificação*

Item	Fator 1	Fator 2
RGP1	44,152	
RGP2	3,647	
RGP3	22,899	
RGP4	5,086	
RGP5	0,587	

Item	Fator 1	Fator 2
RGP6	0,259	
RGP7		22,0426
RGP8		19,6596
RGP9		2,8130
RGP10		0,1888
RGP11		0,0647
RGP12		8,5414
RGP13		0,0435
RGP14		0,0816
RGP15		3,8222
RGP16		0,3555
RGP17		10,0050
RGP18		0,4857
RGP19		1,4497

*Notas.* RGP = Reputação das unidades de GP; em vermelho = valores acima de 10; Fator 1 = Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno; Fator 2 = Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP.

Assim como os resíduos da matriz de correlação, os índices de modificação também apontam os itens 1, 3 e 7 como problemáticos, além dos itens 8 (“Após alguma ação da unidade de Gestão de Pessoas, como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras, haverá melhoria para o trabalho dos servidores”) e 17 (“A unidade de Gestão de Pessoas detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos”). De acordo com esses resultados, optou-se por remover esses itens e realizar uma nova AFC. Esse Modelo 2 apresentou melhorias nos índices de ajuste – com o AIC demonstrando uma melhora entre os modelos. Somente o RMSEA não alcançou os resultados desejados. A comparação entre os índices de ajuste podem ser vistos na Tabela 7.

**Tabela 7***Índices de Ajuste dos Modelos Analisados*

<b>Modelo</b>	$\chi^2$	<b>gl</b>	<i>p</i>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA (IC 90%)</b>	<b>SRMR</b>	<b>AIC</b>
<b>M1</b>	756	151	0,001	0,876	0,115 (0,107 - 0,123)	0,0645	13055
<b>M2</b>	371	76	0,001	0,914	0,113 (0,101 - 0,124)	0,0437	9643

*Notas.* M1 = Modelo 1, com todos os itens; M2 = Modelo 2, sem os itens 1, 3, 7, 8 e 17.

De acordo com Marsh et al. (2004), é quase impossível atingir esses índices de ajuste tidos como “padrão ouro”. Os autores encorajam pesquisadores a não generalizar esses pontos de corte, transformando resultados heurísticos baseados em uma amostra limitada em regras aplicadas sem os cuidados recomendados (Marsh et al., 2004). O mesmo também é apontado por Little (2024).

Considerando essas recomendações, bem como os resultados das análises dos resíduos da matriz de correlação, dos índices de modificação e uma leitura do conteúdo dos itens – que permitiu a observação de certas similaridades entre os itens excluídos com outros que remanesceram na escala –, optou-se por não fazer nenhuma outra alteração no modelo. Com isso, adotou-se para o restante da pesquisa o Modelo 2 obtido após a remoção dos itens 1, 3, 7, 8 e 17. Com isso, a H1, que afirmava que a estrutura fatorial do instrumento de reputação de unidades de GP se mantém a mesma de sua proposta original quando testada em uma nova amostra, apresentando índices de ajuste adequados, foi rejeitada. A Tabela 8 apresenta como ficou a distribuição dos itens para cada fator e a indicação de quais itens foram removidos. Além disso, também são apresentados os novos índices de confiabilidade após a remoção dos itens.

**Tabela 8***Escala de Reputação de Unidades de GP após Remoção dos Itens*

<b>Fator</b>	<b>Itens</b>
<b>Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno</b> ( $\alpha = 0,818$ ; $\omega = 0,849$ )	<p><i>Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da unidade de RH.</i></p> <p>Tenho relação de proximidade com a unidade de RH.</p> <p><b><i>Tenho acesso à unidade de RH.</i></b></p> <p>O acesso à unidade de RH é fácil.</p> <p>Consigo informações sobre questões de pessoal na unidade de RH com facilidade.</p> <p>A unidade de RH é acessível a todos os servidores.</p>
<b>Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP</b> ( $\alpha = 0,944$ ; $\omega = 0,947$ )	<p><i>A unidade de RH aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.</i></p> <p><b><i>Após alguma ação da unidade de RH, como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras, haverá melhoria para o trabalho dos servidores.</i></b></p> <p>As práticas propostas pela unidade de RH melhoram o trabalho desempenhado no órgão.</p> <p>A unidade de RH zela pelos interesses dos servidores do órgão.</p> <p>As ações realizadas pela unidade de RH são boas para os servidores.</p> <p>Não sou prejudicado pelas ações realizadas pela unidade de RH.</p> <p>A unidade de RH defende o interesse dos servidores do órgão.</p> <p>Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da unidade de RH.</p> <p>A unidade de RH implementa as ações que propõe.</p> <p>As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pela unidade de RH representam a realidade.</p> <p><b><i>A unidade de RH detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.</i></b></p> <p>Meus colegas de trabalho afirmam que a unidade de RH faz o que promete aos servidores.</p> <p>A unidade de RH entrega o que promete aos servidores.</p>

*Nota.* Os itens em itálico e negrito foram removidos após a AFC.

***Validade Convergente***

Para a Análise convergente, foram realizadas análises de correlação de Pearson entre os cinco fatores da escala de satisfação no trabalho e os dois fatores da escala de reputação de unidades de GP, além de investigar as correlações entre as escalas como unifatoriais. Os resultados indicaram uma maioria (61,11%) de correlações moderadas significativas entre as escalas e seus respectivos fatores. Não houve correlações fortes, como já era esperado. O

fator “Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno” apresentou as menores correlações com os fatores da escala de satisfação no trabalho, apenas apresentando correlação moderada com o fator “Satisfação com promoções” e com a escala de satisfação no trabalho em geral. Já o fator “Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP” só apresentou correlações fracas com os fatores “Satisfação com o salário” e “Satisfação com a chefia”. De maneira geral, a escala de reputação de unidades de GP e a escala de satisfação no trabalho apresentaram correlação moderada, sendo o maior valor encontrado ( $r = 0,46$ ). Todas as correlações podem ser vistas na Tabela 9.

**Tabela 9**

*Matriz de Correlações entre Itens de Satisfação no Trabalho e Reputação de Unidades de GP*

	S1	S2	S3	S4	S5	SG	R1	R2	RG
S1	-								
S2	0,33**	-							
S3	0,56**	0,31**	-						
S4	0,46**	0,34**	0,55**	-					
S5	0,25**	0,44**	0,37**	0,37**	-				
SG	0,67**	0,70**	0,76**	0,73**	0,73**	-			
R1	0,27**	0,24**	0,18*	0,23**	0,39**	0,37**	-		
R2	0,32**	0,29**	0,23**	0,34**	0,41**	0,45**	0,66**	-	
RG	0,33**	0,30**	0,23**	0,33**	0,43**	0,46**	0,82**	0,97**	-

*Notas.* S1 = Satisfação com os colegas; S2 = Satisfação com o salário; S3 = Satisfação com a chefia; S4 = Satisfação com a natureza do trabalho; S5 = Satisfação com promoções; SG = Satisfação Geral; R1 = Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno; R2 = Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP; RG = Reputação das unidades de GP.

\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,001$

O próximo passo foi calcular a *Average Variance Extracted* (AVE). Para avaliar a validade convergente dos construtos, foi realizada uma AFC, incluindo todos os fatores das escalas de satisfação no trabalho e reputação de unidades de GP. O modelo demonstrou bom ajuste aos dados:  $\chi^2(df) = 888 (356) p < 0,001$ , CFI = 0,932, RMSEA = 0,07, IC 90% [0,064 - 0,076], SRMR = 0,04.

Conforme apresentado na Tabela 10, a validade convergente foi comprovada para todos os construtos. A Variância Média Extraída (VME) para cada construto variou de 0,589 a 0,842, todos acima do parâmetro de referência de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Isso indica que os construtos representam uma quantidade suficiente de variância em seus respectivos indicadores, estabelecendo validade convergente adequada. Portanto, a H2, que indicava que o instrumento de reputação de unidades de GP apresenta validade convergente em relação à satisfação no trabalho, foi confirmada.

**Tabela 10**

*Avaliação da Validade Convergente usando a Average Variance Extracted (AVE)*

Escala	Construto	Itens	Intervalo das Cargas Fatoriais	AVE
<b>Satisfação no Trabalho</b>	Satisfação com os colegas	3	0,824 - 0,893	0,747
	Satisfação com o salário	3	0,879 - 0,957	0,842
	Satisfação com a chefia	3	0,818 - 0,986	0,841
	Satisfação com a natureza do trabalho	3	0,792 - 0,855	0,691
	Satisfação com promoções	3	0,867 - 0,951	0,850
<b>Reputação de unidades de GP</b>	Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno	4	0,477 - 0,871	0,598
	Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP	10	0,615 - 0,879	0,643

*Nota.* Elaborada pela autora.

### ***Validade Discriminante***

O próximo passo na avaliação das propriedades psicométricas do instrumento de reputação de unidades de GP foi avaliar a validade discriminante. Para tal, utilizou-se da Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT), conforme recomendado por Henseler et al. (2015). Conforme apresentado na Tabela 11, todos os valores de HTMT variaram de -0,14 a 0,79. Como esses valores estão abaixo do limite conservador de 0,85, concluiu-se que os três construtos apresentam forte validade discriminante. A H3, que afirmava que o instrumento de reputação de unidades de GP apresenta validade discriminante em relação à intenção de rotatividade, foi confirmada.

**Tabela 11**

*Avaliação da Validade Discriminante usando a Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT)*

<b>Fator</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1. Intenção de Rotatividade</b>	-		
<b>2. Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno</b>	-0,14	-	
<b>3. Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP</b>	-0,26	0,79	-

*Nota.* Elaborada pela autora.

### **Estudo 2**

#### ***Correlações entre a Escala de Práticas de GP e Reputação de Unidades de GP***

Primeiramente, foi realizada uma análise de correlação de Pearson entre os fatores das escalas de práticas de GP e de reputação de unidades de GP. Todos os fatores das escalas, bem como seus respectivos fatores gerais, apresentaram correlações positivas e significativas. Todas as correlações variaram de moderadas para fortes, sendo que a menor foi entre Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno e Condições de trabalho ( $r = 0,322, p < 0,001$ ) e a maior foi entre Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP e a escala de Práticas de GP em geral ( $r = 0,663, p < 0,001$ ).

Os fatores gerais das escalas também apresentaram forte correlação ( $r = 0,656, p < 0,001$ ). Todos os valores podem ser vistos na Tabela 12. Isso indicou que a H4, que sugeria que existe um impacto positivo e significativo entre as práticas de GP e a reputação das unidades de GP, poderia ser corroborada. No entanto, isso só poderia ser confirmado após as análises de SEM, que serão posteriormente apresentadas.

**Tabela 12**

*Correlações entre as Escalas de Práticas de GP e Reputação de Unidades de GP*

	R1	R2	RG	TDE	REL	COND	COMP	PG
R1	-							
R2	0,661*	-						
RG	0,816*	0,973*	-					
TDE	0,377*	0,414*	0,434*	-				
REL	0,425*	0,642*	0,625*	0,580*	-			
COND	0,322*	0,402*	0,409*	0,446*	0,532*	-		
COMP	0,392*	0,606*	0,587*	0,529*	0,666*	0,388*	-	
PG	0,472*	0,663*	0,656*	0,743*	0,927*	0,720*	0,794*	-

*Notas.* R1 = Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno;

R2 = Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP; RG =

Reputação das unidades de GP; TDE = Treinamento, Desenvolvimento e Educação; REL =

Relacionamento; COND = Condições de Trabalho; COMP = Avaliação de competências e

desempenho; PG = Práticas de GP.

\*  $p < 0,001$

### ***Análise Fatorial Confirmatória - AFC***

Antes de realizar as análises de SEM, foi realizada uma AFC para identificar o ajuste do modelo com os fatores das escalas de práticas de GP e de reputação de unidades de GP.

Conforme descrito na seção Análise de dados do Estudo 2, isso é um pré-requisito

necessário para a análise de modelos estruturais, confirmando a validade e a confiabilidade

dos construtos antes da interpretação dos caminhos causais (Hair et al., 2019).

A AFC inicial avaliou a estrutura de quatro fatores das práticas de GP (treinamento, desenvolvimento e educação, relacionamento, condições de trabalho e avaliação de competências e desempenho) e a estrutura de dois fatores da reputação de unidades de GP (qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno e credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP). Os índices de ajuste do modelo sugerem um ajuste dos dados marginalmente aceitável:  $\chi^2(df) = 463,404$  (146)  $p < 0,001$ , CFI = 0,869, RMSEA = 0,096, IC 90% [0,086 - 0,106], SRMR = 0,08.

Embora o SRMR seja aceitável, o CFI ficou abaixo do limite convencional de 0,90, e o intervalo de confiança RMSEA não fica abaixo de 0,08, indicando possibilidades de melhorias no modelo. Cabe ressaltar que o mesmo ocorreu quando foi aplicada a AFC somente na escala de reputação de unidades de GP (Estudo 1). Apesar do ajuste global abaixo do ideal, as estimativas dos parâmetros foram examinadas quanto à validade do construto. Todas as cargas fatoriais foram estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ ) e de magnitude substancial (ver Tabela 13), fornecendo evidências de validade convergente. As cargas padronizadas para os fatores das práticas de GP variaram de 0,571 a 0,925, e para os fatores de reputação variaram de 0,618 a 0,895. As covariâncias entre todos os fatores latentes foram positivas e estatisticamente significativas ( $p < 0,01$ ), indicando que os construtos são relacionados, porém distintos, corroborando a validade discriminante.

**Tabela 13**

*Cargas Fatoriais Padronizadas da Análise Fatorial Confirmatória*

Fator	Item	Carga fatorial	Fator	Item	Carga fatorial
TDE	1	0,654	R1	2	0,476
	2	0,599		4	0,871
	3	0,916		5	0,814
REL	4	0,789	R2	6	0,861
	5	0,847		9	0,808

Fator	Item	Carga fatorial	Fator	Item	Carga fatorial
	6	0,783		10	0,879
	7	0,625		11	0,895
	8	0,715		12	0,618
	9	0,712		13	0,879
	10	0,753		14	0,632
	11	0,571		15	0,753
<b>COND</b>	12	0,587		16	0,816
	13	0,606		18	0,816
	14	0,746		19	0,864
	15	0,749			
	16	0,743			
<b>COMP</b>	17	0,800			
	18	0,848			
	19	0,777			

*Notas.* R1 = Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno; R2 = Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP; TDE = Treinamento, Desenvolvimento e Educação; REL = Relacionamento; COND = Condições de Trabalho; COMP = Avaliação de competências e desempenho.

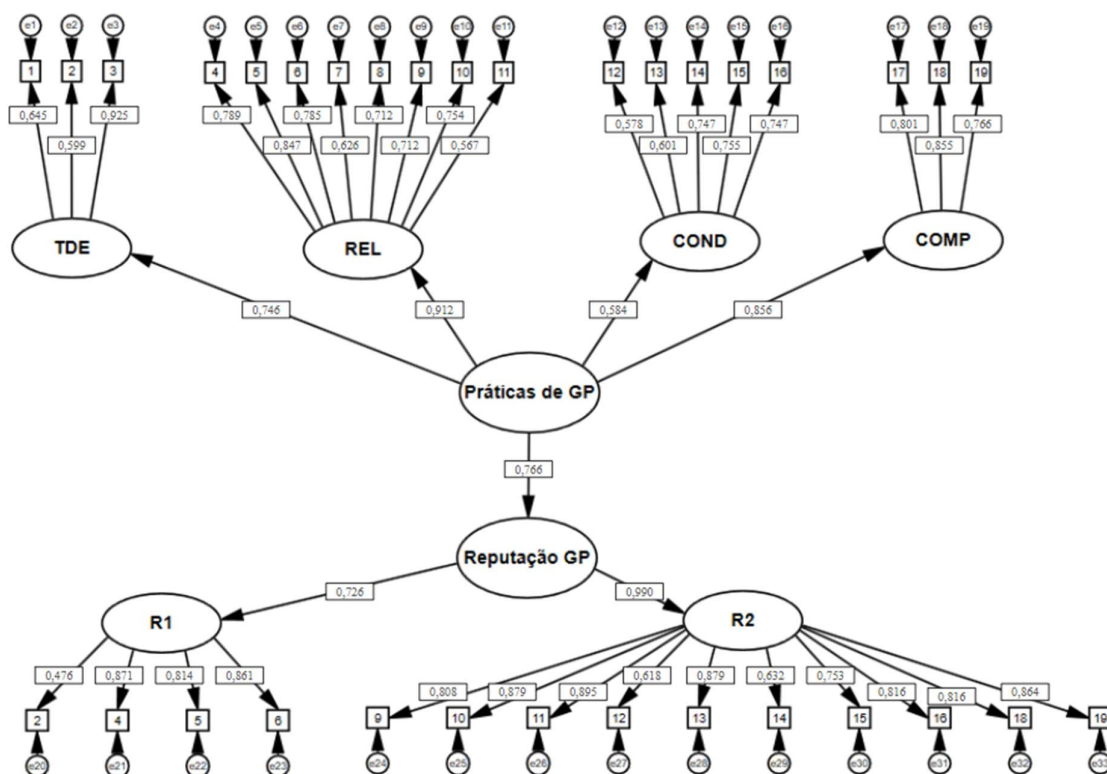
### ***Modelo 1: O Modelo Hierárquico (Segunda Ordem)***

O modelo hierárquico testou o efeito do fator de segunda ordem Práticas de GP sobre o fator de segunda ordem Reputação de Unidades de GP (Modelo 1). O ajuste do modelo foi consistente com a AFC ( $\chi^2(df) = 1207,851$   $p < 0,001$ ; CFI Robusto = 0,874; RMSEA Robusto = 0,076; SRMR = 0,068), indicando que a estrutura de segunda ordem imposta não prejudicou o ajuste do modelo. Os resultados revelaram uma relação forte, positiva e estatisticamente significativa entre Práticas de GP e Reputação de Unidades de GP ( $\beta = 0,766$ ,  $p < 0,001$ ). Esse coeficiente indica que um aumento de um desvio-padrão no sistema geral de práticas de GP está associado a um aumento de 0,766 desvio-padrão na reputação das unidades de GP. O valor de  $R^2$  de 0,586 mostra que o construto práticas de GP

explica 58,6% da variância na reputação das unidades de GP, representando um efeito substancial. As cargas de segunda ordem foram todas significativas ( $p < 0,001$ ), validando a estrutura hierárquica e confirmando a H4, que afirma que existe um impacto positivo e significativo das práticas de GP na reputação das unidades de GP. A Figura 6 apresenta as cargas das relações.

**Figura 6**

*Modelo Hierárquico (Segunda Ordem)*



*Notas.* R1 = Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno; R2 = Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP; TDE = Treinamento, Desenvolvimento e Educação; REL = Relacionamento; COND = Condições de Trabalho; COMP = Avaliação de competências e desempenho; Todas as relações foram significativas a  $p < 0,001$ .

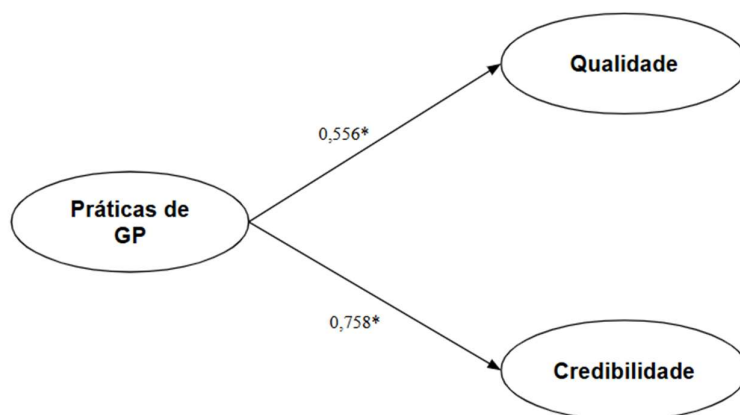
***Modelo 2: O Modelo de Múltiplos Caminhos Diretos (Primeira Ordem)***

O modelo de múltiplos caminhos diretos testou o efeito de Práticas de GP nos dois fatores de primeira ordem da escala de reputação de unidades de GP – Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno e Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP – simultaneamente (Modelo 2). Os índices de ajuste do modelo e as cargas fatoriais foram idênticos ao do Modelo 1.

A análise produziu coeficientes de caminho distintos para as duas dimensões de reputação. Esses resultados estão apresentados na Figura 7. O efeito de Práticas de GP em Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP ( $\beta = 0,758$ ,  $p < 0,001$ ) foi significativamente mais forte do que seu efeito em Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno ( $\beta = 0,556$ ,  $p < 0,001$ ). Um teste de razão de verossimilhança, comparando este modelo com um em que os dois caminhos foram restringidos a serem iguais, confirmou que essa diferença era estatisticamente significativa ( $\Delta\chi^2(1) = 25,788$ ,  $p < 0,001$ ). Os valores de  $R^2$  indicam que as práticas de GP explicam 57,4% da variância na credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP, mas apenas 30,9% da variância na qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno.

**Figura 7**

*Modelo de Múltiplos Caminhos Diretos (Primeira Ordem)*



*Nota.* Elaborada pela autora; \*  $p < 0,001$ .

Isso sugere que as práticas de GP são um indicador muito mais potente da credibilidade e confiabilidade percebidas da unidade do que sua qualidade percebida dos serviços prestados. Como as práticas de GP exerceram impacto positivo e significativo para os dois fatores, H5 – as práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na dimensão qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno – e H6 – as práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na dimensão credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP – foram confirmadas.

