



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

Qualidade da Relação Líder-Membros, Práticas de Gestão de Pessoas e Bem-Estar no
Trabalho no Setor Público: Propostas de Modelos de Mensuração Validados
Transculturalmente e de um Modelo de Mediação

JÚLIO CÉSAR ELPÍDIO DE MEDEIROS

Orientadora: Prof^ª. Dra. Gisela Demo

Brasília-DF

2025

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

Qualidade da Relação Líder-Membros, Práticas de Gestão de Pessoas e Bem-Estar no
Trabalho no Setor Público: Propostas de Modelos de Mensuração Validados
Transculturalmente e de um Modelo de Mediação

JÚLIO CÉSAR ELPÍDIO DE MEDEIROS

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Comissão Examinadora:

Profa. Dra. Gisela Demo

Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Karla Veloso Coura

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

Profa. Dra. Laila Leite Carneiro

Examinadora Externa (Universidade Federal da Bahia – Instituto de Psicologia/UFBA)

Profa. Dra. Tatiane Paschoal

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Patricia Guarnieri

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

Brasília-DF, 07 de outubro de 2025

AGRADECIMENTOS

Parabéns, Júlio. Você conseguiu! Você que pensou em desistir (várias vezes), voltou atrás, trancou, adiou, chorou, sorriu, pediu ajuda, teve (muita) ajuda, no final foi resiliente, dedicado, esforçado, superou desafios e chegou até aqui. O primeiro agradecimento eu dedico a você! Parabéns pela sua conquista, que foi árdua, muitas vezes extenuante, exigiu muito, mas valeu a pena. Agora você é PhD (bem, escrevo esses agradecimentos antes da banca me aprovar...mas estou confiante de que vai dar certo).

Mas essa conquista teve a ajuda de muita gente. Ainda que o processo da pesquisa científica seja uma prática solitária e introspectiva, minha trajetória foi permeada por muitos anjos/anjas, que ajudaram a suavizar o caminho. A primeira delas é minha querida orientadora, Gisela Demo. Obrigado por acreditar em mim. Obrigado por insistir. Obrigado pela paciência. Obrigado pelo apoio quase incondicional. Obrigado pelas horas dedicadas à nossa pesquisa. Obrigado pela excelência e tempestividade dos *feedbacks*. Obrigado por ajudar a me tornar um pesquisador melhor. Você é um exemplo de profissional e ser humano. Que sorte a minha ter tido você ao meu lado!

Agradeço também à querida Amalia, que me acolheu nos meses que estive na Espanha, e me mostrou um jeito novo de fazer pesquisa. Outra sorte minha! Uma pesquisadora de excelência, com quem tive o prazer em aprender. Obrigado pelo carinho, pelas dicas valiosas, pelos risos, pelas partilhas, pela dedicação ao meu projeto, pelas experiências culturais, pela viagem aos Pirineos e muito mais. Levarei sua amizade para sempre!

Obrigado às professoras Karla Coura, Laila Carneiro e Tatiane Paschoal por comporem minha banca e pelo tempo e dedicação na leitura dos meus escritos. Obrigado especial à Prof^a Tati Paschoal por fazer a ponte com a Prof^a Amalia e ajudar a abrir as portas para o meu estágio sanduíche na Espanha. *Muchas gracias!*

Agradeço aos gestores do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), por terem me apoiado nesse projeto acadêmico, em especial ao Secretário Roberto Pojo, à Diretora Claudia Wehbe, à minha então chefe maravilhosa Luana, por toda a gestão que fizeram para que o meu afastamento se tornasse realidade. E a todos/as os/as meus/minhas colegas do LA-BORA!gov, em especial Quel e Martinha, e do MGI. Obrigado por me ajudarem na divulgação da pesquisa! Tive que persistir, adotar inúmeras estratégias, pensar em caminhos alternativos, pedir a ajuda de muita gente, uma, duas, três, inúmeras vezes. Que sufoco!

Obrigado a todos/as os profissionais e alunos com quem tive contato em Zaragoza e que me

ajudaram a concretizar minha pesquisa na Espanha, seja na etapa de adaptação das escalas (Amalia, Antia e Celia) ou na divulgação da pesquisa (Amalia, Antia, Celia, minha prima Renata, Noelia, Profª Patrícia, todos os docentes da *Universidad de Zaragoza*, meus colegas do grupo de vôlei Cierzo, compañeras de piso da Vivi, amigos do grupo de Jota da Amalia, entre outros). Foram muitos contatos, pedidos, quase 800 emails enviados um a um, a órgãos públicos da Espanha. Arrisco dizer que a coleta de dados foi a etapa mais desafiadora desses 4 anos de estudo.

Obrigado também aos professores do PPGA/UnB por me mostrarem o caminho da pesquisa e aos técnicos da secretaria do PPGA/UnB pelas orientações administrativas.

Obrigado aos colegas do grupo de pesquisa *Human Resources & Marketing Research Team* (HR&M), Yuri, Bruna e em especial à Tati Melo. Ela que virou mais do que colega de doutorado, mas se tornou uma amiga. Você é uma das responsáveis por eu não ter desistido. Que bela relação conseguimos construir. Você que é generosa e extremamente gentil, além de uma super pesquisadora!

Obrigado ao Programa de Doutorado-Sanduiche no Exterior da CAPES, por ter financiado meu estágio doutoral na Espanha, garantindo maior tranquilidade para conduzir minha pesquisa nos meses que estive em Zaragoza.

E na Espanha, tive outra super companheira: você, Vivi. Obrigado pelo amparo nos momentos mais desafiadores em Zaragoza. E pelas boas e incontáveis risadas e vivências que tivemos longe de casa. Você foi essencial para que eu conseguisse chegar até o final da temporada.

Agradeço também a todos/as servidores/as públicos, tanto no MGI como na Espanha, que dedicaram um tempinho para participarem da minha pesquisa.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família. Obrigado, mãe, pelas orações e marmitas, aos meus irmãos Regina e Thiago, à sobrinha Maria Clara, e ao meu pai, pelo incentivo constante. Agradeço também à espiritualidade que me protegeu nesses 4 anos de estudo. Obrigado pelo amparo constante e por iluminar minha mente e meus caminhos.

Ufa! Acabou! Preciso de férias!

RESUMO

O papel que os indivíduos desempenham no ambiente organizacional tem ganhado cada vez mais relevância nos estudos organizacionais. Há consenso de que os trabalhadores possuem papel central e contribuem para o desempenho institucional e o alcance das metas organizacionais. Assim, a adoção de práticas de gestão pelos líderes, que posicionam os indivíduos como elementos estratégicos, revela-se como decisão necessária para promover um ambiente organizacional mais saudável e humanizado, o que resultará em um maior bem-estar dos trabalhadores. Neste contexto, é importante o papel exercido pelas lideranças como fator capaz de influenciar a construção de relações harmônicas, para que esforços sejam somados rumo à consecução de resultados desejados. Contudo, ainda que os estudos organizacionais tenham avançado na análise de vários desses aspectos, verificam-se lacunas na literatura em relação a pesquisas que investiguem mais detidamente o papel da qualidade da relação entre líderes e membros (LMX) e das práticas de gestão de pessoas na busca do bem-estar dos trabalhadores (BET), por meio do teste de modelos estruturais mais complexos, como de mediação, especialmente no contexto do serviço público. Assim, este estudo, de natureza quantitativa, reuniu dois objetivos gerais, sendo o primeiro deles obter indícios de confiabilidade e validade externa dos modelos de mensuração das variáveis práticas de gestão de pessoas (EPGP Pública) e bem-estar no trabalho (EBET), em contexto cultural distinto, e o segundo foi o de descrever as relações entre qualidade da relação líder-membros, práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, testando o papel mediador das práticas de GP nesta relação no contexto do serviço público brasileiro, modelo ainda inexplorado na literatura científica, traduzindo a relevância, oportunidade e originalidade desta proposta. Os modelos de mensuração das três variáveis de pesquisa também foram testados, juntamente com o modelo estrutural de mediação proposto. Ainda, foram propostas versões reduzidas das escalas EPGP Pública e EBET, a partir da amostra dos dois países, para medição simplificada dos respectivos construtos. O *locus* da pesquisa, no caso do Brasil, foi o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, e na Espanha, foram instituições públicas diversas dos níveis central, das comunidades autônomas e locais. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários (*survey*) e as análises realizadas por meio de análises multivariadas e modelagem por equações estruturais (MEE). A amostra foi composta por servidores públicos, sendo $n=195$ do Brasil e $n=215$ da Espanha. Para o teste do modelo de mediação proposto, foi utilizada a análise de caminhos (*path analysis*), também via MEE. Em relação ao teste dos modelos de mensuração no contexto espanhol, foi adotado

previamente o procedimento de descentralização (*decentering*) para tradução e adaptação de escalas transculturais, que ajuda a reduzir vieses culturais e as limitações da tradução e da tradução reversa (*back translation*). Para consecução dos objetivos propostos, esta tese está estruturada em 8 capítulos, sendo o primeiro a introdução e o último a conclusão. Os outros capítulos foram estruturados em formato de artigos científicos, interdependentes e complementares. Os capítulos 2, 3 e 4 apresentam as revisões sistemáticas de literatura, contendo o estado da arte, os itinerários de pesquisa e proposta de agenda futura das três variáveis estudadas (LMX, práticas de GP e BET). Os capítulos 5 e 6 apresentam os resultados da adaptação das escalas de práticas de GP (EPGP Pública) e de bem-estar no trabalho (EBET) no contexto da Espanha, além de proposta de versões reduzidas desses instrumentos. As adaptações demonstraram bons indícios de validade e confiabilidade, invariância configural e escalar entre as duas amostras, e uma versão reduzida com 15 itens, distribuídos em 4 fatores, para a EPGP Pública, e de 10 itens, distribuídos em 3 fatores, para a EBET. O capítulo 7 teve como objetivo identificar a relação entre as variáveis de pesquisa, por meio da análise do modelo de mediação. O modelo testado confirmou a mediação total na relação entre LMX e BET, demonstrando a relevância do papel que as práticas de GP desempenham na relação entre essas variáveis. Assim, o avanço teórico desta pesquisa está no teste de uma relação inédita entre as variáveis, utilizando modelos estatísticos mais complexos de análise, como o de mediação, que auxilia na identificação de antecedentes e consequentes das práticas de GP, além da adaptação e validação da EPGP Pública e da EBET, com suas respectivas versões reduzidas, no contexto da Espanha. Em termos práticos, os resultados desta tese fornecem aos gestores públicos um diagnóstico baseado em evidências científicas, que poderá ser utilizado como referência na adoção de estratégias de gestão de pessoas mais efetivas. Ainda, identificaram-se implicações de cunho social, haja vista que, em se tratando da esfera pública, uma gestão de pessoas mais humanizada contribui para a melhoria da transparência, o uso eficiente dos recursos públicos e o bem-estar dos servidores, com reflexo direto na qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos e à sociedade em geral.

Palavras-chave: Qualidade da Relação Líder-Membros; Práticas de Gestão de Pessoas; Bem-Estar no Trabalho; Serviço Público; Modelo de Mensuração; Adaptação de Escalas.

ABSTRACT

The role that individuals play within the organizational environment has gained increasing relevance in organizational studies. There is consensus that workers hold a central role and contribute significantly to institutional performance and the achievement of organizational goals. Thus, the adoption of management practices by leaders that position individuals as strategic elements emerges as a necessary decision to foster a healthier and more humanized organizational environment, which will ultimately enhance workers' well-being. In this context, the role exercised by leadership is important as a factor capable of influencing the construction of harmonious relationships so that efforts can be combined toward achieving the desired results. Nevertheless, although organizational studies have advanced in analyzing several of these aspects, gaps remain in the literature regarding research that more closely investigates the role of leader–member exchange (LMX) quality and human resource management (HRM) practices in promoting well-being at work (WBW), particularly through the testing of more complex structural models such as mediation, especially in the public sector. Therefore, this quantitative study pursued two main objectives. The first was to obtain evidence of reliability and external validity for the measurement models of the variables human resource management practices (PHRMPS) and well-being at work (WBWS) in a distinct cultural context. The second was to describe the relationships among leader–member exchange (LMX) quality, human resource management practices, and well-being at work, by testing the mediating role of human resource management practices in this relationship within the Brazilian public service, a model that remains unexplored in the scientific literature. This underscores the relevance, timeliness, and originality of the proposal. The measurement models of the three research variables were also tested, along with the proposed structural mediation model. In addition, reduced versions of the Public HRM Practices Scale (PHRMPS) and the Well-Being at Work Scale (WBWS) were proposed, based on samples from both countries, to enable simplified measurement of the respective constructs. The research locus in Brazil was the Ministry of Management and Innovation in Public Services, while in Spain it encompassed various public institutions at the central, autonomous community, and local levels. Data were collected using survey questionnaires, and the analyses were conducted through multivariate analysis and structural equation modeling (SEM). The sample consisted of public servants, with $n = 195$ in Brazil and $n = 215$ in Spain. To test the proposed mediation model, path analysis was performed using SEM.

Regarding the testing of the measurement models in the Spanish context, the decentering procedure was adopted for translation and cross-cultural adaptation of the scales, as it helps mitigate cultural biases and the limitations of translation and back translation. To achieve the proposed objectives, this doctoral thesis is organized into eight chapters, with the first serving as the general introduction and the last as the general conclusion. The remaining chapters are structured in the format of interdependent and complementary scientific articles. Chapters 2, 3, and 4 present systematic literature reviews, including the state of the art, research trajectories, and proposals for future research agendas concerning the three studied variables (LMX, HRM practices, and WBW). Chapters 5 and 6 present the results of the adaptation of the Public HRM Practices Scale (PHRMPS) and the Well-being at Work Scale (WBWS) to the Spanish context, as well as proposals for shortened versions of these instruments. The adaptations demonstrated strong evidence of validity and reliability, as well as configural and scalar invariance across the two samples, and resulted in a 15-item version distributed across 4 factors for the PHRMPS and a 10-item version distributed across 3 factors for the WBWS. Chapter 7 aimed to identify the relationship among the research variables through mediation model analysis. The tested model confirmed full mediation in the relationship between LMX and WBW, demonstrating the relevance of the role played by HRM practices in this relationship. The theoretical contribution of this study lies in the testing of an unprecedented relationship among the variables using more sophisticated statistical models of analysis, such as mediation, which assists in identifying the antecedents and consequences of HRM practices, in addition to the adaptation and validation of the PHRMPS and WBWS, with their respective shortened versions, in the Spanish context. From a practical standpoint, the results of this research provide public managers with a diagnosis based on scientific evidence, which may serve as a reference for the adoption of more effective HRM strategies. Moreover, the study identified social implications, since in the public sector a more humanized approach to HRM contributes to improved transparency, more efficient use of public resources, and enhanced well-being of public servants, with a direct impact on the quality of services delivered to citizens and to society at large.

Keywords: *Leader-Member Exchange Quality; Human Resource Management Practices; Well-Being at Work; Public Service; Measurement Model; Scale Adaptation.*

LISTA DE FIGURAS

Capítulo 1 – Introdução

Figura 1.1 Conexão entre os Artigos Científicos e os Objetivos Específicos da Tese.....	33
---	----

Capítulo 2 – Artigo 1

Figura 2.1 Etapas do Protocolo.....	40
Figura 2.2 Coocorrência de Palavras-Chave.....	44
Figura 2.3 Consequentes de uma Elevada Qualidade da Relação Líder-Membros.....	46

Capítulo 3 – Artigo 2

Figura 3.1 Diagrama do Protocolo PRISMA.....	57
Figura 3.2 Produção Científica Anual.....	58
Figura 3.3 Coocorrência de Palavras-Chave.....	61
Figura 3.4 Nuvem de Palavras com as Práticas de Gestão de Pessoas Presentes nos Modelos dos Artigos.....	65

Capítulo 4 - Artigo 3

Figura 4.1 Diagrama do Protocolo PRISMA.....	76
Figura 4.2 Produção Científica Anual.....	78
Figura 4.3 Coocorrência de Palavras-Chave.....	80

Capítulo 5 - Artigo 4

Figura 5.1 Modelo EPGP Pública Reduzida (Brasil).....	103
Figura 5.2 Modelo EPGP Pública Reduzida (Espanha).....	104

Capítulo 6 - Artigo 5

Figura 6.1 Modelo da <i>EBET-Short</i> (Brasil).....	123
Figura 6.2 Modelo da <i>EBET-Short</i> (Espanha).....	124

Capítulo 7 - Artigo 6

Figura 7.1 Teste do Modelo Geral de Pesquisa e Respectivos Modelos de Mensuração.....	142
Figura 7.2 Modelo de Mediação - Hipótese 4 (H4).....	144

LISTA DE TABELAS

Capítulo 1 – Introdução

Figura 1.1 Descrição dos Artigos Científicos da Tese.....	31
---	----

Capítulo 2 – Artigo 1

Tabela 2.1 <i>Ranking</i> dos Artigos mais Citados.....	43
Tabela 2.2 Principais Desafios Apresentados pelos Estudos Analisados.....	47
Tabela 2.3 Principais Oportunidades de Pesquisa Apresentadas pelos Estudos Analisados....	47

Capítulo 3 – Artigo 2

Tabela 3.1 <i>Ranking</i> com Artigos mais Citados.....	59
Tabela 3.2 Conceitos de Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) Presentes nos Artigos.....	63
Tabela 3.3 Principais Variáveis Adotadas nos Modelos de Análise das Relações com PGP...65	

Capítulo 4 - Artigo 3

Tabela 4.1 <i>Ranking</i> com Artigos mais Citados.....	78
Tabela 4.2 Eixos Temáticos Propostos para Estudar o BET.....	83
Tabela 4.3 Principais Desafios Discutidos pelos Artigos.....	86

Capítulo 5 - Artigo 4

Tabela 5.1 Índices das Traduções.....	99
Tabela 5.2 Resultado da Análise de Invariância entre Amostras de Brasil e Espanha.....	102
Tabela 5.3 Índices Psicométricos dos Modelos de Mensuração - Versão Reduzida.....	104
Tabela 5.4 Correlação entre os Fatores da EPGP Pública.....	105

Capítulo 6 - Artigo 5

Tabela 6.1 Índices das Traduções.....	120
Tabela 6.2 Correlação (<i>Pearson</i>) entre os Fatores da EBET-E.....	122
Tabela 6.3 Resultado da Análise de Invariância entre Amostras de Brasil e Espanha - EBET-E.....	122
Tabela 6.4 Índices Psicométricos dos Modelos de Mensuração - <i>EBET-Short</i>	124

Capítulo 7 - Artigo 6

Tabela 7.1 Índices Psicométricos das Escalas.....	138
Tabela 7.2 Índices de Ajuste da Análise Fatorial Confirmatória dos Construtos.....	140
Tabela 7.3 Índices Psicométricos dos Modelos de Mensuração.....	141
Tabela 7.4 Validade Divergente dos Construtos.....	143
Tabela 7.5 Teste do Modelo de Mediação - Hipótese 4 (H4).....	144
Tabela 7.6 Teste das Hipóteses H1-H4.....	145

Capítulo 8 – Conclusão

Tabela 8.1 Síntese das Contribuições, Implicações e Recomendações da Tese.....	153
--	-----

LISTA DE SIGLAS

ADC	Avaliação de Desempenho e Competências
AFC-MG	Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo
AN	Afetos Negativos
AP	Afetos Positivos
BET	Bem-Estar no Trabalho
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
COVID-19	<i>Corona virus disease</i> ou doença do coronavírus
CT	Condições de Trabalho
CVR	<i>Content Validity Ratio</i>
DF	<i>Degrees of Freedom</i>
EBET	Escala de Bem-Estar no Trabalho
EnAnpad	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EPGP Pública	Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GP	Gestão de Pessoas
HRM	<i>Human Resource Management</i>
IM	Invariância de Medida
JD-R Model	Modelo de Recursos e Demandas de Trabalho
JIF	<i>Journal Impact Factor</i>
LMX	Qualidade da Relação Líder-Membros
LMX-MDM	Escala Multidimensional da Qualidade da Relação Líder-Membros
MEE	Modelagem por Equações Estruturais
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MV	Máxima Verossimilhança
NC	Número de Citações
NC	<i>Noncentrality Parameter</i>
NPM	<i>New Public Management</i>

PANAS	<i>Positive Affect/Negative Affect Scale</i>
PGP	Práticas de Gestão de Pessoas
PHRMPS	<i>Public HRM Practices Scale</i>
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis</i>
REL	Relacionamento
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
RT	Realização no Trabalho
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SemeAd	Seminários em Administração
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VDL	Ligação Diádica Vertical
VME	Variância Média Extraída
WBWS	<i>Well-Being at Work Scale</i>
WEIRD	<i>Western, Educated, Industrialized, Rich, and Democratic</i>
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1. Introdução	16
1.1 Variáveis do estudo.....	21
1.2 Problemas e objetivos	23
1.3 Justificativa, contribuições e implicações.....	25
2. Vamos discutir a relação? Desvendando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros.....	34
2.1 Introdução	34
2.2 Referencial teórico	36
2.3 Percurso metodológico.....	39
2.4 Itinerários da produção internacional.....	41
2.5 Discussão, novos desafios e oportunidades de investigação.....	46
2.6 Conclusões	49
3. Conectando pessoas e organizações: caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de gestão de pessoas no serviço público	50
3.1 Introdução	50
3.2 Referencial Teórico.....	52
3.2.1 Práticas de gestão de pessoas	52
3.2.2 Práticas de gestão de pessoas no setor público	53
3.3 Percurso Metodológico	55
3.4 Resultados: Mapeamento da Produção Científica.....	58
3.5 Discussão, perspectivas e agenda de pesquisa	62
3.6 Conclusões	68
4. Como você está se sentindo, servidor/a público/a? Itinerários, reflexões e oportunidades de pesquisa sobre bem-estar no trabalho no contexto do setor público..	70
4.1 Introdução	70
4.2 Referencial Teórico.....	72
4.3 Percurso metodológico.....	75
4.4 Itinerários da produção científica.....	77
4.5 Discussão, reflexões e agenda.....	82
4.6 Conclusões	87
5. Evidências de validade e confiabilidade de uma versão reduzida da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público: uma comparação entre países.....	89
5.2 Referencial Teórico.....	90
5.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público	91
5.2.2 Quais são os desafios na adaptação de escalas?.....	94
5.3 Método	95
5.3.1 Estudo 1 - Adaptação da escala.....	96

5.3.2 Estudo 2 - Evidências de validade e teste da versão reduzida da EPGP Pública	97
5.4. Resultados.....	99
5.4.1 Estudo 1 - Adaptação da escala.....	99
5.4.2. Estudo 2 - Evidências de validade e teste da versão reduzida da EPGP Pública	101
5.5. Discussão, limitações e agenda futura	106
5.6 Conclusão.....	107
6. Evidências de validade de uma versão reduzida da Escala de Bem-Estar no Trabalho: uma comparação entre Brasil e Espanha	109
6.1 Introdução	109
6.2 Referencial Teórico.....	111
6.2.1 Bem-Estar no Trabalho	111
6.2.2 Desafios na Adaptação de Escalas	112
6.3 Método	116
6.3.1 Estudo 1 - Adaptação da escala.....	116
6.3.2 Estudo 2 - Evidências de validade da EBET-E e <i>EBET-Short</i>	117
6.4 Resultados	120
6.4.1 Estudo 1 - Adaptação da Escala.....	120
6.4.2 Estudo 2 - Evidências de validade da EBET-E e <i>EBET-Short</i>	121
6.5. Discussão	125
6.6. Limitações e Agenda Futura	127
6.7 Conclusão.....	128
7. A qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no serviço público? O papel estratégico das práticas de gestão de pessoas.	129
7.1 Introdução	130
7.2 Referencial Teórico.....	131
7.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas	131
7.2.2 Qualidade da Relação Líder-Membros	133
7.2.3 Bem-Estar no Trabalho	134
7.2.4 Qualidade da Relação Líder-Membros e Práticas de Gestão de Pessoas	135
7.2.5 Práticas de Gestão de Pessoas e Bem-Estar no Trabalho.....	135
7.2.6. Qualidade da Relação Líder-Membros (LMX) e Bem-Estar no Trabalho.....	136
7.2.7 Qualidade da Relação Líder-Membros, Práticas de Gestão de Pessoas e Bem-estar no Trabalho	136
7.3 Percurso metodológico.....	137
7.4 Resultados	140
7.4.1 Testes do Modelo Estrutural e dos Modelos de Mensuração.....	140
7.4.2. Teste das Hipóteses e do Modelo de Mediação	143
7.5 Discussão, limitações e agenda.....	145
7.6 Conclusões	148
8. Conclusões gerais	149

Referências.....	156
Apêndice A – Questionário aplicado no Brasil	184
Apêndice B – Versão adaptada do questionário para aplicação na Espanha	192
Apêndice C – Formulário <i>Decentering</i> para Validação de Conteúdo e da Tradução dos Modelos de Mensuração na Espanha.....	197

1. Introdução

O trabalho ocupa uma posição central na vida das pessoas, não apenas por garantir os meios de subsistência, mas também por atuar como um elemento importante de identidade e propósito (Bartels et al., 2019; Kruger & De Klerk, 2023). No entanto, mudanças no cenário econômico mundial têm impactado o ambiente organizacional e trazido novos contornos à relação que os indivíduos têm com o trabalho (Ponting, 2019; Santana & Cobo, 2020). Os indivíduos têm exigido ambientes de trabalho psicologicamente mais seguros, com confiança, e que os enxerguem a partir de toda a sua complexidade (Dong et al., 2024; Wörtler et al., 2020).

Nesse contexto, a transformação dos modelos de trabalho, impulsionada por eventos críticos de alcance cada vez mais global e imprevisível, demanda formas de gestão mais flexíveis e organizações capazes de se adaptar e responder às necessidades dos trabalhadores (Parker & Knight, 2024). Diante desse cenário, torna-se cada vez mais necessário repensar as práticas de gestão de pessoas e o papel das lideranças, de modo a colocar o bem-estar dos trabalhadores no centro da estratégia organizacional, reconhecendo-o como elemento essencial para o alcance dos objetivos institucionais (Melo & Demo, 2024).