De maneira geral, ambos os modelos fornecem evidências empíricas de que as práticas de GP impactam significativamente a reputação das unidades de GP. As cargas de cada fator de primeira ordem de Práticas de GP indicam sua contribuição relativa para o sistema. Especificamente, Relacionamento ( $\beta = 0,912$ ,  $p < 0,001$ ) e Avaliação de competências e desempenho ( $\beta = 0,856$ ,  $p < 0,001$ ) foram os que mais contribuíram para o sistema geral de práticas de GP, sugerindo que são particularmente centrais para os esforços de construção de reputação das unidades de GP, enquanto Treinamento, Desenvolvimento e

Educação ( $\beta = 0,746, p < 0,001$ ) e Condições de Trabalho ( $\beta = 0,584, p < 0,001$ ) também foram significativos, mas relativamente menos centrais neste modelo específico (ver Figura 6).

### Estudo 3

#### *Modelo de Mensuração e Ajuste Geral*

Todos os três modelos de mediação demonstraram um ajuste de aceitável a bom aos dados, conforme mostrado na Tabela 14. Os modelos de Múltiplos mediadores paralelos e Mediação múltipla paralela com fatores de reputação separados apresentaram índices parecidos, mas o AIC do primeiro apresentou um melhor ajuste do modelo. Todas as cargas fatoriais para os construtos de práticas de GP, satisfação no trabalho e reputação foram estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ ) e de magnitude substancial (cargas padronizadas  $> 0,57$ ), fornecendo evidências de validade convergente.

**Tabela 14**

*Índices de Ajuste para os Modelos Mediados*

Índice de Ajuste	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
$\chi^2(\text{gl})$	2291,109 (1066)	2221,873 (1053)	2217,246 (1048)
AIC	35727,941	35677,244	35681,585
CFI robusto	0,879	0,885	0,885
RMSEA robusto	0,065	0,064	0,064
SRMR	0,076	0,068	0,067

*Notas.* Modelo 1: Mediador único; Modelo 2: Múltiplos mediadores paralelos; Modelo 3:

Mediação múltipla paralela com fatores de reputação separados.

#### *Modelo 1: Mediador Único*

O modelo de mediação única testou se a satisfação geral no trabalho medeia a relação entre as práticas gerais de GP e a reputação geral das unidades de GP. Os resultados,

ilustrados na Figura 7, revelaram um efeito direto significativo das práticas de GP sobre a reputação das unidades de GP ( $\beta = 0,728, p < 0,001$ ). As práticas de GP também tiveram um efeito positivo significativo sobre a satisfação geral no trabalho ( $\beta = 0,629, p < 0,001$ ). Isso confirmou a H7, que afirmava que as práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho.

Conforme os resultados da revisão sistemática de literatura apresentada no Referencial Teórico desta Tese, a satisfação no trabalho é um dos indicadores de efetividade de práticas de GP mais consolidados. Comparando o tamanho do impacto das práticas de GP indicado nas análises (Figura 8), reputação de unidades de GP pode ser um indicador promissor de efetividade, o que corrobora o objetivo desta Tese de doutorado. No entanto, o impacto da satisfação geral no trabalho para a reputação das unidades de GP ( $\beta = 0,057, p = 0,587$ ) não foi estatisticamente significativo, indicando que a percepção da reputação pode ser um processo mais cognitivo do que afetivo. Com isso, a H8, que indicava que a satisfação no trabalho exerce um impacto positivo e significativo na reputação de unidades de GP, foi rejeitada. Isso vai de encontro com os resultados das análises de correlação do Estudo 1, que indicavam correlações moderadas e significativas entre satisfação no trabalho e reputação de unidades de GP.

### Figura 8

*Modelo de Mediador Único com Coeficientes de Caminho Padronizados*

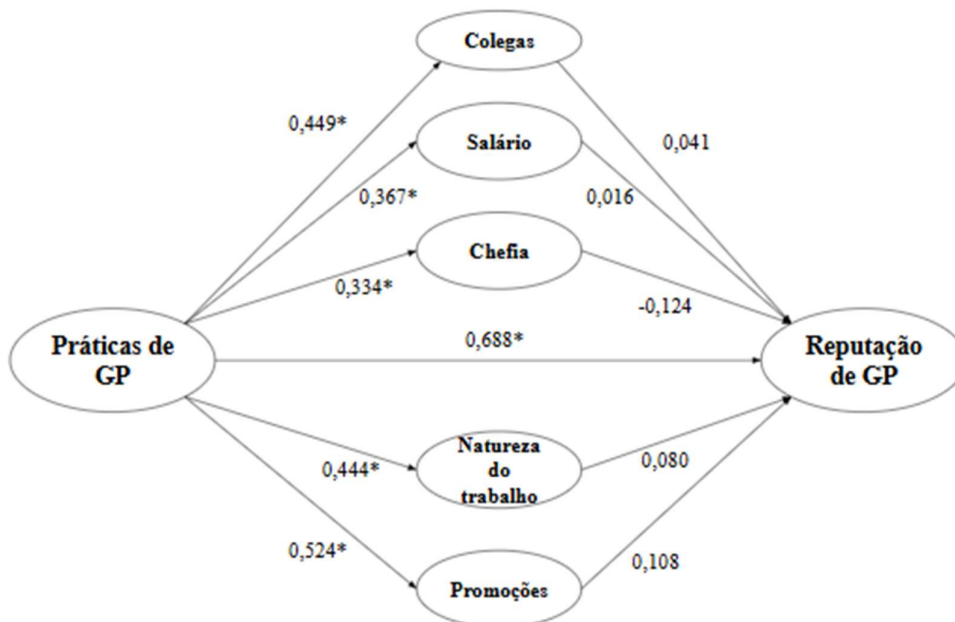


*Nota.* Elaborada pela autora; \*  $p < 0,001$ .

Consequentemente, o efeito indireto ( $a*b = 0,036$ ) não foi estatisticamente significativo (IC 95% [-0,098, 0,173]). O efeito total das práticas de GP sobre a reputação foi  $\beta = 0,764$  ( $p < 0,001$ ). Com isso, a H9, que propôs que a satisfação no trabalho medeia a relação positiva entre as práticas de GP e a reputação das unidades de GP, foi rejeitada quando a satisfação é modelada como um único construto.

### ***Modelo 2: Mediação Múltipla Paralela***

O modelo de mediação múltipla paralela proporcionou um teste mais detalhado, examinando as cinco dimensões da satisfação como mediadores simultâneos. Este modelo apresentou o melhor ajuste aos dados (ver Tabela 14). Os resultados, resumidos na Figura 9, revelaram um padrão diferente do modelo de mediação única. As práticas de GP tiveram efeitos positivos significativos em todas as cinco dimensões da satisfação, com o efeito mais forte em Satisfação com as promoções ( $\beta = 0,524$ ,  $p < 0,001$ ) e o mais fraco em Satisfação com a chefia ( $\beta = 0,334$ ,  $p < 0,001$ ).

**Figura 9***Modelo de Mediação Múltipla Paralela*

Nota. Elaborada pela autora; \*  $p < 0,001$ .

Entretanto, nenhum dos caminhos das dimensões de satisfação no trabalho para a reputação de unidades de GP atingiu significância estatística. Consequentemente, nenhum dos efeitos indiretos específicos foi significativo, e o efeito indireto total não foi significativo ( $\beta = 0,075$ ,  $p = 0,148$ ). Os testes de Wald confirmaram que os efeitos indiretos não diferiram significativamente entre si. Com isso, a H10, que propunha que a relação entre as práticas de gestão de GP e a reputação das unidades de GP é mediada diferencialmente pelas cinco dimensões da satisfação no trabalho, foi rejeitada. Embora as práticas de GP influenciem fortemente todas as dimensões da satisfação, essas, por sua vez, não transmitem esse efeito de forma significativa para a reputação das unidades de GP.

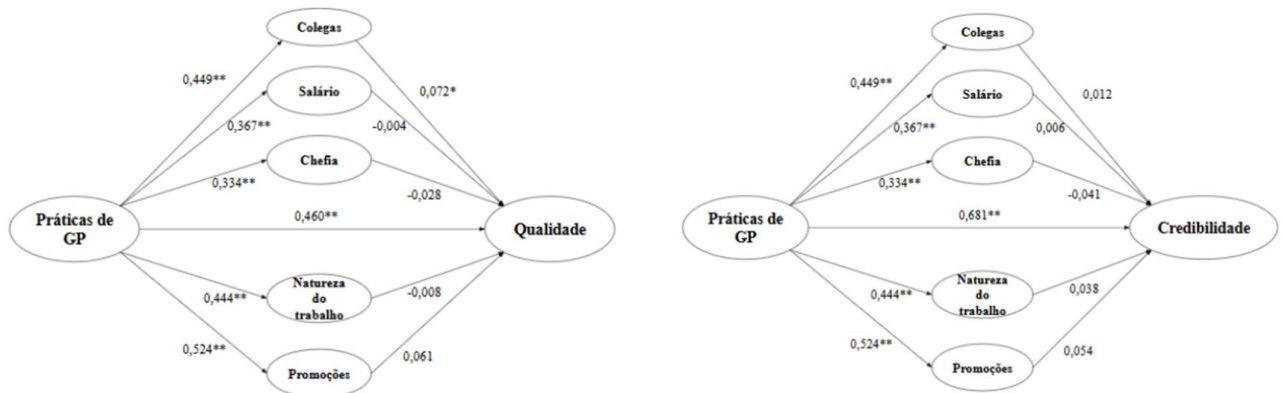
### Modelo 3: Mediação Múltipla Paralela com Fatores de Reputação Separados

O modelo estrutural revelou padrões distintos de relacionamento para as duas dimensões da reputação, com as práticas de GP explicando 32,7% da variância na reputação de Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno e 58,2% da variância na reputação de Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP. As práticas de GP demonstraram efeitos diretos significativos em ambas as dimensões da reputação, mas com magnitudes substancialmente diferentes (Qualidade:  $\beta = 0,460$ ,  $p < 0,001$ ; Credibilidade:  $\beta = 0,681$ ,  $p < 0,001$ ). Esse padrão confirma que as práticas de GP têm uma influência direta mais forte na credibilidade e confiança percebidas das unidades de GP do que na qualidade de serviço percebida.

As práticas de GP previram significativamente todas as cinco dimensões da satisfação (com as mesmas cargas da Análise 2), com efeitos particularmente fortes em Satisfação com promoções ( $\beta = 0,524$ ,  $p < 0,001$ ) e Satisfação com os colegas ( $\beta = 0,449$ ,  $p < 0,001$ ). A análise de mediação revelou evidências limitadas de efeitos indiretos significativos, conforme apresentado na Figura 10.

**Figura 10**

### Modelo de Mediação Múltipla Paralela com Estimativas Padronizadas



Nota. Elaborada pela autora; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$ .

Apenas uma via de mediação significativa emergiu: a satisfação com os colegas medeia parcialmente a relação entre as práticas de GP e a Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno ( $\beta = 0,072, p = 0,039$ ). Os efeitos indiretos totais em todas as dimensões da satisfação não foram significativos tanto para Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno ( $\beta = 0,093, p = 0,095$ ) quanto para Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP ( $\beta = 0,070, p = 0,146$ ), e a diferença entre os efeitos indiretos totais entre as dimensões também não foi significativa ( $\beta = 0,023, p = 0,867$ ). Com isso, a H1, que afirmava que a satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de GP e as dimensões da reputação das unidades de GP com os efeitos indiretos totais diferindo significativamente entre as dimensões da reputação, foi parcialmente confirmada (com mediação significativa apenas por meio da satisfação com os colegas para o fator qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno).

De maneira geral, as análises de mediação revelaram um padrão claro e consistente:

a) As práticas de GP têm um forte efeito positivo direto sobre a reputação das unidades de GP ( $\beta = 0,69-0,73$  em todos os modelos); b) As práticas de GP exercem um forte impacto em todas as dimensões da satisfação no trabalho, explicando entre 11,2% (satisfação com a chefia) e 27,5% (satisfação com as promoções) da sua variância; c) Ao contrário do que foi hipotetizado em relação a mediação, a satisfação no trabalho – seja modelada como um construto geral ou como dimensões separadas – não medeia significativamente a relação entre as práticas de GP e a reputação das unidades de GP; d) A relação entre as práticas de GP e a reputação das unidades de GP é em grande parte direta, não sendo explicada pelo mecanismo psicológico da satisfação no trabalho; e) A única exceção foi quando se avaliou as dimensões de satisfação e reputação separadamente, constatando que a relação entre

práticas de GP e a qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno é mediada pela satisfação com os colegas.

Esses resultados sugerem que as percepções dos funcionários sobre a reputação das unidades de GP são influenciadas diretamente por suas experiências com as próprias práticas de GP, em vez de serem influenciadas pelos seus níveis de satisfação no trabalho. Isso indica que a reputação pode ser formada por meio de processos cognitivos, baseados em atribuição, em vez de mecanismos afetivos, impulsionados pela satisfação. Entretanto, a mediação significativa de satisfação com os colegas na relação entre práticas de GP e qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno sugere que relações de trabalho de suporte entre colegas, fomentadas por práticas de GP, melhoram a percepção da qualidade do serviço do departamento.

### Resumo dos Resultados dos Estudos

A Tabela 15 faz um resumo dos resultados encontrados nos três estudos desta Tese.

**Tabela 15**

#### *Resumo dos Resultados dos Estudos*

<b>Estudo</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Resultados</b>
<b>1</b>	<b>H1:</b> A estrutura fatorial do instrumento de reputação de unidades de GP se mantém a mesma de sua proposta original quando testada em uma nova amostra, apresentando índices de ajuste adequados;	Rejeitada
	<b>H2:</b> O instrumento de reputação de unidades de GP apresenta validade convergente em relação à satisfação no trabalho;	Confirmada
	<b>H3:</b> O instrumento de reputação de unidades de GP apresenta validade discriminante em relação à intenção de rotatividade.	Confirmada
<b>2</b>	<b>H4:</b> As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na reputação das unidades de GP;	Confirmada
	<b>H5:</b> As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na dimensão qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno.	Confirmada
	<b>H6:</b> As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na dimensão credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP.	Confirmada
<b>3</b>	<b>H7:</b> As práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho;	Confirmada
	<b>H8:</b> A satisfação no trabalho exerce um impacto positivo e significativo	Rejeitada

Estudo	Hipóteses	Resultados
	na reputação de unidades de GP;	
	<b>H9:</b> A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas gerais de GP e a reputação geral das unidades de GP;	Rejeitada
	<b>H10:</b> A relação entre as práticas de gestão de GP e a reputação das unidades de GP é mediada diferencialmente pelas cinco dimensões da satisfação no trabalho;	Rejeitada
	<b>H11:</b> A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de GP e as dimensões da reputação das unidades de GP com os efeitos indiretos totais diferindo significativamente entre as dimensões da reputação.	Parcialmente confirmada (com mediação significativa apenas por meio da satisfação com os colegas para o fator qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno)

### Análises Exploratórias

Após a obtenção dos resultados previamente apresentados, decidiu-se por realizar novas análises exploratórias. Para isso, propõe-se uma inversão teórica: a de que a reputação das unidades de GP pode mediar a relação entre as práticas de GP e a satisfação no trabalho. Isso testa a ideia de que as práticas de GP primeiro constroem a reputação do departamento, que então influencia a satisfação dos funcionários. Não foi desenvolvida nenhuma hipótese, posto que essas análises são meramente exploratórias.

Com isso, realizaram-se as mesmas análises de mediação do Estudo 3 – Modelo 1: Mediador Único, Modelo 2: Mediação Múltipla Paralela e Modelo 3: Mediação Múltipla Paralela com Fatores de Satisfação Separados –, mas dessa vez com reputação seus respectivos fatores como mediadores e satisfação no trabalho e seus respectivos fatores como variáveis dependentes. Assim como no Estudo 3, primeiro foi testado o ajuste geral de cada modelo.

### ***Modelo de Mensuração e Ajuste Geral***

A comparação dos ajustes dos modelos confirma que todas os três fornecem aproximações aceitáveis dos dados, com índices de ajuste próximos aos limites convencionais adotados para esta Tese. O modelo de mediação paralela detalhado (Modelo 3) demonstra o melhor ajuste absoluto aos dados da amostra, como evidenciado pelas melhorias em CFI, RMSEA, SRMR e AIC. Os resultados dos índices de ajuste dos modelos podem ser vistos na Tabela 16. Todas as cargas fatoriais para os construtos de práticas de GP, satisfação no trabalho e reputação foram estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ ) e de magnitude substancial.

**Tabela 16**

*Índices de Ajuste para os Modelos Mediados (Mediador: Reputação de Unidades de GP)*

<b>Índice de Ajuste</b>	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>
$\chi^2(\text{gl})$	2291,109 (1066)	2290,625 (1065)	2217,246 (1048)
AIC	35727,941	35729,186	35681,585
CFI robusto	0,879	0,879	0,885
RMSEA robusto	0,065	0,065	0,064
SRMR	0,076	0,076	0,067

*Notas.* Modelo 1: Mediador único; Modelo 2: Múltiplos mediadores paralelos; Modelo 3:

Mediação múltipla paralela com fatores de satisfação separados.

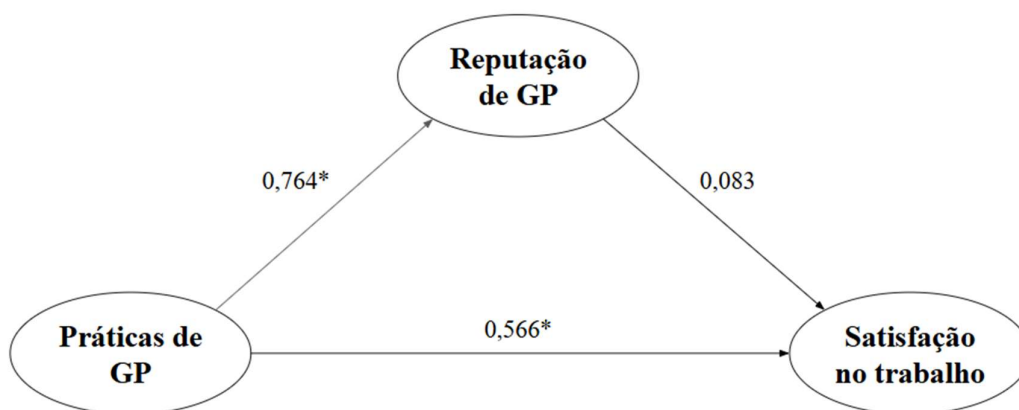
### ***Modelo 1: Mediador Único***

O modelo de mediação única testou se a reputação geral de unidades de GP como fator único medeia a relação entre as práticas gerais de GP e a satisfação geral no trabalho. A Figura 11 apresenta os resultados da análise. As práticas de GP têm um efeito direto significativo na reputação geral das unidades de GP ( $\beta = 0,764$ ,  $p < 0,001$ ), explicando 58,3% da sua variância. Já a reputação geral das unidades de GP não apresentou efeito direto na satisfação geral no trabalho ( $\beta = 0,083$ ,  $p = 0,572$ ). Isso indica que uma reputação departamental positiva não leva, por si só, a um aumento da satisfação dos funcionários no

trabalho. As práticas de GP mantêm um efeito direto significativo na satisfação geral no trabalho mesmo após considerar a reputação ( $\beta = 0,566$ ,  $p = 0,006$ ), explicando 39,9% da sua variância. O efeito indireto ( $a*b = 0,063$ ) não foi estatisticamente significativo ( $p = 0,561$ ), com um intervalo de confiança que abrange o zero (IC 95% [-0,098, 0,173]). Os resultados indicam que a reputação não medeia a relação entre práticas de GP e satisfação geral no trabalho.

**Figura 11**

*Modelo de Mediador Único (Reputação) com Coeficientes de Caminho Padronizados*



*Nota.* Elaborada pela autora; \*  $p < 0,01$ .

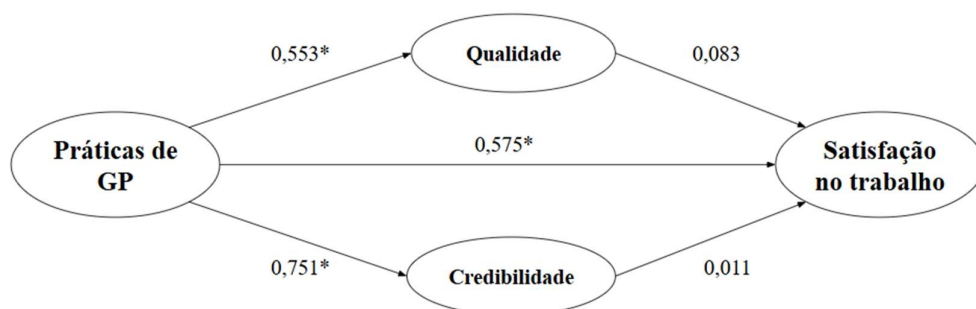
### **Modelo 2: Mediação Múltipla Paralela**

O modelo de mediação múltipla paralela examinou as duas dimensões da reputação – Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno e Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP – como mediadores paralelos. Os resultados estão apresentados na Figura 12. As práticas de GP têm um efeito mais forte na Credibilidade ( $\beta = 0,751$ ) do que na Qualidade ( $\beta = 0,553$ ), explicando 56,4% e 30,6% da variância, respectivamente. Nenhuma das dimensões da reputação de unidades de GP prevê significativamente a satisfação geral no trabalho

(Qualidade:  $\beta = 0,083$ ,  $p = 0,417$ ; Credibilidade:  $\beta = 0,011$ ,  $p = 0,945$ ). Isso indica que nem a qualidade de serviço percebida nem a credibilidade percebida da unidade de GP se traduzem em maior satisfação dos funcionários.

**Figura 12**

*Modelo de Mediação Múltipla Paralela*



*Nota.* Elaborada pela autora; \*  $p < 0,01$ .

Os efeitos indiretos mediados por Qualidade dos serviços prestados pelas unidades de GP ao seu público interno ( $\beta = 0,046$ ,  $p = 0,413$ ) e Credibilidade e confiança atribuídas pelo público interno à unidade de GP ( $\beta = 0,008$ ,  $p = 0,945$ ) não foram significativos. As práticas de GP mantêm um efeito direto significativo sobre a satisfação geral no trabalho ( $\beta = 0,575$ ,  $p = 0,004$ ) mesmo após considerar ambos os mediadores de reputação. A diferença entre os efeitos indiretos de qualidade e credibilidade não foi estatisticamente significativa ( $\beta = 0,038$ ,  $p = 0,808$ ), indicando que nenhuma das dimensões é um mediador mais forte.

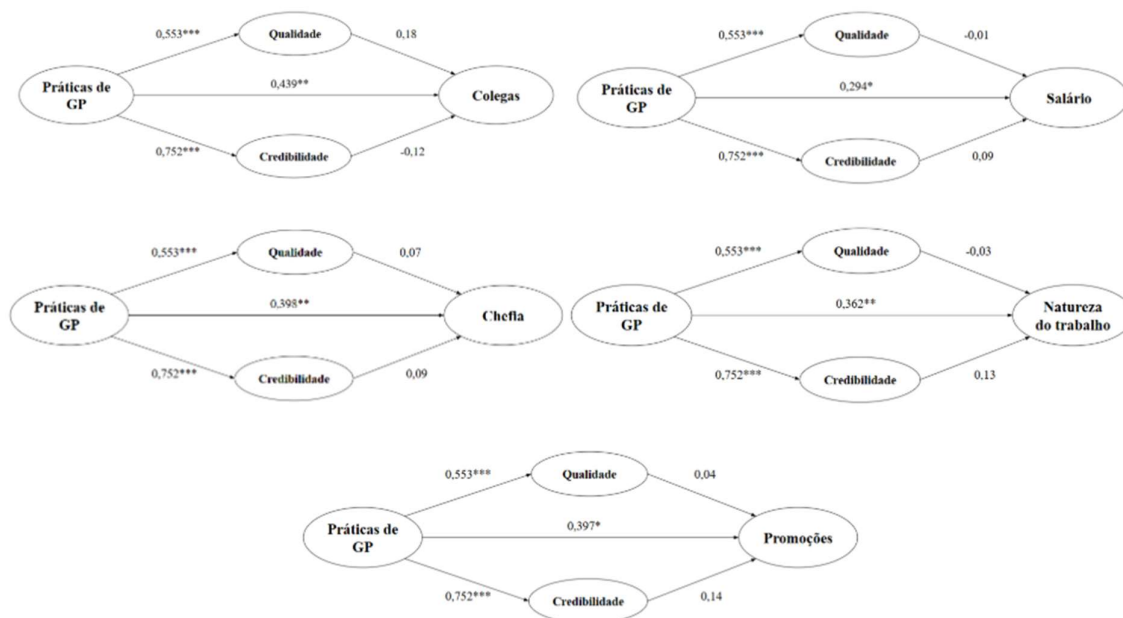
### ***Modelo 3: Mediação Múltipla Paralela com Fatores de Satisfação Separados***

O modelo detalhado de mediação paralela testou 10 vias indiretas específicas (2 dimensões de reputação  $\times$  5 dimensões de satisfação). Os resultados, resumidos na Figura 13, revelam um padrão complexo, porém consistente. A qualidade medeia marginalmente a relação entre as práticas de GP e a satisfação com os colegas ( $\beta = 0,099$ ,  $p = 0,065$ ).

Entretanto, esse resultado não foi significativo. Para a satisfação com a chefia, o efeito indireto por meio da credibilidade foi negativo ( $\beta = -0,104$ ), embora não estatisticamente significativo ( $p = 0,326$ ). Para todas as cinco facetas da satisfação, os efeitos diretos das práticas de GP foram significativos ( $p < 0,05$ ) e substanciais ( $\beta$  variando de 0,294 a 0,439). As práticas de GP explicaram entre 11,8% (satisfação com a chefia) e 28,8% (satisfação com promoções) da variância nas dimensões da satisfação. Nenhum dos efeitos indiretos totais (combinados por meio de qualidade e credibilidade) para qualquer dimensão da satisfação atingiu significância estatística (todos os  $p > 0,126$ ). O efeito indireto total geral em todos os fatores também não foi significativo ( $\beta = 0,228, p = 0,452$ ).

**Figura 13**

*Modelo de Mediação Múltipla Paralela com Estimativas Padronizadas*



*Nota.* Elaborada pela autora; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

### ***Resumo das Análises dos Três Modelos***

Os resultados obtidos pelos três métodos analíticos apresentados foram consistentes com as análises do Estudo 3 desta Tese e foram resumidos na Tabela 17.

**Tabela 17**

#### *Resumo dos Resultados das Análises Exploratórias*

<b>Modelo</b>	<b>Análise</b>	<b>Resultado Principal</b>	<b>Mediação</b>
<b>1</b>	Mediador único (geral)	Não houve efeito indireto significativo ( $\beta = 0,063, p = 0,561$ ). O forte efeito tanto em reputação como satisfação direto persiste.	Não
<b>2</b>	Mediação paralela (Qualidade e Credibilidade → Satisfação geral)	Não foram observados efeitos indiretos significativos via Qualidade ( $\beta = 0,046, p = 0,413$ ) ou Credibilidade ( $\beta = 0,008, p = 0,945$ ).	Não
<b>3</b>	Análise Paralela Detalhada (Qualidade e Credibilidade → 5 Fatores de Satisfação)	Um efeito indireto marginal, mas não significativo (Qualidade → Satisfação com os colegas). Nenhum efeito indireto total significativo para qualquer dimensão. Os efeitos diretos permanecem fortes e significativos.	Não

## Discussão

O objetivo central desta Tese de doutorado foi defender a suposição de que a reputação das unidades de Gestão de Pessoas (GP) pode ser compreendida como um indicador válido de efetividade dos sistemas, políticas e práticas de GP no serviço público brasileiro. Para a consecução desse objetivo, a pesquisa foi estruturada em três estudos empíricos complementares, delineados de modo a testar, de forma progressiva, o comportamento psicométrico do construto reputação, sua relação com práticas de GP e sua interação com indicadores tradicionalmente utilizados na literatura de avaliação de GEP.

O primeiro movimento analítico concentrou-se na verificação da validade da medida de reputação das unidades de GP, considerando sua estrutura fatorial, bem como as evidências de validade convergente e discriminante. Os resultados indicaram que a escala apresenta propriedades psicométricas robustas, organizando-se em fatores teoricamente coerentes — Qualidade dos serviços prestados e Credibilidade e confiança — e demonstrando capacidade de distinção em relação a construtos correlatos. Esses achados fornecem a base necessária para sustentar empiricamente a reputação como um construto mensurável e teoricamente consistente, condição indispensável para sua utilização como indicador avaliativo.

Na sequência, o segundo estudo examinou o impacto das práticas de GP sobre a reputação das unidades de GP, tanto em sua dimensão geral quanto em seus fatores específicos. Os resultados evidenciaram efeitos positivos e estatisticamente significativos das práticas de GP sobre a reputação, com destaque para impactos mais expressivos no fator Credibilidade e confiança. Esse padrão empírico sugere que práticas bem estruturadas e percebidas como coerentes, justas e eficazes são capazes de fortalecer a imagem da unidade de GP perante seus stakeholders, reforçando sua legitimidade organizacional.

O terceiro estudo avançou na análise ao investigar se a relação entre práticas de GP e reputação das unidades de GP seria mediada pela satisfação no trabalho, considerada um dos indicadores de efetividade mais consolidados na literatura de GP. De modo geral, os resultados não apontaram mediação significativa da satisfação no trabalho nessa relação, com exceção de uma mediação parcial exercida pela satisfação com os colegas no fator Qualidade dos serviços prestados da reputação. Esse achado indica que, embora a satisfação desempenhe um papel relevante em determinados contextos e dimensões específicas, ela não explica integralmente o processo pelo qual as práticas de GP influenciam a reputação das unidades.

Em conjunto, esses resultados sugerem que a reputação das unidades de GP pode ser utilizada como um indicador de efetividade, pois demonstrou sensibilidade às práticas de GP de forma comparável à satisfação no trabalho, sem, contudo, depender exclusivamente de mecanismos afetivos. Diferentemente de indicadores baseados predominantemente em respostas emocionais ou atitudinais individuais, a reputação parece refletir processos cognitivos e avaliativos mais amplos, baseados em atribuições, julgamentos acumulados e experiências reiteradas dos stakeholders com a atuação da unidade de GP.

Nesse sentido, a reputação não se configura como um indicador “melhor” ou “pior” em relação aos tradicionalmente empregados na avaliação da GEP, mas como um indicador complementar e estrategicamente orientado, conforme antecipado no referencial teórico. Ela oferece uma visão agregada, construída socialmente, que transcende a mera soma de indicadores operacionais ou individuais, incorporando percepções de competência, confiabilidade, utilidade e alinhamento estratégico da função de GP.

Por fim, à luz dos resultados obtidos, a reputação das unidades de GP evidencia-se como um ativo intangível de grande valor estratégico. Ela se mostra capaz de sinalizar, de forma clara e inteligível, o grau de efetividade da GEP para a alta liderança e demais

stakeholders relevantes, capturando dimensões que vão além da eficiência operacional ou da eficácia imediata das práticas. Dessa forma, a reputação desponta como uma métrica promissora para apoiar processos de alocação de recursos, fortalecimento da legitimidade institucional e consolidação da função estratégica de GP no serviço público brasileiro.

Abaixo, seguem as principais considerações sobre os 3 estudos.

### **Estudo 1**

O primeiro estudo buscou verificar as propriedades psicométricas do instrumento de reputação de unidades de GP, originalmente proposto por Souza (2021) e validado por Souza e Cavalcante (2023). A análise fatorial confirmatória (AFC) inicial com os 19 itens da escala não apresentou índices de ajuste satisfatórios, indicando a necessidade de revisão do modelo. Conforme as diretrizes de Hair et al. (2019), a robustez de um instrumento é crucial para a confiabilidade de análises preditivas subsequentes. A inspeção dos resíduos da matriz de correlação e dos índices de modificação revelou que cinco itens apresentavam problemas de ajuste, sendo então removidos.

A remoção desses itens, especificamente itens relacionados à "prontidão no atendimento dos colegas", "acesso à unidade de GP" e "aplicação de instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho", sugeriu que a percepção de reputação no contexto investigado pode ter nuances distintas da amostra original. Embora a exclusão desses itens tenha melhorado os índices de ajuste (M2 na Tabela 7), o RMSEA ainda não atingiu o ideal, um desafio frequentemente encontrado em modelos complexos (Marsh et al., 2004; Little, 2024). Essa constatação pode indicar que a reputação das unidades de GP, no órgão público estudado, tende a se concentrar mais na credibilidade e confiança do que na dimensão de qualidade dos serviços, especialmente em relação a aspectos mais operacionais ou de acesso direto. Na tese original de Souza (2021), embora a dimensão "qualidade dos serviços" fosse

presente, ela já possuía um número menor de itens em comparação à dimensão de "credibilidade e confiança", sugerindo uma possível assimetria na forma como esses atributos são percebidos ou operacionalizados em diferentes contextos. É possível que, em algumas realidades do serviço público, a credibilidade e a confiança sejam construtos mais salientes e centrais para a reputação de uma unidade de GP do que a percepção de qualidade de cada serviço específico.

Apesar da necessidade de ajuste no número de itens, o estudo confirmou a validade convergente e discriminante da escala revisada, conforme esperado. A validade convergente foi demonstrada pela correlação positiva e significativa com a satisfação no trabalho, alinhando-se à expectativa de que construtos relacionados, embora distintos, apresentem associação (Hair et al., 2019). A validade discriminante foi estabelecida pela baixa correlação com a intenção de rotatividade, reforçando que a reputação das unidades de GP é um construto separado e não meramente um reflexo de outros indicadores de eficácia, um ponto crucial para a proposta desta tese. Essa abordagem de validação psicométrica, também empregada por Souza (2021) e Souza e Cavalcante (2023), é fundamental para garantir que o instrumento seja uma medida robusta e confiável do que se propõe a medir (Pasquali, 2017), servindo como uma base sólida para as investigações subsequentes.

## **Estudo 2**

O segundo estudo investigou o impacto das práticas de GP na reputação das unidades de GP. Os resultados revelaram um impacto positivo e significativo das práticas de GP sobre a reputação geral das unidades de GP ( $\beta = 0,766$ ,  $p < 0,001$ ), explicando 58,6% da variância na reputação (Figura 6). Este achado corrobora a tese central de que a reputação pode ser um indicador relevante da efetividade das práticas de GP.

Embora a literatura sobre o impacto direto das práticas de GP na reputação das *unidades* de GP seja escassa, há um corpo crescente de evidências que ligam as práticas de GEP à reputação *organizacional*. Estudos como os de Arab Kalmeri et al. (2022) e Umrani et al. (2022) demonstraram que práticas de RH sustentáveis e green HRM impactam positivamente a reputação organizacional. Da mesma forma, Papademetriou et al. (2023) e Kaushal et al. (2025) associam práticas de RH à qualidade de serviço e reputação. Os resultados desta tese se alinham a essa perspectiva mais ampla, sugerindo que, em um nível micro (departamental), as práticas de GP também são percebidas como elementos que contribuem para uma imagem positiva.

Ao decompor a reputação em seus dois fatores – Qualidade dos serviços prestados (R1) e Credibilidade e confiança (R2) – observou-se que as práticas de GP exerceram um impacto significativamente mais forte na Credibilidade e confiança ( $\beta = 0,758$ ,  $p < 0,001$ ) do que na Qualidade dos serviços ( $\beta = 0,556$ ,  $p < 0,001$ ). Este resultado é particularmente informativo. A maior influência na credibilidade e confiança pode ser explicada pelo fato de que as práticas de GP, quando bem executadas, tendem a gerar uma percepção de justiça, transparência e compromisso com os interesses dos servidores, elementos intrínsecos à confiança. Já a percepção de qualidade dos serviços, embora importante, pode ser influenciada por uma gama mais ampla de fatores, incluindo recursos disponíveis, processos burocráticos e expectativas individuais, que nem sempre são diretamente controlados pelas práticas de GP (Demo et al., 2024; Jalali et al., 2023). A credibilidade, por outro lado, reflete uma avaliação mais fundamental da intenção e competência da unidade de GP em cumprir suas promessas, o que é diretamente reforçado por práticas consistentes e justas.

Em suma, este estudo fornece evidências empíricas cruciais de que as práticas de GP são um antecedente direto e potente da reputação de suas unidades no serviço público,

especialmente no que tange à construção de credibilidade e confiança junto aos seus stakeholders internos.

### **Estudo 3**

O terceiro estudo aprofundou a investigação sobre a relação entre as práticas de Gestão de Pessoas (GP) e a reputação das unidades de GP, explorando o papel mediador da satisfação no trabalho. O Referencial Teórico desta tese já havia estabelecido a satisfação no trabalho como um dos indicadores de efetividade mais consolidados na literatura sobre avaliação de GP, reconhecido por refletir o bem-estar e o engajamento dos colaboradores como resultados das ações de RH (Neiva, 2021). A relevância desta etapa residia em verificar se a reputação das unidades de GP comportar-se-ia de maneira similar à satisfação no trabalho frente às práticas de GP, fortalecendo o argumento de sua validade como um indicador de efetividade.

Os resultados confirmaram a Hipótese H7, demonstrando que as práticas de GP exercem um impacto positivo e significativo na satisfação geral no trabalho ( $\beta = 0,629$ ,  $p < 0,001$ ). Este achado está em plena consonância com a vasta literatura empírica e conceitual apresentada na revisão sistemática desta tese (Anexo B). A maioria dos estudos que abordam as práticas de GP, seja como um sistema integrado ou individualmente, converge para um impacto benéfico na satisfação dos funcionários (e.g., Ahmad & Umrani, 2019; Dzimbiri & Molefi, 2022; Khan et al., 2019; Ma et al., 2017; Martinson & De Leon, 2018; Ogbonnaya et al., 2023; Xia et al., 2020). Esta consistência reforça o papel fundamental das práticas de GP para o capital humano e o ambiente organizacional.

A tese central deste trabalho propõe que a reputação das unidades de GP pode ser um indicador de efetividade tão válido quanto a satisfação no trabalho. A comparação dos impactos das práticas de GP em ambos os construtos é crucial. O Estudo 2 demonstrou um

impacto positivo e significativo das práticas de GP na reputação das unidades, e agora, o Estudo 3 mostra um impacto similar na satisfação. Essa equivalência de influência sugere que a reputação, como um construto mesoanalítico que agrega percepções de valor, é sensível às intervenções da GP de maneira comparável a um resultado afetivo já estabelecido como a satisfação. Isso fornece uma forte evidência empírica para validar a reputação como uma medida de efetividade no serviço público, preenchendo uma lacuna observada nos indicadores tradicionais que frequentemente negligenciam a perspectiva dos *stakeholders* (Souza & Meneses, 2017; Rossi & dos Santos, 2016).

No entanto, a análise de mediação trouxe resultados matizados. Embora a correlação entre satisfação e reputação tenha sido positiva e significativa (Estudo 1), as análises de equações estruturais (preditivas) indicaram que a satisfação geral no trabalho não mediou significativamente a relação entre as práticas de GP e a reputação geral (H9 rejeitada). Da mesma forma, a Hipótese H8, que previa um impacto direto da satisfação na reputação, também foi rejeitada ( $\beta = 0,057$ ,  $p = 0,587$ ). Essa aparente divergência entre correlação e mediação não representa uma contradição, mas sim uma visão mais aprofundada da dinâmica. Enquanto a correlação indica uma associação coexistente, a SEM, ao analisar o sistema de variáveis, revela que a satisfação *geral* não atua como o principal *mecanismo causal* que transmite o efeito das práticas de GP para a reputação.

Essa ausência de mediação pela satisfação geral sugere que a percepção de reputação pode ser formada por processos mais cognitivos do que puramente afetivos, como o previsto pela Teoria da Atribuição (Manusov & Spitzberg, 2008; Martinko & Mackey, 2019).

Segundo esta teoria, os indivíduos procuram explicar as causas dos eventos e comportamentos. No contexto dos serviços públicos, a reputação das unidades de GP poderia ser construída através da atribuição direta de competência e credibilidade às práticas implementadas. Em outras palavras, os servidores avaliam a GP com base na qualidade e na

consistência das suas ações, inferindo a reputação diretamente dessas práticas, em vez de essa avaliação ser um reflexo do seu próprio estado de satisfação pessoal. A reputação, assim, não seria apenas um subproduto de sentimentos afetivos, mas um julgamento mais objetivo e direto sobre o desempenho da unidade.

Este fenômeno é especialmente relevante no setor público, onde a transparência e a responsabilidade (accountability) são valores fundamentais (Souza, 2021). Os servidores, como *stakeholders* internos cruciais, podem estar fazendo atribuições mais diretas e "racionais" sobre o valor das práticas de GP para a organização, independentemente do seu nível pessoal de satisfação com o salário ou a chefia.

A Hipótese H10, que previa a mediação diferencial pelas cinco dimensões da satisfação, também foi rejeitada na maioria dos seus caminhos. Isso reforça a ideia de que a satisfação no trabalho, em suas diversas facetas, não é o mediador predominante da relação entre as práticas de GP e a reputação. Os Modelos 1 e 2 de mediação, que trataram a satisfação como um construto único ou em suas cinco dimensões, respectivamente, não encontraram efeitos indiretos significativos, consolidando a interpretação de que a relação é majoritariamente direta.

Contudo, a Hipótese H11 foi parcialmente confirmada. O Modelo 3 de mediação, que analisou a relação de forma mais desagregada, revelou uma via de mediação significativa: a satisfação com os colegas mediou parcialmente a relação entre as práticas de GP e a dimensão "Qualidade dos serviços prestados" da reputação ( $\beta = 0,072$ ,  $p = 0,039$ ). Isso é um insight valioso. Sugere que, enquanto a reputação geral pode ser impulsionada diretamente pelas práticas de GP, a percepção da *qualidade dos serviços* específicos oferecidos pela unidade de GP pode ser influenciada por um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio entre colegas, um resultado que as práticas de GP podem fomentar (Ahmad et al., 2023; Christensen et al., 2023; Safira et al., 2023). A qualidade das interações

sociais e o suporte mútuo no ambiente de trabalho, cultivados por uma GP eficaz, podem, por sua vez, melhorar a percepção da entrega de serviços por parte da unidade de GP.

Diante do problema da quantidade expressiva de indicadores tradicionais (rotatividade, absenteísmo) que medem a GEP de forma fragmentada e focam mais na eficácia operacional do que na efetividade estratégica (Arretche, 2001; Pereira et al., 2021), a reputação das unidades de GP se posiciona como um indicador meso-analítico valioso. Diferente de um resultado organizacional amplo, a reputação foca especificamente na percepção do valor da GP (Souza & Meneses, 2017), o que a torna um fator fundamental para angariar apoio e recursos, catalisando um ciclo virtuoso de melhorias na GP (Côrtés & Meneses, 2019).