Em se tratando do setor público, a gestão eficaz de servidores é essencial para garantir serviços de qualidade e satisfação dos cidadãos. As organizações deste setor enfrentam desafios mais complexos que as do setor privado, pois atuam sob restrições legais, influências políticas, limitações orçamentárias, burocracia, pressões da opinião pública e demandas diversas (Boselie et al., 2021; Jakobsen et al., 2023; Lim et al., 2017; Leisink et al., 2021). Além disso, o estudo de variáveis organizacionais no contexto público também deve levar em consideração a motivação para o serviço público, que é um conceito com impacto no nível individual e que compreende as ações dos indivíduos em prol de uma causa mais ampla, que é servir à sociedade e ao interesse público (Fletcher et al., 2019; Steijn & Giauque, 2021).

Assim, a concepção de gestão de pessoas hoje tem assumido uma abordagem estratégica, que busca integrar o atingimento de resultados ao desenvolvimento dos trabalhadores (Boon et al., 2019). Nessa perspectiva, os indivíduos são reconhecidos como protagonistas e recursos valiosos para a obtenção de resultados, tanto em nível individual quanto organizacional (Armstrong & Taylor, 2023; Lengnick-Hall et al., 2011). Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas (GEP), de perspectiva contingencial, representa uma evolução em relação à abordagem conservadora (*hard*), marcada por um enfoque predominantemente quantitativo e econômico. Essa transformação incorpora uma concepção mais moderna (*soft*)

da gestão de pessoas, que reconhece os trabalhadores como recursos estratégicos, produtores de conhecimento e fundamentais para a obtenção de resultados organizacionais superiores (Legge, 2006; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2019). A GEP fundamenta-se na teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*) (Barney, 1991), que discute o uso dos recursos internos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, para obtenção de melhores resultados e sustentabilidade das organizações no longo prazo.

A literatura mais recente tem discutido que as práticas de GP devem ser estruturadas como parte de um sistema integrado e sinérgico (Boon et al., 2019; Guest, 2025). O desafio talvez seja identificar quais práticas devem ser priorizadas, em termos de esforço e investimento, para o resultado esperado. Assim, a proposta de um sistema de práticas de GP que considere as particularidades do setor público pode ser um caminho a ser melhor explorado (Blom et al., 2018).

Nesse cenário, a gestão de pessoas assume papel central ao contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais harmônicos e saudáveis (Coura et al., 2022). A gestão de pessoas se desdobra em três níveis principais: o estratégico, responsável pela definição das diretrizes gerais; o tático, voltado ao estabelecimento das políticas que orientam e direcionam as práticas de GP; e o operacional, no qual essas práticas são efetivamente executadas (Boselie & van der Heijden, 2024). As práticas de GP traduzem as estratégias e políticas organizacionais em ações, atividades e rotinas, as quais, alinhadas com os objetivos organizacionais, são capazes de promover maior bem-estar no trabalho, além de criar as condições ideais para que os indivíduos consigam contribuir para um melhor desempenho institucional (Boon et al., 2019; Demo et al., 2022a; Legge, 2006). No setor público, a ação coordenada desses três níveis contribui para a melhoria da transparência, o uso eficiente dos recursos públicos e o bem-estar dos servidores, com reflexo direto na qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos (Demo et al., 2024).

No que tange à implementação de práticas de GP, a liderança desempenha papel relevante, contribuindo para a criação da ambiência necessária, onde os indivíduos possam se sentir bem (Aktar & Pangil, 2018). A liderança pode ser entendida como um processo interativo e de influência que busca, em última instância, o atingimento dos objetivos organizacionais (Liden et al., 2025; Yukl, 2012). Dentre as principais correntes que discutem o construto, encontram-se aquelas que se baseiam numa perspectiva relacional, a exemplo da teoria da qualidade líder-membros (LMX), cujo foco está em compreender o processo de troca entre líderes e suas equipes (Lundqvist et al., 2023).

A teoria LMX, ou teoria da troca líder-membros, que foca na qualidade da relação entre gestores e suas equipes, tem como pressuposto o fato de que a relação estabelecida entre líderes

e membros não é construída de maneira igual, mas sim diádica (um a um) e diferenciada (Liden et al., 2025; Manata & Grubb, 2022; Upadhyay & Kumar, 2020). Essa abordagem, originada na década de 1970 sob a denominação de Ligação Diádica Vertical (VDL), representou um avanço na compreensão das relações entre os atores organizacionais. Ao contrário da visão hierárquica, tradicional e homogênea até então predominante, passou a enfatizar uma perspectiva relacional, baseada em trocas e benefícios mútuos entre líderes e membros (Liden et al., 2025; Manata & Grubb, 2022).

Assim, a LMX assume que ambos os atores, líderes e membros, desempenham papel ativo no processo interativo e de trocas, que é constante e envolve níveis diferenciados de confiança, respeito e lealdade (Fein et al., 2020). A teoria da LMX está baseada tanto na teoria dos papéis (*role theory*), que estuda como o indivíduo desempenha diferentes papéis nas interações contextuais, como na teoria das trocas sociais (*social exchange theory*), cuja abordagem foca no comportamento e nas decisões humanas de maximização de ganhos e minimização de perdas quando das trocas sociais (Anglin et al., 2022; Cortez & Johnston, 2020). É nesse processo interativo, não homogêneo e situacional, que a liderança estabelece relações diferenciadas com os membros e, assim, surgem grupos distintos dentro das organizações, conhecidos como: grupo mais próximo ou interno (*in-group*) e grupo distante ou externo (*out-group*).

Nesse sentido, a escassez de recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, leva os líderes a selecionar os membros com os quais estabelecerão relações mais próximas e de maior qualidade. Com esse grupo (*in-group*), a qualidade da relação será elevada, com trocas sociais mais intensas, de confiança, de respeito e de valorização (Liden et al., 2025). Por outro lado, a relação com os membros incluídos no grupo externo (*out-group*) é caracterizada por baixa qualidade, distância, formalidade, com contornos estritamente econômicos e contratuais (Le et al., 2020; Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022).

Portanto, é necessário que as organizações busquem criar ambientes de trocas mais saudáveis, humanizados e sustentáveis, onde os resultados estratégicos possam ser atingidos (Medeiros et al., 2025). A compreensão dos aspectos que impactam a experiência e a sensação de bem-estar no desempenho das atividades constitui-se como necessidade fundamental para sobrevivência, tanto dos indivíduos, quanto das organizações (Kundi et al., 2021; Pradhan & Hati, 2019).

O interesse em investigar aspectos relacionados ao bem-estar no trabalho (BET) tem se consolidado, especialmente com o surgimento da abordagem da psicologia positiva nos estudos

organizacionais, a partir dos anos 1990 (Carr et al., 2020). Essa abordagem foca nas virtudes e nas emoções positivas como fatores impulsionadores das potencialidades das pessoas e das organizações, em detrimento da lente tradicional que priorizava a redução do sofrimento e dos comportamentos contraproducentes presentes na dinâmica organizacional (Demo et al., 2022b; Zanon et al., 2020). Com isso, busca-se fortalecer as emoções positivas, aumentar o bem-estar dos indivíduos e promover o protagonismo humano no contexto do trabalho (Garcia-Álvarez et al., 2020; Vazquez et al., 2019).

O conceito de BET tem evoluído ao longo do tempo (Martin et al., 2023). Ainda que numa perspectiva mais reducionista, o BET possa ser compreendido como satisfação ou felicidade (Ho & Kuvaas, 2019; Pacheco & Ferreira, 2020; Soh et al., 2016), os estudos demonstram que esses componentes são partes integrantes da variável, o que requer uma abordagem multidimensional do construto (Ho & Kuvaas, 2019; Marescaux et al., 2018; Ruggeri et al., 2020). Os trabalhos seminais de Diener (1984), que discutem os componentes do bem-estar subjetivo ou hedônico, e de Ryff (1989), com foco no bem-estar psicológico ou eudaimônico, formam as duas bases filosóficas principais de análise do construto (Wijngaards et al., 2022). Além disso, Warr (1990, 1999) também aborda o bem-estar sob a perspectiva subjetiva, mas propõe um quadro de análise que considera tanto a experiência geral dos indivíduos (*context-free*), como satisfação com a vida e felicidade, quanto a experiência específica no trabalho (*job-specific*), como satisfação com o salário e com os colegas.

Portanto, de acordo com a literatura, o bem-estar possui um componente hedônico ou subjetivo, referindo-se ao sentimento de satisfação e prazer na vida, de maximização de prazer e minimização do sofrimento, no qual as sensações de prazer superam emoções negativas (Bartels et al., 2019; Demo & Paschoal, 2016; Ryan & Deci, 2001). Além disso, o bem-estar pode ser compreendido sob uma abordagem eudaimônica, psicológica ou cognitiva, que vai além da simples satisfação com a vida e felicidade, abrangendo também a sensação de autorrealização, propósito e significado (Ryff & Keyes, 1995; Sandilya & Shahnawaz, 2018).

Embora essas duas perspectivas ofereçam enfoques distintos, a integração de elementos de ambas é fundamental para uma compreensão mais ampla e completa dos indivíduos e de toda a complexidade que envolve a discussão sobre o bem-estar (Demo & Paschoal, 2016; Ruggeri et al., 2020; Ryan & Deci, 2001). Assim, Waterman (1993), ao estudar a felicidade, juntou a parte hedônica e eudaimônica, ainda que sem focar no contexto do trabalho, e apresentou os conceitos de realização e auto expressividade. Essa estratégia de análise multidimensional mostra-se consistente com a demanda crescente por práticas organizacionais que assegurem o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, especialmente diante das

mudanças estruturais nas relações laborais intensificadas pela pandemia de COVID-19 (Carnevale & Hatak, 2020; Fernandes et al., 2023; Sirgy & Lee, 2017).

Nesse sentido, para Demo e Paschoal (2016), o bem-estar no trabalho deve considerar tanto o bem-estar subjetivo quanto o psicológico e uma discussão mais efetiva sobre a variável no contexto organizacional, bem como sua operacionalização, devem ter como foco tanto a experiência afetiva, quanto aspectos cognitivos dos indivíduos. Para as autoras, o afeto pode ser entendido como emoções e humores, sejam eles positivos ou negativos, no ambiente do trabalho. Os aspectos cognitivos englobam a autorrealização e a expressividade dos indivíduos e, juntos com os componentes afetivos, auxiliam na captura da complexidade que envolve o construto do bem-estar.

O Modelo de Recursos e Demandas de Trabalho (*JD-R Model*), de Demerouti et al. (2001), também lança luz à compreensão sobre o bem-estar no trabalho, ao propor que a relação entre a quantidade de recursos disponíveis e o volume de demandas apresentados aos indivíduos é capaz de influenciar os níveis de bem-estar, engajamento e condição de saúde dos indivíduos (Bakker & Demerouti 2017; Radic et al., 2020). Se o trabalhador dispõe de recursos suficientes para desempenhar o seu trabalho, muito provavelmente disporá de níveis elevados de engajamento e motivação e, conseqüentemente, ficará menos suscetível a episódios de esgotamento físico, mental e *stress* (Bakker & Demerouti, 2017).

Por fim, o bem-estar no trabalho é capaz de impactar, para além da produtividade, outras variáveis organizacionais como *turnover* (rotatividade), *burnout* (esgotamento), satisfação no trabalho e até mesmo equilíbrio entre trabalho-vida pessoal (Ho & Kuvaas, 2019; Tuzovic & Kabadayi, 2020; Warr & Nielsen, 2018; Weziak-Bialowolska et al., 2020). Fernandes et al. (2023) identificaram os principais antecedentes do fenômeno do bem-estar presentes nos estudos, como suporte organizacional, engajamento, liderança, apoio social, recursos pessoais e autonomia, todos relativos a aspectos da qualidade das relações humanas existentes nas organizações. As autoras também sistematizaram os principais consequentes presentes nos artigos analisados, agrupando-os em positivos, como engajamento, desempenho e retenção, e negativos, como rotatividade e conflito trabalho-família.

Portanto, compreender como esses fenômenos se comportam no ambiente organizacional, sobretudo a dinâmica interativa entre eles, favorece a implementação de práticas de gestão de pessoas mais efetivas, com foco na melhoria da experiência laboral e nos resultados institucionais (Demo et al., 2024). Nessa perspectiva, é também imprescindível o fortalecimento de modelos de mensuração, que sejam não apenas válidos e confiáveis, mas

também culturalmente adaptados e adequados aos diferentes contextos organizacionais (Farndale et al., 2024).

1.1 Variáveis do estudo

Esta tese investigou as relações entre as variáveis qualidade da relação líder-membros (LMX), práticas de gestão de pessoas, e bem-estar no trabalho (BET) no contexto do setor público, e propôs a adaptação dos modelos de mensuração de práticas de GP (EPGP Pública) e de BET (EBET), medidas originalmente brasileiras, em contexto cultural distinto.

As abordagens baseadas na autoridade hierárquica e nos traços de personalidade do líder fundamentaram as primeiras teorias sobre liderança, mas desconsideraram as dinâmicas adaptativas e relacionais presentes nas organizações (Day et al., 2021). Nesse cenário, a teoria da Qualidade da Relação Líder-Membros (LMX) oferece um referencial que explica como líderes estabelecem vínculos diferenciados com seus subordinados, a partir de trocas mútuas e da negociação de papéis (Liden et al., 2016; Uhl-Bien & Maslyn, 2021). Fundamentada na teoria das trocas sociais, a LMX se desenvolve em estágios de assunção, construção e rotinização de papéis (Andersen et al., 2020; Kuvaas & Buch, 2019). Relações de alta qualidade, marcadas por confiança, respeito e lealdade, estão associadas a maior comprometimento, satisfação, bem-estar e desempenho organizacional (Dose et al., 2019; Hoch et al., 2018; Premru et al., 2022).

No que se refere às medidas para avaliar a variável, há estudos que se apoiam na versão unidimensional do instrumento de pesquisa, como a escala de Graen e Uhl-Bien (1995), com 7 itens (Desrumaux et al., 2022; Götz et al., 2020; Hao et al., 2019; Hsiung & Bolino, 2018; Park, 2020; Wang et al., 2021). Outras pesquisas utilizaram a escala multidimensional (LMX-MDM) de Liden e Maslyn (1998), composta por 12 itens distribuídos em 4 dimensões: afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional (Fousiani & Wisse, 2022; Gupta & Bhal, 2020; He et al., 2021; Lebrón et al., 2018; Mascareño et al., 2020; Milia & Jiang, 2022; Robert & Vandenberghe, 2020; Sasaki et al., 2020; Thrasher et al., 2020; Urbach & Fay, 2021).

O estudo desenvolvido por Cortês et al. (2019), no contexto do serviço público brasileiro, teve como referência a versão multidimensional de Liden e Maslyn (1998). As autoras optaram por excluir a dimensão “contribuição” devido aos resultados insatisfatórios obtidos na análise fatorial e pelo fato de que ela avalia atividades que extrapolam as atribuições formais do cargo. Segundo as autoras, considerando o contexto de cargos públicos, cujas responsabilidades são definidas por lei, a mensuração dessa dimensão poderia ser inadequada,

sendo interpretada como desvio de função. Dessa forma, o modelo de mensuração apoiado na proposta conceitual de Cortês et al. (2019), além do estudo de Liden e Maslyn (1998), constituíram a fundamentação instrumental e teórica para a variável LMX na presente pesquisa.

Em relação às práticas de gestão de pessoas, o quadro conceitual utilizado apoiou-se na abordagem da gestão estratégica de pessoas (GEP), que reflete a visão moderna (*soft*), proposta por Legge (1995), a qual enxerga os trabalhadores como agentes valiosos, produtores de conhecimento e que trazem melhores resultados organizacionais (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2019). A GEP fundamenta-se na teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*) (Barney, 1991), que discute o uso dos recursos internos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, para obtenção de melhores resultados e sustentabilidade das organizações no longo prazo.

No que tange à medição do construto, esta pesquisa utilizou a proposta de Demo et al. (2024), que validaram a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP Pública), composta por 19 itens, distribuídos em quatro fatores: (i) Relacionamento; (ii) Treinamento & Desenvolvimento; (iii) Condições de Trabalho; e (iv) Avaliação de Desempenho e Competências, com bons índices de validade interna, de construto e confiabilidade. A EPGP Pública tomou como base estudos anteriores (Demo et al., 2012, 2014), além de etapa qualitativa, composta por especialistas na área de gestão pública, e contempla tanto práticas de GP com foco em desempenho (Treinamento & Desenvolvimento, e Avaliação de Desempenho e Competências) como de suporte ao trabalhador (Relacionamento e Condições de Trabalho) (Villajos et al., 2019a), representando uma primeira iniciativa de instrumento específica para o setor público.

A fundamentação teórico-conceitual do bem-estar no trabalho (BET) teve como referência os estudos de Diener (1984), que introduziram o bem-estar subjetivo ou hedônico; de Ryff (1989), que discutiu o bem-estar psicológico ou eudaimônico; de Warr (1990), que incorporou a dimensão contextual à compreensão do bem-estar; e de Waterman (1993), que explorou os conceitos de realização e auto expressividade. Ainda, integrou a base desta pesquisa o estudo de Demo & Paschoal (2016), que considera o construto a partir de seus componentes hedônicos e eudaimônicos.

Em relação ao modelo de mensuração do BET, Paschoal e Tamayo (2008) construíram e validaram a Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), composta por três fatores (afetos positivos, afetos negativos e realização no trabalho), que contempla tanto aspectos afetivos (hedônicos) como de realização no trabalho ou cognitivos (eudaimônicos). Os itens referentes a afetos foram construídos a partir da escala validada no Brasil por Albuquerque e Tróccoli

(2004), com base na escala PANAS (*Positive Affect/Negative Affect Scale*) de Watson et al. (1988). Já os itens relativos à realização e expressividade derivaram de entrevistas com trabalhadores e pesquisas, especialmente do estudo de Waterman (1993).

A escala de Paschoal e Tamayo (2008) também foi validada no contexto dos Estados Unidos por Demo e Paschoal (2016), mantendo os três fatores, mas com uma estrutura mais enxuta de vinte e nove itens, conferindo validade externa e maior confiabilidade à medida. Portanto, esse foi o modelo de mensuração adotado na presente pesquisa, sendo uma medida mais abrangente, atual, adaptada à realidade brasileira e validada de forma transcultural.

Por fim, vale destacar que esta pesquisa adotou o nível individual (micro) para a análise das variáveis, uma vez que seu objetivo foi compreender as percepções dos/as servidores/as públicos/as sobre a LMX, as práticas de GP e o BET. A percepção pode ser entendida como o processo de interpretar estímulos sensoriais e construir a realidade, influenciado por experiências pessoais, cultura e fatores cognitivos, que moldam a forma como cada indivíduo compreende o ambiente em que está inserido (Hoffman et al., 2015; Pontus et al., 2022; Gary, 2017).

1.2 Problemas e objetivos

Apesar de avanços na literatura, os estudos identificados das variáveis da pesquisa concentram-se em relações isoladas, como entre qualidade da relação líder-membros (LMX) e bem-estar no trabalho (BET) (Dose et al., 2019; Fernandes et al., 2024), ou entre práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho (Cañibano, 2013; Demo et al., 2022b). Persistem, contudo, lacunas quanto à investigação integrada dessas três variáveis, que exploram o papel conjunto da LMX e das práticas de GP na promoção do bem-estar no trabalho, especialmente por meio de modelos estruturais de maior complexidade, como os de mediação (Boon et al., 2019). Essa necessidade é particularmente relevante no setor público (Costa et al., 2022) e em abordagens que considerem o bem-estar de forma abrangente, articulando dimensões hedônicas e eudaimônicas (Demo & Paschoal, 2016).

Além disso, uma proposta de modelo estrutural da mediação das práticas de GP na relação entre LMX e BET faz sentido considerando que a liderança é responsável pela integração entre as práticas de gestão de pessoas e sua consequente implementação na organização (Ahmed et al., 2018; Yukl, 2012) para o alcance dos objetivos organizacionais (Demo et al., 2022b). Ainda, as práticas de GP são fundamentais para a promoção do BET (Demo et al., 2022a; Fernandes et al., 2023) e a liderança também pode preconizar o BET a

partir de modelos que priorizam as pessoas (Nishi et al., 2008).

Sob uma perspectiva instrumental, a adaptação de instrumentos de pesquisa em outros contextos organizacionais e culturais, a partir de metodologias que privilegiam a compreensão cultural dos significados (Pérez-Nebra et al., 2023; Smith et al., 2013), contribui não apenas para o fortalecimento dos indícios de validade e confiabilidade dessas medidas, mas também da base teórica dos construtos subjacentes, proporcionando evidências de sua aplicabilidade em diferentes culturas (Klotz et al., 2023). No entanto, as adaptações encontradas dos modelos de mensuração das variáveis utilizadas nesta pesquisa, especialmente aquelas com instrumentos originalmente brasileiros, como a de práticas de GP (EPGP Pública) e bem-estar no trabalho (EBET), na Espanha, país onde se oportunizou a realização da etapa internacional deste estudo, podem não ser as mais adequadas.

Os estudos encontrados sobre práticas de GP não se dedicaram à avaliação da variável sob a perspectiva de governo (Tordera et al., 2020a; Villajos et al., 2019a; Villajos et al., 2019b; Villajos et al., 2020). Em relação ao bem-estar no trabalho, as adaptações de medidas para o espanhol (Díaz et al., 2006; Laguna et al., 2016; Lorente et al., 2019), são oriundas de contextos mais individualistas. Assim, considerando suas especificidades, a adaptação ao contexto espanhol da EPGP Pública e da EBET, fundamentada nas abordagens hedônica e eudaimônica do bem-estar e desenvolvida em um contexto de maior orientação coletivista, mais próximo da realidade espanhola, a adaptação possibilitou avançar no aprimoramento de instrumentos e na obtenção de indícios de validade externa, permitindo sua aplicação tanto em pesquisas organizacionais como por gestores e lideranças.

Assim, com base na contextualização e nas lacunas apresentadas, este estudo buscou responder às seguintes perguntas: (i) é possível obter indícios de confiabilidade e validade externa dos modelos brasileiros de mensuração das variáveis práticas de gestão de pessoas (EPGP Pública) e bem-estar no trabalho (EBET) em contexto cultural distinto? (ii) as práticas de gestão de pessoas podem ser mediadoras da relação entre qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho, no contexto do serviço público brasileiro?

Portanto, esta tese reuniu dois principais objetivos: obter indícios de confiabilidade e validade externa dos modelos brasileiros de mensuração das variáveis práticas de gestão de pessoas (EPGP Pública) e bem-estar no trabalho (EBET) em contexto cultural distinto; e descrever as relações entre qualidade da relação líder-membros (LMX), práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, testando o papel mediador das práticas de gestão de pessoas nesta relação no contexto do serviço público brasileiro. Para consecução destes dois objetivos principais norteadores, foram estabelecidos os objetivos específicos a seguir:

- I. Descrever os itinerários da produção científica e as oportunidades de pesquisas futuras sobre a qualidade da relação líder-membros;
- II. Descrever os itinerários da produção científica e as oportunidades de pesquisas futuras sobre as práticas de gestão de pessoas no setor público;
- III. Descrever os itinerários da produção científica e as oportunidades de pesquisas futuras sobre o bem-estar no trabalho no setor público;
- IV. Buscar evidências de confiabilidade e validade externa do modelo de mensuração de práticas de gestão de pessoas (EPGP Pública) no setor público espanhol;
- V. Buscar evidências de confiabilidade e validade de uma versão reduzida do modelo de mensuração de práticas de gestão de pessoas (EPGP Pública), por meio de um estudo comparativo no setor público do Brasil e da Espanha;
- VI. Buscar evidências de confiabilidade e validade externa do modelo de mensuração de bem-estar no trabalho (EBET), no setor público espanhol;
- VII. Buscar evidências de confiabilidade e validade de uma versão reduzida do modelo de mensuração de bem-estar no trabalho (EBET), por meio de um estudo comparativo no setor público do Brasil e da Espanha;
- VIII. Verificar os ajustes dos modelos de mensuração das variáveis da pesquisa e do modelo estrutural de mediação das práticas de gestão de pessoas na relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho no setor público brasileiro.

A partir dos objetivos enunciados, esta tese de doutorado pode ser classificada como instrumental e explicativa, pois buscou evidências de validade e confiabilidade de modelos de mensuração e também identificou os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, por meio do teste de um modelo estrutural de mediação (Malhotra, 2019). Em relação aos meios, esta pesquisa tem natureza quantitativa, por meio do uso de *survey*, e transversal, no que tange ao recorte temporal (Cooper & Schindler, 2016).

1.3 Justificativa, contribuições e implicações

A abordagem da psicologia positiva nos estudos organizacionais fortaleceu o interesse da academia em compreender melhor os aspectos positivos dos indivíduos e como eles podem impactar o bem-estar, a qualidade de vida dos trabalhadores, a produtividade e outros

resultados organizacionais desejados (Demo et al., 2022b; Zanon et al., 2020). Além disso, as mudanças e transformações trazidas pela crise sanitária mundial da COVID-19, que ainda se fazem sentir no atual cenário pós-pandêmico, tanto nas práticas organizacionais, como na forma como os trabalhadores posicionam o trabalho na suas vidas, requerem maior aprofundamento. Nesse sentido, é importante investigar como as relações entre os atores (líderes e membros) e os sistemas de gestão de pessoas impactam a criação de ambientes de trabalho mais humanizados, saudáveis e promotores do bem-estar dos indivíduos (Carnevale & Hatak, 2020).

Assim, com o objetivo de explicitar a relevância e originalidade da presente pesquisa, com base em lacuna na literatura científica, foi realizada uma busca nas bases de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science*, tendo em vista, respectivamente, a qualidade e a abrangência dos periódicos indexados, e a quantidade de periódicos indexados (Aria & Cuccurullo, 2017; Chadegani et al., 2013), bem como na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil), que visa fortalecer a comunicação científica e visibilidade nos países em desenvolvimento (América Latina e Caribe) (Almeida & Gracio, 2019). As buscas tiveram como objetivo identificar estudos que utilizaram modelos formados pelas variáveis qualidade da relação líder-membros, práticas de GP e bem-estar no trabalho de maneira conjunta. Optou-se por não incluir filtros na busca (idioma, recorte temporal, áreas de estudo), para obter maior alcance das publicações.