## Conclusão

A presente tese demonstrou que a reputação das unidades de Gestão de Pessoas (GP) constitui um indicador adequado, válido e estrategicamente relevante para a mensuração da efetividade da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) no setor público brasileiro. Os três estudos desenvolvidos evidenciaram que a reputação é capaz de sintetizar, de maneira integrada, a percepção dos servidores sobre a qualidade, a credibilidade e o valor das ações conduzidas pela GP, o que representa um avanço significativo em um campo historicamente marcado pela fragmentação de indicadores e pela dificuldade de mensurar o desempenho departamental de forma abrangente. A primeira grande conclusão deste trabalho diz respeito à validade psicométrica do instrumento de reputação, que se mostrou adequado após ajustes, confirmando sua utilidade em diferentes contextos organizacionais e contribuindo para a consolidação do construto como ferramenta legítima de diagnóstico. A segunda conclusão central refere-se à constatação de que as práticas de GP exercem impacto significativo sobre a reputação, tanto em sua dimensão global quanto em suas facetas específicas, indicando que as percepções dos servidores sobre a unidade de GP são sensíveis à qualidade das práticas implementadas e, portanto, que a reputação é um indicador capaz de captar consequências diretas da gestão de pessoas. Outro achado relevante diz respeito ao papel limitado da satisfação no trabalho como mediadora das relações investigadas. A ausência de mediação robusta, com exceção de um efeito parcial relacionado à qualidade dos serviços, revela que a reputação é formada sobretudo por processos cognitivos e atribucionais, associados à avaliação da competência, da coerência e da justiça das práticas de GP, e menos dependente de respostas afetivas generalizadas. Esses elementos ampliam a compreensão teórica do construto e evidenciam que a reputação se estrutura a partir de julgamentos racionais sobre o funcionamento da unidade.

Adicionalmente, os resultados sugerem que a reputação pode atuar como um mecanismo recursivo no ciclo de efetividade da GEP, uma vez que sua capacidade de gerar legitimidade e confiança fortalece a influência das unidades de GP na tomada de decisões, facilita a mobilização de recursos e sustenta a implementação de políticas estratégicas. Em termos práticos, esses achados reforçam que investir em práticas de GP eficazes pode fortalecer a credibilidade e a confiança nas unidades de GP, aumentar o engajamento dos servidores e melhorar a imagem organizacional, criando condições institucionais favoráveis à implementação de políticas de gestão (Boon et al., 2019; Haldorai et al., 2022). A priorização da qualidade do atendimento e da transparência nas ações da unidade de GP contribui, adicionalmente, para a construção de uma reputação positiva e para o aumento do apoio de stakeholders influentes, evidenciando o caráter estratégico dessa área na administração pública (Côrtes & Meneses, 2019). Assim, a mensuração da reputação não apenas reflete percepções presentes, mas também serve como ferramenta de gestão com potencial de impulsionar o fortalecimento contínuo da GEP.

A presente Tese de doutorado teve como objetivo primordial defender a aplicabilidade da reputação das unidades de Gestão de Pessoas (GP) como um indicador adequado para mensurar a efetividade da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) no serviço público brasileiro. Para atingir essa meta, a pesquisa foi estruturada em três estudos interligados, abrangendo desde a validação psicométrica de um instrumento específico para a reputação, até a análise do impacto das práticas de GP e o papel mediador da satisfação no trabalho.

A base conceitual desta tese fundamenta-se na premissa de que a reputação das unidades de GP pode, de fato, constituir uma medida eficaz da efetividade de seus sistemas, políticas e práticas no contexto particular do setor público nacional. A relevância crucial desta investigação reside na carência de métricas de avaliação que sejam simultaneamente

abrangentes e contextualizadas para a GP pública, um domínio que, tradicionalmente, tem se concentrado em indicadores de eficiência, frequentemente negligenciando a percepção multifacetada de seus diversos stakeholders (Arretche, 2001; Pereira et al., 2021; Rossi & dos Santos, 2016).

Do ponto de vista teórico-metodológico, esta tese contribui significativamente ao posicionar a reputação das unidades de GP como um indicador mesoanalítico capaz de integrar múltiplas dimensões de eficácia e efetividade, preenchendo uma lacuna relevante na literatura sobre avaliação da GP no setor público. Para tanto, a pesquisa empregou uma robusta abordagem quantitativa, que incluiu a validação e adaptação de um instrumento específico para medir a reputação das unidades de GP (Souza & Cavalcante, 2023) e utilizou a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) para investigar as complexas inter-relações entre a reputação, as práticas de GP e a satisfação no trabalho. Essa metodologia rigorosa não só amplia o repertório de instrumentos de pesquisa na área, mas também oferece evidências práticas cruciais para gestores públicos, demonstrando que práticas de GP consistentes – orientadas pela responsividade, profissionalismo e comunicação transparente – são capazes de fortalecer a reputação das unidades de GP, ampliando a aceitação interna e facilitando a implementação de políticas de gestão de pessoas.

Do ponto de vista teórico, os resultados desta investigação expandem a rede nomológica do construto reputação das unidades de GP. Evidenciou-se uma forte associação entre essa reputação e as práticas de GP, sugerindo sua capacidade de refletir a efetividade da gestão de pessoas no setor público (Ferris et al., 2007; Ulrich & Grochowski, 2018). Contudo, em desacordo com a expectativa inicial, a satisfação no trabalho como um todo não mediou a relação entre as práticas de GP e a reputação. Esse resultado complexifica a

compreensão de que a reputação pode ser influenciada mais diretamente pelas experiências dos funcionários com as práticas de GP, e não apenas por seu nível geral de satisfação.

Embora o estudo apresente contribuições relevantes, algumas limitações devem ser reconhecidas. A amostra restrita a um único órgão do Poder Judiciário limita a generalização dos achados para outros setores da administração pública, o que indica a necessidade de cautela na extrapolação dos resultados. Além disso, o delineamento transversal impossibilita inferências causais mais robustas, dada a ausência de informação temporal que permita estabelecer precedência entre os construtos analisados (Antonakis et al., 2010). A coleta por meio de questionários autoaplicáveis pode ainda introduzir vieses de resposta associados à desejabilidade social ou a percepções circunstanciais. Apesar disso, essas limitações não invalidam os resultados, mas apontam para oportunidades de aprofundamento em estudos futuros.

Com base nessas limitações e contribuições, apresentam-se diversas possibilidades de continuidade de pesquisa. Recomenda-se a ampliação das investigações para diferentes setores do serviço público e variados níveis governamentais, de modo a avaliar a estabilidade e a generalização do modelo de reputação em contextos organizacionais distintos (Knies et al., 2020). Também se destaca a importância de testar as relações entre práticas de GP e reputação em interação com outros construtos relevantes, como cultura organizacional, clima de trabalho, inovação e desempenho institucional, ampliando o entendimento sobre o papel da GP na geração de valor público (Al-Dhaafri & Alosani, 2021; Chen & Huang, 2009). Estudos longitudinais podem ser particularmente úteis para examinar a evolução temporal da reputação e para testar com maior rigor as relações causais entre práticas de GP, satisfação e reputação (Bryman, 2016). De forma complementar, abordagens qualitativas podem aprofundar a análise dos mecanismos simbólicos, narrativos e sociopolíticos envolvidos na construção e manutenção da reputação das unidades de GP,

permitindo identificar nuances frequentemente invisíveis em modelos quantitativos (Suddaby, 2006). Sugere-se que a reputação das unidades de GP seja estudada como um ativo construído a partir da percepção da qualidade das entregas e do alinhamento estratégico, e não apenas de uma resposta emocional à experiência individual do trabalho. Por fim, a exploração da perspectiva dos servidores e demais stakeholders sobre os processos de formação de imagem e reputação pode ampliar a compreensão dos significados atribuídos às práticas de gestão de pessoas e do papel da GP na construção da identidade organizacional (Gioia et al., 2013).

Em síntese, esta tese contribui para o avanço da literatura e da prática em gestão de pessoas no setor público ao validar a reputação das unidades de GP como um indicador legítimo e eficaz de efetividade, ao esclarecer as relações entre práticas de GP, percepções e satisfação, e ao apresentar evidências que destacam o papel estratégico da reputação na governança pública. Ao destacar o papel estratégico da reputação, particularmente como mediadora para certos resultados, a pesquisa fornece evidências robustas para aprimorar as práticas de GP e fortalecer a imagem institucional na administração pública contemporânea. Os resultados fornecem bases sólidas para o aprimoramento das práticas de GP e para o fortalecimento da imagem institucional, demonstrando que a reputação, quando adequadamente compreendida e mensurada, constitui um ativo valioso para a administração pública contemporânea.

## Referências

- \* *Artigos que fizeram parte da amostra da revisão sistemática.*
- \* Adejare, B. O., Olaore, G. O., Udofia, E. E., & Emola, T. B. (2020). Inefficiency among non-academic staffs in Nigerian tertiary institutions: The role of training and development. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 13(2), 56-66.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2021). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69-72. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management*. Chicago Business Press.
- Aguinis, H., Jensen, S. H., & Kraus, S. (2022). Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 857-878. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0093>
- \* Ahmad, A., Bibi, P., & Majid, A. H. (2018). The impact of training and development and supervisors support on employees retention in academic institutions in Pakistan: The moderating role of the work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 113-131. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.24020>
- \* Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534-547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in psychology*, 13, 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- \*Albloush, A., Alharafsheh, M., Hanandeh, R., Albawwat, A., & Shareah, M. A. (2022). Human capital as a mediating factor in the effects of green human resource management practices on organizational performance. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(3), 981-990.  
<https://doi.org/10.18280/ijmdp.170329>
- \*Albloush, A., Altarawneh, I., Alharafsheh, M., Megdadi, Y., Al Jarrah, M., & Al Zobi, M. (2022). The relationship between electronic human resources management and employees engagement. *Journal of System and Management Sciences*, 12(5), 297-310. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2022.0518>
- \*Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2021). Mechanism of organisational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organisational performance: Empirical evidence from public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(3), 822-838.  
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2019-0364>
- \*Alfadly, K., Awi, N.A., & Ismail, S. (2024). The role of Human Resource Management practices in enhancing job performance quality in Jordanian public universities: Exploring the mediating influence of business intelligence and employee engagement. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), pp. 4874–4887.  
<https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00359>
- \*Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. (2024). 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.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJPPM-02-2023-0090>

Al-Haziazi, M. (2024). Critical analysis of drivers of employee engagement and their impact on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1-8.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2633>

\*Ali, M., Freeman, S., Shen, L., Xiong, L., & Chudhery, M. A. Z. (2024). High-performance work systems in public service units: Examining the social capital and ambidexterity as mediating process. *Personnel review*, 53(1), 56-75.

<https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0835>

\*Almaaitah, M. F., Al-Rwaidan, R. M., Al-Adamat, A. M., Enaizan, O., & Alserhan, A. F. (2024). The impact of e-human resource management on employee performance: The mediating role of employee engagement in Jordanian service and public administration commission. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9),

6763. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.6763>

\*AlMunthiri, O., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., & Raziq, M. M. (2024). Fostering innovative behaviours of public sector employees: The potency of innovation-based HR practices, risk propensity and error tolerance. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 159-182. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2023-0242>

\*Al Nasser, A., & Jais, J. (2022). The effect of organizational culture on organizational performance of Saudi higher education: The mediating role of human resource development. *Education*, 6, 7. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.73>

\*Alshaikhmubarak, A., Da Camara, N., & Baruch, Y. (2020). The impact of high-performance human resource practices on the research performance and career success of academics in Saudi Arabia. *Career Development International*, 25(6), 671-690. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2019-0209>

- \*Alwaheeb, M.A. (2020). Effect of human resource practices on employee retention in public universities in Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Education Sciences*, 30(1-3), 18-28. <https://doi.org/10.31901/24566322.2020/30.1-3.1133>
- \*Alzadjali, B., & Ahmad, S. Z. (2024). The impacts of a high commitment work system on well-being: The mediating role of organization support and employee work-life balance. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 53-77. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2022-0084>
- \*Anand, A., Singh, S., & Pathak, P. (2021). Role of HR practices in workplace attitude and values system of millennials: A study of Indian public sector undertakings (PSUs). *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 14(2), 84-103.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- \*Apostolakos, D., & Metaxas, T. (2021). Executive selection process and job satisfaction: The case of the Independent Authority for Public Revenue (IAPR) in Greece. *Administrative Sciences*, 11(3), 95. <https://doi.org/10.3390/admsci11030095>
- Appel, H., & Bitencourt, C. C. (2008). Gestão de pessoas por competência: Institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. *Organizações & Sociedade*, 15, 175-193. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300009>
- Arab Kalmeri, M., Tahmasbi Roshan, N., Taghizadeh Ganji, A., & Aligoli Firoozjai, F. (2022). The impact of sustainable human resource management on organizational reputation: The mediating role of organizational innovation. *Journal Of Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 197-211. <https://doi.org/10.22080/SHRM.2022.23508.1296>

- Arretche, M. T. S. (2001). Tendências no estudo sobre avaliação. In E.M. Rico (Org). *Avaliação de políticas sociais* (pp. 29-39). IEE.
- \*Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- \*Athamneh, S. (2024). Human resource management practices and their impact on healthcare workers' job satisfaction and burnout in the Jordanian public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 634.  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.50](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.50)
- \*Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: The mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 559160.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559160>
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169-182.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250080207>
- \*BaniMelhem, H., Elanain, H. M. A., & Hussain, M. (2018). Impact of human resource management practices on employees' turnover intention in United Arab Emirates (UAE) health care services. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 10(4), 21-41. <https://doi.org/10.4018/ijiss.2018100102>
- \*Barakat, S.A.K., & Ghani, A.B.B.H.A. (2021). Impact of different HRM practices on organizational commitment to improve turnover intention in universities of Jordan. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(SpecialIssue 2), 1–14.

- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1-17.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>
- Belte, A., Ridder, H. G., & Baluch, A. M. (2023). Addressing social-business tensions in hybridized nonprofit organizations: The contribution of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100987.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100987>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bentler, P. M. (2005). *EQS 6 Structural equations program manual*. Multivariate Software.
- \*Bhat, Z. H., & Rainayee, R. A. (2019). Examining the mediating role of person–job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective. *Global Business Review*, 20(2), 529-548. <https://doi.org/10.1177/0972150917743377>
- \*Biščak, M., & Benčina, J. (2019). The impact of hrm practices on the performance of municipalities: The case of Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15(58), 5-23. <https://doi.org/10.24193/tras.58E.1>
- \*Bland, J. T., Williams, A. M., & Albertson, N. (2021). Job-fit and high-performance versus high-empowerment HR: Moderators of the PSM—organizational commitment

- relationship. *Public Management Review*, 25(3), 575-600.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1985317>
- 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*, 23(4), 483–500.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- 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>
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen Jr, D. J. (2010). Reconsidering the reputation—performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588-609. <https://doi.org/10.1177/0149206308328507>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Brown, E. S., Palka, J., Helm, S. V., & Kulikova, A. (2022). The relative importance of reputation and pride as predictors of employee turnover in an academic medical center. *Health Care Management Review*, 47(1), 66-77.  
<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000301>
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Sage.
- Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731-751.  
<https://doi.org/10.1111/puar.13363>
- Bustos, E. O. (2023). The effect of organizational reputation on public employees' retention: How to win the “War for Talent” in constitutional autonomous agencies in Mexico.

- Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 794-822.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X221130973>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- \*Campbell, J. W., Lee, H., & Im, T. (2016). At the expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. *Public Management Review*, 18(6), 795-818.  
<https://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1045018>
- Camões, M. R. de S. (2013). *Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].  
Repositório UnB.
- Camões, M. R. S., Fonseca, S. R., & Porto, V. (2014). Apresentação. In M. R. Camões, S. R. Fonseca, & V. Porto (Orgs.), *Estudos em gestão de pessoas no serviço público* (pp. 5-9). ENAP.
- Camões, M. R. D. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: Análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. *Cadernos ENAP*, 45, 3-101. <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/2560>
- \*Carlisle, J., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2019). Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research*, 104, 340-349.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.033>
- Carmo, L. J. O., Assis, L. B. de, Martins, M. G., Saldanha, C. C. T., & Gomes, P. A. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: Percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista Do Serviço Público*, 69(2), 164–192. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>

- 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/REGGE-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/10.1080/01900692.2016.1242609>
- \*Chang, K., Nguyen, B., Cheng, K. T., Kuo, C. C., & Lee, I. (2016). HR practice, organisational commitment & citizenship behaviour: A study of primary school teachers in Taiwan. *Employee Relations*, 38(6), 907-926. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2015-0218>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- \*Cheng, A. (2016). Do personnel policies matter for organizational mission coherence? A public school test. *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 347-369. <https://doi.org/10.1177/0734371X15587981>
- Christensen, S. S., Wilson, B. L., & Hansen, S. D. (2023). Using affective events theory to conceptualise nurses' emotional behaviour: A scoping review. *Collegian*, 30(1), 147-153. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.05.010>
- \*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>

- \*Chordiya, R. (2019). Are federal child care programs sufficient for employee retention? Critical examination from a gendered perspective. *The American Review of Public Administration*, 49(3), 338-352. <https://doi.org/10.1177/0275074018804662>
- \*Chordiya, R. (2022). A study of interracial differences in turnover intentions: The mitigating role of pro-diversity and justice-oriented management. *Public Personnel Management*, 51(2), 235-260. <https://doi.org/10.1177/00910260211061824>
- Clardy, A. (2012). Organizational reputation: Issues in conceptualization and measurement. *Corporate Reputation Review*, 15(4), 285-303. <https://doi.org/10.1057/crr.2012.17>
- \*Coelho, F. A., Rodrigues, D. A., Fogaça, N., Teixeira, J. A., & Richter, L. D. D. (2017). Empirical relationships between support to informal learning, professional competences and human performance in a Brazilian public organisation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(1), 90-108. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2017.080658>
- \*Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- \*Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917. <https://doi.org/10.1002/hrm.21691>
- 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*, 31(1), 1–23, <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>

- Côrtes, F. G. (2017). *Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: Desafios e possibilidades* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório UnB. <http://dx.doi.org/10.26512/2016.12.D.22761>
- Côrtes, F. G., & Meneses, P. P. M. (2019). Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: Condições para a implementação. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 657-686. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180061>
- \*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. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 70-85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Coyne, E. (2010). *Reputation as information: A multilevel approach to reputation in organizations* [Tese de Doutorado, Ohio State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. [http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=osu1276696814](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1276696814)
- \*Dahle, D. Y. (2022). Magic muzzles? The silencing of teachers through HRM, performance appraisal and reputation concern. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 172-194. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2021-0048>
- \*Dahle, D. Y., & Urstad, S. S. (2022). Mind anchors and heart grips: The role of HRM and LMX in internal branding. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(18), 3736-3764. <https://doi.org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1080/09585192.2021.1931407>
- \*Danaeefard, H., Ahmadzahi Torshab, A., Mostafazadeh, M., Delkhah, J., & Imanikhah, F. (2022). Organizational goal ambiguity and public service motivation: Evidence from Iran. *Personnel Review*, 51(9), 2103-2128. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0523>

- Dar, S. A. (2022). The relevance of Taylor's scientific management in the modern era. *Journal of Psychology and Political Science (JPPS)*, 2(06), 1-6.  
<https://doi.org/10.55529/jpps.26.1.6>
- \*Dara, D., Febriantina, S., & Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: The crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus. *Cogent Psychology*, 12(1), 2454084. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084>
- \*da Silva Guerra, M. H. T., de Mattos, C. A. C., & de Castro Corrêa, A. (2020). Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: Um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(3), 486-503.  
<https://doi.org/10.20503/recape.v10i3.45130>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.  
<https://doi.org/10.5465/256713>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape. BR*, 16(2), 250-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*, 14(3), 1508, doi: <https://doi.org/10.3390/su14031508>.
- Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: A measurement model. *RAUSP Management Journal*, 59(1), 50-66.  
<https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>

- Distefano, C. (2016). Examining fit with structural equation models. In K. Schweizer & C. DiStefano (Eds.), *Principles and methods of test construction: Standards and recent advances* (pp. 167-193). Hogrefe.
- Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., & Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of employees' awareness from their manner of impact on the organizational reputation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 220-228.
- Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91, 1995.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- \*Dzimbiri, G. L., & Molefi, A. (2021). The impact of talent management on job satisfaction of registered nurses in Malawian public hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1513>
- \*Dzimbiri, G. L., & Molefi, M. A. (2022). Model of talent management for registered nurses in Malawian public hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, 1953.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1953>
- \*Emidy, M. B. (2024). United States federal employee development in turbulent times: Using job demands-resources theory to explain changes in perceived performance and turnover intention during the COVID-19 pandemic. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X231220860. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0734371X231220860>
- Eom, S. J., & Lee, J. (2022). Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101690. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690>

- \*Erić, D., & Slavković, M. (2024). Human resource management and community health services outcome-unravelling relationships in public healthcare organizations. *Srpski arhiv za celokupno lekarstvo*, (00), 33-33. <https://doi.org/10.2298/SARH240319033E>
- \*Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- \*Faezah, J. N., Yusliza, M. Y., Chaudhary, R., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2024). Green human resource management and employee ecological behaviour: The mediating role of green commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(6), 1157-1176. <http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-07-2023-0399>
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>
- \*Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Noor Faezah, J., & Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879-900. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0347>
- \*Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Tanveer, M. I., & Abdullahi, M. S. (2024). Influence of green human resource management on employee green behavior: The sequential mediating effect of perceived behavioral control and attitude toward corporate environmental policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2514-2536. <https://doi.org/10.1002/csr.2707>

- \*Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 422-448. <https://doi.org/10.1177/0734371x17733789>
- Ferreira, C. M. de C., & Gomes, A. P. (2020). *Introdução à Análise Envoltória de Dados: Teorias, Modelos e Aplicações* (2a. ed.). UFV.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17(2), 117-130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.003>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5a ed.). Sage.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 11-34). Gente.
- \*Fita, E., & Keco, R. (2023). The impact of training and career opportunities on the performance of public organizations. *Quality-Access to Success*, 24(192). <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.31>
- \*Flegl, M., Depoo, L., & Alcázar, M. (2022). The impact of employees' training on their performance improvements. *Quality Innovation Prosperity*, 26(1), 70-89. <https://doi.org/10.12776/qip.v26i1.1665>
- Fletcher, L., & Everly, B. A. (2021). Perceived lesbian, gay, bisexual, and transgender (LGBT) supportive practices and the life satisfaction of LGBT employees: The roles of disclosure, authenticity at work, and identity centrality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 485-508. <https://doi.org/10.1111/joop.12336>
- Fonseca, D. R. (2013). *Autonomia de unidades de gestão de pessoas para o desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório UnB. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13968>

- Fonseca, D. R. D., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133.  
<https://doi.org/10.21674/2448-0479.22.117-133>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- \*Fu, K. J., Hsieh, J. Y., & Wang, T. K. (2019). Fostering employee cooperation behavior in the federal workplace: Exploring the effects of performance management strategies. *Public Personnel Management*, 48(2), 147-178.  
<https://doi.org/10.1177/0091026018801038>
- \*Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2019). 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>
- Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N., Clarke, N., Carbery, R., & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291-309. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>
- \*García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2018a). The empowerment–organizational performance link in local governments. *Personnel Review*.  
<https://doi.org/10.1108/pr-09-2017-02733>
- \*García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2018b). Empowerment in the public sector: Testing the influence of goal orientation. *Public Personnel Management*, 009102601881902. <https://doi.org/10.1177/0091026018819020>

- \*García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2023). Structural empowerment and organisational performance: The mediating role of employees' well-being in Spanish local governments. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 1907-1939. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859581>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: A bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056-3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- \*Gargallo-Castel, A. F., & Marzo-Navarro, M. (2024). Job satisfaction in the armed forces: Differences among ranks. *Economics and Sociology*, 17(1), 36-48. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-1/3>
- \*Giancaspro, M. L., De Simone, S., & Manuti, A. (2022). Employees' perception of HRM practices and organizational citizenship behaviour: The mediating role of the work-family interface. *Behavioral Sciences*, 12(9), 301. <https://doi.org/10.3390/bs12090301>
- Gigliotti, R. A. (2015). Discursive shifts and 360-degree feedback: Applied managerial movements for human capital leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 41-49.
- \*Gils, W., Audenaert, M., Patient, D., & Decramer, A. (2024). When and how developmental rewards and expected contributions relate to emotional exhaustion through work engagement: The multilevel moderating role of the leader's work pressure. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 684-712. [https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0734371X231182988](https://doi.org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0734371X231182988)

- \*Gogsido, S., Getahun, D., & Alemu, Z. (2024). Transforming Ethiopian higher education institutions: Multilevel analysis of high-performance work systems, engagement, and justice. *Heliyon*, 10(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32942>
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategic, and firm performance*. South-Western Publishing Company.
- Graziani, L., Meneses, P. P. M., de Miranda Castro, M. V., & Serrano, A. L. M. (2019). Implementação da gestão estratégica de pessoas: Desafios enfrentados por uma empresa pública. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 18(3), 207-228. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v18n3.2019.79484>
- \*Guidetti, G., Converso, D., Loera, B., & Viotti, S. (2018). Concerns about change and employee wellbeing: The moderating role of social support. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 216-228. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2017-0083>
- Guimarães, B. M. (2015). *Inclusão laboral da pessoa com deficiência: Proposta de ferramentas para identificação da capacidade funcional, das exigências da tarefa e do desempenho* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco].
- Guimarães, A. S., Schwartz, F. P., de Souza, J. W., Melo, M. R. M., & Teixeira, R. V. (2012). Gestão estratégica no Poder Legislativo: o caso da Câmara dos Deputados. *Revista do Serviço Público*, 63(1), 25-42. <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i1.86>
- \*Ha, M. T., & Doan, B. S. (2024). Trust in Asian leadership: Fostering social responsibility and ethical advocacy in the Vietnamese public sector Human Resource management. *Cogent Psychology*, 11(1), 2404322. <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2404322>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.

- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104431>
- \*Han, Y., & Hong, S. (2016). The impact of accountability on organizational performance in the US federal government: The moderating role of autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 3-23. <https://doi.org/10.1177/0734371X16682816>
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. Guilford Press.
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12(4), 360-365. <https://doi.org/10.1197/j.aem.2004.11.018>
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, 1(1), 17-43. <https://doi.org/10.1080/09585199000000038>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- \*Huang, B., Sardeshmukh, S., Benson, J., & Zhu, Y. (2023). High performance work systems, employee creativity and organizational performance in the education sector.

- The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1876-1905.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054283>
- \*Huntsman, D., Greer, A., Murphy, H., & Li, X. (2023). A serial mediation model exploring the impact of high performance human resource practices on public sector performance through intermediate employee attitudes. *International Journal of Public Administration*, 46(15), 1106-1121.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2075895>
- \*Hur, H. (2020). The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment. *Public Money & Management*, 40(6), 426-436. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1681640>
- \*Hur, Y. (2024). Assessing the effects of workplace contextual factors on turnover intention: Evidence from US Federal Employees. *Public Organization Review*, 1-21.  
<https://doi.org/10.1007/s11115-024-00784-y>
- Huselid, M.A. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Hutchison-Krupat, J., & Kavadias, S. (2015). Strategic resource allocation: Top-down, bottom-up, and the value of strategic buckets. *Management Science*, 61(2), 391-412.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1861>
- Ibrahim, N. F., Said, A. M. A., Abas, N., & Shahreki, J. (2020). Relationship between well-being perspectives, employee engagement and intrinsic outcomes: A literature review. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 69-74.
- Ilies, R., Huth, M., Ryan, A. M., & Dimotakis, N. (2015). Explaining the links between workload, distress, and work–family conflict among school employees: Physical,

- cognitive, and emotional fatigue. *Journal of Educational Psychology*, 107(4), 1136.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/edu0000029>
- Ismail, M., Bilal, M., & Akbar, U. (2022). CSR and organizational reputation: Nurturing a fulfilling workplace environment. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 3(2) 72-86. <http://agasr.org/index.php/jirms>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Jacobson, W. S., Sowa, J. E., & Lambright, K. T. (2014). Do human resource departments act as strategic partners? Strategic human capital management adoption by county governments. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), 289-301.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X13507158>
- \*Jebbari, A. (2024). Human resources practices as a mechanism for improving performance within public institutions and state-owned enterprises in Morocco. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 41.  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.05](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.05)
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- \*Jiang, K., Zhang, Z., Hu, J., & Liu, G. (2022). Retirement intention of older workers: The influences of high-involvement work practices, individual characteristics, and economic environment. *Personnel Psychology*, 75(4), 929-958. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/peps.12480>

- \*Jong, J. (2018). The role of social support in the relationship between job demands and employee attitudes in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 672-688. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0244>
- Junior, F. A. C., Pereira, D. A. O., Mota, J. C., da Silva, A. L. P., & Praça, V. A. C. P., & de Araújo, I. G. (2022). “Conseguir ser estratégica, ou não ser”: Atuação e identidade da área de gestão de pessoas sob a ótica de servidores públicos federais. In *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD* (pp. 1-17). <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/37f65c068b7723cd7809ee2d31d7861c.pdf>
- \*Kamau, O., Muathe, S. M., & Wainaina, L. (2021). Teacher's turnover intentions: Role of HRM practices in public secondary schools in Kenya. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1980262. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980262>
- \*Kang, H., & Oh, S. (2021). Government officials' self-assessed expertise and subject organizational performance: Does recruitment type matter?. *Journal of Policy Studies (JPS)*, 36(2), 21-34. <https://doi.org/10.52372/kjps36202>
- Kehoe, R. R. (2021). Revisiting the concepts of vertical and horizontal fit in HRM: What we know, what we don't know, and where we might go. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 175-180. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0070>
- \*Keir, M. Y. A. (2023). Evidence from United Arab Emirates universities on effective human resources policies for employee perceived performance. *Acta Logistica (AL)*, 10(2). <https://doi.org/10.22306/al.v10i2.394>
- Kenttä, P., & Virtaharju, J. (2023). A metatheoretical framework for organizational wellbeing research: Toward conceptual pluralism in the wellbeing debate. *Organization*, 30(3), 551-572. <https://doi.org/10.1177/13505084221145568>

- \*Khan, M. A., Md Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: Empirical evidence from higher education sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.
- Kim, K. H. (2005). The relation among fit indexes, power, and sample size in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 12(3), 368-390.  
[https://doi.org/10.1207/s15328007sem1203\\_2](https://doi.org/10.1207/s15328007sem1203_2)
- \*Kim, B. J. (2023). Participation, engagement, and organizational citizenship behavior among public employees. *Public Personnel Management*, 52(2), 263-285. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/00910260221145134>
- Knies, E., Leisink, P., & van de Schoot, R. (2020). People management: Developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705–737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963>
- \*Koomson, S., Azadda, W. N., Opoku Mensah, A., & Gbadago, F. Y. (2025). Does innovative behaviour intervene between budgetary participation and performance in the public sector?. *International Journal of Innovation Science*, 17(2), 438-462.  
<http://dx.doi.org/10.1108/IJIS-04-2023-0084>
- \*Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782-1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040-3056.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>

- \*Kumar, S. P., Saha, S., & Anand, A. (2023). A green human resource management approach of participation in decision-making and behavioural outcomes—a moderated mediated model. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1724-1747. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2954>
- Lamari, R. (2010). Reforma do legislativo. *Cadernos Adenauer*, 11(1), 38-50.
- \*Lamprakos, A., Alamani, K., Malliari, A., & Grivas, I. (2018). The organisational justice as a human resources management practice and its impact on employee engagement: The case of the prefecture of Attica (Greece). *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(1), 65-79. <https://doi.org/10.2478/sacb-2018-0004>
- \*Lee, H.-W. (2017). Performance-based human resource management and federal employee's motivation: Moderating roles of goal-clarifying intervention, appraisal fairness, and feedback satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X1772130. <https://doi.org/10.1177/0734371x17721300>
- \*Lee, H. W. (2021). Revisiting crowding-out effect of performance management: Its impact on extrinsic and intrinsic motivation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(63), 90-109. <https://doi.org/10.24193/tras.63E.5>
- Lee, L.H., & Abdullah, Z. (2024). Antecedents of internal reputation and its consequences on organizational outcomes: A systematic review. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(1), 55-79. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJOTB-10-2022-0193>
- \*Lee, H. W., & Robertson, P. J. (2025). Improvements in employee performance management over time: Evidence from US federal agencies. *Public Management Review*, 27(3), 598-622. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1080/14719037.2023.2254303>

- \*Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The effect of perceived organizational and supervisory support on employee engagement during COVID-19 crises: Mediating effect of work-life balance policy. *Public Personnel Management*, 52(3), 401-428.  
<https://doi.org/10.1177/00910260231171395>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- \*Liggins, G., Attoh, P. A., Gong, T., Chase, T., Russell, M. B., & Clark, P. W. (2019). Military veterans in federal agencies: Organizational inclusion, human resource practices, and trust in leadership as predictors of organizational commitment. *Public Personnel Management*, 48(3), 413-437. <https://doi.org/10.1177/0091026018819025>
- \*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. <http://doi.org/10.1177/00910260177044400>
- \*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 multilevel analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1112057.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112057>
- Little, T. D. (2024). *Longitudinal structural equation modeling*. Guilford Publications.
- \*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-04-2018-01299>
- Lowry, M. R., Lowry, P. B., Chatterjee, S. (“Suti”), Moody, G. D., & Richardson, V. J. (2024). Achieving strategic alignment between business and information technology with information technology governance: The role of commitment to principles and Top Leadership Support. *European Journal of Information Systems*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2390998>
- \*Luna-Arocas, R., & Lara, F. J. (2020). Talent management, affective organizational commitment and service performance in local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4827. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134827>
- \*Luu, T. T. (2018). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: The mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789-816. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1526314>
- \*Luu, T. T. (2021). Activating job crafting in public services: The roles of discretionary human resource practices and employee use of normative public values. *Public Management Review*, 23(8), 1184-1216. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730942>
- \*Luu, T. T., Vu, T. N., Rowley, C., & Luong, T. P. N. (2022). Nurturing mutual gains in the public sector: The roles of socially responsible human resource practices, employee use of normative public values, and job crafting. *Public Management Review*, 24(7), 1124-1154. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1886315>
- Ma, Y., Liu, Y., Appolloni, A., & Liu, J. (2021). Does green public procurement encourage firm's environmental certification practice? The mediation role of top management

- support. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1002-1017. <https://doi.org/10.1002/csr.2101>
- \*Ma, S., Xu, X., Trigo, V., & Ramalho, N. J. (2017). Doctor-patient relationships (DPR) in China: Managers and clinicians' twofold pathways from commitment HR practices. *Journal of Health Organization and Management*, 31(1), 110-124. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0165>
- \*Ma, S., Xu, X., Trigo, V., & Ramalho, N. J. (2021). Managing doctor-patient relationships and turnover intention in Chinese hospitals with commitment HRM: The moderating role of pragmatism. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 167-176. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672725>
- Machado, E. F. (2024). Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal: Uma revisão bibliográfica. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 12, 248. <http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-248-13012>
- \*Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>
- Manusov, V., & Spitzberg, B. (2008). Attribution theory. *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*, 37-49. [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/attribution\\_theory\\_and\\_research\\_-\\_1980.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/attribution_theory_and_research_-_1980.pdf)
- \*Marcatto, F., Colautti, L., Filon, F. L., Luis, O., Di Blas, L., Cavallero, C., & Ferrante, D. (2016). Work-related stress risk factors and health outcomes in public sector employees. *Safety science*, 89, 274-278. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.07.003>
- Markoulli, M. P., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human*

*Resource Management Review*, 27(3), 367-396.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>

Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341. [https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103\\_2](https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2)

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>

Martinko, M. J., & Mackey, J. D. (2019). Attribution theory: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 523-527.

<https://doi.org/10.1002/job.2397>

\*Martinson, B., & De Leon, J. (2018). Testing horizontal and vertical alignment of HR practices designed to achieve strategic organizational goals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 158-181.

<https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0057>

\*McGrandle, J. (2019). Job satisfaction in the Canadian public service: Mitigating toxicity with interests. *Public Personnel Management*, 48(3), 369-391.

<https://doi.org/10.1177/0091026018819026>

McLaughlin J. A., & Jordan, G. B. (2015). Using Logic Models. In: Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*. John Wiley & Sons.

\*Mehmood, K., Iftikhar, Y., Khan, A. N., & Kwan, H. K. (2023). The nexus between high-involvement work practices and employees' proactive behavior in public service

- organizations: A time-lagged moderated-mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1571-1586. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S399292>
- \*Mehmood, K., Jabeen, F., Iftikhar, Y., Yan, M., Khan, A. N., AlNahyan, M. T., ... & Alhammadi, B. A. (2022). Elucidating the effects of organisational practices on innovative work behavior in UAE public sector organisations: The mediating role of employees' wellbeing. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 14(3), 715-733. <https://doi.org/10.1111/aphw.12343>
- \*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>
- Mendes N.C.F., Serrano A.L.M., Ferreira L.O.G., Meneses P.P.M. (2021) Absenteeism as a mechanism of repression of demand in the Brazilian public sector: Accounting reflex in Federal Education Public Institutions. *Open Science Journal* 6(2). 1-28. <https://doi.org/10.23954/osj.v6i2.2801>
- Mendes, N. C. F., Serrano, A. L. M., Ferreira, L. O. G., & Cavalcante, P. M. M. (2022). O absenteísmo nas Instituições Federais de Ensino Superior: Composição de um ranking de eficiência. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 13(2). 64-81. <HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I2.809>
- Meneses, P. P. M., Coelho Junior, F. A., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva Filho, A. I. D. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110-134. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134>
- Merlin, M. L., & Chen, Y. (2022). Impact of green human resource management on organizational reputation and attractiveness: The mediated-moderated model.

*Frontiers in Environmental Science*, 10, 962531.

<https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.962531>

Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

\*Montenegro, A. D. V., Pinho, A. P. M., & Tupinambá, A. C. R. (2022). People management practices, managerial innovation, and organizational commitment profiles. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 755-773.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>

\*Moon, K. K. (2017). Voluntary turnover rates and organizational performance in the US federal government: The moderating role of high-commitment human resource practices. *Public Management Review*, 19(10), 1480-1499.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287940>

\*Mostafa, A. M. S. (2016). High-performance HR practices, work stress and quit intentions in the public health sector: Does person–organization fit matter?. *Public Management Review*, 18(8), 1218-1237. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1100319>

\*Mostafa, A. (2017). High-performance HR practices, positive affect and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), pp. 163-176.

<https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0177>

\*Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: The mediating role of public service motivation. *Public administration review*, 75(5), 747-757. [https://doi-](https://doi.org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/puar.12354)

[org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/puar.12354](https://doi.org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/puar.12354)

- \*Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2023). Ethical leadership (EL) and innovative work behavior (IWB) in public universities: Examining the moderating role of perceived organizational support (POS). *Management Research Review*, 46(5), 682-701. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0858>
- \*Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 363. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
- Neiva, E. (2021). *Uma avaliação da área de gestão de pessoas: Prática de gestão de pessoas, indicadores de efetividade, redes sociais e seus impactos no bem-estar do trabalho* (Cadernos Enap, 83). Enap.
- \*Ng, K. H. (2015). Supervisory practices and training transfer: Lessons from Malaysia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(2), 221–240. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12044>
- \*Nieto-Morales, F., & Ríos, V. (2022). Human resource management as a tool to control corruption: Evidence from Mexican municipal governments. *Public Administration*, 100(4), 1019–1036. <https://doi.org/10.1111/padm.12782>
- Nunes, W., & Mendes, J. T. (2021). A elite salarial do funcionalismo público federal: Sugestões para uma reforma administrativa mais eficiente. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83013>
- Ochieng, E. M. (2023). A study of the history functions roles and challenges of human resources management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 54-64. <https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202303006>
- \*Ogbonnaya, C., Daniels, K., Messersmith, J., & Rofcanin, Y. (2023). A theory-based analysis of null causality between HRM practices and outcomes: Evidence from four-

- wave longitudinal data. *Journal of Management Studies*, 60(6), 1448-1484.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12881>
- \*Ohemeng, F. L., & McGrandle, J. (2021). Employee perception of inclusivity and organizational performance: The case of the Ontario public service. *Canadian Public Administration*, 64(1), 26-50. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/capa.12407>
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.  
<https://doi.org/10.1177/001979399404700202>
- \*Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (2024). Human resource practices and job performance: Insights from public administration. *Societies*, 14(12), 247.  
<https://doi.org/10.3390/soc14120247>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- \*Park, J., Lee, K. H., & Kim, P. S. (2016). Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 316-336.  
<https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108773>
- \*Pašalić, I. N., & Ćukušić, M. (2024). Understanding E-participation adoption: Exploring technological, organizational, and environmental factors. *Technological forecasting and social change*, 207, 123633. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123633>

- Pasquali, L. (2017). Validade dos testes. *Examen: Política, Gestão e Avaliação da Educação*, 1(1), 36. Recuperado de <https://examen.emnuvens.com.br/rev/article/view/19>
- Pedersen, M. Ø., Andersen, L. B., Gregersen, D. S., & Salomonsen, H. H. (2025). Perceived organizational reputation and employee outcomes: Looking in the organizational mirror, what do employees see?. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0734371X251314488>
- Pereira, R. R., Pacheco, I. B. G., & de São Pedro Filho, F. (2021). Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público / Performance indicators as a tool in quality management in public service. *Brazilian Journal of Development*, 7(9), 88049-88067. <http://doi.org/10.34117/bjdv7n9-117>
- Petriglieri, G., & Louise Petriglieri, J. (2022). The work is alive! Systems psychodynamics and the pursuit of pluralism without polarization in human relations. *Human Relations*, 75(8), 1431-1460. <https://doi.org/10.1177/00187267221089208>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press.
- \*Pirrotta, L., Ferrari, A., Cantarelli, P., & Belle, N. (2024). Communication and job satisfaction among public employees: Evidence from large-scale surveys with healthcare professionals. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2024-0222>
- \*Plimmer, G., Bryson, J., & Teo, S. T. (2017). Opening the black box: The mediating roles of organisational systems and ambidexterity in the HRM-performance link in public sector organisations. *Personnel Review*, 46(7), 1434-1451. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2016-0275>

Portal da transparência. (n.d.a). *Portal da Transparência do Governo Federal*.

<https://portaldatransparencia.gov.br/> (acessado em 10 de janeiro de 2025).

\*Potipiroon, W., & Suwannasin, S. (2023). Career bridge employment intentions among academic staff in higher education institutions in Thailand: Understanding the interactive effect of bridge employment practices and work passion. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23. [https://doi-](https://doi.org/10.1007/s10672-023-09471-4)

[org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10672-023-09471-4](https://doi.org/10.1007/s10672-023-09471-4)

\*Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2017). Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in Indian public sector undertakings. *Global Business Review*, 097215091771389.

<https://doi.org/10.1177/09721509177138955>

Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. In R. M. Walker, G. A. Boyne, G. A. Brewer (Eds.), *Public management and performance: Research directions* (pp. 34-59). Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/cbo9780511760587.002>

Ravasi, D., Rindova, V., Etter, M., & Cornelissen, J. (2018). The formation of organizational reputation. *Academy of Management Annals*, 12(2), 574-599.