A pesquisa utilizou os operadores booleanos *and* e *or* por tópico (TS) na *Web of Science*, e por *Title-abs-key* na *Scopus*, para os seguintes descritores: (("lmx" OR "leader-member exchange") AND ("human resource management practices" OR "HRM practices" OR "human resource management systems" OR "HRM systems" OR "strategic human resource management practices")) AND ("Worker well-being" OR "employee well-being" OR "well-being at work" OR "work well-being") AND ("Public sector" OR "government" OR "public service" OR "public organizations" OR "civil servants" OR "public employees")). Após a realização da busca, não foi obtido nenhum documento.

Ainda, foi realizada uma busca na base de dados SciELO Brasil, sem aplicação de filtros. Foi selecionado o campo "todos os índices" e incluídos os descritores (qualidade da relação líder-membro) AND (práticas de gestão de pessoas) AND (bem-estar no trabalho) AND (setor público). Novamente, após a realização da busca, não foi obtido nenhum documento.

Assim, após a realização das buscas nas principais bases de dados de pesquisas em administração, tanto nacionais (SciELO Brasil) quanto internacionais (*Scopus* e *Web of*

Science), é possível apontar uma real lacuna na literatura em relação a pesquisas que investiguem a relação conjunta das variáveis “qualidade da relação líder-membros”, “práticas de GP” e “bem-estar no trabalho”, com foco no setor público. Dessa forma, justifica-se a relevância e o ineditismo do presente estudo.

Além disso, ainda que o objetivo desta pesquisa não tenha sido o de realizar um estudo cultural comparativo entre Brasil e Espanha, a adaptação e validação de instrumentos de pesquisa em outros contextos contribuem para aumentar os indícios de confiabilidade e validade das medidas, sobretudo externas. A adaptação tende a exigir menos tempo e recursos quando comparada ao desenvolvimento de uma nova escala. Além disso, parte-se de uma base teórica e psicométrica já consolidada, o que favorece o processo de validação em diferentes contextos (Stefana et al., 2025). Esse processo pode ser ainda mais adequado quando conduzido com métodos mais abrangentes, como o *decentering* proposto por Pérez-Nebra et al. (2023), que representa um avanço em relação às abordagens tradicionais de adaptação transcultural de medidas.

Uma análise sobre Brasil e Espanha revela que ambos os países se caracterizam como sociedades de base coletivistas, onde as relações interpessoais, a harmonia do grupo e o bem-estar coletivo são valorizados (Gouveia et al., 2002; Hofstede, 1980; Tordera et al., 2020b). Além disso, em termos de ordenamento jurídico, ambos os países instituíram a eficiência e a eficácia como princípios fundamentais da administração pública, seguindo uma lógica de descentralização da organização administrativa, em três níveis de governo (Constitución española, 1978; Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). O ingresso na função pública é feito por meio de concurso (Boix Palop, 2024; Maia, 2021), coexistindo servidores de carreira, com vínculo permanente, e aqueles que assumem funções de forma temporária, mas em todos os casos com a finalidade de servir ao interesse público (Weske et al., 2019).

Assim, tendo em vista as similaridades contextuais em termos de base cultural e de organização do serviço público desses países, a adaptação e validação tanto da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (EPGP Pública), como da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), originalmente brasileiras, no contexto da Espanha, configurou-se como uma estratégia coerente e alternativa viável. A maioria das escalas utilizadas para operacionalizar o bem-estar no trabalho no contexto da Espanha vem de culturas individualistas (Díaz et al., 2006; Laguna et al., 2016; Lorente et al., 2019), o que pode não ser a estratégia mais adequada. E no caso das práticas de gestão de pessoas, os estudos encontrados na Espanha não investigaram, de forma empírica, o comportamento da variável

a partir das especificidades do serviço público (Tordera et al., 2020a; Villajos et al., 2019a; Villajos et al., 2019b; Villajos et al., 2020).

Além disso, a proposta de versões reduzidas dessas escalas, contemplando aspectos estatísticos e teóricos para a captura adequada do fenômeno, pode oferecer maior eficiência em termos de custo e de tempo, além de permitir a pesquisa de um maior número de variáveis e ter maior adesão dos respondentes, em especial em pesquisas longitudinais e de grande escala (Schroeders et al., 2016). Assim, buscou-se obter estrutura e número de itens similares da EPGP Pública e da EBET, tanto no Brasil quanto na Espanha, mantendo bons índices de ajustes em ambas as amostras.

Ressalta-se que, tendo em vista a estratégia definida nesta pesquisa e a limitação de tempo, foram priorizadas as adaptações das escalas originalmente brasileiras no contexto da Espanha. Portanto, a LMX-MDM, originalmente validada nos EUA por Liden & Maslyn (1998), não foi contemplada nesta etapa, ainda que os dados dessa medida também tenham sido coletados dos servidores públicos da Espanha. Estudos futuros podem avançar nessa adaptação, utilizando a mesma metodologia (*decentering*), também comparando com a amostra brasileira, para fortalecer os indícios de confiabilidade e validade, sobretudo externa, da escala. Desta maneira, foi contemplado o primeiro objetivo principal, ou geral, desta tese, qual seja “obter indícios de confiabilidade e validade externa dos modelos brasileiros de mensuração das variáveis práticas de gestão de pessoas (EPGP Pública) e bem-estar no trabalho (EBET) em contexto cultural distinto”.

No que tange ao segundo objetivo principal, “descrever as relações entre qualidade da relação líder-membros (LMX), práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, testando o papel mediador das práticas de gestão de pessoas nesta relação no contexto do serviço público brasileiro” tendo em vista o objetivo desta tese que é o de investigar o comportamento de variáveis organizacionais no contexto do setor público, o *locus* escolhido foi o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A escolha do MGI levou em consideração a representatividade e centralidade do órgão para a Administração Pública Federal, o acesso e a disponibilidade dos gestores da instituição para participação da pesquisa. O MGI conta com aproximadamente 8.808 servidores/as ativos (54% do sexo masculino e 46% feminino), que incluem representantes das carreiras típicas de Estado, como a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024).

O Ministério tem como atribuição estabelecer diretrizes e normas voltadas à gestão administrativa, à política de gestão de pessoas, à liderança e ao desenvolvimento de

competências transversais, e também é responsável pela gestão das carreiras transversais do Poder Executivo Federal, que incluem servidores com alta qualificação e atribuições estratégicas, com foco em gestão governamental, formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

Para a realização do estágio sanduíche na *Universidad de Zaragoza*, na Espanha, a estratégia adotada foi a de divulgação da pesquisa junto a instituições públicas variadas integrantes do nível central, das comunidades autônomas e dos municípios, tendo em vista a dificuldade em acessar uma instituição específica e/ou congênere ao MGI do Brasil. Portanto, o *locus* na Espanha foram universidades públicas, ministérios do nível central, departamentos das comunidades autônomas e prefeituras dos municípios. A Administração Pública da Espanha, nos três níveis, conta com aproximadamente 3 milhões de servidores públicos, incluindo aqueles de carreiras regidas por estatuto, e a figura do *personal laboral e eventual*, regidos pela legislação trabalhista espanhola (*Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública*, 2025).

No que se refere às contribuições e implicações desta tese, realizada na área da administração, uma ciência essencialmente aplicada, entende-se que os resultados previstos devem contemplar aspectos teóricos, práticos e também sociais. No que concerne aos aspectos teóricos, essa pesquisa avançou na discussão de variáveis relevantes do comportamento organizacional positivo, como a qualidade da relação líder-membros, as práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, especialmente na relação ainda inexplorada entre elas, por meio do teste de um modelo estrutural de mediação, tendo como base as lacunas na literatura identificadas.

Além disso, a adaptação e validação transcultural das escalas EPGP Pública e EBET, medidas brasileiras, no contexto espanhol, em conjunto com a proposta de versões reduzidas desses instrumentos, também responderam a chamados na literatura por medidas menores de construtos, representando avanço instrumental relevante. Os resultados alcançados proporcionaram o fortalecimento das evidências psicométricas das medidas, em termos de confiabilidade, validade interna, de construto e externa, além de contribuir para a sua utilização em diferentes contextos multiculturais em estudos futuros, especialmente nas suas versões simplificadas.

Em relação às implicações práticas, esta pesquisa resultou em um diagnóstico baseado em evidências científicas sobre as relações entre a qualidade da relação existente entre líderes e equipes, as práticas de gestão de pessoas adotadas e como essas variáveis impactam o bem-estar dos trabalhadores. Soma-se a isso a produção de versões reduzidas das escalas de práticas

de GP e de bem-estar no trabalho, que possibilitarão aos gestores e às organizações públicas disporem de instrumentos culturalmente adaptados e cientificamente validados, que poderão subsidiar a formulação de estratégias mais eficazes voltadas ao desenho e à implementação de práticas de gestão de pessoas, para a construção de ambientes de trabalho mais harmônicos, saudáveis, sustentáveis e produtivos.

Ademais, em se tratando da esfera pública, uma gestão de pessoas mais humanizada e estratégica contribui para a melhoria da transparência, do uso eficiente dos recursos públicos e do bem-estar dos servidores. Como reflexo dessa melhoria, é possível também prever impactos sociais, como qualidade no atendimento dos cidadãos e políticas públicas mais conectadas às necessidades da sociedade.

Portanto, esta pesquisa se justifica pelas oportunidades apontadas pela literatura: 1) necessidade de se obter maior aprofundamento da influência da qualidade da relação líder-membros (LMX) no bem-estar dos indivíduos e na redução de afetos negativos como a exaustão mental (Dose et al., 2019; Tse et al., 2018); 2) estudos que examinem a influência da LMX em fenômenos e variáveis organizacionais como as práticas de gestão de pessoas, conforme apontado por Cortês et al. (2019), Kakkar (2019) e Tse et al. (2018); 3) pesquisas que busquem compreender como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para o bem-estar dos indivíduos (Marescaux et al., 2018); 4) adaptações e validações de medidas, mais coerentes cultural e contextualmente, para o fortalecimento dos indícios de validade e confiabilidade de instrumentos de pesquisa (Boselie et al., 2019; Stefana et al., 2025); 5) chamadas para o desenvolvimento de versões mais curtas ou reduzidas de medidas atuais, teoricamente fundamentadas e culturalmente sensíveis que conciliem rigor psicométrico com aplicabilidade prática (Latorre et al., 2021; Pérez-Nebra et al., 2022; Schaufeli et al., 2019); e 6) pesquisas que analisem, a partir de modelos estruturais mais sofisticados, as práticas de GP como variáveis mediadoras, com vistas à compreensão dos antecedentes e consequentes, em especial no que tange à liderança e ao bem-estar no trabalho (Andrade et al., 2020; Boon et al., 2019; Demo et al., 2022a; Kim & Lee, 2020; Medeiros et al., 2025).

1.4 Estrutura da tese

Esta tese está estruturada em oito capítulos, sendo o primeiro essa introdução geral e o último a conclusão geral. Os demais capítulos estão estruturados no formato de artigos científicos, interdependentes e complementares, conforme Tabela 1.1.

Tabela 1.1*Descrição dos Artigos Científicos da Tese*

Artigo	Título	Objetivo	Procedimentos metodológicos
1	Vamos discutir a relação? Desvendando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros	Mapear o cenário internacional das publicações científicas no período (2018-2022) no que tange à qualidade da relação líder-membros.	Qualitativo: revisão sistemática da literatura, com análises bibliométricas da produção internacional (bases de dados <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i>)
2	Conectando pessoas e organizações: caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de gestão de pessoas no serviço público	Identificar o estado da arte da produção internacional sobre práticas de gestão de pessoas no ambiente de governo e mapear os caminhos percorridos e as novas perspectivas de pesquisa.	
3	Como você está se sentindo, servidor/a público/a? Itinerários, reflexões e oportunidades de pesquisa sobre bem-estar no trabalho no contexto do setor público	Compreender o estado da arte da produção internacional sobre bem-estar no trabalho no contexto do setor público, para identificar como tem se comportado o cenário internacional sobre a temática e quais as perspectivas futuras.	
4	Evidências de validade e confiabilidade de uma versão reduzida da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público: uma comparação entre países	Adaptar, obter indícios de validade e propor uma versão reduzida da Escala de Práticas de Gestão Pessoas Pública no contexto da Espanha.	Quantitativo: <i>decentering</i> , <i>survey</i> , estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e multigrupo, e correlações de <i>Pearson</i> .
5	Evidências de validade de uma versão reduzida da Escala de Bem-Estar no Trabalho: uma comparação entre Brasil e Espanha	Adaptar, apresentar indícios de validade e confiabilidade e propor uma versão reduzida da Escala de Bem-Estar no Trabalho no contexto da Espanha.	Quantitativo: <i>decentering</i> , <i>survey</i> , estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e multigrupo, e correlações de <i>Pearson</i> .
6	A qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no serviço público? O papel estratégico das práticas de gestão de pessoas	Propor um modelo estrutural de mediação, no qual as práticas de GP medeiam a relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho.	Quantitativo: <i>survey</i> , análise fatorial confirmatória e modelagem por equações estruturais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os artigos 1, 2 e 3 desenharam o estado da arte das variáveis “qualidade da relação líder-membros”, “práticas de GP e “bem-estar no trabalho”, por meio de revisão sistemática de literatura (RSL), utilizando as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* para levantamento dos artigos científicos. Os artigos 1 e 2 foram apresentados no SemeAD em 2023 e 2024, respectivamente. O artigo 2 recebeu indicação de *fast-track* no evento e foi publicado na

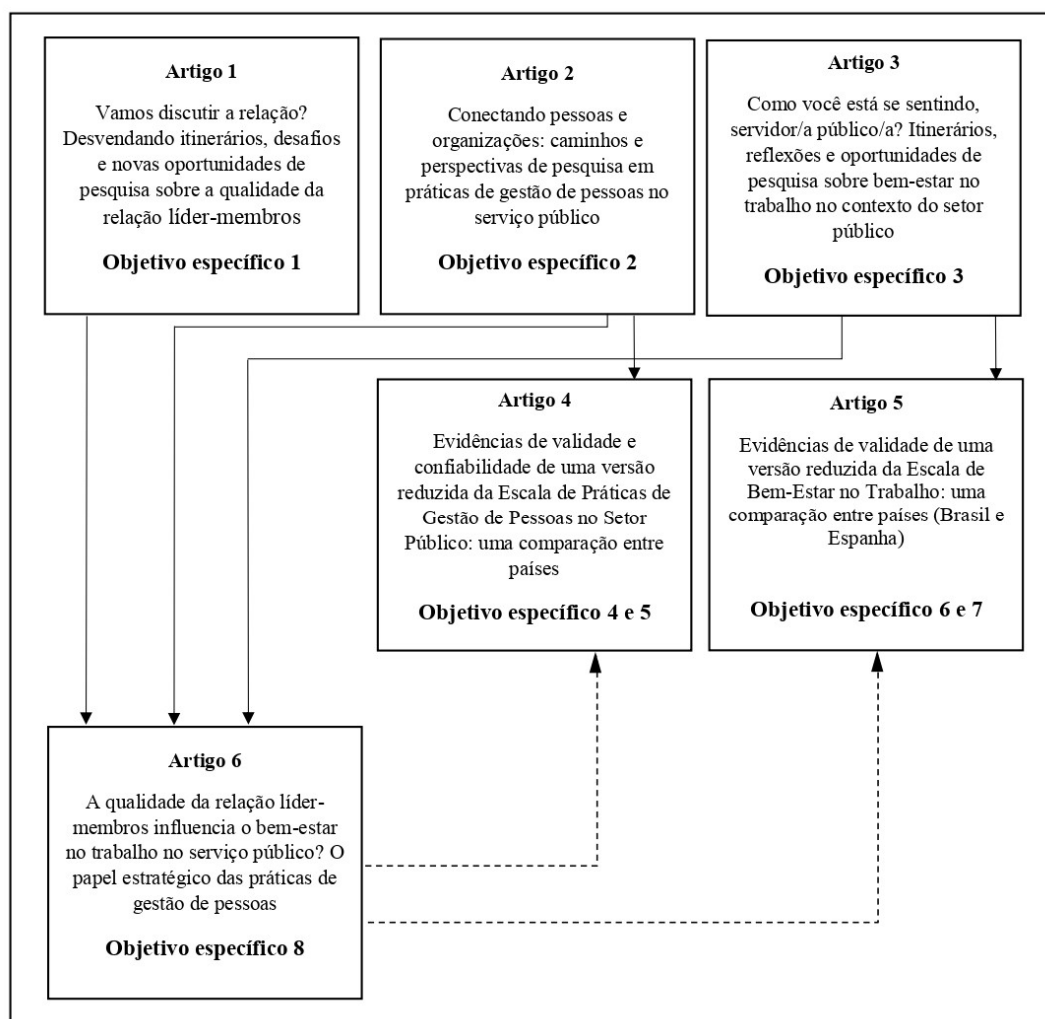
Revista Psicologia e Organizações e Trabalho, em 2025. O artigo 3 foi apresentado no EnANPAD 2024.

Os artigos 4 e 5 apresentaram os resultados do estágio sanduíche realizado na *Universidad de Zaragoza/Espanha*, entre setembro/2024 e fevereiro/2025, que teve como objetivo testar os modelos de mensuração das variáveis práticas de GP e BET, medidas brasileiras, no contexto espanhol, comparando-as com a amostra brasileira. O artigo 4 de adaptação da EPGP Pública foi submetido e aprovado para apresentação no SemeAD 2025. Por fim, o artigo 6 identificou a relação entre as variáveis da pesquisa por meio da análise de um modelo de mediação.

A Figura 1.1 apresenta a conexão entre os seis artigos desta tese. As revisões sistemáticas da literatura (artigos 1, 2 e 3) mapearam o estado da arte das variáveis do modelo, reforçaram as lacunas de pesquisa propostas neste estudo e forneceram suporte teórico e subsídios para análise dos resultados e discussão dos artigos 4, 5 e 6. O artigo 6 também forneceu dados para a análise comparada entre Brasil e Espanha, no que tange à proposta de versão reduzida das escalas EPGP Pública e EBET, desenvolvidas nos artigos 4 e 5, respectivamente.

Figura 1.1

Conexão entre os Artigos Científicos e os Objetivos da Tese



Nota: as linhas contínuas indicam que o artigo serviu de suporte teórico para o desenvolvimento de outro, enquanto a linha tracejada representa o fornecimento de dados coletados para a análise comparada Brasil e Espanha.

Fonte: elaborada pelo autor.

Destaca-se que, quanto aos cuidados éticos com a pesquisa, ela foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília (parecer nº 7.073.847) e pela *Unidad de Protección de Datos (UPD)* da *Universidad de Zaragoza/Espanha* (RAT 2024-226), dando respaldo à execução das etapas deste estudo.

Por fim, os artigos são apresentados em sequência, sem a inclusão de subtópicos de referências. Optou-se por reunir todas as referências ao final da tese, considerando que algumas são comuns entre os capítulos. Os apêndices que se fizeram necessários encerram a estrutura desta tese.

2. Vamos discutir a relação? Desvendando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros¹

Resumo

A liderança sempre recebeu atenção especial nos estudos organizacionais. Não obstante, tem crescido o interesse dos pesquisadores na qualidade da relação entre líder e membros das equipes de trabalho, haja vista os importantes resultados que tal relação influencia. Assim, o objetivo precípua deste trabalho foi mapear o cenário internacional das publicações científicas nos últimos 5 anos (2018-2022) no que tange à qualidade da relação líder-membros, suprimindo uma lacuna existente na literatura. Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com análises bibliométricas de 46 artigos coletados nas bases *Scopus* e *Web of Science* publicados em periódicos com classificação no *CiteScore* ou *Journal Impact Factor* (JIF), de modo a prover maior qualidade e relevância à revisão. As principais temáticas sobre a qualidade da relação líder-membros foram identificadas, desvelando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa, apontando para um interesse crescente na investigação dos antecedentes e consequentes positivos e negativos da relação líder-membros. Assim, espera-se que esta RSL contribua para o avanço dos estudos sobre a LMX e subsidie não apenas a melhoria das práticas de liderança nas organizações, mas também contribua para o fortalecimento das relações entre gestores e equipes.

Palavras-chave: Qualidade da Relação Líder-Membros; Revisão Sistemática da Literatura; Liderança Organizacional.

2.1 Introdução

A liderança eficaz é um tema de crescente relevância, abrangendo um amplo conjunto de pesquisas que indicam que a essência da liderança está voltada para a construção de relacionamentos eficazes com seus liderados (Fein et al., 2020). A liderança é entendida como um fenômeno essencial à manutenção dos grupos sociais, uma vez que está relacionada à coesão e à interação dos diferentes atores sociais, sendo vastamente analisada pelas ciências organizacionais (Yammarino, 2013).

Existem diferentes conceitos associados à liderança na literatura. Bass (1990) se refere à liderança como uma relação de poder, que tem como base a influência e persuasão do líder,

¹ Este artigo foi apresentado no XLVII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2023) e submetido ao processo de avaliação da Revista Estudos de Psicologia (Campinas).

uma vez que se trata de um meio de interação entre os integrantes de uma equipe e o alcance de metas em conjunto. Yukl (2012), fundamentado na perspectiva de Bass (1990), conceitua a liderança como um processo social de exercício da influência sobre os indivíduos nas organizações, que os leva a entender e concordar acerca do que deve ser realizado e de como deve ser realizado, além de promover esforços individuais e coletivos para o alcance de objetivos compartilhados.

Côrtes et al. (2019) ressaltam que o conceito de liderança apresentado por Yukl (2012), o qual aborda a liderança como um processo social, que envolve tanto aspectos emocionais quanto racionais nas relações estabelecidas entre líder e membros, é a definição de liderança empregada pela teoria da qualidade da relação líder-membros (LMX). A liderança trata, assim, de um processo social e a teoria LMX tem como foco a relevância da relação desenvolvida entre líder e liderados investigando a qualidade dessa relação (Fein et al., 2020).

Os estudos de LMX se originaram nos anos 1970, a partir da denominada Ligação Diádica Vertical (VDL), identificada inicialmente por Graen et al. (1972) e Dansereau et al. (1973), que assim a nomearam para dar ênfase à variação intrínseca à qualidade dos relacionamentos nas díades supervisor-subordinado, perspectiva que se opôs ao entendimento consolidado de que os líderes sustentavam relacionamentos semelhantes com todos os liderados (Manata & Grubb, 2022).

Existem diversos estudos que abordam os impactos positivos do desenvolvimento de uma relação líder-membros de qualidade elevada nas organizações. Dose et al. (2019) enfatizam que as relações humanas saudáveis desenvolvidas no contexto de trabalho geram bem-estar. Os autores ainda ressaltam que o desenvolvimento de relações pessoais de qualidade, repletas de empatia e confiança entre líder e membros, é essencial para que os indivíduos vivenciem o bem-estar no trabalho. Thrasher et al. (2020), por sua vez, destacam que relações líder-membros de qualidade elevada proporcionam os recursos necessários para o alcance de um desempenho eficaz no trabalho. Mumtaz e Rowley (2020) esclarecem, assim, que a relação desenvolvida entre líderes e membros é de extrema relevância e de grande interesse tanto para a academia quanto para a prática no contexto organizacional.

Não foram encontradas na literatura revisões mais recentes sobre a qualidade da relação líder-membros que tratassem o tema de forma mais ampla. Tse et al. (2018) realizaram uma revisão de literatura sobre o tema, mas com foco na relação entre afeto e LMX. Andersen et al. (2020) também conduziram uma revisão acerca do tema, mas tratando especificamente das perspectivas social e econômica do LMX. Martin et al. (2018), por sua vez, fizeram uma revisão sobre o tema, mas com ênfase na diferenciação de LMX, que consiste no processo de

desenvolvimento de relacionamentos de qualidades diferentes entre o líder e cada membro da sua equipe (Martin et al., 2018). Fein et al. (2020) também realizaram uma revisão acerca do tema, mas com foco específico na relação entre estilos de vínculo desenvolvidos entre líder e membros e LMX. A revisão mais recente, de Premru et al. (2022), tratou da qualidade da relação líder-membros de forma mais abrangente, contudo os autores analisaram a produção científica sobre o tema apenas até o ano de 2017, desvelando uma lacuna na literatura nos últimos 5 anos.

Desse modo, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os itinerários da produção científica referentes à qualidade da relação líder- membros e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática? Tal questão norteia o objetivo de mapear o cenário internacional das publicações científicas nos últimos 5 anos (2018-2022) no que tange à qualidade da relação líder-membros, identificando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa, suprimindo uma lacuna existente na literatura. Considerando a importância do tema e o interesse tanto para a academia quanto para a prática organizacional, destacados por Mumtaz e Rowley (2020), a presente revisão se revela oportuna.

2.2 Referencial teórico

A abordagem dos estudos sobre liderança tem evoluído ao longo dos anos e busca compreender como ocorre a dinâmica entre os atores dentro das organizações (Keskes et al., 2018; Premru et al., 2022). Nesse sentido, a teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), ou teoria da qualidade da relação líder-membros, surgiu como uma alternativa ao estilo tradicional de liderança, cuja compreensão era a de que o líder tratava os liderados de forma igual e sem diferenciação (Zhao et al., 2019). Com o advento da teoria LMX, passou-se a considerar que essa relação era, na verdade, diádica (um a um) e assumia contornos específicos a depender do subordinado (Salehzadeh, 2019; Upadhyay & Kumar, 2020).