<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0124>

\*Rehman, K. U., Hafeez, I., Aslam, F., Maitlo, Q., & Syed, A. R. (2020). The mediating role of trust and organizational commitment in the relationship between strategic human resource management and knowledge sharing. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 13(4), 565-586. <https://doi.org/10.22059/ijms.2020.281138.673632>

- Ritz, A., & Knies, E. (2023). Human resource management in public service organizations. In T. Bovaird, & E. Loeffler (Eds.) *Public management and governance* (pp. 129-140). Routledge.
- Rossi, G. A. S., & dos Santos, W. J. L. (2016). Uma abordagem sobre a eficiência, eficácia e efetividade dos projetos e ações, de cunho social, ofertados pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 5(3), 152-167. <https://doi.org/10.5585/geas.v5i3.348>
- \*Sabharwal, M., Levine, H., D'Agostino, M., & Nguyen, T. (2019). Inclusive work practices: Turnover intentions among LGBT employees of the US federal government. *The American Review of Public Administration*, 49(4), 482-494. <https://doi.org/10.1177/0275074018817376>
- \*Sabiu, M. S., Kura, K. M., Mei, T. S., Raihan Joarder, M. H., & Umrani, W. A. (2018). The mediating role of ethical climate in the relationship between performance appraisal and organizational performance. *International Journal of Public Administration*, 42(8), 642-653. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498105>
- Safira, M., Sari, R., Muda, I., & Kesuma, S. A. (2023). The implementation of attribution theory in leadership: A systematical literature review. *Brazilian Journal of Development*, 9(12), 31872-31885. <https://doi.org/10.34117/bjdv9n12-088>
- \*Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Ferrer-Franco, A. (2022). Well-being-oriented management (WOM), organizational learning and ambidexterity in public healthcare: A two wave-study. *International Public Management Journal*, 25(6), 815-840. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1080/10967494.2021.1942341>
- \*Salas-Vallina, A., Pasamar, S., & Donate, M. J. (2021). Well-being in times of ill-being: How AMO HRM practices improve organizational citizenship behaviour through

- work-related well-being and service leadership. *Employee Relations: The International Journal*, 43(4), 911-935. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0236>
- \*Saud D , A.-T. R. (2024). The quantitative relationship between HRM practices and academic performance in Saudi public universities. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(2), e06805. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-101>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
- Secchi, L., Farranha, A. C., Rodrigues, K. F., Bergue, S. T., & Medeiros-Costa, C. C. (2021). Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.82430>
- Silverio, J. C. dos S., & Menezes, P. P. M. (2021). Inserção estratégica de unidades de gestão de pessoas em arenas decisórias organizacionais. *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa*, 20(2), 85–103. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v20n2.2021.83329>
- \*Singh, R., Goel, G., Ghosh, P., & Sinha, S. (2022). Mergers in Indian public sector banks: Can human resource practices ensure effective implementation of change?. *Management Decision*, 60(3), 606-633. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1279>
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 265-274). Artmed.

- Siqueira, M. M. M., Gomide, S. Jr., Oliveira, A. F., & Polizzi, A. Filho. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Shadman-Pajouh, M., & El-Farr, H. (2023). *Management By Objectives*. SAGE Publications, Inc..
- \*Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161–182. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2014-0007>
- \*Shibiti, R. (2019). Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1161>
- Soeling, P. D., Arsanti, S. D. A., & Indriati, F. (2022). Organizational reputation: Does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia?. *Heliyon*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09208>
- \*Soomro, I. H., Abro, Z., & Ahmad, M. S. (2024). Psychological contract breach and employee engagement: Moderation of role of a high-performance work system. *Quality & Quantity*, 58(4), 3363-3377. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01807-4>
- Souza, I. G. L. D. (2021). *Construção e validação de uma escala de reputação das áreas de recursos humanos na administração pública federal brasileira* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório UnB.
- Souza, I. G. L. D., & Cavalcante, P. P. M. M. (2023). Construção e validação de uma medida de reputação das áreas de gestão de pessoas de organizações públicas brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 57(6), e2022-0329. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220329>

- Souza, I. G. L. D., & Meneses, P. P. M. (2017). Reputação das áreas de recursos humanos. In *X Congresso CONSAD de Gestão Pública* (pp. 1-12). [https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-01\\_02.pdf](https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-01_02.pdf)
- \*Sri Ramalu, S., Subramaniam, C., & Nadarajah, G. (2018). Expanding the horizons of supply chain in higher education institution: Resources and expatriate academics (EAs) outcomes. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(1), 25-35.
- Stahl, G. K., Filatotchev, I., Ireland, R. D., & Miska, C. (2023). Five decades of research on the role of context in management: From universalism toward contingent, multilevel and polycontextual perspectives. *Academy of Management Collections*, 2(1), 1-18. <https://doi.org/10.5465/AMC.2021.0004>
- \*Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2021). Linkage between leaders' behaviour in performance management, organisational justice and work engagement in public sector. *Economies*, 9(1), 15. <https://doi.org/10.3390/economies9010015>
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083020>
- \*Sudha, A., Azam, S. F., & Tham, J. (2025). The effectiveness of financial reward on improving the job performance of public sector employees through organisational commitment: The case of Maldives civil service employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(4), 1180-1200. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0507>
- \*Tabiu, A. (2019). Do “high-performance” human resource practices work in public universities? Mediation of organizational and supervisors' supports. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 493-506. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2019-0079>

- \*Taheri, F. (2021). Family-supportive organizational environment and turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2113-2130. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0467>
- \*Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>
- Teo, S. T. T. (2002). Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 89-105. <https://doi.org/10.1080/09585190110092820>
- \*Teo, S. T., Bentley, T. A., Nguyen, D., Blackwood, K., & Catley, B. (2022). Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 323-341. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12304>
- Tetila, M. B. (2024). *Repensando as práticas de gestão de pessoas para a melhoria dos serviços prestados na administração pública* [Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados]. Universidade Federal da Grande Dourados. <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/6237>
- \*Tran, L. T. T., Thi Vinh Hien, H., & Baker, J. (2021). When supportive workplaces positively help work performance. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 208-227. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2020-0220>
- Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with

- suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204. <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449-470. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12116>
- Tsui, A. S. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 458-483. <https://doi.org/10.2307/2393313>
- \*Tuan, L. T. (2017). Administrative error control: The role of value-based HR practices, I-deals, and organizational politics. *International Public Management Journal*, 20(4), 648-674. <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2016.1269858>
- \*Tuan, L. T., Rowley, C., Khai, D. C., Qian, D., Masli, E., & Le, H. Q. (2021). Fostering well-being among public employees with disabilities: The roles of disability-inclusive human resource practices, job resources, and public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 466-496. <https://doi.org/10.1177/0734371X19897753>
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, 17(4), 181-185. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2018-0046>
- \*Uman, T., Argento, D., Grossi, G., & Mattei, G. (2024). Supportive leadership and job satisfaction at the European Court of Auditors. *International Review of Administrative Sciences*, 90(2), 454-473. <https://doi.org/10.1177/00208523231187275>
- Umrani, W. A., Channa, N. A., Ahmed, U., Syed, J., Pahi, M. H., & Ramayah, T. (2022). The laws of attraction: Role of green human resources, culture and environmental

- performance in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103222. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103222>
- \*van Berkel, R., Penning de Vries, J., & Knies, E. (2022). Managing street-level bureaucrats' performance by promoting professional behavior through HRM. *Public Personnel Management*, 51(2), 189-212. <https://doi.org/10.1177/00910260211046554>
- \*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*, 34(20), 3825-3856. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2161323>
- \*Vermeeren, B. (2015). Influencing public sector performance: Studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717-737. <http://doi.org/10.1177/0020852315591642>
- \*Vidè, F., Micacchi, L., Barbieri, M., & Valotti, G. (2023). The renaissance of performance appraisal: Engaging public employees through perceived developmental purpose and justice. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 623-651. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0734371X221116584>
- \*Vigoda-Gadot, E., Cohen, N., & Mizrahi, S. (2023). Battling COVID-19: Public personnel management, trust, and social resilience during a global crisis. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 583-613. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0734371X221111479>
- \*Vivona, R., & Lewis, J. M. (2025). The entrepreneurial public servant: Unlocking employee potential through recognition and inclusion. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 56-76. <https://doi.org/10.1177/0734371X231201963>

- Vlašić, G., & Langer, J. (2012). Concept of reputation: Different perspectives and robust empirical understandings. *Market-Tržište*, 24(2), 219-244. <https://hrcak.srce.hr/95537>
- \*Wesemann, A. (2024). Turbulence ahead: Strategic human capital management, job satisfaction, and turnover intention. *Public Personnel Management*, 53(1), 148-169. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/00910260231192482>
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414. <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>
- \*Wiemann, M., Meidert, N., & Weibel, A. (2019). “Good” and “bad” control in public administration: The impact of performance evaluation systems on employees’ trust in the employer. *Public Personnel Management*, 48(3), 283-308. <https://doi.org/10.1177/0091026018814560>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- \*Wu, J., Chen, D., Bian, Z., Shen, T., Zhang, W., & Cai, W. (2021). How does green training boost employee green creativity? A sequential mediation process model. *Frontiers in Psychology*, 12, 759548. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.759548>
- \*Wu, Y., Zhu, H., Tan, W., Liu, Y., & Huang, W. (2024). Inclusive human resource management and nurses’ innovative behavior during crisis events: The roles of job crafting and shared leadership. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 3379020. <https://doi.org/10.1155/2024/3379020>
- \*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), 557-573.

<https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.103458>

\*Xia, J., Zhang, M. M., Zhu, J. C., Fan, D., & Samaratunge, R. (2020). HRM reforms and job-related well-being of academics. *Personnel Review*, 49(2), 597-619.

<https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0188>

\*Xie, L., & Yang, L. (2021). 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>

Zada, M., Saeed, I., Khan, J., & Zada, S. (2024). Navigating post-pandemic challenges through institutional research networks and talent management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03697-9>

\*Zahrani, A. A. (2024). The influence of green human resource management practices on organizational environmental performance: Mediating roles of green innovation and employee performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2387378.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2387378>

\*Zumrah, A. R. (2015). Examining the relationship between perceived organizational support, transfer of training and service quality in the Malaysian public sector. *European Journal of Training and Development*, 39(2), 143-160.

<http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-09-2014-0066>

\*Zumrah, A. R., Ali, K., & Najaa'Mokhtar, A. (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>

## Anexos

### Anexo A - Indicadores de Eficácia

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
<b>Desempenho individual (24)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recrutamento e seleção (Khan et al., 2019; Manzoor et al., 2019; van Berkel et al., 2022)</li> <li>● Recrutamento e seleção verde (Zahrani, 2024)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Alfadly et al., 2024; Alshaikhmubarak et al., 2020; Bhat &amp; Rainayee, 2019; Carlisle et al., 2019; Keir, 2023; Khan et al., 2019; Luu, 2018; Manzoor et al., 2019; van Berkel et al., 2022)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento verde (Albloush et al., 2022; Zahrani, 2024)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Khan et al., 2019; Luu, 2018; van Berkel et al., 2022)</li> <li>● Participação e empoderamento (Manzoor et al., 2019; van Berkel et al., 2022)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Keir, 2023; Khan et al., 2019; Luu, 2018)</li> <li>● Remuneração e recompensa verde (Albloush et al., 2022)</li> <li>● Envolvimento e participação (Keir, 2023; Luu, 2018)</li> <li>● Cuidado (Luu, 2018)</li> <li>● Práticas de RH (fator único composto por conformidade legal, práticas orientadas para os funcionários, responsabilidade social corporativa) (Luu et al., 2022)</li> <li>● Práticas de RH (fator único composto por recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensa) (Khan et al., 2019)</li> <li>● Práticas de supervisão (Biščak &amp; Benčina, 2019)</li> <li>● Promoção (Keir, 2023)</li> <li>● Suporte organizacional (Sharma &amp; Dhar, 2016)</li> <li>● Justiça procedimental (Sharma &amp; Dhar, 2016)</li> <li>● Gestão de talentos (composto por alinhamento com os objetivos da organização, o desenvolvimento de competências de talentos que expressam sentimentos individuais de domínio pessoal e autoeficácia, autonomia/empoderamento no trabalho, desenvolvimento de gestão de talentos que expressa o senso mais básico e poderoso de desenvolvimento profissional dentro da organização) (Luna-Arocas &amp; Lara, 2020)</li> <li>● Participação na decisão sobre o orçamento (Koomson et al., 2025)</li> <li>● e-recrutamento e seleção (Almaaitah et al., 2024)</li> <li>● e-treinamento e desenvolvimento (Almaaitah et al., 2024)</li> <li>● e-avaliação de desempenho (Almaaitah et al., 2024)</li> <li>● e-remuneração (Almaaitah et al., 2024)</li> <li>● Envolvimento (Saud, 2024)</li> <li>● RH verde (composto por treinamento e desenvolvimento verde, avaliação de desempenho verde, remuneração e recompensa verde, empoderamento e participação verde) (Albloush et al., 2022)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oportunidades de promoção (Xie &amp; Yang, 2021)</li> <li>● Suporte para a aprendizagem informal (Coelho et al., 2017)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participação na tomada de decisão (Alshaikhmubarak et al., 2020)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Sudha et al., 2025)</li> <li>● Foco na qualidade (Biščak &amp; Benčina, 2019)</li> <li>● Segurança no emprego (Biščak &amp; Benčina, 2019)</li> <li>● Treinamento excessivo (Flegl et al., 2022)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Alfadly et al., 2024; Biščak &amp; Benčina, 2019; van Berkel et al., 2022)</li> <li>● Remuneração e recompensa verde (Zahrani, 2024)</li> <li>● Mobilidade interna (Alshaikhmubarak et al., 2020)</li> <li>● Desenho do trabalho (Biščak &amp; Benčina, 2019)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Biščak &amp; Benčina, 2019; Keir, 2023)</li> <li>● Avaliação de desempenho verde (Albloush et al., 2022)</li> <li>● Suporte (Tran et al., 2021)</li> <li>● Planejamento (Alfadly et al., 2024)</li> <li>● Recrutamento e seleção (Alfadly et al., 2024; Saud, 2024)</li> <li>● Políticas de equilíbrio trabalho-vida (Saud, 2024)</li> <li>● Treinamento (Saud, 2024)</li> <li>● Oportunidades de promoção (Venard et al., 2023)</li> <li>● Gestão do desempenho (Venard et al., 2023)</li> <li>● Autonomia (Venard et al., 2023)</li> <li>● Empoderamento e participação verde (Albloush et al., 2022)</li> <li>● Pouco treinamento (Flegl et al., 2022)</li> </ul>
<b>Ajuste do funcionário (<i>person-job fit person-organization fit</i>) (3)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Vivona &amp; Lewis, 2025)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Bhat &amp; Rainayee, 2019; Vivona &amp; Lewis, 2025)</li> <li>● Reconhecimento do trabalho (Vivona &amp; Lewis, 2025)</li> <li>● Inclusão de funcionários (Vivona &amp; Lewis, 2025)</li> <li>● Bem-estar dos funcionários (Vivona &amp; Lewis, 2025)</li> <li>● Práticas de GP (composto por treinamento e desenvolvimento, segurança no emprego, promoção, autonomia e comunicação) (Mostafa, 2016)</li> </ul>
<b>Motivação para o serviço público (2)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Segurança no emprego (Mostafa et al., 2015)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autonomia (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Comunicação (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Promoção (Mostafa et al., 2015)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Danaeefard et al., 2022)</li> </ul>
<b>Comprometimento organizacional (8)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Barakat &amp; Ghani, 2021; Bland et al., 2021; Liggans et al., 2019; Mostafa et al., 2015; Saud, 2024)</li> <li>● Segurança no emprego (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Autonomia (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Comunicação (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Promoção (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Bland et al., 2021; Sudha et al., 2025)</li> <li>● Salário (Barakat &amp; Ghani, 2021)</li> <li>● Inclusão (Liggans et al., 2019)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Barakat &amp; Ghani, 2021)</li> <li>● Envolvimento ((Bland et al., 2021; Mehmood et al., 2023; Saud, 2024)</li> <li>● Práticas de RH estratégico (treinamento, participação, descrição do trabalho, segurança no emprego, avaliação de desempenho, oportunidades de carreira e divisão de lucros) (Rehman et al., 2020)</li> </ul>
<b>Job crafting (3)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Seleção (Saud, 2024)</li> <li>● Políticas de equilíbrio trabalho-vida (Saud, 2024)</li> <li>● Práticas de RH (fator único formado por recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, tomada de decisão, participação, oportunidades de desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração e recompensas e oportunidades de promoção) (Luu et al., 2021)</li> <li>● Práticas de RH (fator único composto por conformidade legal, práticas orientadas para os funcionários, responsabilidade social corporativa) (Luu et al., 2022)</li> <li>● Práticas de RH inclusivas (seleção diversa, configuração personalizada, desenvolvimento inclusivo, avaliação participativa e remuneração direcionada) (Wu et al., 2024)</li> </ul>
<b>Voz moral (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão de recursos humanos socialmente responsável (Ha &amp; Doan, 2024)</li> </ul>
<b>Progressão salarial (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mobilidade interna (Alshaikhmubarak et al., 2020)</li> </ul>
<b>Promoção (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mobilidade interna (Alshaikhmubarak et al., 2020)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Alshaikhmubarak et al., 2020)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação na tomada de decisão (Alshaikhmubarak et al., 2020)</li> </ul>
<b>Motivação para aprender (2)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de gestão de RH (fator único composto remuneração e recompensa, treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional) (Zumrah et al., 2022)</li> <li>• Suporte do supervisor (Ng, 2015)</li> <li>• Comunicação do supervisor (Ng, 2015)</li> <li>• Decisões de atribuição do supervisor (Ng, 2015)</li> </ul>
<b>Motivação para transferir (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de gestão de RH (fator único composto remuneração e recompensa, treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional) (Zumrah et al., 2022)</li> </ul>
<b>Cultura organizacional (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de gestão de RH de alto desempenho (fator único composto por remuneração e recompensa, promoção, avaliação de desempenho) (Lockhart et al., 2020)</li> </ul>
<b>Cultura nacional (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de gestão de RH de alto desempenho (fator único composto por remuneração e recompensa, promoção, avaliação de desempenho) (Lockhart et al., 2020)</li> </ul>
<b>Suporte organizacional (3)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração e recompensa (Huntsman et al., 2023)</li> <li>• Justiça organizacional (Huntsman et al., 2023)</li> <li>• Clareza de objetivos (Huntsman et al., 2023)</li> <li>• Autonomia (Huntsman et al., 2023)</li> <li>• Participação (Kumar et al., 2023)</li> <li>• Sistema de RH de alto comprometimento (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e empoderamento) (Alzadjali &amp; Ahmad, 2024)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedback</i> de desempenho (Huntsman et al., 2023)</li> <li>• Restrições processuais equilibradas (Huntsman et al., 2023)</li> </ul>
<b>Saúde psicológica (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de RH (fator único composto por conformidade legal, práticas orientadas para os funcionários, responsabilidade social corporativa) (Luu et al., 2022)</li> </ul>
<b>Exaustão emocional (4)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho (Conway et al., 2016)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de carreira (Gils et al., 2024)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Athamneh, 2024)</li> <li>● Relações interpessoais (Athamneh, 2024)</li> <li>● Suporte dos colegas (Guidetti et al., 2018)</li> </ul>
<b>Cinismo (1)</b>	<b>Negativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte dos colegas (Guidetti et al., 2018)</li> </ul>
<b>Repercussão positiva do trabalho para família (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH (fator único composto por treinamento e desenvolvimento, segurança no emprego, remuneração e recompensa, oportunidades de desenvolvimento da carreira, avaliação de desempenho) (Giancaspro et al., 2022)</li> </ul>
<b>Repercussão positiva da família para o trabalho (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH (fator único composto por treinamento e desenvolvimento, segurança no emprego, remuneração e recompensa, oportunidades de desenvolvimento da carreira, avaliação de desempenho) (Giancaspro et al., 2022)</li> </ul>
<b>Confiança na liderança (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inclusão (Liggans et al., 2019)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Liggans et al., 2019)</li> </ul>
<b>Depressão (2)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto risco em demandas (Marcatto et al., 2016)</li> </ul> <b>Negativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH orientadas para comprometimento (Xia et al., 2020)</li> </ul> <b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH orientadas para controle (Xia et al., 2020)</li> </ul>
<b>Ansiedade (3)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto risco em demandas (Marcatto et al., 2016)</li> </ul> <b>Negativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Empoderamento estrutural (García-Juan et al., 2023)</li> </ul> <b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH orientadas para comprometimento (Xia et al., 2020)</li> <li>● Práticas de RH orientadas para controle (Xia et al., 2020)</li> </ul>
<b>Insônia (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto risco em suporte do supervisor (Marcatto et al., 2016)</li> </ul>
<b>Distúrbios gastrointestinais (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dificuldades em relacionamentos (Marcatto et al., 2016)</li> <li>● Dificuldades a respeito dos papéis (Marcatto et al., 2016)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
<b>Confiança no supervisor e gerente (2)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Danaeefard et al., 2022)</li> <li>● <i>Feedback</i> do supervisor (Bak, 2020)</li> </ul>
<b>Justiça organizacional (2)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estabelecimento de metas (Stankevičiūtė &amp; Savanevičienė, 2021)</li> <li>● <i>Feedback</i> (Stankevičiūtė &amp; Savanevičienė, 2021)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Danaeefard et al., 2022)</li> </ul>
<b>Intenção de rotatividade (9)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Karnau et al., 2021)</li> <li>● Treinamento (Barakat &amp; Ghani, 2021; Karnau et al., 2021)</li> <li>● Práticas pró-diversidade (Chordiya, 2022) (quando se recorta por raça, elas têm efeito moderador negativo)</li> <li>● Salário (Barakat &amp; Ghani, 2021)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Barakat &amp; Ghani, 2021)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação (Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Reconhecimento (Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Treinamento (da Silva Guerra et al., 2020; Emidy, 2024)</li> <li>● Recursos para lidar com a carga de trabalho (Emidy, 2024)</li> <li>● Oportunidades de crescimento e desenvolvimento (BaniMelhem et al., 2018; Hur, 2024)</li> <li>● Ambiente de trabalho organizacional favorável à família (Taheri, 2021)</li> <li>● Recrutamento e seleção (BaniMelhem et al., 2018)</li> <li>● Avaliação de desempenho (BaniMelhem et al., 2018; da Silva Guerra et al., 2020)</li> <li>● Remuneração (BaniMelhem et al., 2018; da Silva Guerra et al., 2020)</li> <li>● Envolvimento (da Silva Guerra et al., 2020)</li> <li>● Condições de trabalho (da Silva Guerra et al., 2020)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte (Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Treinamento (BaniMelhem et al., 2018; Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Cesário &amp; Magalhães, 2016; Karnau et al., 2021)</li> <li>● Oportunidades de desenvolvimento na carreira (Cesário &amp; Magalhães, 2016; Karnau et al., 2021)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Práticas de GP (composto por treinamento e desenvolvimento, segurança no emprego, promoção, autonomia e comunicação) (Mostafa, 2016)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
<b>Clima ético (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Sabiú et al., 2018)</li> </ul>
<b>Excelência organizacional (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH (Al-Dhaafri &amp; Alosani, 2021)</li> </ul>
<b>Resistência à mudanças (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento (Singh et al., 2022)</li> <li>● Comunicação (Singh et al., 2022)</li> <li>● Recompensa (Singh et al., 2022)</li> </ul>
<b>Relacionamento médico-paciente (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH orientadas para comprometimento (Ma et al., 2021)</li> </ul>
<b>Comportamento inovador (7)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de alto desempenho (treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensa, desenvolvimento da carreira, participação no processo de decisão e segurança no emprego) (Escribá-Carda et al., 2017)</li> <li>● Práticas de RH de alto envolvimento (Mehmood et al., 2022)</li> <li>● <i>Feedback</i> do supervisor (Bak, 2020)</li> <li>● Práticas de RH inclusivas (seleção diversa, configuração personalizada, desenvolvimento inclusivo, avaliação participativa e remuneração direcionada) (Wu et al., 2024)</li> <li>● Suporte organizacional (Musenze &amp; Mayende, 2023)</li> <li>● Participação na decisão sobre o orçamento (Koomson et al., 2025)</li> <li>● Práticas de RH voltadas para inovação (AlMunthiri et al., 2024)</li> <li>● Gestão de talentos (composto por estratégia de talentos, recrutamento, aquisição de talentos, processo de revisão de talentos, desenvolvimento de talentos, engajamento de talentos, gestão de desempenho, implantação de talentos e retenção de talentos) (Dzimbiri &amp; Molefi, 2022)</li> </ul>
<b>Aprendizagem exploratória (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de alto desempenho (treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensa, desenvolvimento da carreira, participação no processo de decisão e segurança no emprego) (Escribá-Carda et al., 2017)</li> </ul>
<b>Restrição da voz do funcionário (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH orientadas para o controle (remuneração e recompensa, empoderamento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento) (Dahle, 2022)</li> </ul>
<b>Conhecimento ambiental (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RH verde (Fawehinmi et al., 2020)</li> </ul>
<b>Comportamento verde do funcionário (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RH verde (Fawehinmi et al., 2020)</li> </ul> <b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RH verde (treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensa, recrutamento e seleção, compreensão das políticas ambientais da organização e participação) (Fawehinmi et al., 2024)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
<b>Comportamento ecológico (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RH verde (Faezah et al., 2024)</li> </ul>
<b>Comprometimento verde (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RH verde (Faezah et al., 2024)</li> </ul>
<b>Controle comportamental percebido (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RH verde (treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensa, recrutamento e seleção, compreensão das políticas ambientais da organização e participação) (Fawehinmi et al., 2024)</li> </ul>
<b>Atitude (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RH verde (treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensa, recrutamento e seleção, compreensão das políticas ambientais da organização e participação) (Fawehinmi et al., 2024)</li> </ul>
<b>Estresse (1)</b>	<b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de GP (composto por treinamento e desenvolvimento, segurança no emprego, promoção, autonomia e comunicação) (Mostafa, 2016)</li> </ul>
<b>Introjeção (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Lee, 2021)</li> </ul>
<b>Regulação externa (2)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Lee, 2021)</li> </ul> <b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Empoderamento estrutural (García-Juan et al., 2018b)</li> </ul>
<b>Aprendizagem organizacional (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão orientada para o bem-estar (Salas-Vallina et al., 2022)</li> </ul>
<b>Ambidestria (3)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão orientada para o bem-estar (Salas-Vallina et al., 2022)</li> <li>● Sistema de RH de alto desempenho (treinamento, compartilhamento de informação, equipes auto-geridas e participação, remuneração e recompensa, desenho do trabalho e avaliação de desempenho) (Ali et al., 2024)</li> </ul> <b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de RH de alto envolvimento (autonomia, informação, recompensas e conhecimento) (Plimmer et al., 2017)</li> </ul>
<b>Compartilhamento de informações (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH estratégico (treinamento, participação, descrição do trabalho, segurança no emprego, avaliação de desempenho, oportunidades de carreira e divisão de lucros) (Rehman et al., 2020)</li> </ul>
<b>Confiança (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH estratégico (treinamento, participação, descrição do trabalho, segurança no emprego, avaliação de desempenho, oportunidades de carreira e divisão de lucros) (Rehman et al., 2020)</li> </ul>
<b>Transferência de aprendizagem (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte organizacional (Zumrah, 2015)</li> <li>● Suporte do supervisor (Ng, 2015)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação do supervisor (Ng, 2015)</li> <li>● Decisões de atribuição do supervisor (Ng, 2015)</li> </ul>
Motivação (2)	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Lee, 2017)</li> <li>● Avaliação de desempenho justa (Lee &amp; Robertson, 2025)</li> </ul>
Intenção de aposentadoria (1)	<p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH de alto envolvimento (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e gestão do desempenho, remuneração e recompensa, desenho do trabalho, participação e autonomia e compartilhamento de informações) (Jiang et al. 2022)</li> </ul>
Comportamento altruísta de ajuda (1)	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Campbell et al., 2016)</li> </ul>
Capital social (1)	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de RH de alto desempenho (treinamento, compartilhamento de informação, equipes auto-geridas e participação, remuneração e recompensa, desenho do trabalho e avaliação de desempenho) (Ali et al., 2024)</li> </ul>
Afeto positivo (1)	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH de alto desempenho (treinamento, compartilhamento de informações, trabalho em equipe, envolvimento na tomada de decisão, comunicação, gestão da carreira, promoção, avaliação e <i>feedback</i> de desempenho) (Mostafa, 2017)</li> </ul>
Apropriação indébita (1)	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desigualdade salarial (Nieto-Morales &amp; Rios, 2022)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Nieto-Morales &amp; Rios, 2022)</li> <li>● Descompressão salarial (Nieto-Morales &amp; Rios, 2022)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recrutamento meritocrático (Nieto-Morales &amp; Rios, 2022)</li> <li>● Controle interno (Nieto-Morales &amp; Rios, 2022)</li> <li>● Segurança no trabalho (Nieto-Morales &amp; Rios, 2022)</li> </ul>
Rotatividade (4)	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração, recompensa e promoção (Cohen et al., 2016)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Martinson &amp; De Leon, 2018)</li> <li>● Planejamento da força de trabalho (Martinson &amp; De Leon, 2018)</li> <li>● Equilíbrio vida-trabalho (Martinson &amp; De Leon, 2018)</li> <li>● Ambiente justo (Sabharwal et al., 2019)</li> <li>● Ambiente com abertura (Sabharwal et al., 2019)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cooperação (Sabharwal et al., 2019)</li> <li>● Suporte (Sabharwal et al., 2019)</li> <li>● Empoderamento (Sabharwal et al., 2019)</li> <li>● Práticas de RH (seleção e alocação, treinamento e desenvolvimento, desempenho e gestão salarial) (Lin et al., 2023)</li> </ul>
<b>Acordos idiossincráticos (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH baseadas em valor (composto por desenvolvimento de pessoal, planejamento de pessoal, promoção de mercado de trabalho interno, importância estratégica do capital humano, incentivos públicos e coletivos) (Tuan, 2017)</li> </ul>
<b>Criatividade do professor (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de alto desempenho (Huang et al., 2023)</li> </ul>
<b>Retenção (4)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Ahmad et al., 2018; Yamin, 2019)</li> <li>● Suporte (Ahmad et al., 2018)</li> <li>● Recompensa (Alwaheeb, 2020)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Yamin, 2019)</li> <li>● Planejamento organizacional (Yamin, 2019)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas de cuidados infantis (retenção de funcionárias) (Chordiya, 2019)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recrutamento e seleção (Alwaheeb, 2020)</li> <li>● Oportunidades de desenvolvimento e carreira (Alwaheeb, 2020)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Alwaheeb, 2020)</li> <li>● Participação e comunicação (Alwaheeb, 2020)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Yamin, 2019)</li> </ul>
<b>Comportamento inovador verde (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento e desenvolvimento verde (Zahrani, 2024)</li> <li>● Remuneração e recompensa verde (Zahrani, 2024)</li> <li>● Oportunidades verdes (Zahrani, 2024)</li> <li>● Suporte (Zahrani, 2024)</li> <li>● Engajamento verde (Zahrani, 2024)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recrutamento e seleção verde (Zahrani, 2024)</li> </ul>
<b>Criatividade verde (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento verde (Wu et al., 2021)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
<b>Valores verdes (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento verde (Wu et al., 2021)</li> </ul>
<b>Motivação intrínseca verde (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento verde (Wu et al., 2021)</li> </ul>
<b>Empoderamento psicológico (1)</b>	<b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Empoderamento estrutural (García-Juan et al., 2018a)</li> </ul>
<b>Intenções de ponte de emprego (<i>career bridge employment intentions</i>) (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de ponte de emprego (<i>bridge employment practices</i>) – práticas de GP para recolocação de funcionários prestes a se aposentar no mercado de trabalho (Potipiroon &amp; Suwannasin, 2023)</li> </ul>
<b>Participação no desenvolvimento da marca (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de RH de alto comprometimento (treinamento, segurança no emprego, empoderamento, rotação de trabalho, foco em aprendizagem e feedback de desenvolvimento, remuneração variável e pacote de benefícios abrangente) (Dahle &amp; Urstad, 2022)</li> </ul>
<b>Comportamento congruente com a marca (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de RH de alto comprometimento (treinamento, segurança no emprego, empoderamento, rotação de trabalho, foco em aprendizagem e feedback de desenvolvimento, remuneração variável e pacote de benefícios abrangente) (Dahle &amp; Urstad, 2022)</li> </ul>
<b>Comprometimento normativo (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participação (Kumar et al., 2023)</li> </ul>
<b>Comprometimento de continuidade (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participação (Kumar et al., 2023)</li> </ul>
<b>Coerência com a missão (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Influência sobre a contratação de funcionários (Cheng, 2016)</li> </ul> <b>Negativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Barreiras para demissão de funcionários (Cheng, 2016)</li> </ul>
<b>Trabalho híbrido (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte organizacional (Dara et al., 2025)</li> </ul>
<b>Desempenho da unidade de trabalho (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento (Emidy, 2024)</li> <li>● Recursos para lidar com a carga de trabalho (Emidy, 2024)</li> </ul>
<b>Orientação da carreira (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão de talentos (composto por estratégia de talentos, recrutamento, aquisição de talentos, processo de revisão de talentos, desenvolvimento de talentos, engajamento de talentos, gestão de desempenho, implantação de talentos e retenção de talentos) (Dzimbiri &amp; Molefi, 2022)</li> </ul>
<b>Satisfação das necessidades psicológicas (1)</b>	<b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte organizacional (Sri Ramalu et al., 2018)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
<b>Cultura organizacional inclusiva (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão da diversidade (Ashikali &amp; Groeneveld, 2015)</li> </ul>
<b>Qualidade da comunicação (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento em comunicação (Pirrota et al., 2024)</li> <li>● Organização frequente de reuniões internas (Pirrota et al., 2024)</li> </ul>
<b>Não comprometimento (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Delegação (Montenegro et al., 2022)</li> <li>● Recrutamento e retenção (Montenegro et al., 2022)</li> </ul>
<b>Comprometimento afetivo-instrumental (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Delegação (Montenegro et al., 2022)</li> <li>● Recrutamento e retenção (Montenegro et al., 2022)</li> </ul>
<b>Comprometimento moderado (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Delegação (Montenegro et al., 2022)</li> </ul>
<b>Inserção no trabalho (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração (Shibiti, 2019)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Shibiti, 2019)</li> <li>● Oportunidades de carreira (Shibiti, 2019)</li> </ul> <b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas de trabalho-vida (Shibiti, 2019)</li> <li>● Características do trabalho (Shibiti, 2019)</li> <li>● Suporte do supervisor (Shibiti, 2019)</li> </ul>
<b>Enriquecimento vida-trabalho (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ambiente de trabalho organizacional favorável à família (Taheri, 2021)</li> </ul>
<b>Qualidade de vida no teletrabalho (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH (composto por treinamento, desenvolvimento e educação, avaliação de desempenho e habilidades, autogestão do trabalho e contexto de teletrabalho) (Melo &amp; Demo, 2024)</li> </ul>
<b>Necessidade de recuperação (1)</b>	<b>Negativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH inclusivas para pessoas com deficiência (Tuan et al., 2021)</li> <li>● Coaching do supervisor (Tuan et al., 2021)</li> <li>● <i>Feedback</i> de desempenho (Tuan et al., 2021)</li> <li>● Autonomia (Tuan et al., 2021)</li> <li>● Suporte social (Tuan et al., 2021)</li> <li>● Oportunidades para desenvolvimento profissional (Tuan et al., 2021)</li> </ul>
<b>Produtividade (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento demonstrativo (Adejare et al., 2020)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento formal (Adejare et al., 2020)</li> </ul>
<p><b>Qualidade do serviço (1)</b></p>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento de indução (Adejare et al., 2020)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento no trabalho (Adejare et al., 2020)</li> </ul>
<p><b>Esforço de trabalho (1)</b></p>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pertencimento (Ohemeng &amp; McGrandle, 2021)</li> <li>● Singularidade (Ohemeng &amp; McGrandle, 2021)</li> <li>● Participação na tomada de decisões (Ohemeng &amp; McGrandle, 2021)</li> <li>● Segurança no emprego (Ohemeng &amp; McGrandle, 2021)</li> <li>● Acesso a informações e recursos (Ohemeng &amp; McGrandle, 2021)</li> </ul>
<p><b>Adoção da participação eletrônica em governos locais (1)</b></p>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte da alta gerência (Pašalić &amp; Ćukušić, 2024)</li> <li>● Expertise do RH (Pašalić &amp; Ćukušić, 2024)</li> </ul>
<p><b>Equilíbrio vida-trabalho (2)</b></p>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de RH de alto comprometimento (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e empoderamento) (Alzadjali &amp; Ahmad, 2024)</li> <li>● Políticas de suporte a creche (Feeney &amp; Stritch, 2019)</li> <li>● Flexibilidade de trabalho (Feeney &amp; Stritch, 2019)</li> <li>● Políticas de licença maternidade/paternidade (Feeney &amp; Stritch, 2019)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas de licença (pela família/pessoal) (Feeney &amp; Stritch, 2019)</li> </ul>
<p><b>Resultados dos serviços de saúde (1)</b></p>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Segurança no emprego (Erić &amp; Slavković, 2024)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Erić &amp; Slavković, 2024)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Salário competitivo (Erić &amp; Slavković, 2024)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Erić &amp; Slavković, 2024)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Erić &amp; Slavković, 2024)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento e seleção (Erić &amp; Slavković, 2024)</li> </ul>
<b>Confiabilidade organizacional (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho por objetivos (Wiemann et al., 2019)</li> <li>• Avaliação de desempenho sistemática (Wiemann et al., 2019)</li> </ul>

*Nota.* Elaborada pela autora; os números ao lado de cada indicador se referem ao total de estudos que o investigaram.