Do ponto de vista cronológico, é possível afirmar que a teoria LMX surge nos anos 1970, no contexto da escola relacional de liderança, ficando conhecida inicialmente como Ligação Diádica Vertical (VDL) (Mascareño et al., 2020; Tse et al., 2018). A abordagem VDL buscou analisar as relações interpessoais desenvolvidas no ambiente organizacional - mais especificamente entre líderes e membros (Cortês et al., 2019; Zhao et al., 2019). Com base na teoria da tomada de papéis (*role theory*), os autores buscaram compreender como se dava a dinâmica das interações entre líderes e membros dentro das organizações. Com o avanço das pesquisas sobre o tema, Dienesch e Liden publicaram artigo seminal em 1986, que abordou

pela primeira vez o termo teoria LMX, provocando uma mudança conceitual e trazendo luz a diversos aspectos das interações entre líderes e membros de suas equipes (Fousiani & Wisse, 2022; Gottfredson et al., 2020).

A literatura apresenta diferentes definições que envolvem a teoria LMX. Graen e Uhl-Bien (1995) ressaltam que a teoria LMX trata da relação direta e interpessoal que se desenvolve entre líder e liderado. Cortês et al. (2019) apresentam uma perspectiva fundamentada na base conceitual defendida por Graen e Uhl-Bien (1995), segundo a qual a teoria LMX tem como base dois aspectos centrais: o primeiro deles diz respeito à ênfase atribuída à compreensão de que as relações são construídas a partir de características e comportamentos dos líderes e membros, com base na atribuição de papéis; o segundo deles faz referência ao fato de envolver relações de qualidade elevada, que impactem positivamente todos os envolvidos, sejam eles líderes, liderados, unidades de trabalho ou, ainda, organizações. Segundo essa perspectiva, portanto, a liderança efetiva acontece quando líderes e liderados desenvolvem e dão continuidade a uma relação social de qualidade elevada (Côrtes et al., 2019).

O pressuposto geral da teoria LMX é de que o processo de interação entre líderes e subordinados resulta em trocas de benefícios e acontece de forma diferenciada (Mascareño et al., 2020). Tendo em vista aspectos como a limitação de tempo disponível e de recursos, a liderança incluirá alguns membros no grupo mais próximo ou interno, também chamado de *in-group*, em que as trocas são mais intensas e de qualidade; por outro lado, outros membros integrarão um grupo mais distante externo ou *out-group*, no qual as relações são mais formais e impessoais (Buch et al., 2018; Salehzadeh, 2019). Quando existe uma LMX denominada de alta qualidade, geralmente presente entre a liderança e os membros mais próximos (grupo interno), as trocas sociais são mais intensas, com maior apoio emocional, mais tempo dedicado, informação, respeito mútuo, confiança e comprometimento (Le et al., 2020; Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022; Wang et al., 2021). Já as relações LMX, consideradas de menor qualidade, desenvolvidas com os membros do grupo externo (*out-group*) são caracterizadas por trocas estritamente formais, econômicas e baseadas em termos contratuais, em que o envolvimento pessoal e a confiança entre líderes e membros são baixos (Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022).

Os estudos que analisam os efeitos de uma relação líder-membros de alta qualidade, ou LMX social, demonstram existir um impacto positivo em variáveis como desempenho e envolvimento no trabalho, bem-estar, satisfação, inovação, comprometimento, engajamento e comportamento de cidadania organizacional (Cortês et al., 2019; Fein et al., 2020; Premru et al., 2022; Sutanto & Hendarto, 2020). Por outro lado, identificam-se também as consequências

negativas de uma relação líder-membros de baixa qualidade, ou LMX econômica, como comportamento contraprodutivo no trabalho e rotatividade (Cortês et al., 2019; Premru et al., 2022).

A literatura seminal sobre LMX também discute que o processo de desenvolvimento da relação entre líderes e membros pode envolver determinadas fases, como em um continuum, que parte de características econômicas e formais e evolui para uma troca social de alta confiança (Mascareño et al., 2020). Graen e Uhl-Bien (1995), baseando-se no modelo de papéis, afirmam que esse processo inclui três estágios: desempenho de papéis (*role-taking*), que é a fase inicial da relação, em que as partes envolvidas ainda estão se conhecendo; o segundo estágio é chamado de criação de papéis (*role-making*), quando já se percebe uma relativa troca de influências entre líderes e membros; o terceiro estágio é denominado papéis rotinizados (*role-routinization*), no qual já se verifica um certo grau de comprometimento entre as partes (Kuvaas & Buch, 2019).

Na mesma linha, Graen e Scandura (1987) discutem que a construção da relação entre líderes e membros passa por três fases sequenciais, chamadas de amostragem (*sampling*), desenvolvimento de papéis e comprometimento. Percebe-se que essas três fases também refletem um amadurecimento das trocas entre os atores, partindo de uma etapa inicial de reconhecimento das habilidades e da identificação do potencial das partes, passando pelo desenvolvimento da relação, por meio de um processo de negociação, até atingir a fase do comprometimento, na qual os termos da relação tornam-se explícitos e institucionalizados (Mascareño et al., 2020).

No que se refere à avaliação da variável LMX, verifica-se que há diversos estudos (Desrumaux et al., 2022; Götz et al., 2020; Hao et al., 2019; Hsiung & Bolino, 2018; Park, 2020; Wang et al., 2021) que se apoiam na visão unidimensional do construto trazida por Graen e Uhl-Bien (1995). Os autores consideram que o item central “Qual é o nível de efetividade da sua relação de trabalho com seu líder?”, expresso por meio de uma escala de 7 (sete) itens, é a forma mais apropriada e capaz de capturar a qualidade da relação líder-membro.

Por outro lado, uma outra corrente de pesquisas tem se baseado na perspectiva trazida pelos estudos de Dienesch e Liden (1986) e, especificamente, Liden e Maslyn (1998), que propuseram um modelo multidimensional, composto por 12 itens distribuídos em quatro dimensões (afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional), para avaliar a variável LMX (Sasaki et al., 2020), que tem sido largamente utilizada, com algumas adaptações, a depender do contexto, nos estudos para avaliar a qualidade da relação líder-membros (LMX) (Chang et

al., 2020). Inclusive, Cortês et al. (2019) adaptaram esse modelo para o contexto do serviço público brasileiro.

Conforme Liden e Maslyn (1998), afeto refere-se à afeição mútua baseada em aspectos interpessoais que vão além do trabalho; lealdade considera o apoio público que o líder dispensa em relação ao caráter pessoal e às metas estabelecidas pelos membros; contribuição é a percepção do tamanho do esforço e da direção que os membros dedicam para atingimento de objetivos compartilhados e de tarefas que vão além daquelas previstas; e respeito profissional é a percepção do nível de reputação construída, tanto dentro quanto fora da organização, com reflexo no nível de desempenho das atividades no trabalho.

2.3 Percurso metodológico

Para realizar o mapeamento da produção científica, o presente estudo utilizou como estratégia de pesquisa a revisão sistemática da literatura (RSL) com análises bibliométricas. A RSL é uma estratégia de pesquisa documental que segue um protocolo definido (Templier & Paré, 2015), essencialmente qualitativa, fundamentada em dados secundários, que utiliza as evidências de um corpus de artigos publicados e sintetiza os indícios científicos do tema escolhido (Tranfield et al., 2003). Por sua vez, a análise bibliométrica propicia uma avaliação quantitativa da produção científica de determinado tema, conferindo objetividade e rigor no tratamento das informações (Zupic & Čater, 2015). Assim, uma RSL oportuniza a compreensão do passado e presente do campo de pesquisa, além das oportunidades que podem ser decifradas e mapeadas para o futuro (Daim et al., 2006).

O protocolo escolhido para esta RSL foi o proposto por Templier e Paré (2015), seguindo as seis etapas: (1) formulação do problema de pesquisa; (2) pesquisa da literatura; (3) triagem para inclusão e exclusão; (4) avaliação da qualidade da literatura; (5) deliberação sobre a pertinência dos artigos; e (6) análise e síntese dos dados. Tais etapas estão apresentadas na Figura 2.1.

Uma vez formulada a questão de pesquisa (1) “quais são os itinerários da produção internacional referentes à qualidade da relação líder-membros e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática?”, iniciaram-se as buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS), no mês de abril de 2023, no campo Title, para a sequência de caracteres (“leader- member exchange”), efetuando a pesquisa da literatura (2). Concluída a busca, 1.861 documentos foram retornados (WoS 849 + Scopus 1.012). A escolha destas bases se justifica pela quantidade de periódicos indexados (Scopus), e pela abrangência temporal e

qualidade dos periódicos (WoS) (Chadegani et al., 2013). Ainda, vale ressaltar que o recorte internacional da busca também abrange artigos científicos brasileiros, que tenham sido publicados no idioma inglês e em periódicos indexados nas referidas bases de dados. Essa estratégia visou privilegiar publicações com maior impacto e qualidade no cenário científico sobre a variável.

Figura 2.1
Etapas do Protocolo

Etapa 1	Quais são os itinerários da produção internacional referente à qualidade da relação líder-membro e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática?
Etapa 2	<i>Title</i> ("leader-member exchange") (Scopus 1.012) + (Web of Science - WoS 849)
Etapa 3	Período: 2018 a 2022 (Scopus 415) + (WoS 384) Tipo de documento: artigos científicos (Scopus 388) + (WoS 364) Categorias: <i>business, management and accounting, psychology</i> (Scopus 306) Categorias: <i>business, management, psychology applied, public administration</i> (WoS 213) Idioma: inglês (Scopus 302) + (WoS 210) Duplicatas excluídas: 182
Etapa 4	JIF e CiteScore: 330 artigos (26 removidos)
Etapa 5	Análise títulos, palavras-chave e resumos: 304 artigos (245 removidos) Análise leitura integral: 59 artigos (13 removidos) Corpus após análise de pertinência: 46 artigos
Etapa 6	Análises bibliométricas: <i>Bibliometrix (RStudio)</i> e <i>VOSviewer</i>

Fonte: elaborada pelos autores.

Na realização da triagem para inclusão e exclusão dos artigos (3), aplicou-se o filtro de recorte temporal, limitando a busca ao período de 2018 a 2022, com exclusão de 1.062 documentos. Na sequência, o filtro tipo de documento article foi aplicado, resultando na exclusão de 47 documentos que não eram artigos científicos. Posteriormente, as categorias *business, management and accounting, psychology* (Scopus) e *business, management, psychology applied, public administration* (WoS) foram selecionadas, já que se referem às áreas que comumente têm estudado liderança, o que resultou na exclusão de 233 artigos. Ainda na etapa de triagem para inclusão e exclusão, o filtro de idioma *English*, foi selecionado, resultando na exclusão de 07 artigos. Em seguida, efetuou-se a conferência de duplicidade nas duas bases, identificando-se 182 artigos, a partir disso, 330 artigos permaneceram.

Quanto à etapa de seleção dos critérios para avaliação da qualidade da literatura (4), utilizou-se dois relevantes indicadores para periódicos atualmente, ou seja, o *CiteScore* da

Scopus e o *Journal Impact Factor* (JIF) da *WoS* (Aguinis et al., 2020). Em seguida, 26 artigos foram excluídos, pois estavam publicados em periódicos que não apresentavam *CiteScore* ou *JIF* nas bases pesquisadas.

Por conseguinte, realizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chaves dos 304 artigos, sustentando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (5), e consequentemente, 245 artigos que não discutiam a qualidade da relação líder-membro como foco principal, foram excluídos. Ulteriormente, a leitura integral dos 59 artigos possibilitou examinar a adequação da temática, resultando na exclusão de 13 artigos. Tal deliberação apresentou um corpus final com 46 artigos científicos para a RSL aqui premeditada.

Por último, a análise e síntese dos dados (6) foi realizada a partir da utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para as análises bibliométricas do corpus de artigos obtido. A partir da execução do pacote ‘*bibliometrix*’ (*RStudio*), dados bibliográficos foram importados das bases *Scopus* e *WoS*, produzindo informações para as análises bibliométricas (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler et al., 2020). O uso do *VOSviewer* possibilitou a exposição gráfica dos agrupamentos temáticos, bem como a identificação das relações dentro do campo científico (van Eck & Waltman, 2010) sobre *leader-member exchange* (LMX).

2.4 Itinerários da produção internacional

A partir da análise dos 46 artigos que integram a presente RSL, foi possível caracterizar o *corpus* em: (i) abordagem – quantitativa (87%), qualitativa (11%) e mista (2%); (ii) enquadramento – teórico-empíricos (100%); (iii) setor pesquisado– 48% foram realizados no setor privado, 13% nos setores público e privado, 4% no setor público e 2% nos setores público, privado e terceiro setor, sendo que 33% não trouxeram esta informação.

Trinta e quatro periódicos foram responsáveis pela publicação dos 46 artigos analisados, com destaque para as revistas que publicaram mais de 1 artigo, a saber: *Frontiers in Psychology* (5), *Personnel Review* (4), *European Journal of Work and Organizational Psychology* (3), *Leadership Quarterly* (2), *Organization Management Journal* (2) e *Social Behavior and Personality* (2). Em relação à produção científica anual, observou-se que 24% dos artigos publicados estão concentrados nos anos 2018 e 2019. Posteriormente, registrou-se um aumento significativo de publicações, com 33% em 2020, 17% em 2021 e 26% em 2022.

Os 46 artigos foram escritos por 139 autores, com 96% de autoria múltipla e 4% de autoria única (Kakkar, 2019; Park, 2020). Apenas 4 autores têm mais de uma publicação sobre

o tema, a saber: Barbara Wisse, filiada à *University of Groningen* e *Vrije Universiteit Amsterdam*, em Amsterdã, e *Durham University*, na Inglaterra (Fousiani & Wisse, 2022; Mascareño et al., 2020); Pascale Desrumaux e Eric Dose, ambos filiados à *Psychologie: Interactions, Temps, Emotions, Cognitions* (PSITEC), *Université de Lille* na França (Dose et al., 2019; Desrumaux et al., 2022); e Zhou Jiang, filiado à *Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT)*, *Yunnan University of Finance & Economics*, na Austrália (Milia & Jiang, 2022; Le et al., 2020).

A representatividade do país por autor(a) de correspondência indica que a China (22%) detém o maior número de publicações, seguida pelos Estados Unidos (17%), Austrália (13%), Índia (11%), Holanda (7%), Alemanha, França, Indonésia (com 4% cada), Bélgica, Canadá, Coreia do Sul, Irã, Japão, Paquistão, Suíça e Turquia (com 2% cada).

Ainda, foi possível identificar que 41% dos artigos publicados foram escritos por autores que fizeram parcerias entre países, a saber: China e Inglaterra (Chang et al., 2020), França e Bélgica (Desrumaux et al., 2022; Dose et al., 2019), Austrália e Israel (Fein et al., 2020), Estados Unidos e Nova Zelândia (Gottfredson et al., 2020), Suíça e Holanda (Götz et al., 2020), Índia e Canadá (Gupta & Bhal, 2020), Estados Unidos e Taiwan (Hsiung & Bolino, 2018), Estados Unidos e Coreia do Sul (Kim et al., 2021), Estados Unidos e Israel (Lebrón et al., 2018), Holanda e Inglaterra (Mascareño et al., 2020), Paquistão e Inglaterra (Mumtaz & Rowley, 2020), Holanda, Bélgica, Inglaterra, China, Suécia e Noruega (Nikolova et al., 2018), Japão e Estados Unidos (Sasaki et al., 2020), China, Canadá e Austrália (Tang et al., 2022), Turquia e Inglaterra (Turkmenoglu et al., 2022), Austrália e Estados Unidos (Yu et al., 2022), Estados Unidos e China (Wang et al., 2021), China, Nova Zelândia e Estados Unidos (Wang et al., 2023); com destaque para Bélgica, Estados Unidos e Inglaterra.

Em relação à citação dos artigos analisados, a Tabela 2.1 organiza um *ranking Top Five*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, ano de publicação, periódicos, *CiteScore*, JIF e número de citações nas bases Scopus e WoS.

Tabela 2.1
Ranking dos Artigos mais Citados

Títulos / Autores / Ano	Periódico	CiteScore (2022)	JIF (2022)	Nº de citações Scopus + WoS
1) <i>Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework</i> (Tse, Troth, Ashkanasy, & Collins, 2018)	<i>Leadership Quarterly</i>	15.3	7.5	105
2) <i>A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one</i> (Gottfredson, Wright, & Heaphy, 2020)	<i>Leadership Quarterly</i>	15.3	7.5	104
3) <i>Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender</i> (Estiri, Amiri, Khajeheian, & Rayej, 2018)	<i>Eurasian Business Review</i>	5.8	3.5	44
4) <i>Meta-analysis of outcomes of leader-member exchange in hospitality and tourism: what does the past say about the future?</i> (Chang, Liu, Wang, & Yi, 2020)	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	13.6	11.1	21
5) <i>Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement</i> (Lebrón, Tabak, Shkoler, & Rabenu, 2018)	<i>Organization Management Journal</i>	2.6	-	19

Fonte: elaborada pelos autores a partir da base de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS).

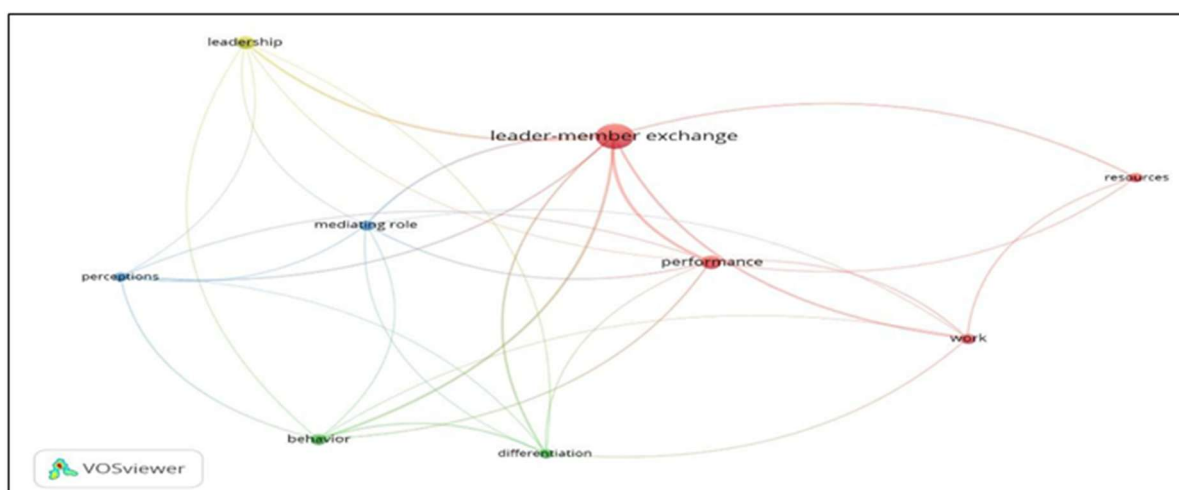
O artigo mais citado, de Tse et al. (2018), é uma revisão de literatura que discute o papel do afeto na relação líder-membros, evidenciando a importância da afetividade pessoal, do afeto discreto, da inteligência emocional, do trabalho emocional e do clima afetivo. O estudo aponta que a diversidade teórica, bem como os desafios na análise de dados e medição podem ter dificultado o desenvolvimento de teorias sobre afeto-LMX, a partir dos níveis pessoal, interpessoal, equipe e organizacional (Tse et al., 2018). Nesta linha, o segundo artigo mais citado, o de Gottfredson et al. (2020), problematiza a construção e validade de medidas que avaliam a qualidade da relação líder-membros, indicando a importância da conceituação do construto e de seu fortalecimento teórico-metodológico para a atuação da liderança e desenvolvimento das organizações. Assim, os dois artigos mais citados, além de terem sido publicados na revista *Leadership Quarterly* (que tem os maiores índices de *CiteScore* e JIF entre os 5 artigos mais citados), alertam para um desafiador campo de pesquisa, com potencial

avanço e atenção às abordagens teóricas e metodológicas (Gottfredson et al., 2020; Tse et al., 2018).

Em seguida, com o intuito de explorar as temáticas apresentadas pelos estudos, realizou-se a análise de coocorrência das palavras-chave que constituem o *corpus* da presente RSL, ilustrada na Figura 2.2. A formação de 4 *clusters*, representados por cores, a partir da associação das palavras-chave das publicações (Zupic & Čater, 2015), agrupou as principais temáticas sobre a qualidade da relação líder-membros, dividindo-se em duas categorias (1) antecedentes da LMX (verde e azul) e (2) consequentes da LMX (vermelho e amarelo).

Figura 2.2

Coocorrência de Palavras-Chave



Fonte: elaborada pelos autores, com uso *Vosviewer* (van Eck & Waltman, 2010).

Ao considerar os antecedentes da LMX, o *cluster* verde demonstra que a qualidade da relação líder-membros pode ser afetada pelo comportamento e contexto hierárquico (inclusive posições informais) da equipe (Yu et al., 2022). Apesar da alta qualidade de relação com os supervisores, se um trabalhador sentir que seu supervisor está favorecendo determinado trabalhador em função de outro (tratamento diferenciado), é provável que os efeitos positivos construídos anteriormente sejam afetados e enfraquecidos pela percepção do comportamento de favoritismo por parte da liderança (Hsiung & Bolino, 2018).

Já o *cluster* azul aponta que a alta qualidade da relação líder-membros é impactada pela justiça organizacional e capacitação dos trabalhadores (Chang et al., 2020). Nikolova et al. (2018) salientam que as organizações devem focar em modelos de gestão que promovam o

desenvolvimento profissional de seus trabalhadores, reduzindo assim o clima de insegurança no ambiente organizacional.

Neste sentido, é importante considerar as percepções dos trabalhadores e a influência da relação líder-membros no ambiente laboral. Aliás, a baixa qualidade da relação líder-membros revela um tipo de desumanização organizacional, fruto das relações interpessoais no trabalho, especialmente quando o foco é o papel da supervisão (Stinglhamber et al., 2021). Desse modo, novos modelos de gestão de pessoas devem ser implementados priorizando a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, promovendo o engajamento no trabalho (Xerri et al., 2022), prevenindo o esgotamento e a exaustão emocional (Lebrón et al., 2018). As organizações devem se responsabilizar pela criação de ambientes de trabalho que valorizem a alta qualidade da relação líder-membros (Richter-Killenberg & Volmer, 2022), considerando que a satisfação das necessidades dos trabalhadores desempenha um papel crítico quando relacionada ao bem-estar psicológico no trabalho (Desrumaux et al., 2022; Dose et al., 2019).

No que concerne aos consequentes da LMX, o *cluster* vermelho aborda consequentes da alta qualidade da relação líder-membros como criatividade (Mascareño et al., 2020; Upadhyay & Kumar, 2020), autoeficácia dos trabalhadores (Liu et al., 2021) e desempenho das equipes (Kim et al., 2021; Li et al., 2020; Siddiqi et al., 2019), que são impactados pelas características das tarefas realizadas (Arrasyid et al., 2019; Li et al., 2020). Neste sentido, Sutanto e Hendarto (2020) apontam uma correlação positiva entre a qualidade da relação líder-membros e o desempenho dos trabalhadores, especialmente a partir do envolvimento no trabalho.

Por seu turno, o *cluster* amarelo evidencia que a satisfação e a confiança dos trabalhadores também são resultados do exercício da liderança (Siddiqi et al., 2019); que devem deixar explícitas quais são as expectativas sobre a função que o liderado exerce, compreendendo que seu papel de líder produz efeitos nas dimensões da LMX, por exemplo, o afeto, a lealdade e o respeito profissional (Robert & Vandenberghe, 2020). Assim, a maneira pela qual os líderes exercem seu poder deve ser construída com responsabilidade, pois afeta a qualidade de relacionamento que se têm com seus liderados (Fousiani & Wisse, 2022).

Outrossim, a alta qualidade da relação líder-membros relaciona-se com a satisfação, intenção de rotatividade (Sasaki et al., 2020), atitudes e comportamentos dos trabalhadores, impactando o desempenho individual e a gestão organizacional (Arrasyid et al., 2019). Além disso, Kapil e Rastogi (2018) sugerem que, para alcançar alta qualidade da relação líder-membros, as organizações devem aprimorar tanto a integração do trabalho organizacional quanto o comportamento de cidadania organizacional. Neste sentido, os gestores devem se

atentar para as dimensões subjacentes da liderança que influenciam a resiliência dos trabalhadores, por exemplo, confiança, reciprocidade, clareza (Kakkar, 2019) e comprometimento afetivo, pois, quando os trabalhadores percebem que a organização os trata como meros recursos, a qualidade da relação líder-membros é vista como negativa (Stinglhamber et al., 2021).

A qualidade da relação líder-membros é de extrema relevância para as organizações, uma vez que um fator determinante para os comportamentos e sentimentos dos indivíduos no contexto de trabalho é a qualidade do relacionamento que desenvolvem com seus líderes (Götz et al., 2020). Desenvolver relações satisfatórias entre líderes e membros de suas equipes é fundamental, inclusive, para que os indivíduos experimentem o tão preconizado bem-estar no trabalho (Dose et al., 2019).

Conforme visto, são diversos os estudos que analisam os impactos positivos de se desenvolver uma relação líder-membros de qualidade elevada. A Figura 2.3 ilustra, a partir da categorização de expressões e palavras citadas nos artigos analisados, a frequência com que cada categoria foi citada nos artigos, revelando os consequentes mais discutidos na literatura de uma elevada qualidade da relação líder-membros.

Figura 2.3

Consequentes de uma Elevada Qualidade da Relação Líder-Membros



Fonte: elaborada pelos autores.

2.5 Discussão, novos desafios e oportunidades de investigação

As análises realizadas convergem na direção de que, quando os líderes e os membros desenvolvem uma relação de qualidade elevada, são gerados inúmeros resultados positivos para a organização e seus trabalhadores, como diversos estudos empíricos já comprovaram (Arrasyid et al., 2019), sendo alguns dos principais desses resultados o aumento do comportamento de cidadania organizacional (Nikolova et al., 2018), do desempenho no

trabalho (Sutanto & Hendarto, 2020) e do engajamento no trabalho (Lebrón et al., 2018). Além dos impactos positivos apresentados na Figura 3, a literatura também discute, em menor frequência, a redução de resultados negativos em função de uma elevada qualidade da relação líder-membros, como é o caso da redução da percepção de desumanização pela organização (Stinglhamber et al., 2021), do envolvimento em comportamentos de trabalho contraproducentes (Lebrón et al., 2018) e da alienação do trabalho (Turkmenoglu et al., 2022). A qualidade do relacionamento estabelecido entre líderes e membros impacta os resultados organizacionais, portanto, os líderes devem buscar desenvolver interações que sejam mutuamente benéficas e que promovam o alcance dos resultados esperados pelos líderes, membros e organização (Arrasyid et al., 2019).

A partir do corpus analisado, foi possível identificar os principais desafios enfrentados pelos pesquisadores no estudo do tema e as novas oportunidades de pesquisa propostas por eles, que podem ser usados para fomentar uma agenda de futuros estudos na área, conforme apresentado nas Tabelas 2.2 e 2.3, respectivamente.

Tabela 2.2

Principais Desafios Apresentados pelos Estudos Analisados

Principais Desafios	Referência
Estudos transversais não possibilitam inferir causalidade.	Upadhyay e Kumar (2020); Liu et al. (2021); Milia e Jiang (2022); Nikolova et al. (2018).
Amostra pequena ou restrita a um contexto específico dificulta a generalização dos resultados.	Liu et al. (2021); Chen et al. (2021); Xerri et al. (2022); Nikolova et al. (2018).
Dados advindos de fonte única ou autorrelatados podem ser contaminados por viés de método comum ou de desejabilidade social.	Milia e Jiang (2022); Nikolova et al. (2018); Le et al. (2020); Mascareño et al. (2020).

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 2.3

Principais Oportunidades de Pesquisa Apresentadas pelos Estudos Analisados

Principais Oportunidades de Pesquisa	Referências
Desenvolvimento de estudos longitudinais para possibilitar conclusões causais.	Chen et al. (2021); Kapil e Rastogi (2018); Liu et al. (2021); Milia e Jiang (2022).
Desenvolvimento de estudos com uma amostra mais abrangente ou estudos comparativos, em diferentes contextos, para possibilitar a generalização dos resultados.	Chen et al. (2021); Kapil e Rastogi (2018); Le et al. (2020); Nikolova et al. (2018).
Desenvolvimento de pesquisas com dados coletados de fontes diversas, para comparar diferentes perspectivas.	Hao et al. (2019); Le et al. (2020); Mascareño et al. (2020); Robert e Vandenberghe (2020).
Desenvolvimento de estudos usando a triangulação de métodos, considerando também dados qualitativos.	Nikolova et al. (2018); Richter-Killenberg e Volmer (2022); Siddiqi et al. (2019).

Investigação de possíveis impactos negativos relacionados à qualidade da relação líder-membros.	Tang et al. (2022).
Desenvolvimento de estudos que abordem as consequências da qualidade da relação líder-membros.	Mumtaz e Rowley (2020); Robert e Vandenberghe (2020).

Fonte: elaborada pelos autores.

Ademais, com o intento de avançar nas agendas já propostas pelos estudos reunidos nesta revisão, delineiam-se os seguintes questionamentos e temáticas que se traduzem em novos percursos de pesquisa a serem explorados quanto à qualidade da relação líder-membros: (i) De que maneira a qualidade da relação líder-membros se desenvolve no contexto do teletrabalho, no qual a comunicação ocorre principalmente por meio de tecnologias? (ii) Qual é o impacto da qualidade da relação líder-membros no bem-estar no trabalho, considerando as perspectivas hedônica e eudaimônica do bem-estar? (iii) De que forma a alta qualidade da relação líder-membros se relaciona com a inovação organizacional? (iv) Quais são os impactos da relação líder-membros na qualidade de vida dos trabalhadores ou teletrabalhadores? (v) Qual é o papel das práticas de gestão de pessoas na relação entre LMX e bem-estar no trabalho? (vi) Quais são os efeitos produzidos pela qualidade da relação líder-membros em arranjos de trabalho flexíveis, no contexto pós-pandêmico - Covid-19? (vii) Quais são as práticas de gestão de pessoas que promovem e fortalecem a qualidade da relação líder-membros? (viii) Quais são as lições aprendidas com a baixa qualidade da relação líder-membros e de que forma tais resultados podem se transformar em estratégias e vantagem competitiva para as organizações? (ix) Como a inteligência artificial pode influenciar e possivelmente moldar as relações entre líderes e membros de suas equipes?

Sugestões para estudos ulteriores também derivam dos itinerários da produção científica por ora traçados. Foram desveladas lacunas para a realização de estudos qualitativos, multimétodo, teóricos e realizados no setor público. Também não foram identificadas pesquisas no contexto dos arranjos de trabalho flexíveis, que também serão bem-vindas. Ademais, as publicações originaram-se na Ásia, América do Norte, Oceania e Europa, o que aponta para a não representatividade de continentes em desenvolvimento, como África e América do Sul, os quais possuem especificidades que precisam ser analisadas. Ainda, seria muito interessante investigar se o cenário de publicações sofreu influência do contexto pandêmico, visto que apenas 9% dos artigos analisados consideram a Covid-19 e suas variantes.

Para encerrar esta seção, é necessário reconhecer as limitações metodológicas da presente pesquisa ao analisar apenas a literatura disponível nas bases de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science*, com fatores de impacto (*CiteScore* e *Journal Impact Factor*), além

de levar em consideração somente artigos científicos escritos no idioma inglês, embora estas escolhas justifiquem-se pela proposta de fazer uma RSL que privilegiasse a qualidade dos estudos de modo a efetivamente desenhar o estado da arte recente no tema.

2.6 Conclusões

A partir da análise de artigos publicados em periódicos com fator de impacto sobre a qualidade da relação líder-membros (LMX), considera-se que o objetivo proposto por esta pesquisa foi alcançado. Ademais, a apresentação dos resultados identificados e o delineamento de agenda abraçando desafios e oportunidades para pesquisas futuras corroboram esse alcance.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o campo dos estudos organizacionais, na medida em que retrata o estado da arte sobre a qualidade da relação líder-membros nos últimos cinco anos (2018 a 2022). Além disso, foi possível identificar lacunas de pesquisa e caminhos para o aprofundamento teórico da variável.

Em relação às implicações práticas, esta revisão coligiu, por meio da sistematização de itinerários, desafios e oportunidades, insights que possibilitarão às lideranças e às equipes o aprimoramento das práticas organizacionais vigentes, especialmente no que se refere à dinâmica das relações entre os atores no contexto de trabalho. Além disso, permite a reflexão sobre como a qualidade dessa relação pode impactar importantes variáveis do comportamento organizacional, como bem-estar, desempenho, satisfação e cidadania, avançando para uma liderança cada vez mais humanizada e inspiradora.

3. Conectando pessoas e organizações: caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de gestão de pessoas no serviço público²

Resumo

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

Palavras-chave: práticas de gestão de pessoas; setor público; servidor público; revisão sistemática; agenda de pesquisa.

3.1 Introdução

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

² Este artigo foi apresentado no evento SemeAD 2024 e publicado na Revista Psicologia Organizações e Trabalho, em 2025 (rPOT) (<https://doi.org/10.5935/rpot/2025.25758>)

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

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

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

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

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

Portanto, a presente revisão sistemática da literatura tem como objetivo avançar no mapeamento desse campo de pesquisa, usando como ponto de partida o trabalho de Boselie et al. (2021), buscando expandir e aprimorar as descobertas prévias, explorando aspectos adicionais e incorporando novas perspectivas. Nesse sentido, a pergunta central desta pesquisa é: “Quais são os caminhos e perspectivas de pesquisa em práticas de gestão de pessoas no serviço público?” A partir desse questionamento, foi possível identificar os itinerários da produção internacional e identificar lacunas, desafios e novas oportunidades que fundamentaram a proposição de uma agenda para estudos ulteriores. Vale ressaltar que o recorte internacional da busca também abrange artigos científicos brasileiros, que tenham sido publicados no idioma inglês e em periódicos indexados nas referidas bases de dados. Essa estratégia visou privilegiar publicações com maior impacto e qualidade no cenário científico sobre a variável.

3.2 Referencial Teórico

3.2.1 Práticas de gestão de pessoas

Há na literatura um corpo substancial de conceitos sobre a gestão de pessoas, aqui compreendida como as decisões gerenciais voltadas para políticas e práticas que, de forma conjunta, influenciam a dinâmica das relações de trabalho e visam alcançar objetivos específicos (Boselie et al., 2021). Conforme apontado por Legge (2006), a área de gestão de pessoas carrega uma gama de debates, a partir de diversos modelos normativos e descritivos, os quais abordam tanto os conceitos *hard*, focados na utilização eficaz e eficiente do capital humano, quanto os conceitos *soft*, que entendem as pessoas como recursos valiosos e estratégicos, priorizando o desenvolvimento humano. A abordagem *soft* emerge como a mais estratégica, ao partir do pressuposto que os trabalhadores são impulsionadores de conhecimento, mudança e inovação, sendo um valioso patrimônio organizacional e fonte de vantagem competitiva (Melo et al., 2024) e por isso devem constituir o recurso mais importante a ser gerenciado (Demo et al., 2020).

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

políticas e práticas organizacionais integradas com seus objetivos e metas para otimização do desempenho organizacional e o aproveitamento máximo do potencial humano lança as bases para a gestão estratégica de pessoas (GEP) (Castro et al., 2020).

Vários estudos sugerem forte associação das PGP com variáveis como produtividade, comprometimento, intenções de rotatividade, comportamentos de cidadania organizacional (Cesário & Magalhães, 2017), resiliência (Costa et al., 2019), bem-estar no trabalho (Demo et al., 2022a), liderança, virtudes organizacionais (Coura et al., 2022) e qualidade de vida no teletrabalho (Melo & Demo, 2023). Ainda que o escopo das práticas de gestão de pessoas continue a se expandir, estudos indicam que suas funções principais incluem práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, participação e trabalho em equipe, relacionamento e condições de trabalho (Alam et al., 2024; Demo et al., 2024; Van der Wal., 2015).

Embora a literatura apresente alguns índices para avaliar algumas práticas de gestão de pessoas (Gould-Williams, 2003; Pfeffer, 2005), persistia a lacuna relacionada ao desenvolvimento de modelos integrados e mais abrangentes para mensuração das PGP (Boon et al., 2019; Huselid, 1995), especificamente no contexto do serviço público (Blom et al., 2018; Boselie et al., 2021; Knies et al., 2020;). Os modelos propostos e validados transculturalmente por Demo et al. (2012; 2014) pretenderam preencher essa lacuna e têm sido utilizados em diversas pesquisas (Dello Russo et al., 2023; Resende & Neiva, 2021; Telles, 2023). Outrossim, com o objetivo de avançar na obtenção de evidências de validade de uma medida específica para avaliar PGP no setor público, Demo et al. (2024) desenvolveram uma medida customizada a este contexto.

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

3.2.2 Práticas de gestão de pessoas no setor público

Os servidores públicos são a face do Estado, garantindo a prestação de serviços e contribuindo para a legitimidade das organizações públicas ao representar idealmente a sociedade (Venard et al., 2023). No entanto, o ambiente de governo enfrenta uma crise complexa de capital humano, como a necessidade de substituir servidores aposentados, lidar

com uma carga de trabalho crescente e enfrentar uma diminuição na oferta de mão de obra nos mercados (Jakobsen et al., 2023). As pesquisas sobre a relação entre gestão de pessoas e satisfação, comprometimento, engajamento e motivação dos servidores estão ganhando crescente atenção no âmbito da gestão pública, especialmente considerando as evidências que vinculam a eficácia da gestão de pessoas à melhoria dos resultados organizacionais (Mariani et al., 2019).

A ausência de desenvolvimento do potencial dos servidores limita as organizações a alcançarem sua máxima eficácia, uma vez que as práticas de gestão de pessoas (PGP) podem potencializar as habilidades, os conhecimentos e as capacidades dos trabalhadores (Al Marhoobi & Atan, 2018). Sabe-se que o papel estratégico das PGP não é limitante ao setor privado (Demo et al., 2020). Embora os acadêmicos tenham investigado extensivamente as relações entre desempenho e gestão estratégica de pessoas em contextos empresariais, argumenta-se que esses resultados não são facilmente aplicáveis a ambientes públicos, o que evidencia a necessidade do aprofundamento de investigações em demais contextos (Van der Wal, 2015).

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

No campo da gestão e administração pública, a gestão de pessoas está relacionada ao comprometimento, ao engajamento e à motivação dos servidores (Mariani et al., 2019). Estudos já evidenciaram sua importância no desenvolvimento dos trabalhadores, o que destaca a necessidade de os governos garantirem a segurança ocupacional e ambientes laborais mais saudáveis, para que os profissionais desempenhem sua missão com maior efetividade (Cesário & Magalhães, 2017). Nesse cenário, as PGP desempenham um papel relevante como parte de um sistema de troca mais amplo, ou seja, para que essa dinâmica seja eficaz, é fundamental que os servidores percebam as PGP como benéficas, o que pode resultar em maior satisfação no trabalho e, com isso, em um desempenho aprimorado (Venard et al., 2023).

Diante das crescentes reformas pelas quais passa a administração pública, há um debate sobre a eficácia das práticas de gestão de pessoas nesse setor, bem como as condições que podem afetá-las (Mariani et al., 2019). A partir do exposto, faz-se necessário um maior entendimento das interações entre os campos de gestão de pessoas e a administração pública,

evitando o repasse de melhores práticas do setor privado para o setor público sem considerar as significativas diferenças contextuais existentes entre ambos (Boselie et al., 2021).

3.3 Percurso Metodológico

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

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

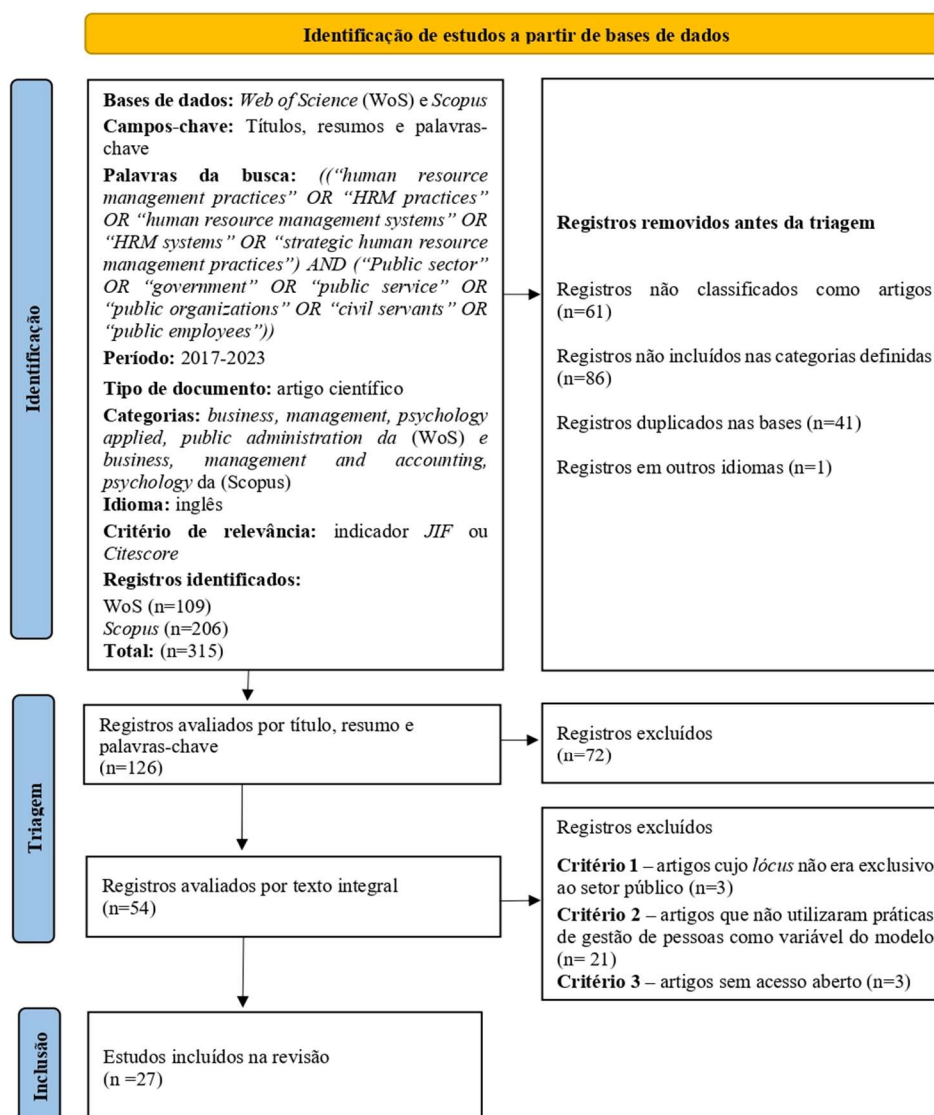
Em seguida, procederam-se às buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS). Optou-se pelas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* pela quantidade de periódicos indexados e também pela abrangência temporal dos periódicos (Chadegani et al., 2013). Não foram incluídas outras fontes na busca, com o objetivo de garantir a qualidade e relevância dos artigos a serem analisados (Aguinis et al., 2020). O levantamento foi feito no mês de março de 2024, com a busca dos descritores nos campos títulos, resumos e palavras-chave, no período de 2017-2023, uma vez que foi identificada a revisão de literatura de Boselie et al. (2021), com foco no setor público, com recorte de 2000-2016. Os descritores definidos foram ((“*human resource management practices*” OR “*HRM practices*” OR “*human resource management systems*” OR “*HRM systems*” OR “*strategic human resource management practices*”) AND (“*Public sector*” OR “*government*” OR “*public service*” OR “*public organizations*” OR “*civil servants*” OR “*public employees*”). A busca inicial resultou em 315 documentos (*Scopus* 206 + *WoS* 109). Vale ressaltar que a estratégia de busca contempla descritores adicionais àqueles definidos por Boselie et al (2021), bem como abrange outros periódicos (além dos oito escolhidos pelos autores), com o objetivo de expandir e aprimorar os achados anteriores, e, assim, explorar outros aspectos e incorporar novas perspectivas em relação à variável.

A etapa inicial de identificação ainda contemplou a aplicação dos filtros: idioma (inglês), tipo de documento “artigo” e as categorias *business*, *management*, *psychology applied*, *public administration* para a base da *Web of Science* e *business*, *management and accounting*,

psychology para a base da *Scopus*, por serem as categorias que tradicionalmente pesquisam o tema (Melo et al., 2023). Após esses filtros, o saldo resultante foi de 167 artigos, os quais foram distribuídos de forma igual para análise de dois pesquisadores, de maneira independente, utilizando os critérios descritos na sequência. As dúvidas em relação à elegibilidade de algum manuscrito foram sanadas por meio de consulta entre os próprios pesquisadores. Foram excluídos os documentos duplicados (n=41) e adotado o critério de relevância, a partir dos indicadores *CiteScore* da *Scopus* e o *Journal Impact Factor* (JIF) da *Web of Science*, para avaliar a qualidade dos periódicos nos quais os artigos foram publicados (Aguinis et al., 2020). Nenhum artigo foi excluído, pois todos constavam de periódicos com classificação JIF ou *Citescore*. Assim, a etapa de identificação resultou em 126 artigos, os quais passaram para a etapa seguinte de triagem.

A etapa de triagem incluiu a leitura do título, resumo e palavras-chaves dos 126 artigos, para avaliar a pertinência dos documentos, o que resultou na exclusão de 72 registros, que não estavam alinhados com o objeto da pesquisa, ou seja, que não se referiam a práticas de gestão de pessoas no setor público. Ainda na etapa de triagem, foi realizada a leitura integral dos 54 artigos e removidos os documentos que não tinham o setor público como lócus da pesquisa (n=3), aqueles que não utilizaram práticas de gestão de pessoas como variável do modelo (n=21) e os artigos que não possuíam acesso aberto e gratuito (n=3). Portanto, o *corpus* final da presente RSL é de 27 artigos científicos. A Figura 3.1 apresenta as etapas do método PRISMA adotado.

Figura 3.1
Diagrama do Protocolo PRISMA



Fonte: elaborada pelos autores

Por fim, com o objetivo de compreender mais detidamente o comportamento do campo de estudo sobre práticas de gestão de pessoas no setor público, foram realizadas análises bibliométricas dos artigos que compõem o *corpus* de análise. Optou-se pela utilização dos *softwares* RStudio (pacote ‘bibliometrix’) e VOSviewer (versão 1.6.20), por serem de acesso livre e auxiliarem nas análises mais objetivas e estruturadas, por meio visualização gráfica dos dados e como se caracterizam as publicações (Kirby, 2023; Rodríguez-Soler et al., 2020).

3.4 Resultados: Mapeamento da Produção Científica

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

No que se refere aos periódicos, as revistas que mais publicaram sobre o tema foram a *Review of Public Personnel Administration* (n=3), com *CiteScore* de 8.9 (2022), cujo foco está nas diversas abordagens utilizadas nos estudos e práticas de gestão de pessoas no setor público, e a *International Journal of Public Administration* (n=2), com *CiteScore* de 4.4 (2022), que publica estudos que exploram os últimos avanços do cenário da administração pública, políticas públicas e gestão.

Ainda, os dados sobre a produção científica anual demonstraram que há uma relativa regularidade no número de publicações, 4 em média, no período de 2017-2023. No entanto, conforme Figura 3.2, percebe-se que 2018 foi o ano com o menor número de publicações (n=2) e 2023 o de maior ascensão (n=6), possivelmente pela necessidade de analisar as práticas de gestão de pessoas em diferentes arranjos de trabalho como corolário da crise pandêmica de 2020.

Figura 3.2
Produção Científica Anual



Fonte: elaborada pelos autores.

Além disso, é possível depreender, por meio da análise da quantidade de citações dos artigos que compõem a amostra desta revisão, quais estudos têm exercido maior influência no campo de pesquisa sobre práticas de gestão de pessoas no setor público. A Tabela 3.1 lista os três artigos mais citados, classificados pelo número de citações, juntamente com seus autores, ano de publicação, periódicos, *CiteScore*, *Journal Impact Factor* (JIF) e número de citações nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS).

Tabela 3.1

Ranking com Artigos mais Citados

Títulos / Autores / Ano	Periódico	CiteScore (2022)	JIF (2022)	Nº de citações Scopus + WoS
1) <i>Conceptualization of wasta and its main consequences on human resource management</i> (Alsarhan & Valax, 2021)	<i>International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management</i>	4.6	3.0	23
2) <i>The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices</i> (Fuenzalida & Riccucci, 2019)	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	8.9	3.9	23
3) <i>Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment</i> (Lim et al., 2017)	<i>Public Personnel Management</i>	3.0	4.7	17

Fonte: elaborada pelos autores a partir da base de dados *Scopus* e *Web of Science*

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

O segundo artigo mais citado, de Fuenzalida e Riccucci (2019), questiona os efeitos da politização, entendida como a substituição de critérios técnicos e neutros, por vieses políticos e pessoais, na *performance* organizacional das instituições públicas do Chile. Os autores propõem que essa influência pode ser explicada pela deterioração das práticas de gestão de pessoas, como no caso de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e treinamento. Os

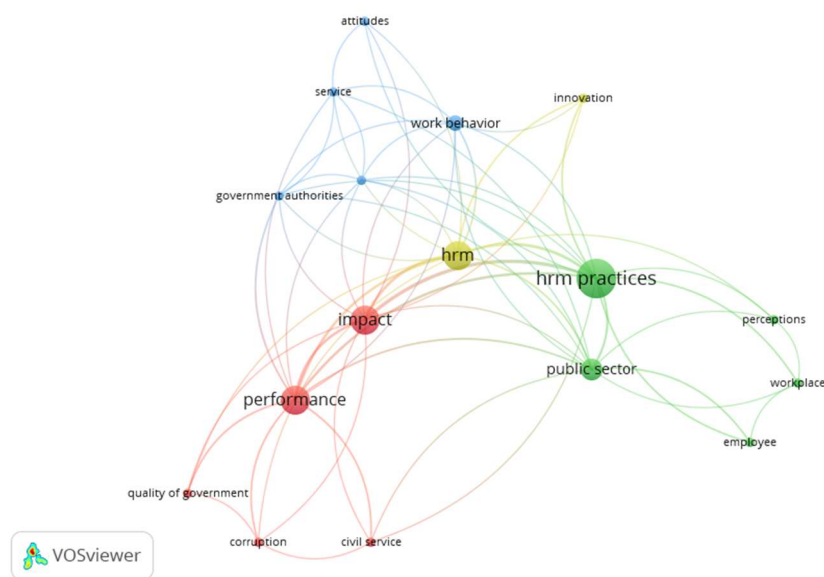
resultados confirmam a existência de impactos negativos da politização no desempenho das agências públicas, que é parcialmente mediada pelo efeito prejudicial da politização na efetividade das práticas de gestão de pessoas.

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

Passando à análise dos autores, em termos de produção acadêmica sobre práticas de gestão de pessoas no setor público, aponta Hassan Al-Dhaafri e Mohammed Alosani, ambos vinculados ao Serviço de Polícia de Dubai/Emirados Árabes Unidos, com 2 publicações cada, como os mais relevantes no período estudado. Em relação à distribuição geográfica das publicações, no que tange ao país de correspondência dos autores dos artigos, encontram-se Malásia (n=7), Coréia do Sul (n=5) e Gana (n=4), como os mais relevantes, além de Austrália, França, Índia, Noruega e África do Sul, com 3 publicações cada. Vale ressaltar que houve participação de autores de todos os continentes (África, Ásia, Europa, Oceania e América), mas o Chile foi o único representante da América Latina, significando um avanço em relação à revisão sistemática de Boselie et al. (2021), que não teve estudos dessa região do globo no período analisado.