### Anexo B - Indicadores de Efetividade

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
<b>Desempenho organizacional (20)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recrutamento e seleção (Fita &amp; Keco, 2023; Fuenzalida &amp; Riccucci, 2019; Han &amp; Hong, 2016; Jebbari, 2024; Lim et al., 2017; Nafari &amp; Rezaei, 2022; Tensay &amp; Singh, 2020; Vermeeren, 2015)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Al Nasser &amp; Jais, 2022; Fuenzalida &amp; Riccucci, 2019; Jebbari, 2024; Kang &amp; Oh, 2022; Lim et al., 2017; Nafari &amp; Rezaei, 2022; Tensay &amp; Singh, 2020; Vermeeren, 2015)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Al Nasser &amp; Jais, 2022; Han &amp; Hong, 2016; Lim et al., 2017; Sabiu et al., 2018; Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Han &amp; Hong, 2016; Jebbari, 2024; Lim et al., 2017; Nafari &amp; Rezaei, 2022; Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Oportunidades de carreira (Fita &amp; Keco, 2023)</li> <li>● Autonomia e participação (Tensay &amp; Singh, 2020; Vermeeren, 2015)</li> <li>● Empoderamento estrutural (García-Juan et al., 2018a; García-Juan et al., 2023)</li> <li>● Justiça organizacional (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● <i>Feedback</i> de desempenho (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● Clareza de objetivos (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● Autonomia (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● Restrições processuais equilibradas (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● Práticas de RH (Al-Dhaafri &amp; Alosani, 2021)</li> <li>● Sistema de RH de alto envolvimento (autonomia, informação, recompensas e conhecimento) (Plimmer et al., 2017)</li> <li>● Sistema de RH de alto desempenho (treinamento, compartilhamento de informação, equipes auto-geridas e participação, remuneração e recompensa, desenho do trabalho e avaliação de desempenho) (Ali et al., 2024)</li> <li>● Gestão participativa (Park et al., 2016)</li> <li>● Participação (Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Gestão de desempenho (Nafari &amp; Rezaei, 2022)</li> <li>● Oportunidades igualitárias (Nafari &amp; Rezaei, 2022)</li> <li>● Relações interpessoais (Nafari &amp; Rezaei, 2022)</li> <li>● Flexibilidade de trabalho (Nafari &amp; Rezaei, 2022)</li> <li>● Sistema de RH (composto por recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensa, autonomia e participação) (Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Práticas de RH de alto desempenho (Tabiu, 2019)</li> <li>● Segurança no emprego (Jebbari, 2024)</li> <li>● Sistema de RH (composto por treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e desenvolvimento de carreira) (Al Nasser &amp; Jais, 2022)</li> <li>● Desenvolvimento de carreira (Al Nasser &amp; Jais, 2022)</li> <li>● Promoção (Kang &amp; Oh, 2022)</li> <li>● Distribuição das tarefas (Kang &amp; Oh, 2022)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH de alto comprometimento (Moon, 2017)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Fuenzalida &amp; Riccucci, 2019; Vermeeren, 2015)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Huntsman et al., 2023; Kang &amp; Oh, 2022; Vermeeren, 2015)</li> <li>● Transformação digital (Jebbari, 2024)</li> </ul>
<b>Satisfação no trabalho (26)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inclusão de deficientes (Tuan et al., 2021)</li> <li>● Coaching do supervisor (Tuan et al., 2021)</li> <li>● <i>Feedback</i> de desempenho (Tuan et al., 2021)</li> <li>● Autonomia (Ogbonnaya et al., 2023; Tuan et al., 2021; Venard et al., 2023)</li> <li>● Suporte social (Jong, 2018; Tuan et al., 2021)</li> <li>● Oportunidades para desenvolvimento profissional (Ouabi et al., 2024; Tuan et al., 2021; Venard et al., 2023; Wesemann, 2024)</li> <li>● Mobilidade interna (Alshaikhmubarak et al., 2020)</li> <li>● Práticas de RH (fator único composto por oportunidades de carreira, segurança no emprego, treinamento, participação e descrições de cargos) (Pradhan et al., 2017)</li> <li>● Clareza de objetivos (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● Práticas de RH (fator único composto por recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensa) (Khan et al., 2019)</li> <li>● Práticas de RH orientadas para comprometimento (Xia et al., 2020)</li> <li>● Práticas de RH orientadas para controle (Xia et al., 2020)</li> <li>● Treinamento (McGrandle, 2019; Ouabi et al., 2024; Yamin, 2019)</li> <li>● Promoção (Gargallo-Castel &amp; Marzo-Navarro, 2024; McGrandle, 2019)</li> <li>● Relações interpessoais (Athamneh, 2024; Dzimbiri &amp; Molefi, 2021; Gargallo-Castel &amp; Marzo-Navarro, 2024; McGrandle, 2019)</li> <li>● Engajamento (Wesemann, 2024)</li> <li>● Saúde e segurança (Athamneh, 2024)</li> <li>● Suporte do supervisor (Wesemann, 2024)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Athamneh, 2024; Gargallo-Castel &amp; Marzo-Navarro, 2024; Martinson &amp; De Leon, 2018; Ouabi et al., 2024)</li> <li>● Planejamento da força de trabalho (Martinson &amp; De Leon, 2018)</li> <li>● Desenho do trabalho (Dzimbiri &amp; Molefi, 2021)</li> <li>● Equilíbrio vida-trabalho (Martinson &amp; De Leon, 2018)</li> <li>● Sistema de RH (composto por remuneração e recompensa, planejamento da força de trabalho e equilíbrio vida-trabalho) (Martinson &amp; De Leon, 2018)</li> <li>● Práticas de RH (composto por treinamento, avaliação de desempenho, participação e autonomia) (Ogbonnaya et al., 2023)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Ogbonnaya et al., 2023; Yamin, 2019)</li> <li>● Participação (Kumar et al., 2023; Ogbonnaya et al., 2023)</li> <li>● Recrutamento e seleção (Apostolakos &amp; Metaxas, 2021; Ouabi et al., 2024)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientação para a justiça (Hur, 2020)</li> <li>● Orientação para a cooperação (Hur, 2020)</li> <li>● Orientação para suporte (Hur, 2020)</li> <li>● Orientação para o empoderamento (Hur, 2020)</li> <li>● Ambiente de trabalho organizacional favorável à família (Taheri, 2021)</li> <li>● Segurança no emprego (Ouabi et al., 2024)</li> <li>● Práticas de RH de comprometimento (composto por participação na tomada de decisão, comunicação interna e trabalho de equipe) (Ma et al., 2017)</li> <li>● Gestão do desempenho (Venard et al., 2023)</li> <li>● Gestão de talentos (composto por estratégia de talentos, recrutamento, aquisição de talentos, processo de revisão de talentos, desenvolvimento de talentos, engajamento de talentos, gestão de desempenho, implantação de talentos e retenção de talentos) (Dzimbiri &amp; Molefi, 2022)</li> <li>● Salário (Dzimbiri &amp; Molefi, 2021)</li> <li>● Planejamento organizacional (Yamin, 2019)</li> <li>● RH verde (Ahmad &amp; Umrani, 2019)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Alshaikhmubarak et al., 2020; Athamneh, 2024; Ogbonnaya et al., 2023)</li> <li>● Participação na tomada de decisão (Alshaikhmubarak et al., 2020)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Huntsman et al., 2023; Yamin, 2019)</li> <li>● Justiça organizacional (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● <i>Feedback</i> de desempenho (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● Autonomia (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● Restrições processuais equilibradas (Huntsman et al., 2023)</li> <li>● Práticas de gestão de desempenho (Uman et al., 2024)</li> <li>● Práticas de RH de alto desempenho (treinamento, compartilhamento de informações, trabalho em equipe, envolvimento na tomada de decisão, comunicação, gestão da carreira, promoção, avaliação e <i>feedback</i> de desempenho) (Mostafa, 2017)</li> <li>● Orientação para abertura (Hur, 2020)</li> <li>● Empoderamento estrutural (García-Juan et al., 2023)</li> <li>● Recrutamento e seleção (Athamneh, 2024)</li> <li>● Gestão do desempenho (Athamneh, 2024)</li> </ul>
<b>Engajamento (22)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Luu, 2018; Tensay &amp; Singh, 2020; Vidè et al., 2023)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Alfadly et al., 2024; Alhajaj, &amp; Ahmad, 2024; Luu, 2018; Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Recompensa e reconhecimento (Anand et al., 2021)</li> <li>● Empoderamento (Alhajaj, &amp; Ahmad, 2024)</li> <li>● Participação e comunicação (Alhajaj, &amp; Ahmad, 2024)</li> <li>● Envolvimento e participação (Luu, 2018)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação (Chiwawa, 2022)</li> <li>● Cuidado (Luu, 2018)</li> <li>● Autonomia (Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Participação (Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Gestão participativa (Kim, 2023)</li> <li>● Estabelecimento de metas (Stankevičiūtė &amp; Savanevičienė, 2021)</li> <li>● <i>Feedback</i> (Stankevičiūtė &amp; Savanevičienė, 2021)</li> <li>● Sistema de RH de alto desempenho (Soomro et al., 2024)</li> <li>● e-recrutamento e seleção (Almaaitah et al., 2024)</li> <li>● e-treinamento e desenvolvimento (Albloush et al., 2022; Almaaitah et al., 2024)</li> <li>● e-avaliação de desempenho (Almaaitah et al., 2024)</li> <li>● e-remuneração (Albloush et al., 2022; Almaaitah et al., 2024)</li> <li>● Planejamento (Alfadly et al., 2024)</li> <li>● Recrutamento e seleção (Alfadly et al., 2024; Luu, 2018; Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Alfadly et al., 2024; Anand et al., 2021; Luu, 2018; Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Gestão de talentos (composto por estratégia de talentos, recrutamento, aquisição de talentos, processo de revisão de talentos, desenvolvimento de talentos, engajamento de talentos, gestão de desempenho, implantação de talentos e retenção de talentos) (Dzimbiri &amp; Molefi, 2022)</li> <li>● Práticas de RH (composto por segurança no emprego, treinamento, oportunidades de carreira e avaliação de desempenho voltada para resultados) (Gogsido et al., 2024)</li> <li>● Sistema de RH (composto por recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensa, autonomia e participação) (Tensay &amp; Singh, 2020)</li> <li>● Justiça distributiva (Lamprakis et al., 2018)</li> <li>● Justiça interacional (Lamprakis et al., 2018)</li> <li>● Segurança no emprego (Anand et al., 2021)</li> <li>● Práticas de RH (fator único composto por oportunidades de carreira, segurança no emprego, treinamento, participação e descrições de cargos) (Pradhan et al., 2017)</li> <li>● Oportunidades de promoção (Xie &amp; Yang, 2021)</li> <li>● Desenvolvimento de carreira (Anand et al., 2021; Gils et al., 2024)</li> <li>● Suporte do supervisor (Guidetti et al., 2018; Lee &amp; Shin, 2023)</li> <li>● Suporte dos colegas (Guidetti et al., 2018)</li> <li>● Suporte organizacional (Sri Ramalu et al., 2018)</li> </ul> <p><b>Negativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Conway et al., 2016)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● e-avaliação de desempenho (Albloush et al., 2022)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconhecimento (Chiwawa, 2022)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Chiwawa, 2022)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Chiwawa, 2022)</li> <li>● Suporte organizacional (Lee &amp; Shin, 2023)</li> <li>● Política de equilíbrio trabalh-vida (Lee &amp; Shin, 2023)</li> <li>● Empoderamento (Anand et al., 2021)</li> <li>● Justiça processual (Lamprakis et al., 2018)</li> </ul>
<b>Comprometimento afetivo (9)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH orientadas para comprometimento (Xia et al., 2020)</li> <li>● Suporte organizacional (Sharma &amp; Dhar, 2016)</li> <li>● Justiça procedimental (Sharma &amp; Dhar, 2016)</li> <li>● Orientação para a justiça (Hur, 2020)</li> <li>● Orientação para a cooperação (Hur, 2020)</li> <li>● Orientação para suporte (Hur, 2020)</li> <li>● Orientação para o empoderamento (Hur, 2020)</li> <li>● Orientação para abertura (Hur, 2020)</li> <li>● <i>Feedback</i> do supervisor (Bak, 2020)</li> <li>● Participação (Kumar et al., 2023)</li> <li>● Recrutamento e seleção (Ouabi et al., 2024)</li> <li>● Treinamento (Ouabi et al., 2024)</li> <li>● Oportunidades de carreira (Ouabi et al., 2024)</li> <li>● Gestão da diversidade (Ashikali &amp; Groeneveld, 2015)</li> <li>● Gestão de talentos (composto por alinhamento com os objetivos da organização, o desenvolvimento de competências de talentos que expressam sentimentos individuais de domínio pessoal e autoeficácia, autonomia/empoderamento no trabalho, desenvolvimento de gestão de talentos que expressa o senso mais básico e poderoso de desenvolvimento profissional dentro da organização) (Luna-Arocas &amp; Lara, 2020)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Empoderamento estrutural (García-Juan et al., 2023)</li> <li>● Segurança no emprego (Ouabi et al., 2024)</li> <li>● Remuneração (Ouabi et al., 2024)</li> </ul>
<b>Identificação ou integração (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração e recompensa (Lee, 2021)</li> </ul>
<b>Clima cooperativo (1)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho por objetivos (Wiemann et al., 2019)</li> <li>● Avaliação de desempenho sistemática (Wiemann et al., 2019)</li> </ul>
<b>Estratégia de reputação</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de RH de alto comprometimento (treinamento, segurança no emprego, empoderamento, rotação de trabalho, foco em aprendizagem e</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
<b>incorporada (1)</b>	feedback de desenvolvimento, remuneração variável e pacote de benefícios abrangente) (Dahle & Urstad, 2022)
<b>Cidadania organizacional (9)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Chang et al., 2016; Luu, 2018; Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Segurança no emprego (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Autonomia (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Comunicação (Cesário &amp; Magalhães, 2016; Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Promoção (Mostafa et al., 2015)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Luu, 2018)</li> <li>● Envolvimento e participação (Luu, 2018)</li> <li>● Cuidado (Luu, 2018)</li> <li>● Práticas de gestão de RH de alto desempenho (fator único composto por remuneração e recompensa, promoção, avaliação de desempenho) (Lockhart et al., 2020)</li> <li>● Práticas de RH (fator único composto por treinamento e desenvolvimento, segurança no emprego, remuneração e recompensa, oportunidades de desenvolvimento da carreira, avaliação de desempenho) (Giancaspro et al., 2022)</li> <li>● Práticas de RH (formação, oportunidades de desenvolvimento, participação na tomada de decisões e comunicação) (Salas-Vallina et al., 2021)</li> <li>● Recrutamento e colocação (Chang et al., 2016)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte (Cesário &amp; Magalhães, 2016; Chang et al., 2016)</li> <li>● Treinamento (Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Avaliação de desempenho (Cesário &amp; Magalhães, 2016; Chang et al., 2016)</li> <li>● Oportunidades de desenvolvimento na carreira (Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Reconhecimento (Cesário &amp; Magalhães, 2016)</li> <li>● Práticas de RH de alto desempenho (treinamento, compartilhamento de informações, trabalho em equipe, envolvimento na tomada de decisão, comunicação, gestão da carreira, promoção, avaliação e <i>feedback</i> de desempenho) (Mostafa, 2017)</li> <li>● Comunicação e retenção (Chang et al., 2016)</li> <li>● Gestão participativa (Kim, 2023)</li> </ul>
<b>Bem-estar (4)</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inclusão de idosos (Teo et al., 2022)</li> <li>● Práticas de RH de alto envolvimento (Mehmood et al., 2022)</li> <li>● Suporte organizacional (Dara et al., 2025)</li> <li>● Sistema de RH de alto comprometimento (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e empoderamento) (Alzadjali &amp; Ahmad, 2024)</li> </ul>
<b>Liderança transformacional</b>	<p><b>Positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão da diversidade (Ashikali &amp; Groeneveld, 2015)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
(1)	
<b>Resiliência nacional percebida durante a crise (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Boas práticas de RH (resiliência do sistema de saúde, participação na tomada de decisões e compartilhamento de informação, e cidadania organizacional no nível do grupo) (Vigoda- Gadot et al., 2023)</li> </ul>
<b>Resiliência comunitária percebida durante a crise (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Boas práticas de RH (resiliência do sistema de saúde, participação na tomada de decisões e compartilhamento de informação, e cidadania organizacional no nível do grupo) (Vigoda- Gadot et al., 2023)</li> </ul>
<b>Burnout (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte organizacional (Dara et al., 2025)</li> </ul>
<b>Propensão ao risco (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas de RH voltadas para inovação (AlMunthiri et al., 2024)</li> </ul>
<b>Inteligência empresarial (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planejamento (Alfadly et al., 2024)</li> <li>● Recrutamento e seleção (Alfadly et al., 2024)</li> <li>● Treinamento e desenvolvimento (Alfadly et al., 2024)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Alfadly et al., 2024)</li> </ul>
<b>Despersonalização (1)</b>	<b>Negativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recrutamento e seleção (Athamneh, 2024)</li> <li>● Relações interpessoais (Athamneh, 2024)</li> </ul>
<b>Resiliência no trabalho (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Envolvimento (Costa et al., 2019)</li> </ul> <b>Não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recrutamento e seleção (Costa et al., 2019)</li> <li>● Treinamento, desenvolvimento e educação (Costa et al., 2019)</li> <li>● Condições de trabalho (Costa et al., 2019)</li> <li>● Avaliação de desempenho baseada em competências (Costa et al., 2019)</li> <li>● Remuneração e recompensa (Costa et al., 2019)</li> </ul>
<b>Autonomia (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suporte (Tran et al., 2021)</li> </ul>
<b>Cooperação (1)</b>	<b>Positivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação de desempenho (Fu et al., 2019)</li> <li>● <i>Feedback</i> (Fu et al., 2019)</li> <li>● Discussão sobre desempenho com o supervisor (Fu et al., 2019)</li> <li>● Comunicação (Fu et al., 2019)</li> </ul>

Indicador	Prática de GP e Tipo do Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cultura de desempenho (Fu et al., 2019)</li> </ul> <p><b>Não significativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remuneração por desempenho (Fu et al., 2019)</li> <li>● Responsabilidade baseada no desempenho (Fu et al., 2019)</li> </ul>

*Nota.* Elaborada pela autora; Os números ao lado de cada indicador se referem ao total de estudos que o investigaram.

### Anexo C - Escala de Satisfação no Trabalho

Responda os seguintes itens a respeito do quão satisfeito (a) você está com seu trabalho.

Utilize a escala de resposta abaixo:

1 = totalmente insatisfeito;

2 = muito insatisfeito;

3 = insatisfeito;

4 = indiferente;

5 = satisfeito;

6 = muito satisfeito;

7 = totalmente satisfeito

*Eu estou satisfeito (a):*

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.							
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.							
Com a confiança que eu posso ter com meus colegas de trabalho.							
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.							
Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.							
Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.							
Com o entendimento entre meu chefe e eu.							
Com a maneira como meu chefe me trata.							
Com a capacidade profissional do meu chefe.							
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.							
Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.							
Com a variedade de tarefas que realizo.							
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.							
Com a maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal.							
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.							

**Anexo D - Escala de Intenção de Rotatividade**

Responda os seguintes itens a respeito de como você se sente em relação a sua instituição de trabalho atual. Utilize a escala de resposta abaixo:

1 = nunca;

2 = raramente;

3 = às vezes;

4 = frequentemente;

5 = sempre

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Penso em sair da instituição em que trabalho.					
Planejo sair da instituição em que trabalho.					
Tenho vontade de sair da instituição em que trabalho.					

### Anexo E - Escala de Reputação de unidades de GP

Esse questionário visa a identificar as opiniões sobre a unidade (ou área, ou setor, ou departamento) de Recursos Humanos do órgão em que você trabalha. Você deve avaliar a área de Recursos Humanos como um todo. Se no seu órgão é uma coordenação (ou seção), considere para a avaliação a coordenação e os serviços que a compõem. A mesma análise vale caso a unidade de RH do seu órgão seja uma coordenação-geral, uma secretaria ou uma superintendência.

Avalie cada um dos itens seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Quanto mais próximo de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 5 for sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Meus colegas de trabalho são atendidos prontamente quando solicitam os serviços da unidade de RH.					
Tenho relação de proximidade com a unidade de RH.					
Tenho acesso à unidade de RH.					
O acesso à unidade de RH é fácil.					
Consigo informações sobre questões de pessoal na unidade de RH com facilidade.					
A unidade de RH é acessível a todos os servidores.					
A unidade de RH aplica instrumentos de gestão com vistas a melhorar o trabalho dos servidores.					
Após alguma ação da unidade de RH, como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras, haverá melhoria para o trabalho dos servidores.					
As práticas propostas pela unidade de RH melhoram o trabalho desempenhado no órgão.					
A unidade de RH zela pelos interesses dos servidores do órgão.					
As ações realizadas pela unidade de RH são boas para os servidores.					
Não sou prejudicado pelas ações realizadas pela unidade de RH.					
A unidade de RH defende o interesse dos servidores do órgão.					
Sei que não serei prejudicado caso revejam alguma política ou prática da unidade de RH.					
A unidade de RH implementa as ações que propõe.					

As informações divulgadas em planos (intenção) e relatórios (execução) pela unidade de RH representam a realidade.					
A unidade de RH detém informações fidedignas sobre a realidade de trabalho dos profissionais dos órgãos.					
Meus colegas de trabalho afirmam que a unidade de RH faz o que promete aos servidores.					
A unidade de RH entrega o que promete aos servidores.					

### Anexo F - Escala sobre Percepção de práticas de GP

Avalie os seguintes itens de acordo com o quanto você discorda ou concorda das afirmações a respeito da organização na qual você trabalha. Para isso, utilize a seguinte escala de resposta:

1 = discordo totalmente;

2 = discordo;

3 = não concordo nem discordo / não se aplica;

4 = concordo;

5 = concordo totalmente.

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).					
Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.					
A organização em que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).					
Na organização em que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.					
Na organização em que trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.					
A organização em que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.					
Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização em que trabalho.					
A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.					
Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os servidores.					
A organização em que trabalho trata os servidores da organização com respeito.					
Os servidores da organização em que trabalho são prestativos.					
A organização em que trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, software e hardware) adequada ao desempenho das funções.					
A organização em que trabalho possui programas de qualidade de vida					

para os servidores (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).					
As instalações e as condições físicas da organização em que trabalho (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.					
A organização em que trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).					
A organização em que trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).					
Na organização em que trabalho, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.					
Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia na elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.					
Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.					

## Anexo G - Dados sociodemográficos

Chegamos à parte final do questionário. Os dados solicitados a seguir dizem respeito a informações sobre os participantes.

### *Sexo:*

Feminino ( )

Masculino ( )

### *Faixa etária:*

Menos de 26 anos ( )

de 26 a 35 anos ( )

de 36 a 45 anos ( )

de 46 a 55 anos ( )

acima de 55 anos ( )

### *Cargo:*

Alta Gestão (Secretário, Superintendente, Ministro, entre outros similares) ( )

Gestor (Coordenador, Coordenador-geral, Gerente, Chefe de setor, Chefe de serviço, entre outros similares) ( )

Servidor (você não é responsável formal por uma equipe de trabalho) ( )

Estagiário ( )

Terceirizado ( )

*Escolaridade:*

Ensino fundamental completo ( )

Ensino médio completo ( )

Ensino superior completo ( )

Mestrado completo ( )

Doutorado completo ( )

Pós-doutorado completo ( )

Pós-graduação lato sensu completa ( )

*Há quanto tempo trabalha na organização:*

Menos de 1 ano ( )

de 1 a 5 anos ( )

de 6 a 10 anos ( )

de 11 a 15 anos ( )

de 16 a 20 anos ( )

mais de 20 anos ( )

*É membro da unidade (ou área, ou setor, ou departamento) de Recursos Humanos do órgão em que você trabalha:*

Sim ( )

Não ( )

*Tem contato com a unidade de RH:*

Sim ( )

Não ( )

## Anexo H - Resíduos da Matriz de Correlações

	RG	RG	RGP	RGP	RGP	RGP	RG	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP
	P1	P2	3	4	5	6	P7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
RG	-	0,07	-	-	0,010	0,024	0,14	0,060	0,144	0,197	0,176	0,140	0,161	0,091	0,144	0,139	0,095	0,195	0,16
P1		9	0,058	0,072			3												8
RG	-	-	0,055	-	0,033	-	0,09	0,044	0,071	0,078	0,035	-	0,061	-	0,039	0,068	0,027	0,093	0,04
P2				0,030		0,077	5					0,001		0,091					9
RG	-	-	-	0,076	-	-	0,00	-	-	-	-	0,037	-	-	-	-	-	-	-
P3					0,017	0,027	1	0,176	0,122	0,125	0,110		0,086	0,050	0,026	0,064	0,149	0,078	0,11
																			7
RG	-	-	-	-	-	0,012	0,13	-	-	-	-	0,102	-	-	0,027	-	-	-	0,00
P4					0,010		0	0,127	0,074	0,050	0,029		0,033	0,011		0,059	0,092	0,031	8
RG	-	-	-	-	-	0,005	0,10	-	-	0,014	0,028	0,024	-	-	0,075	0,031	-	0,026	0,03
P5							1	0,089	0,013				0,003	0,009			0,064		1
RG	-	-	-	-	-	-	0,11	-	-	0,005	0,020	0,109	0,005	0,001	0,046	-	-	0,027	0,04
P6							0	0,111	0,026							0,026	0,083		2

	RG	RG	RGP	RGP	RGP	RGP	RG	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP
	P1	P2	3	4	5	6	P7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
RG	-	-	-	-	-	-	-	0,042	0,045	0,019	0,007	0,019	0,023	-	-	-	-	-	-
P7														0,077	0,072	0,076	0,014	0,045	0,008
RG	-	-	-	-	-	-	-	-	0,162	0,014	-	-	-	0,012	-	-	0,022	0,015	-
P8											0,005	0,057	0,024		0,063	0,012			0,058
RG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,024	-	-	-	-	-	-	0,016	-	-
P9											0,001	0,054	0,030	0,064	0,030	0,010		0,004	0,036
RG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,075	-	0,074	-	-	-	-	-	-
P10												0,037		0,027	0,071	0,068	0,050	0,027	0,055
RG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,020	0,019	-	0,010	-	-	-	-
P11														0,025		0,028	0,080	0,044	0,014
RG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,034	0,179	0,001	-	-	-	0,01
P12																0,030	0,000	0,056	4

	RG	RG	RGP	RGP	RGP	RGP	RG	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP	RGP
	P1	P2	3	4	5	6	P7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>RG</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,087	-	-	-	-	-
<b>P13</b>															0,048	0,027	0,022	0,032	0,03
																			7
<b>RG</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,019	0,000	0,051	-	-
<b>P14</b>																		0,002	0,03
																			5
<b>RG</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,128	0,046	0,006	0,06
<b>P15</b>																			8
<b>RG</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,082	0,043	0,07
<b>P16</b>																			0
<b>RG</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,046	0,05
<b>P17</b>																			6
<b>RG</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,08
<b>P18</b>																			9
<b>RG</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>P19</b>																			-

Notas. RGP = Reputação das unidades de GP; em vermelho = valores acima de 0,1.