Por fim, com vistas a avançar na compreensão da estrutura de conhecimento, conexões e as relações estruturais de conectividade teórico-metodológica dos estudos que compõem o *corpus* de análise, optou-se por realizar a análise da coocorrência de palavras-chaves contidas nos artigos, por meio do *software VOSviewer* (van Eck, 2010). Foram gerados 4 *clusters* (vermelho, verde, azul e amarelo), que são formados por círculos (nós), representando conceitos e, quanto maior forem, refletem o número de repetições da palavra em um referido domínio. Já as linhas refletem as relações entre os conceitos e apontam a estrutura conceitual presente na literatura, como no caso de práticas de gestão de pessoas no contexto público (Nadi-Ravandi & Batooli, 2022; Qin et al., 2022). A Figura 3.3 apresenta a visualização gráfica dos *clusters*.

Figura 3.3
Coocorrência de Palavras-Chave



Fonte: elaborada pelos autores, com uso do *Vosviewer*.

Uma análise geral do mapa de coocorrência das palavras-chave indica que gestão de pessoas (*human resource management*), impacto (*impact*) e desempenho (*performance*), representados pelos nós maiores na Figura 3.3, são os conceitos mais relevantes no campo de estudo sobre práticas de gestão de pessoas no setor público. Esse resultado encontra alinhamento com a literatura, uma vez que a adoção de práticas de gestão de pessoas efetivas permite a criação de ambientes de trabalho que favorecem o melhor desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, maior impacto nas entregas (Boon et al., 2019).

Os conceitos presentes no *cluster* azul (comportamento no trabalho, autoridades de governo, satisfação no trabalho, serviços e atitudes), refletem a discussão relativa aos comportamentos e às atitudes de servidores e lideranças na promoção da satisfação no trabalho e na entrega de serviços. Nesse contexto, é possível verificar evidências sobre o impacto que as práticas de gestão de pessoas possuem na promoção de comportamentos e atitudes positivos (Cesário e Magalhães, 2017; Venard et al., 2023; Zumrah et al., 2022).

O *cluster* vermelho, composto pelas palavras impacto, desempenho, serviço público, corrupção e qualidade de governo, convida à reflexão sobre a presença de práticas antiprofissionais, baseada em interesses pessoais, muitas vezes encontradas no ambiente de governo. Essas práticas tendem a prejudicar a qualidade da imagem do governo e trazer reflexos negativos no desempenho institucional e nas entregas à sociedade. Para Cooper

(2022), a burocracia pública, baseada nos princípios weberianos do mérito e de carreiras permanentes, especialmente na presença de mecanismos estabelecidos de denúncia no ambiente de trabalho, proporciona impacto positivo nas práticas de recrutamento e oportunidades de promoção. Van der Wal (2015) e Fuenzalida e Riccucci (2019) corroboram nesse sentido ao apontarem como a satisfação no trabalho e o desempenho podem ser melhorados por meio de iniciativas anticorrupção e de promoção dos princípios éticos, aliados às políticas de gestão de pessoas.

O *cluster* verde (práticas de gestão de pessoas, setor público, servidores, local de trabalho e percepções) demonstra a importância de investigar a percepção das práticas de gestão de pessoas (PGP) pelos servidores no ambiente de trabalho. Alhajaj e Ahmad (2023) avaliaram as experiências subjetivas dos servidores em relação à satisfação, ao empoderamento, à participação e à comunicação, na intenção de deixar o emprego. Cesário e Magalhães (2017) também encontraram relações positivas entre percepção das PGP com intenção de deixar o emprego e comportamento organizacional cidadão. Gur e Tzafrir (2022) avaliaram como a percepção das PGP interage com a variável confiança em diferentes grupos de uma instituição pública de saúde e recomendaram o desenho de PGPs customizadas para cada grupo de trabalhadores.

Por fim, o *cluster* amarelo (gestão de pessoas e inovação) associa termos relativos à criação de ambientes favoráveis à adoção de práticas inovadoras no setor público. Uma cultura de inovação no ambiente organizacional afeta positivamente as práticas de gestão de pessoas e, no outro sentido, a implementação de PGP efetivas e adequadas facilita e estimula um perfil mais inovador nos servidores (Alosani & Al-Dhaafri, 2023; Azmi & Hashim, 2022). Para Vivona e Lewis (2023), as práticas do reconhecimento e inclusão apresentam efeitos altamente positivos no comportamento empreendedor de servidores públicos, contribuindo para que os governos se tornem mais capazes de enfrentar problemas complexos da sociedade e entreguem serviços públicos de qualidade e mais alinhados às necessidades dos cidadãos (Alosani et al, 2021).

3.5 Discussão, perspectivas e agenda de pesquisa

Ainda que a produção acadêmica sobre práticas de gestão de pessoas nas organizações seja ampla, percebe-se que ainda há espaço para aprofundamento das características que envolvem essas práticas no serviço público. Como comumente ocorre com as pesquisas sobre variáveis organizacionais no setor público, a maioria dos autores acabam negligenciando o

debate das particularidades contidas neste setor, como burocracia, missão pública, eficiência do gasto, regramentos legais e atendimento às necessidades dos cidadãos (Lim et al., 2017; Van der Wal, 2015).

Além disso, tendo em vista que o estudo de um campo de pesquisa passa por compreender o conceito da variável objeto da pesquisa, os autores de alguns dos artigos selecionados preocuparam-se em apresentar uma definição de práticas de gestão de pessoas, a partir de referências presentes na literatura, além da sua finalidade nas organizações. A Tabela 3.2 apresenta uma síntese dos principais conceitos discutidos pelos autores.

Tabela 3.2

Conceitos de Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) Presentes nos Artigos

Conceito	Artigo
As PGP neste estudo referem-se a atividades numa organização como a remuneração, a formação e o desenvolvimento, o desenvolvimento da carreira e o equilíbrio da vida profissional (Presbitero et al., 2016).	Zumrah et al. (2022)
As PGP incluem o recrutamento e a seleção, a formação e o desenvolvimento, a gestão do desempenho, as recompensas, a remuneração, a segurança, a saúde e outros departamentos. Os conhecimentos, aptidões, capacidades, valores e atitudes desejados dos trabalhadores, conhecidos como competências, são moldados através destas práticas.	Azmi e Hashim (2022)
As PGP incluem várias práticas, políticas formais e filosofias concebidas para atrair, desenvolver, motivar e reter os trabalhadores, que, por sua vez, asseguram o cumprimento dos objetivos organizacionais.	Malik e Lenka (2020)
PGP buscam garantir que os trabalhadores prestem serviços de alta qualidade, proporcionem a satisfação dos usuários com o uso eficiente dos recursos e a melhoria das qualificações dos trabalhadores.	Biscak e Bencina (2019)
As PGP são descritas como técnicas e rotinas de gestão de pessoas que garantem que as políticas de gestão de pessoas sejam efetivamente aplicadas (Boxall et al., 2007).	Alosani et al. (2021)
As PGP envolvem a contratação de pessoas, o desenvolvimento das suas competências, a gestão, o apoio e a recompensa em função do seu trabalho, bem como o fornecimento das necessidades logísticas para promover os objetivos da empresa, da gestão e da sociedade.	Al Marhoobi e Atan (2018)
As PGP são vistas como políticas internas concebidas e implementadas para que o capital humano contribua conjuntamente para os objetivos da organização, nos quais procedimentos e estratégias são utilizados para motivar, desenvolver, recompensar e reter os trabalhadores (Delery & Doty, 1996).	Cesário e Magalhães (2017)

Fonte: elaborada pelos autores

É possível depreender dos conceitos utilizados que a compreensão principal é a de que as práticas de gestão de pessoas (PGP), para além da natureza operacional como recrutamento e seleção, buscam implementar mecanismos que propiciem o desempenho dos indivíduos e o alcance das metas organizacionais. Percebe-se que aspectos relativos ao bem-estar, à qualidade

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

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

Entre o conjunto de PGP mais comumente utilizadas pelos autores, destacam-se treinamento e avaliação de desempenho, corroborando com a compreensão produtivista dominante nos conceitos descritos na Tabela 3.2 e também com os resultados da revisão sistemática de Boselie et al. (2021), que identificaram elevado interesse dos autores em estudar a relação entre gestão de pessoas e desempenho. Os autores atribuem esse interesse pela tendência presente no setor público, especialmente nas duas últimas décadas, de uma gestão orientada a resultados. A Figura 3.4 apresenta uma nuvem de palavras com as práticas de gestão mais citadas pelos autores dos artigos.

Figura 3.4

Nuvem de Palavras com as Práticas de Gestão de Pessoas Presentes nos Modelos dos Artigos



Fonte: elaborada pelos autores, com uso do *Free Word Cloud Generator*

Ainda sobre os modelos, a Tabela 3.3 apresenta as variáveis escolhidas pelos autores para a análise das relações com o construto “práticas de gestão de pessoas (PGP)”. Optou-se pelo agrupamento das variáveis em categorias temáticas, que foram intituladas de confiança, por se tratarem de variáveis que envolvem aspectos relativos à credibilidade, à moralidade e à ética no ambiente organizacional (Teresi et al., 2019), além das categorias cultura, desempenho organizacional, inovação e variáveis centradas no indivíduo, para melhor compreensão das tendências de estudos sobre o construto.

Tabela 3.3

Principais Variáveis Adotadas nos Modelos de Análise das Relações com PGP

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

Variáveis centradas no indivíduo	Adequação da pessoa à organização; Adequação da pessoa ao trabalho; Autoeficácia; Cidadania organizacional; Desempenho do empregado; Engajamento no trabalho; Intenção de deixar o emprego; Motivação; Percepção do empregado; Satisfação no trabalho.	Abane et al. (2023); Alhajaj e Ahmad (2023); Cesário e Magalhães (2017); Fuenzalida e Riccucci (2019); Lenda (2020); Lin et al. (2023); Lockhart et al. (2020); Sixpence et al. (2021); Venard et al. (2023); Vivona e Lewis (2023); Zumrah et al. (2022).
---	--	--

Fonte: elaborada pelos autores

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

No entanto, cumpre ressaltar a opção de alguns estudos em incluir variáveis como ética, corrupção, denúncia e politização nas análises realizadas, haja vista serem fatores importantes quando se trata da esfera de governo. Nessa mesma linha, os dois artigos mais citados (Alsarhan & Valax, 2021; Fuenzalida & Riccucci, 2019) discutem o impacto negativo que comportamentos baseados na influência pessoal e no descumprimento de padrões de impessoalidade têm no desempenho e na gestão de pessoas no setor público.

Ainda sobre o debate das práticas de gestão de pessoas à luz do setor público, alguns artigos trouxeram reflexões valiosas sobre o campo de pesquisa. Lim et al. (2017) afirmam que as organizações públicas lidam com problemas mais complexos e multifacetados do que o setor privado e desempenham suas atividades a partir de restrições legais e de influência política. Mariani et al. (2019) avançam ao trazerem para a discussão os reflexos das reformas gerencialistas ocorridas com o movimento da *New Public Management (NPM)* experienciado a partir do final dos anos 1970, inicialmente nos países anglosaxões. As autoras discutem a efetividade da prática de pagamentos por desempenho (*pay for performance*) no governo, tendo em vista limitações de natureza orçamentária, características da motivação dos servidores, que são intrínsecas, além da dificuldade de perceber a relação entre desempenho e compensação. Por fim, Van der Wal (2015) argumenta que a definição de desempenho no setor público deve

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

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

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

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

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

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

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

3.6 Conclusões

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

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

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

realização. Assim, favorece-se, não somente a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e com servidores mais engajados, mas também com melhores entregas de serviços públicos aos cidadãos.

4. Como você está se sentindo, servidor/a público/a? Itinerários, reflexões e oportunidades de pesquisa sobre bem-estar no trabalho no contexto do setor público³

Resumo

Estudos sobre bem-estar no trabalho têm sido objeto de elevado interesse pela academia. No entanto, existem lacunas e carência de aprofundamento sobre eventuais especificidades existentes no debate deste construto na esfera de governo. Assim, este trabalho busca compreender o estado da arte da produção internacional sobre bem-estar no trabalho no contexto do setor público, com vistas a identificar como tem se comportado o cenário internacional sobre a temática e quais as perspectivas futuras. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura (RSL), com análises bibliométricas, de 34 artigos obtidos nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, sem recorte temporal. Os resultados identificados demonstram que instituições de governo foram apenas *locus* das pesquisas e não objeto da análise sobre as particularidades do bem-estar no trabalho de servidores públicos. Além disso, seu caráter multidimensional foi refletido nos estudos analisados com uma tendência em avaliar o bem-estar no trabalho por meio de outros construtos como satisfação no trabalho, engajamento, *burnout*, *stress*, exaustão emocional e pressão. Assim, espera-se que esta RSL contribua para o avanço dos estudos sobre bem-estar no trabalho especificamente no setor público e promova a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e humanizados.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho; setor público; revisão sistemática; emoções no trabalho

4.1 Introdução

Trabalho é um modo de perenização do indivíduo no tempo e no espaço e, ao trabalhar, mudamos o meio e ao mesmo tempo somos transformados por ele, refletindo uma relação metabólica entre ser-humano e natureza (Neves et al., 2018). Nesse sentido, a construção de ambientes mais saudáveis, com respeito às individualidades e à diversidade humana e que gerem confiança e promovam a realização dos trabalhadores configura-se como estratégia cada vez mais necessária no ambiente organizacional (Singh et al., 2018). Além disso, as transformações resultantes da pandemia da COVID-19 e suas incessantes variantes desenhou um cenário pós-pandêmico que trouxe novos contornos à relação dos indivíduos com o

³ Este artigo foi apresentado no XLVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2024.

trabalho, bem como mudanças das prioridades individuais e um desejo de maior equilíbrio entre as diversas áreas que envolvem a vida (Melo et al., 2023).

Embora o debate que foca em aspectos positivos do dia a dia e do bem-estar dos trabalhadores não seja novo, datando da década de 1980, ganhou novo fôlego com o advento do debate da psicologia positiva, na década de 1990 (Carr et al., 2020), a qual inspirou os estudos organizacionais positivos e o próprio comportamento organizacional positivo. Esse movimento buscou reconfigurar a lente de discussão sobre variáveis que priorizavam fatores negativos e de mitigação do sofrimento, para uma abordagem centrada no incentivo e na promoção das emoções positivas dos seres-humanos no ambiente de trabalho, como o engajamento e o bem-estar (Demo et al., 2022b).

Em se tratando do setor público, Boulet e Parent-Lamarche (2022) afirmam que, ainda que seus mecanismos estejam centrados em uma lógica de procedimentos burocráticos, muitas vezes incompatíveis com aspectos relativos à adaptabilidade, verificou-se que as organizações públicas demonstraram relativa flexibilidade a mudanças nos contextos pandêmico e pós-pandêmico. Avançou-se na implementação de novos modelos de trabalho, promoção de aspectos positivos do comportamento humano, que resultaram em mudanças satisfatórias em prol da melhoria do ambiente de trabalho para os servidores, ainda que sempre haja espaço para avanços nessa temática (Velasco et al., 2023).

Assim, é relevante compreender o foco dos estudos sobre bem-estar no trabalho no setor público e como os servidores enxergam o bem-estar nas suas organizações. Essa necessidade também é corroborada pelo fato de existirem diferenças entre o contexto organizacional público, que busca a melhoria da prestação de serviços e da qualidade no atendimento aos cidadãos, e privado, baseado no desejo pela lucratividade (Lahat & Ofek, 2020; Medeiros & Demo, 2021; Paschoal et al., 2013).

Nesse sentido, realizamos buscas de revisões sistemáticas (RSL) anteriores sobre bem-estar no trabalho (BET), com foco no setor público, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Contudo, as únicas RSL encontradas não tinham como foco o ambiente de governo, delineando-se, portanto, uma lacuna presente na literatura. A RSL de Santos & Ceballos (2013), por exemplo, analisou 171 artigos, sem recorte temporal e em nível internacional, sem um foco organizacional específico. Já a revisão de Paschoal et al. (2013) teve como foco o contexto brasileiro geral e abrangeu o período de 2001 a 2010. Garcez et al. (2018) também focaram a revisão no contexto nacional e com recorte de 2009 a 2016. A outra RSL identificada foi a de Charalampous et al. (2018), que associaram as variáveis bem-estar no trabalho com teletrabalho. Pantaleão & Veiga (2019) elaboraram uma revisão sobre bem-estar no trabalho

também no contexto brasileiro, com período restrito de 2007 a 2017. Hirschle e Gondim (2020) buscaram identificar estudos no período de 2006 a 2016, que associassem as variáveis bem-estar no trabalho e *stress*. Loreto et al. (2022) analisaram a produção científica internacional sobre BET, mas no contexto da COVID-19. Wijngaards et al. (2022) sistematizaram as bases que fundamentam o conceito de bem-estar trazidas pela literatura. E por fim, Fernandes et al. (2023) buscaram identificar os antecedentes e consequentes do BET.

Nesse sentido, o estudo aqui proposto busca responder o seguinte problema de pesquisa: “Quais são os itinerários da produção internacional referentes ao bem-estar no trabalho no contexto do setor público e as novas reflexões e oportunidades de investigação nesta temática? Com base nessa questão, buscamos identificar o cenário internacional de publicações, sem recorte temporal, em relação às discussões que envolvem a temática do bem-estar no trabalho especificamente no âmbito governamental. Vale ressaltar que o recorte internacional da busca também abrange artigos científicos brasileiros, que tenham sido publicados no idioma inglês e em periódicos indexados nas referidas bases de dados. Essa estratégia visou privilegiar publicações com maior impacto e qualidade no cenário científico sobre a variável. Assim, a partir desse mapeamento, foi possível refletir a respeito das tendências, desafios e, sobretudo, alternativas de estudos futuros sobre a variável, bem como suprir uma lacuna identificada na literatura internacional.

4.2 Referencial Teórico

A literatura que investiga o construto do bem-estar converge em considerá-lo uma variável multidimensional e, portanto, sua discussão não deve se reduzir apenas a satisfação ou felicidade e ausência de experiências negativas (Hauff et al., 2020; Ho & Kuvaas, 2019; Pacheco & Ferreira, 2020). Assim, com o objetivo de tentar contemplar toda a complexidade do construto, os estudos têm se concentrado amplamente em duas bases filosóficas principais e complementares: visões hedônica e eudaimônica.

A visão hedônica ou subjetiva, fundamentada no trabalho de Diener (1984), estabelece que o bem-estar está relacionado com um sentimento de satisfação e prazer geral na vida, no qual há uma busca em maximizar o prazer e minimizar as sensações desagradáveis. Essa visão baseia-se na avaliação dos indivíduos em relação aos afetos experienciados no dia a dia (emoções positivas e negativas), sendo mais relevante avaliar o saldo resultante desses dois fatores para a sensação de bem-estar afetivo (Yoon et al., 2022).

Por outro lado, a visão eudaimônica, psicológica ou cognitiva, inicialmente discutida por Ryff (1989), incorpora outros atributos relevantes ao conceito de bem-estar, ao considerar aspectos como propósito e auto realização na vida, compreendidos em seis dimensões: auto aceitação, relações positivas com outros, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal.

Na mesma linha, Warr (1999) considera que o debate sobre bem-estar pode envolver dois escopos diferentes: aqueles livres de contexto (*context-free*) ou específicos a um campo (*domain-specific*). O primeiro deles refere-se à compreensão do indivíduo em relação à sua satisfação geral com a vida, semelhante à base filosófica hedônica de Diener (1984). Por outro lado, quando se discute a sensação de bem-estar no âmbito de um domínio específico, como o trabalho (*job-specific*), surgem outros aspectos como propósito, pertencimento e oportunidades de crescimento (Pradhan & Hati, 2019).

Outro quadro de análise comumente utilizado pela literatura é o Modelo de Recursos e Demandas de Trabalho (*JD-R Model*) trazido por Demerouti et al. (2001). O *JDR-Model* baseia-se nas premissas de que há dois fatores que podem influenciar os níveis de *stress* e engajamento no trabalho: demandas de trabalho e recursos disponíveis. As demandas de trabalho envolvem esforços físicos e cognitivos para o desempenho das tarefas. Já os recursos disponíveis auxiliam os indivíduos no cumprimento das demandas, são capazes de reduzir os custos físicos e psicológicos e permitem o desenvolvimento dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017). Portanto, esse modelo é útil para auxiliar na compreensão da dinâmica que envolve fatores relativos tanto ao ambiente como das características do trabalho, além do impacto que essa relação tem no bem-estar dos trabalhadores e no desempenho organizacional (Glilepke et al., 2022).

Em se tratando do setor público, a literatura ressalta que a discussão sobre o bem-estar dos servidores passa também por compreender a influência da *Public Service Motivation* (PSM), ou motivação para o serviço público, entendida como uma motivação específica e altruísta em prol da sociedade, apoiada por valores públicos, e que envolve um sentimento de que o trabalho é relevante para os cidadãos (Camões et al., 2023; Lahat & Ofek, 2020). Steijn e Giauque (2021) apontam que a PSM pode ser entendida como um aspecto específico do bem-estar no setor público, especialmente no que tange à discussão da auto-realização, que tem relação com os aspectos trazidos pela abordagem eudaimônica de Ryff (1989).

Assim, percebemos que, ainda que não haja consenso na literatura sobre a conceituação de bem-estar no trabalho, podemos entendê-lo como um estado físico, cognitivo e socioemocional de qualidade da experiência do indivíduo no desempenho do seu trabalho

(Pagán-Castaño et al., 2019). Demo e Paschoal (2016), com base nos estudos seminais de Paschoal e Tamayo (2008), já haviam trazido esse entendimento ao afirmarem que o nível de bem-estar no trabalho dos indivíduos deve contemplar tanto aspectos subjetivos (afetos), quanto fatores cognitivos (realização). As autoras propuseram uma conceitualização mais abrangente do construto, ao defini-lo como o resultado do predomínio de emoções positivas no contexto laboral e da noção do trabalhador de que consegue demonstrar e desenvolver seu potencial e progredir na conquista de seus objetivos de vida por meio do seu trabalho.

Além disso, a literatura demonstra que o bem-estar, além de ser influenciado por diversas variáveis, é também capaz de produzir impacto em outras variáveis organizacionais (Tuzovic & Kabadayi, 2021). Fernandes et al. (2023) identificaram como principais antecedentes presentes nos estudos sobre bem-estar no trabalho (BET) o suporte organizacional, as práticas de gestão de pessoas, a liderança e a autonomia. As mesmas autoras afirmam que a produção acadêmica sobre o construto trata como principais consequentes o engajamento, o desempenho, a retenção, a rotatividade e o equilíbrio trabalho-família.

Por fim, em termos de modelos de mensuração do construto, é possível identificar que a literatura utiliza um número elevado de instrumentos, com vistas a buscar capturar a complexidade da variável bem-estar no trabalho. Algumas das medidas mais comumente utilizadas incluem a *WARR Scale of Job-related Affective Well-being*, de Warr (1990), *Affective Well-being at Work*, de Daniels (2000), *Workplace Wellbeing Questionnaire (WWQ)*, de Parker e Hyett (2011), *Index of Psychological Well-Being at Work*, de Dagenais-Desmerais e Savoie (2012), *Employee Well-Being Scale*, de Zheng et al. (2015), além da Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), de Demo e Paschoal (2016) (Jarden et al., 2023; Wijngaards et al., 2022).

Cumprе mencionar que a EBET (Demo & Paschoal, 2016) é fruto da validação, no contexto dos Estados Unidos, da escala originalmente criada por Paschoal e Tamayo (2008), o que conferiu validade externa e maior confiabilidade à medida. A EBET possui três fatores (afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho) com vinte e nove itens, contemplando os componentes hedônicos e eudaimônicos trazidos pela literatura. Essa escala, ao buscar identificar tanto a experiência afetiva, quanto os aspectos cognitivos dos indivíduos, demonstra ser um modelo de mensuração mais abrangente e com boas evidências de validade em diferentes culturas.

4.3 Percurso metodológico

A estratégia utilizada para mapeamento da produção científica deste estudo foi a combinação de revisão sistemática de literatura (RSL), que auxilia nas análises qualitativas, e análises bibliométricas, que permitem uma avaliação quantitativa e mais objetiva do *corpus* de artigos selecionados (Daim et al., 2006; Rojon et al., 2021). Dessa forma, viabilizou-se uma perspectiva mais global e indícios científicos do campo de estudo escolhido.

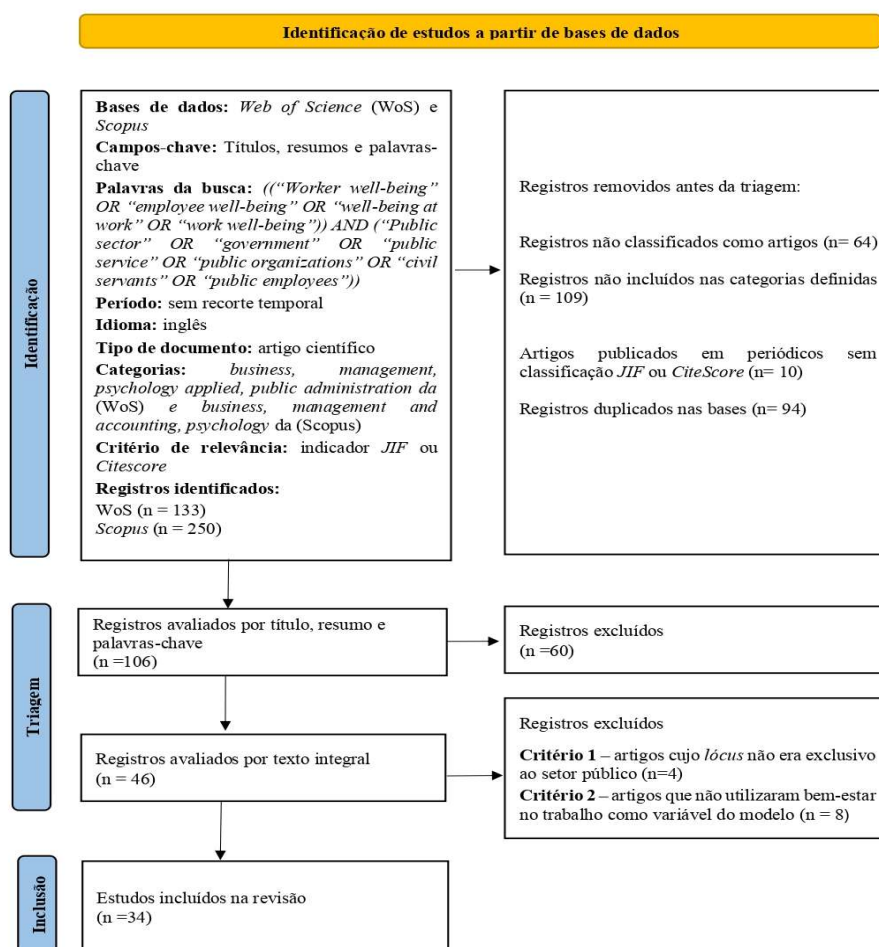
A revisão de literatura sobre bem-estar no trabalho no contexto do setor público foi realizada com base no método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*), que apresenta um fluxo dividido em três etapas: identificação, triagem e inclusão (Page et al., 2021). Após a formulação da pergunta de pesquisa “Quais são os itinerários da produção internacional referentes ao bem-estar no trabalho no contexto do setor público e as novas reflexões e oportunidades de investigação nesta temática?”, procedemos buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS), no mês de novembro de 2023. Os campos selecionados para a busca foram títulos, resumos e palavras-chave, sem recorte temporal, uma vez que não foram identificadas revisões de literaturas anteriores que abordassem a variável bem-estar no trabalho especificamente no setor público. Os descritores definidos foram ((“*Worker well-being*” OR “*employee well-being*” OR “*well-being at work*” OR “*work well-being*”)) AND (“*Public sector*” OR “*government*” OR “*public service*” OR “*public organizations*” OR “*civil servants*” OR “*public employees*”). A escolha das bases de dados levou em consideração os critérios de quantidade de periódicos indexados (*Scopus*) e também a qualidade e cobertura temporal dos periódicos (*Web of Science*) (Chadegani et al., 2013). Não foram incluídas outras fontes na busca, com o objetivo de garantir a qualidade e relevância dos artigos a serem analisados (Aguinis et al., 2023). A busca inicial retornou 383 documentos (*Scopus* n= 250 + *WoS* n=133).

Ainda na etapa de identificação, foram aplicados os filtros idioma (inglês), tipo de documento “artigo” e as seguintes categorias *business*, *management*, *psychology applied*, *public administration* na base da *Web of Science* e *business*, *management and accounting*, *psychology* na base da *Scopus*, tendo em vista que essas se referem às áreas que tradicionalmente têm estudado variáveis do comportamento organizacional, como o bem-estar no trabalho. A aplicação desses filtros resultou em 200 documentos (*Scopus* n=147 + *WoS* n=63). Em seguida, foram excluídos os registros duplicados (94). Por fim, foi adotado o critério de relevância, a partir dos indicadores *CiteScore* da *Scopus* e o *Journal Impact Factor* (JIF) da *Web of Science*, para avaliar a qualidade dos periódicos nos quais os artigos foram publicados

(Aguinis et al., 2023). Foram excluídos 10 registros que constavam de periódicos sem classificação JIF ou *Citescore*. Portanto, a etapa de identificação resultou em 106 artigos, os quais passaram para a etapa seguinte de triagem.

Na etapa de triagem, realizamos a leitura do título, resumo e palavras-chaves dos 106 artigos, para avaliar a pertinência dos manuscritos, resultando na exclusão de 60 registros que não estavam alinhados com o objeto da pesquisa. Em seguida, foi realizada a leitura integral dos 46 artigos e excluídos aqueles registros que não tinham o setor público como lócus da pesquisa (n=4) ou que não utilizaram bem-estar no trabalho como variável do modelo (n=8). Nessa etapa de triagem, foram removidos 12 artigos, resultando um *corpus* final de 34 artigos científicos para a revisão sistemática de literatura pretendida. As etapas e resultados obtidos por meio da aplicação do protocolo PRISMA podem ser visualizados na Figura 4.1.

Figura 4.1
Diagrama do Protocolo PRISMA



Fonte: elaborada pelos autores

Ao final, foram realizadas análises bibliométricas dos artigos, por meio dos *softwares* *RStudio* (pacote ‘bibliometrix’) e *VOSviewer* (versão 1.6.20), ambos de livre acesso, que permitiram identificar graficamente o comportamento do campo científico no que tange às características das publicações, coocorrência das palavras-chaves, distribuição geográfica dos estudos e volume de citações (Kirby, 2023; Rodríguez-Soler et al., 2020).

4.4 Itinerários da produção científica

A caracterização da amostra final de artigos (n=34) que compuseram esta revisão sistemática de literatura demonstra que, em termos da natureza da pesquisa, a grande maioria utilizou abordagem quantitativa (88%), seguida de abordagem multimétodo (9%) e qualitativa (3%). Nenhum dos artigos configura-se como de natureza teórica. No que se refere à área de governo onde se realizaram as pesquisas, é possível verificar que, dentre os autores que explicitaram o *locus* (15), o setor da saúde foi o de maior interesse (33%), seguido de segurança pública (20%) e educação (13%). Houve também estudos nas áreas de transporte, energia, construção civil, tecnologia e social.

Em relação aos periódicos, constatamos que nenhuma revista publicou mais de um artigo, não havendo, portanto, concentração editorial. Entretanto, se analisarmos os critérios de relevância, a *Building and Environment*, cujo foco inclui as interações humanas com os espaços físicos internos e externos, com *JIF* de 7.4 (2022), e a *Applied Psychology-Health and Well Being*, que tem como interesse a aplicação da psicologia na promoção do bem-estar, com *JIF* de 6.9 (2022), são os periódicos com maior expressividade e impacto.

Já a análise da produção científica anual aponta que, em 40% do período de 2004, ano da primeira publicação identificada de acordo com os filtros aplicados na RSL, e 2019, houve hiatos de publicação de artigos sobre bem-estar no trabalho com foco no setor público. No entanto, verifica-se um aumento a partir de 2020, com tendência de ascensão, conforme Figura 4.2.

Figura 4.2
Produção Científica Anual



Fonte: elaborada pelos autores.

Ainda, é possível identificar, a partir do volume de citações dos artigos que compõem a amostra em análise, os estudos que mais têm influenciado o campo de pesquisa em questão. A Tabela 4.1 apresenta os cinco artigos mais citados, por número de citações, seus respectivos autores, ano de publicação, periódicos, CiteScore, *Journal Impact Factor* (JIF) e número de citações nas bases de dados Scopus e *Web of Science* (WoS).

Tabela 4.1
Ranking com Artigos mais Citados

Títulos / Autores / Ano	Periódico	CiteScore (2022)	JIF (2022)	Nº de citações Scopus + WoS
1) <i>Working in a Context of Hostility Toward Women: Implications for Employees' Well-Being</i> (Miner-Rubino & Cortina, 2004)	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>	11.1	5.1	144
2) <i>The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation</i> (Nie et al., 2015)	<i>International Journal of Psychology</i>	5.1	3.2	104
3) <i>Feeling the Squeeze: Public Employees' Experiences of Cutback-and Innovation-Related Organizational Changes Following a National Announcement of Budget Reductions</i> (Kiefer et al, 2015)	<i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>	8.1	4.2	88
4) <i>Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use</i> (Haapakangas et al., 2018)	<i>Building and Environment</i>	11.3	7.4	78

5) <i>The Working for Wellness Program: RCT of Journal of Happiness an Employee Well-Being Intervention</i> (Page & Vella-Brodrick, 2013)	7.4	4.6	65
--	-----	-----	----

Fonte: elaborada pelos autores a partir da base de dados *Scopus* e *Web of Science*

O foco do artigo mais citado, de Miner-Rubino e Cortina (2004), foi discutir os efeitos do assédio sexual no bem-estar dos trabalhadores de tribunais federais dos Estados Unidos. As autoras buscaram identificar em que medida situações de hostilidade em relação às trabalhadoras e misoginia influenciam a sensação de bem-estar ocupacional e físico, tanto em relação às próprias trabalhadoras, como também em relação aos grupos masculinos. Os achados da pesquisa demonstram que situações de hostilidade contra mulheres e de misoginia percebida resultam em diminuição do bem-estar em ambos os gêneros.

Já o segundo artigo mais citado, de Nie et al. (2015), aborda as relações existentes entre apoio à autonomia organizacional, motivação e indicadores de bem-estar (satisfação, *stress* e doenças) de 266 professores de escolas públicas da China. Os autores descobriram que motivação intrínseca (satisfação no trabalho e sintomas de doença) estava mais associada com bem-estar positivo e que a motivação teve papel mediador das relações entre apoio à autonomia e bem-estar.

O terceiro artigo, de Kiefer et al. (2015), investiga o impacto da austeridade fiscal nas organizações públicas do Reino Unido, no que tange aos efeitos no bem-estar, atitudes e comportamentos dos servidores públicos. A pesquisa também descobriu que mudanças relacionadas à implementação de inovações resultou em efeitos positivos no bem-estar, na satisfação no trabalho e no engajamento ao longo do tempo.

A pesquisa de Haapakangas et al. (2018), a quarta mais citada, buscou compreender como espaços de trabalho baseados nas atividades afetam a produtividade e bem-estar de servidores públicos do setor de transporte da Suécia. As associações mais positivas identificadas com esse modelo de escritório foram satisfação com o ambiente físico, privacidade e comunicação.

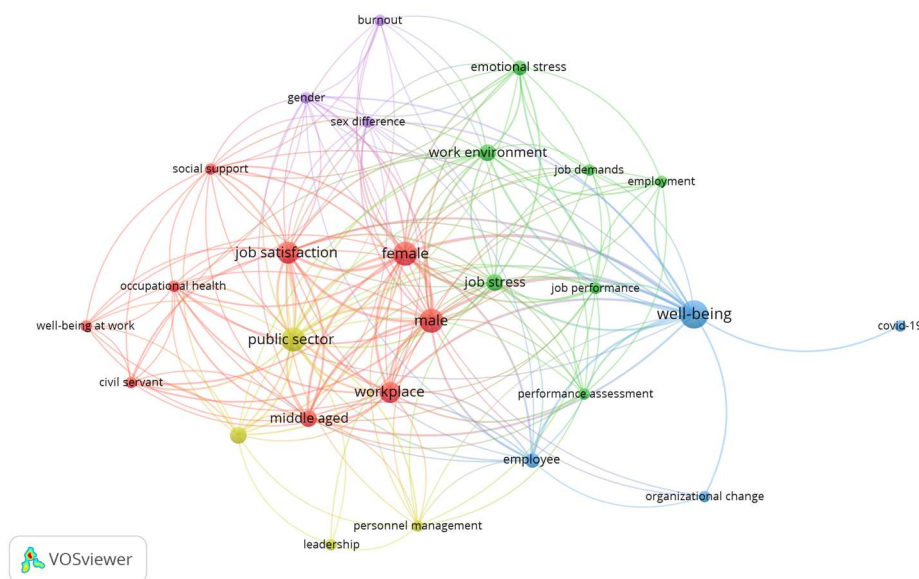
Por fim, o quinto artigo, de Page e Vella-Brodrick, (2013), detalha o desenho e avaliação de um programa de bem-estar implementado no âmbito do governo da Austrália. O foco do estudo foi centrado no bem-estar subjetivo, psicológico e afetivo. Os participantes relataram que os componentes mais efetivos do programa foram o foco nas capacidades e entregas dos grupos.

No que se refere aos autores mais relevantes, destacamos Joseph Medzo-M'engone, da Universidade de Angers/França e Elaine Rabelo Neiva, da Universidade de Brasília/Brasil,

com três publicações cada. Além disso, vale ressaltar as professoras Yvonne Brunetto, da *Southern Cross University*/Austrália e Vanessa de Fátima Nery, da Universidade de Brasília/Brasil, com 2 artigos cada. Não foram identificadas, entretanto, parcerias estabelecidas entre esses autores. Em termos de distribuição geográfica das publicações, verifica-se que os países que mais se destacaram foram Finlândia (5), Reino Unido (4), Estados Unidos (4), Austrália (3), Brasil (3) e França (3).

Por fim, com o objetivo de compreender a estrutura de conhecimento, tendências e as redes de ligação entre os estudos que compõem o *corpus* de análise, realizamos a análise da rede de coocorrência das palavras-chave contidas nos artigos, por meio do *software VOSviewer* (van Eck, 2010). A Figura 4.3 explicita a formação de 5 *clusters* (vermelho, azul, verde, amarelo e roxo), que refletem a força de associação entre as palavras e indicam padrões da estrutura conceitual contida na literatura sobre bem-estar no trabalho no âmbito do setor público (Qin et al., 2022).

Figura 4.3
Coocorrência de Palavras-Chave



Fonte: elaborada pelos autores, com uso do *Vosviewer*.

O *cluster* vermelho traz o termo satisfação no trabalho, que tem sido usado pela literatura numa visão possivelmente equivocada e reducionista sobre bem-estar (García-Juan et al., 2020; Jonsdottir et al., 2020; Koukoulaki et al., 2017; Siverbo, 2021; Van Thielen et al., 2018), e cujas bases encontram respaldo na visão hedônica de Diener (1984). Há ainda nesse *cluster* associações relativas à questão de gênero, em especial a parcela de servidores públicos

na faixa etária de meia-idade, assim como a importância do apoio social no ambiente organizacional. Para Jonsdottir et al. (2020), gestoras públicas têm mais probabilidade de apresentar problemas físicos e dificuldade para dormir se comparadas com seus pares do sexo masculino, o que reforça a necessidade de conduzir estudos sobre aspectos do bem-estar no trabalho com atenção ao gênero. Sobre a percepção do suporte social, os autores afirmam que essa prática representa um importante mecanismo contra a pressão no trabalho e permite a melhoria do bem-estar dos trabalhadores, conforme também apontado por Fernandes et al. (2023).

O *cluster* azul destaca o campo de pesquisa sobre bem-estar que analisa os impactos da pandemia da COVID-19 no mundo do trabalho, como a necessidade de implementar mudanças organizacionais, inclusive físicas, pautadas na necessidade dos servidores públicos e com foco no bem-estar geral. Para Nery et al. (2016) e Nery et al. (2019), o planejamento de mudanças organizacionais tem reflexo direto no bem-estar dos indivíduos e sofre influência de variáveis como aceitação, ceticismo e percepção de justiça por parte dos trabalhadores.

O *cluster* verde associa aspectos que afetam negativamente o bem-estar no trabalho como *stress* e a relação do volume de demandas e desempenho esperado, que é amplamente discutido no âmbito do Modelo de Recursos e Demandas de Trabalho (*JD-R Model*) de Demerouti et al. (2001). Nessa linha, Babic et al. (2020) discutem que as lideranças podem auxiliar no equilíbrio entre trabalho e família, por meio do reconhecimento do esforço dos trabalhadores e, dessa forma, reduzir o conflito entre trabalho e vida pessoal, por meio de um ambiente de apoio e com carga de trabalho adequada. Medzo-M'engone (2021a) aponta que o volume de demandas é capaz de prever o bem-estar psicológico, verificando o papel mediador da percepção de apoio organizacional nessa relação.

O *cluster* amarelo destaca associações relativas ao papel da liderança na gestão da força de trabalho no setor público e como isso afeta o alcance do bem-estar psicológico, cujas bases encontram-se nos estudos de Ryff (1989). Hameed et al (2022) e Abdelmotaleb e Saha (2020), por exemplo, encontraram associações positivas entre a percepção das práticas de gestão de pessoas pelos trabalhadores e os reflexos no bem-estar dos servidores públicos, corroborando os achados de Horta et al. (2012) e Demo et al. (2022b).

Por fim, as associações do campo de pesquisa trazidas pelo *cluster* roxo tratam do fenômeno do *burnout* (esgotamento) e a sua relação com a questão de gênero no local de trabalho. Miner-Rubino e Cortina (2004) identificaram que ambientes hostis e misóginos têm impacto negativo tanto em homens como mulheres em termos de bem-estar. Salmela-Aro e Nurmi (2004) encontraram uma relação entre o nível elevado de comprometimento com o

trabalho com níveis de esgotamento (*burnout*), contrastando com aqueles trabalhadores que apresentam alto interesse em lazer e saúde como formas de minimizar esse esgotamento.

4.5 Discussão, reflexões e agenda

A análise dos artigos demonstra que a discussão sobre bem-estar no contexto do setor público tem sido pauta de elevado interesse pela literatura. Entretanto, verificamos que a maioria das pesquisas não buscou problematizar, de forma geral, a existência de eventuais especificidades da variável bem-estar no trabalho no ambiente governamental. O setor público, no caso dos artigos selecionados, acabou performando mais como *locus* da pesquisa, do que uma variável de influência nas análises sobre bem-estar.

Sobre esse aspecto, é importante refletir sobre os impactos que a reforma trazida pelo movimento da *New Public Management (NPM)*, ou Nova Gestão Pública, ocorrido a partir do final dos anos 1970, inicialmente em países como Grã-Bretanha, Nova Zelândia e Austrália, trouxe para o bem-estar dos trabalhadores públicos. A NPM implicou em mudanças no modelo de gestão das administrações públicas, cujo foco passou a ser na eficiência (fazer mais com menos), na gestão por resultados e na melhoria do desempenho organizacional (Pereira & Ckagnazaroff, 2021). A busca pela alta eficiência da NPM acabou por negligenciar a saúde e o bem-estar dos servidores públicos (Hameed et al., 2022), implicando em maior pressão, excesso de responsabilização, *stress* e ansiedade (Garcia-Juan et al., 2020), fatores que experimentaram recrudescimento nos cenários pandêmico e pós-pandêmico. O aumento do volume de demandas e o desequilíbrio nas contrapartidas aos servidores também têm reflexos na piora do ambiente de trabalho e, consequentemente, em menores níveis de satisfação com o trabalho (Van Thielen et al., 2018). Assim, mesmo que os servidores públicos desempenhem suas tarefas com foco em satisfazer as necessidades dos cidadãos (*Public Service Motivation*), é relevante buscar compreender em que medida as organizações públicas têm adotado estratégias para equilibrar eficiência e desempenho, sem prejuízo para a saúde e o bem-estar dos servidores.

No que se refere ao construto bem-estar, foco desta RSL, foi possível identificar que algumas pesquisas (11) adotaram a estratégia de avaliá-la por meio de outros construtos, sendo os mais utilizados satisfação no trabalho, engajamento, *burnout*, *stress*, exaustão emocional e pressão (Babic et al., 2020; Elo et al., 2014; Garcia-Juan et al., 2020; Jonsdottir et al., 2020; Koukoulaki et al., 2017; Potipiroon & Faerman, 2020; Salmela-Aro & Nurmi, 2004; Selemani Shindika & Cheteni, 2023; Siverbo, 2023; Van Thielen et al., 2018), embora esta tendência

tenha sido recorrentemente questionada (Fernandes et al., 2023). Ainda, alguns autores (Babic et al., 2020; Selemani Shindika e Cheteni (2023) optaram por utilizar especificamente o engajamento e o *burnout*, o que encontra alinhamento com a proposta do modelo de demandas e recursos (*JD-R model*) de Demerouti et al (2001), que apontam que o equilíbrio entre as demandas e os recursos disponíveis é capaz de influenciar os níveis de engajamento e exaustão dos trabalhadores. Essa multiplicidade de estratégias adotada pelos autores pode ser reflexo da característica multidimensional do construto, mas também desvela uma ausência de uniformização conceitual e de compreensão sobre os aspectos que impactam o bem-estar no trabalho. Nesse sentido, fica a reflexão: é possível estabelecer os conceitos e variáveis centrais que envolvem a análise do bem-estar no trabalho?

Ainda sobre as variáveis utilizadas nos estudos, com exceção do artigo de Renee Baptiste (2009), todos os outros 33 artigos não utilizaram o bem-estar no trabalho como construto exclusivo para condução das pesquisas, mas adotaram modelos que envolvem inúmeras outras variáveis. Assim, buscou-se agrupar essas variáveis levando em consideração características que as aproximam, sendo possível identificar que elas se referem a aspectos relativos à liderança/apoio organizacional, assim como a variáveis organizacionais de natureza mais positiva e também negativa, em termos do impacto que elas podem ter no alcance do bem-estar no trabalho. Portanto, esse agrupamento gerou três eixos temáticos para o estudo do construto, conforme sintetiza a Tabela 4.2.

Tabela 4.2
Eixos Temáticos Propostos para Estudar o BET

Categoria	Variáveis	Artigos
Liderança/ Apoio	Apoio da liderança; Apoio percebido dos supervisores; Apoio percebido da autonomia no trabalho; Apoio autêntico da liderança; Apoio percebido da organização; Apoio social; Comportamentos de liderança; Congruência da gestão sênior; Congruência dos supervisores e sancionabilidade; <i>Feedback</i> do supervisor; Justiça do poder discricionário da liderança; Liderança com apoio à autonomia; Reconhecimento dos supervisores.	Babic et al. (2020); Elo et al. (2014); Farr-Wharton et al. (2021); Glilekpe et al. (2022); Jonsdottir et al. (2020); Medzo-M'Engone e Ntsame Sima (2021); Medzo-M'engone (2021a); Medzo-M'engone (2021b); Nie et al. (2015); Nielsen e Randall (2009); Ogunmokun et al. (2020); Potipiroon e Faerman (2020); Salehi et al. (2023); Selemani Shindika e Cheteni (2023); Siverbo (2021).

Perspectiva positiva	Adequação interpessoal no trabalho; Ambiente de serviço; Autonomia no trabalho; Ações decisivas; Autodeterminação; Atributos da mudança (planejamento); Baixo controle; Clareza dos papéis; Clima organizacional; Capital psicológico; Comprometimento afetivo; Clareza; Características do trabalho; Cultura organizacional de aprendizado; Comunicação participativa; Discutibilidade; Desenvolvimento dos empregados; Desejo em envolver-se no trabalho; Empoderamento estrutural; Expectativas do futuro organizacional; Entrega de serviços; Engajamento; Expectativas de carreira; Florescimento no trabalho; Fluxo das informações no local de trabalho; Gestão socialmente responsáveis de pessoas; Habilidade e saúde no trabalho; Identificação organizacional; Iniciativa individual; Inteligência espiritual; Justiça organizacional; Moralidade organizacional percebida; Motivação para o serviço público; Mudança baseada na inovação; Mudança organizacional (aceitação); Necessidade de crescimento individual; Oportunidades de crescimento; Percepções positivas das políticas e práticas de gestão de pessoas; Promoção do equilíbrio trabalho-família; Participação dos empregados; Práticas organizacionais sustentáveis; Produtividade; <i>Performance</i> organizacional; Prestatividade dos colegas; Qualidade física; Reconhecimento percebido no trabalho; Realização pessoal; Satisfação com o trabalho; Satisfação com a vida; Sentimento de competência; Segurança no trabalho; Saúde psicológica; Trabalho significativo; Transparência; Vitalidade do empregado.	Abdelmotaleb e Saha (2020); Alrashidi et al. (2022); Babic et al. (2020); Elo et al. (2014); Farr-Wharton et al. (2021); García-Juan et al. (2020); Glilekpe et al. (2022); Haapakangas et al. (2018); Hameed et al. (2022); Jonsdottir et al. (2020); Kiefer et al. (2015); Koukoulaki et al. (2017); Li e Mahyuddin (2023); Medzo-M'Engone e Ntsame Sima (2021); Miner-Rubino e Cortina (2004); Nery et al. (2016); Nery et al. (2019); Nielsen e Randall (2009); Ogunmokun et al. (2020); Page e Vella-Brodrick (2013); Potipiroon e Faerman (2020); Rebelo et al. (2017); Salehi et al. (2023); Salmela-Aro e Nurmi (2004); Selemani Shindika e Cheteni (2023); Siverbo (2021); Vasconcellos e Neiva (2016); Wong et al. (2016);
	Alta demanda; Assédio no trabalho; Atributos da mudança (riscos); Ansiedade no trabalho; <i>Burnout</i> ; Carga de trabalho; Controle no trabalho; Sobrecarga do controle; Carga emocional; Conflito trabalho-família; Demandas de trabalho; Dilemas éticos; Depressão; Exaustão emocional; Incivildade observada em relação às mulheres; Intenção de deixar o emprego; Mudanças com base em redução de custos; Mudança organizacional (risco e desconfiança); Magnitude/significância da mudança; Pressão no trabalho; Permissividade organizacional percebida em relação ao assédio sexual; <i>Stress</i> .	Babic et al. (2020); Elo et al. (2014); García-Juan et al. (2020); Glilekpe et al. (2022); Jonsdottir et al. (2020); Kiefer et al. (2015); Koukoulaki et al. (2017); Medzo-M'Engone e Ntsame Sima (2021); Medzo-M'engone (2021a); Medzo-M'engone (2021b); Miner-Rubino e Cortina (2004); Nery et al. (2019); Potipiroon e Faerman (2020); Salehi et al. (2023); Salmela-Aro e Nurmi (2004); Selemani Shindika e Cheteni (2023); Siverbo (2021); Van Thielen et al. (2018); Wong et al. (2016).

Fonte: elaborada pelos autores

Não obstante a literatura sobre bem-estar no trabalho afirme que a compreensão do construto deve contemplar tanto emoções e humores positivos e negativos, como a necessidade de realização dos indivíduos (Demo & Paschoal, 2016), percebemos, no entanto, que os estudos que compõem essa revisão sistemática optaram por incluir em seus modelos variáveis mais

relacionadas a afetos negativos como *burnout*, exaustão emocional, *stress*, depressão. Além disso, foram priorizadas variáveis relativas à autorrealização dos indivíduos como trabalho significativo, reconhecimento percebido no trabalho, oportunidades de crescimento, florescimento no trabalho, realização pessoal e autodeterminação. Com exceção da variável “vitalidade do empregado” (Abdelmotaleb & Saha, 2020), as variáveis relacionadas a afetos positivos como (felicidade, excitação, entusiasmo, contentamento, orgulho, etc), referentes ao nível individual, não foram contempladas pelos modelos, o que oferece um contraponto ao movimento dos estudos organizacionais positivos, que buscam privilegiar os aspectos positivos dos indivíduos no ambiente organizacional (Carr et al., 2020). Sob a perspectiva positiva, os autores optaram por privilegiar variáveis mais macro-organizacionais relativas às práticas de gestão (inclusive de pessoas), que também podem influenciar o bem-estar dos trabalhadores (Vasconcellos & Neiva, 2016).

Destacamos o fato de a liderança estar presente como variável em diversos modelos dos artigos analisados (Elo et al., 2014; Farr-Wharton et al., 2021; Glilekpe et al., 2022; Ogunmokun et al., 2022; Salehi et al., 2023), ratificando o potencial preditor da liderança sobre o bem-estar dos empregados (Czakert & Berger, 2024; Lundqvist et al., 2022; Onesti, 2023). Além disso, vale ressaltar que Fernandes et al. (2023) apontam a liderança como um dos antecedentes do bem-estar no trabalho, o que reforça a relevância desse aspecto na dinâmica organizacional. Nesse sentido, de uma maneira mais direcionada, sugere-se realizar outras pesquisas que avaliem em que medida a qualidade da relação entre líderes e membros pode impactar o nível de bem-estar, tanto dos integrantes de uma equipe como das próprias lideranças.

Ademais, em relação aos desafios apresentados pelos autores dos artigos analisados, a Tabela 4.3 apresenta *insights* relevantes da literatura em relação ao debate do bem-estar no trabalho de servidores e servidoras públicos e como as pesquisas podem avançar nesse campo.

Tabela 4.3*Principais Desafios Discutidos pelos Artigos*

Principais desafios e reflexões	Artigos
Estratégia metodológica (estudos transversais limitam a obtenção de relações causais e dados de fonte única ou autorrelatados podem gerar viés de método comum)	Abdelmotaleb e Saha (2020); Alrashidi et al. (2022); Babic et al. (2020); Farr-Wharton et al. (2021); García-Juan et al. (2020); Glilekpe et al. (2022); Haapakangas et al. (2018); Hameed et al. (2022); Jonsdottir et al. (2020); Kiefer et al. (2015); Koukoulaki et al. (2017); Medzo-M'engone, 2021a; Medzo-M'Engone e Ntsame Sima (2021); Miner-Rubino e Cortina (2004); Nery et al. (2016); Nery et al. (2019); Nie et al. (2015); Nielsen e Randall (2009); Ogunmokun et al. (2020); Potipiroon e Faerman (2020); Salehi et al. (2023); Salmela-Aro e Nurmi (2004); Selemeni Shindika e Cheteni (2023); Siverbo (2023); Van Thielen et al. (2018); Vasconcellos e Neiva (2016); Werner-de-Sondberg et al. (2018).
Contexto e características culturais dos países e organizações escolhidos impedem a generalização dos resultados	Abdelmotaleb e Saha (2020); Babic et al. (2020); García-Juan et al. (2023); Glilekpe et al. (2022); Haapakangas et al. (2018); Medzo-M'engone, 2021b; Medzo-M'Engone e Ntsame Sima (2021); Miner-Rubino e Cortina (2004); Nie et al. (2015); Ogunmokun et al. (2022); Potipiroon e Faerman (2020); Salehi et al. (2023); Shindika e Cheten (2023); Vasconcellos e Neiva (2016); Werner-de-Sondberg et al. (2018);
Ausência de perspectiva de gênero e de raça como variável de análise	Jonsdottir et al. (2020); Miner-Rubino e Cortina (2004); Selemeni Shindika e Cheteni (2023).

Fonte: elaborada pelos autores

Nesse sentido, é possível delinear uma agenda de pesquisa futura para o avanço dos estudos sobre bem-estar no trabalho, com atenção especial para o setor público. Inicialmente, constatamos que o caráter multidimensional do construto bem-estar pode incorrer em muitas estratégias de análise por parte dos pesquisadores, o que se configura como uma vantagem, pois abre espaço para a ampliação do debate. Entretanto, a busca por uma maior uniformização do conceito, por meio de estudos de natureza teórica e à luz das perspectivas hedônica e eudaimônica, pode resultar em uma compreensão mais abrangente do construto, conforme propuseram Demo e Paschoal (2016). Inclusive, será que a compreensão do que é sentir-se bem no ambiente de trabalho foi alterada com a experiência vivida pelos trabalhadores durante e após a pandemia da COVID-19? E a percepção de bem-estar é diferente entre servidores que atuam em trabalho remoto e servidores que desempenham as atividades presencialmente?

Outra oportunidade de pesquisa identificada é em relação à discussão sobre as particularidades existentes (se é que existem) no contexto do setor público quando se discute o bem-estar no trabalho. Sugerimos atenção particular aos impactos que aspectos como a *Public Service Motivation* (motivação para o serviço público), os preceitos da *New Public Management* (nova gestão pública), a burocracia e a *accountability* (responsabilização), específicas à realidade pública, imprimem sobre o bem-estar dos servidores. Além disso, há

espaço para investigação em outros setores de governo e em relação à natureza do trabalho, por exemplo, avaliando se as variáveis que impactam o bem-estar de servidores que atendem ao público são iguais se comparadas com os servidores que desempenham trabalhos de natureza mais analítica e processual? Essa diferença também se aplica a líderes e equipes?

Ademais, verificamos lacunas em relação a estudos que discutam, de forma mais detida, as nuances existentes sobre o bem-estar no trabalho em termos de gênero, raça e orientação sexual. Será que homens e mulheres, atravessados por suas particularidades, sejam elas de raça e de identificação de gênero, experienciam o bem-estar no trabalho a partir de variáveis comuns?

Em termos de limitações do presente estudo, tem-se o fato de terem sido incluídos apenas artigos indexados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* e que tinham fator de impacto (*CiteScore* ou *Journal Impact Factor*), já que a ideia era produzir uma revisão com estudos academicamente mais relevantes. Ainda, foram priorizados artigos científicos publicados exclusivamente no idioma inglês. Essas escolhas metodológicas, ainda que tenham sido adotadas com vistas a priorizar a qualidade dos estudos, podem ter incorrido na exclusão de trabalhos em construção ainda não publicados em periódicos (publicações de congressos), em outros idiomas ou indexados em outras bases de dados, o que lança luz a novos caminhos a serem percorridos por revisões ulteriores.

4.6 Conclusões

A partir da análise dos artigos publicados em periódicos de alto impacto sobre a variável bem-estar no trabalho no contexto do serviço público, por meio da caracterização do campo teórico, da apresentação dos resultados, identificando desafios e reflexões, e do delineamento de uma agenda de pesquisa para estudos futuros, considera-se que o objetivo estabelecido por esta pesquisa foi alcançado.

As contribuições teóricas trazidas por este estudo para os estudos organizacionais centram-se no fortalecimento do debate sobre o movimento dos estudos acerca do comportamento organizacional positivo, mais especificamente no que tange ao bem-estar no trabalho de servidores e servidoras públicas e seus correlatos como saúde e qualidade de vida. Além disso, foi possível mapear o estado da arte da produção científica, constatar que ainda existe a necessidade de maior refinamento do construto e de avançar no diálogo que concerne à existência de possíveis especificidades e pressupostos que emolduram o bem-estar no setor público.

Em termos práticos, esta pesquisa convida à reflexão os gestores públicos e lideranças de governo a respeito da importância de estabelecer ambientes organizacionais mais humanizados e saudáveis, com atenção à subjetividade e à necessidade dos trabalhadores. Assim, a promoção do bem-estar sairá do discurso organizacional e se concretizará em prática efetiva, onde a busca pela prevalência de emoções positivas no trabalho e, subsequentemente, o alcance da sensação de bem-estar pelos servidores e servidoras se traduzirão em maior qualidade das entregas à sociedade.

5. Evidências de validade e confiabilidade de uma versão reduzida da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público: uma comparação entre países⁴

Resumo

A dinâmica de organizações públicas e privadas apresenta diferenças que influenciam o desenho e a implementação das práticas de gestão de pessoas. No entanto, há poucos estudos que discutam essas especificidades e a operacionalização dos sistemas de práticas de GP no setor público. Assim, este estudo teve como objetivo adaptar, obter indícios de validade e propor uma versão reduzida da Escala de Práticas de Gestão Pessoas Pública (EPGP Pública) no contexto da Espanha. Para isso, dois estudos foram realizados. O estudo 1 realizou a adaptação da EPGP Pública utilizando o método *decentering*. O estudo 2 utilizou amostras do Brasil (n=195) e Espanha (n=215), por meio de Análise Fatorial Confirmatória e Multigrupo, obtendo bons indícios de validade e confiabilidade da escala, além de atestar a invariância da medida entre as duas amostras. Ainda, foi proposta uma versão reduzida do instrumento com 15 itens. Os resultados obtidos na validação e na versão reduzida apresentaram qualidades psicométricas e indícios de validade e confiabilidade adequados em ambas as amostras. Assim, gestores públicos podem utilizar o instrumento, culturalmente adaptado, para o diagnóstico e a implementação de estratégias efetivas de práticas de GP em instituições públicas.

Palavras-chave: práticas de gestão de pessoas, setor público, escala, adaptação, adaptation

5.1 Introdução

Práticas de gestão de pessoas (PGP) no setor público são diferentes, demandando escalas customizadas à realidade deste setor. Boon et al. (2019) analisaram mais de 500 artigos publicados até 2017 de escalas de gestão de pessoas e não identificaram nenhuma pesquisa que tenha proposto ou adaptado uma escala de PGP para o setor público, abrindo um chamado na literatura científica.

A partir desta lacuna, e considerando que organizações públicas e privadas enfrentam desafios distintos, relacionados, por exemplo, a objetivos institucionais, burocracia, estabilidade funcional e *accountability* (Boselie et al, 2021; Jakobsen et al., 2023), Demo et al (2024) propuseram um modelo de mensuração, com boas evidências de validade e

⁴ Este artigo foi submetido e aprovado para apresentação no SemeAD 2025.

confiabilidade no contexto do serviço público, denominada Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (EPGP Pública).

Assim, com base em escalas previamente validadas, apresentando estruturas teóricas e psicométricas bem estabelecidas, comparações entre países são importantes para obter evidências de validade externa das escalas de modo que possam ser aplicadas em países e culturas diferentes. Para isso, são realizadas adaptações destas escalas e subsequentes validações em novos contextos (Stefana et al., 2025).

Por conseguinte, o presente estudo tem como objetivos adaptar a EPGP Pública de Demo et al. (2024), validada originalmente no Brasil, para o contexto do serviço público da Espanha, verificar evidências de validade e confiabilidade do instrumento, comparar a estrutura e a métrica da escala entre amostras (Espanha e Brasil), além de propor uma versão reduzida do instrumento, uma vez que medidas menores são cada vez mais necessárias para aumentar as taxas de resposta, a completude dos dados e a motivação dos participantes para responder (Marcus et al, 2007; Robb et al, 2017). Para alcançar estes objetivos, será aplicada a técnica *decentering* para sua adaptação (Pérez-Nebra et al., 2023a) e testada a estrutura original da escala com quatro fatores.

Tais objetivos constituem as contribuições teóricas deste trabalho. Enquanto implicações práticas, gestores e organizações públicas passam a dispor de um instrumento culturalmente adaptado e cientificamente validado, que poderá subsidiar a formulação de estratégias mais eficazes voltadas ao desenho e à implementação de práticas de gestão de pessoas com foco na melhoria da experiência laboral e nos resultados institucionais.

5.2 Referencial Teórico

Brasil e Espanha têm Constituições relativamente recentes, 1988 e 1978, que surgem em contextos semelhantes de transição democrática (Fuentes, 2021; Lorencini, 2022), e convergem ao trazerem os princípios da eficiência e da eficácia como norteadores da prática na administração pública (*Constitución española*, 1978; Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). Essa abordagem gerencial também é reflexo do movimento trazido pela nova gestão pública do início dos anos 1980, e mais recentemente da nova governança pública, e vem sendo adotada por diversos países para a modernização do Estado (Osborne, 2017). Portanto, a eficiência das políticas públicas requer práticas de gestão de pessoas coerentes, capazes de promover não apenas desempenho e motivação, mas também o alinhamento dos

servidores públicos com os objetivos organizacionais (Demo et al., 2024). Diversos estudos (Boselie et al, 2021; Leisink et al., 2021; Villajos et al., 2020) discutem as diferenças entre os contextos organizacionais público e privado no que se refere às práticas de gestão de pessoas (PGP). No entanto, tais distinções raramente são testadas de forma empírica, assumindo, em geral, que a estrutura das PGP é equivalente em ambos os setores (Blom et al., 2018), o que representa uma limitação importante. Na Espanha, embora existam estudos recentes (Tordera et al., 2020a; Villajos et al., 2019a; Villajos et al., 2019b; Villajos et al., 2020) voltados à temática, eles não se dedicaram especificamente à avaliação das PGP em organizações públicas. No entanto, é possível destacar a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (EPGP Pública), desenvolvida por Demo et al. (2024), cujo foco foi o setor público brasileiro. Tal instrumento apresenta-se como a única evidência empírica identificada na literatura e ponto de partida promissor para teste na realidade espanhola.

5.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público

Boselie et al. (2021) definem as práticas de gestão de pessoas (PGP) como as decisões gerenciais que moldam as relações laborais para o atingimento de resultados. Em outras palavras, as PGP são propostas articuladas aos objetivos e estratégias organizacionais, que traduzem as políticas de gestão de pessoas em um conjunto estruturado de ações e rotinas no que tange às relações humanas, para promover maior bem-estar e realizar os resultados desejados (Demo et al., 2024). A compreensão mais tradicional trazida pela literatura é de que as PGP favorecem ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis, bem como melhores resultados organizacionais (Boon et al., 2019; Boselie et al, 2019; Villajos et al., 2019a).

Do ponto de vista mais amplo, as diferenças contextuais, políticas e culturais, como restrições legais e orçamentárias, burocracia, opinião pública e demandas complexas, requerem maior atenção dos gestores públicos no desenho e na implementação das PGP (Jakobsen et al., 2023; Leisink et al., 2021). Essas especificidades impactam a autonomia, a flexibilidade, a satisfação e a liberdade para inovar de servidores públicos (Cooke et al., 2022). Há reflexo, também, na elaboração de programas de capacitação, haja vista a natureza dos objetivos organizacionais no setor público, caracterizados por tangibilidade reduzida e mensuração complexa (Blom et al., 2018). Ainda, Van der Wal (2015) questiona os próprios parâmetros que definem desempenho no setor público, os quais deveriam contemplar tanto eficiência, bem-estar, progresso e inovação, como também a ausência de corrupção.

Essas diferenças também impactam os níveis organizacional e individual. As

organizações públicas, por exemplo, enfrentam desafios em definir um conjunto de iniciativas que equilibre desempenho (gestão voltada a resultados e eficiência do gasto), com bem-estar e satisfação dos servidores (Garcia-Juan et al., 2020). Já os servidores públicos são impulsionados por um desejo intrínseco e altruísta de servir ao bem coletivo, conhecido como Motivação para o Serviço Público (Ritz et al., 2016; Van der Wal., 2015).

Considerando esse contexto adverso, a literatura mais recente tem enfatizado que a escolha das PGP deve formar um sistema integrado de ações, e não um conjunto de medidas isoladas, de modo que o desafio é identificar quais práticas devem ser priorizadas, em termos de esforço e investimento, para o resultado esperado, sem desconsiderar o bem-estar no trabalho e a sustentabilidade organizacional (Guest, 2025). Boon et al. (2019) dão algumas pistas, como o uso de configurações mais típicas, a análise das interações entre as práticas e a definição de práticas que sejam suficientes e necessárias para a efetividade de um dado sistema.

Nesse sentido, o estudo de Boon et al. (2019) identificou práticas clássicas, que podem servir de base para o desenho de modelos sistêmicos de PGP, como desenho do trabalho; seleção; treinamento e desenvolvimento; participação e autonomia; incentivos compensatórios e avaliação de desempenho. O arranjo dessas práticas pode variar de acordo com os objetivos estratégicos do sistema, como aqueles com foco em alto desempenho, envolvimento ou comprometimento organizacional, além do próprio contexto institucional, sendo possível a inclusão de outras práticas (Boon et al., 2019). Afinal, a literatura sobre práticas de gestão de pessoas tem sido baseada na realidade privada, que visa ao lucro, diferentemente da esfera pública e das organizações sociais, que buscam atender o interesse coletivo (Villajos et al., 2020). Assim, construtos como desempenho e comprometimento podem ser compreendidos de maneiras distintas nesses dois contextos, o que requer cautela no desenho desses sistemas (Guest, 2025).

Nesse cenário, a construção da EPGP Pública tomou como base estudos anteriores (Demo et al., 2012, 2014), cujos modelos contemplavam 6 práticas bastante utilizadas na literatura (Recrutamento e Seleção; Envolvimento; T&D; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho baseada em Competência; Remuneração e Recompensas), mas que não eram transferíveis diretamente ao setor público. Portanto, para adaptar o instrumento para este contexto específico, foi realizada uma etapa qualitativa prévia, composta por especialistas na área de gestão pública. Nela, as práticas de Recrutamento e Seleção e de Remuneração e Recompensas, que são determinadas por lei, foram removidas da proposta, por não serem passíveis de alteração pela gestão. A etapa quantitativa de evidências de validade e confiabilidade desvelou uma estrutura com 4 fatores e 19 itens, buscando contemplar práticas

com foco em desempenho (Treinamento & Desenvolvimento, e Avaliação de Desempenho e Competências) e de suporte social, um pouco mais orientadas aos relacionamentos e ao bem-estar no trabalho (Relacionamento e Condições de Trabalho), conforme sugerido por autores como Villajos et al. (2019a).

Portanto, a EPGP Pública de Demo et al. (2024) surge como uma iniciativa seminal para avaliar práticas de gestão de pessoas específicas para o contexto público, a qual contempla as práticas mais clássicas e comumente utilizadas em validações de escala identificadas por Boon et al. (2019). Sendo uma proposta inicial, é possível haver lacunas e espaço para evolução do modelo, a partir da inclusão de outras práticas em futuras validações/adaptações do instrumento. Práticas de Gestão da Comunicação Organizacional, por exemplo, podem ser úteis para lidar com a questão da influência política/pressão institucional, além da responsabilização e prestação de contas (Guest, 2025; Van Dijk & Steen, 2022). Ainda, Demo et al. (2024) alertam que o fator “Relacionamento”, que abarcou práticas relativas à autonomia, à participação, à socialização e aos relacionamentos com chefias e pares, foi uma evolução da prática originalmente conhecida como “Envolvimento” (Demo et al., 2012), até para evitar confusões conceituais com a própria atitude de envolvimento no trabalho, que representa conceito distinto.

Nesse sentido, ao analisar a aplicabilidade de modelos como a EPGP Pública em diferentes contextos, é relevante observar como se caracterizam Brasil e Espanha em termos de Administração Pública. Ambos os países se organizam de forma similar, priorizando uma abordagem descentralizada em três níveis principais de governo, e com acesso à função pública por meio de concurso público de provas e provas e títulos (Boix Palop, 2024; Maia, 2021). O vínculo desses servidores públicos pode ser permanente, regido por lei e estatuto próprio, e aqueles contratados de forma temporária, cuja relação se dá pelo direito do trabalho. Em ambos os casos, o objetivo principal é o exercício de funções voltadas ao interesse público (Weske et al., 2019).

Assim, tendo em vista as similaridades contextuais em termos de organização do serviço público de ambos os países, a adaptação e validação da EPGP Pública, originalmente brasileira, no contexto da Espanha pode ser uma alternativa possível e viável. Espera-se que a adaptação da EPGP Pública apresente estrutura similar à proposta original (Brasil). Dessa forma, é estabelecida a Hipótese 1:

H1. A estrutura original da EPGP Pública se mantém após a adaptação ao contexto da Espanha.

Contudo, o uso de instrumentos adaptados para realidades distintas da original, como no caso da EPGP Pública brasileira no contexto espanhol, requer que a medida seja não apenas válida e confiável, mas também que passe por processos criteriosos de adaptação, de modo a assegurar uma equivalência adequada, tanto do ponto de vista semântico quanto psicométrico (Klotz et al., 2023). Esse processo pode apresentar desafios aos pesquisadores, conforme discutido a seguir.

5.2.2 Quais são os desafios na adaptação de escalas?

Tradicionalmente, o processo de adaptação de instrumentos psicométricos para diferentes contextos, sejam linguísticos, culturais ou organizacionais inclui as técnicas de tradução simples e tradução reversa (Klotz et al., 2023). Essas estratégias contribuem para a aproximação entre a versão original e a versão traduzida, no entanto podem apresentar limitações, como traduções literais e com incongruências linguísticas, além de dificuldades em preservar os significados culturais subjacentes ao construto avaliado (Cassepp-Borges et al., 2010; Smith et al., 2013).

Para minimizar essas limitações, é possível combinar essas técnicas com outras abordagens metodológicas, como a realização de pré-testes com a população-alvo (Smith et al., 2013), a participação de comitês bilíngues compostos por juízes especialistas para avaliação das versões traduzidas (Cassepp-Borges et al., 2010; Smith et al., 2013), a adoção de métodos qualitativos, como entrevistas cognitivas e sondagem de respostas (Fischer et al., 2025). Bem como o uso da tradução descentralizada (*decentering*), que enfatiza a equivalência cultural dos significados (Pérez-Nebra et al., 2023a; Smith et al., 2013), que foi adotada no presente estudo.

Essas estratégias complementares demandam maior tempo e esforço dos pesquisadores, mas sua implementação favorece a equivalência entre a versão adaptada e o instrumento original. A confiabilidade da medida tende a ser maior quanto maior for a equivalência funcional (relativa ao construto psicológico), estrutural (associada à validade estatística), métrica (referente à relação entre os itens e a variável latente) e escalar (ligada à comparabilidade entre os escores) (Fischer et al., 2025; Smith et al., 2013). No caso deste estudo, soma-se a esses desafios o fato de não haver escalas de práticas de gestão de pessoas para o setor público previamente validadas no contexto da Espanha.

Um elemento importante na adaptação de instrumentos psicométricos, sobretudo em investigações que envolvem a comparação entre diferentes grupos, é a verificação da invariância de medida (Fischer et al., 2025). Essa etapa assegura que o construto avaliado seja

interpretado de maneira equivalente entre os distintos contextos analisados. Apesar de ser esperado certo grau de variação na percepção das práticas de gestão de pessoas entre Brasil e Espanha, a invariância de medida auxilia na identificação de indícios de que tanto a estrutura dos itens (invariância configural), quanto as cargas fatoriais (invariância métrica) conseguem captar padrões semelhantes do traço latente nos indivíduos de ambos os países.

Assim, tendo em vista a semelhança contextual entre os dois países, espera-se que os dados se comportem de maneira similar. Nesse sentido, é estabelecida a seguinte hipótese:

H2. Os resultados com amostras coletadas no Brasil e na Espanha resultarão em invariância.

Por fim, este estudo busca propor uma versão reduzida da EPGP, mantendo índices psicométricos adequados em relação à escala original (Demo et al., 2024), o que pode ser útil para medição mais simplificada da variável. Especialmente sobre o aspecto de redução de tempo e custos, maior adesão de participantes e efetividade das pesquisas longitudinais, os estudos têm buscado priorizar o uso de instrumentos de pesquisa reduzidos (Schroeders et al., 2016). Diante disso, a versão reduzida da EPGP, a partir das amostras do Brasil e da Espanha, auxiliará lideranças e gestores públicos a identificar a percepção dos servidores públicos sobre a efetividade das práticas de gestão de pessoas para a melhoria da experiência laboral. Para tanto, a partir do agrupamento de itens mais representativos por fator, tanto psicométrica como teoricamente fundamentados, será proposta uma versão que mantenha bons índices de validade e confiabilidade em relação à versão proposta por Demo et al. (2024). Assim, é estabelecida uma hipótese adicional:

H3. É possível obter uma versão reduzida da EPGP mantendo qualidades psicométricas e índices de validade e confiabilidade adequados.

Portanto, este artigo busca contribuir adaptando uma escala de práticas de gestão de pessoas para o contexto da Espanha, customizada para o setor público e em uma versão reduzida, buscando identificar índices de confiabilidade e validade e realizando teste de comparação entre amostras de países diferentes (Espanha e Brasil).

5.3 Método

Foram realizados dois estudos. O Estudo 1 teve como objetivo adaptar, para o espanhol, a EPGP Pública de Demo et al. (2024). O Estudo 2 buscou obter evidências de validade e

confiabilidade da escala, verificar a equivalência de sua estrutura e métrica entre as amostras da Espanha e do Brasil, além de propor uma versão reduzida.

5.3.1 Estudo 1 - Adaptação da escala

A adaptação da EPGP Pública de Demo et al. (2024), do português para o espanhol, foi realizada utilizando o método de *decentering* sugerido por Pérez-Nebra et al. (2023a). A metodologia adotada neste estudo fundamenta-se nas diretrizes propostas por Cassepp-Borges et al. (2010) e Smith et al. (2013), complementada pela aplicação do *Content Validity Ratio* (CVR), desenvolvido por Lawshe (1975). Essa abordagem é considerada mais robusta para estudos de adaptação transcultural, uma vez que permite mitigar vieses culturais e contornar limitações frequentemente associadas aos procedimentos convencionais de tradução e tradução reversa, conforme evidenciado por Klotz et al. (2023).

Para a tradução inicial dos itens da EPGP Pública, foram convidados 3 participantes bilíngues em português e espanhol, sendo dois do sexo feminino e um do masculino, e todos com nível de escolaridade de mestrado e/ou doutorado. A quarta tradução foi obtida por meio do uso de recurso de inteligência artificial (*OpenAI*, 2024). A avaliação das traduções foi feita por meio do método *decentering*, com 15 indivíduos, entre estudantes universitários e trabalhadores espanhóis, compuseram o grupo de especialistas. Todos afirmaram ter bom nível de conhecimento no idioma português. A maioria era do sexo feminino (73%), com idade variando entre 21 e 64 anos (média 47 anos, DP = 16). A escolaridade de 73% era de nível superior ou mestrado.

O grupo de especialistas avaliou as traduções utilizando instrumento composto pelos 4 critérios do método *decentering* (Pérez-Nebra et al., 2023a): (1) a tradução mais fiel ao item original da escala; (2) a tradução mais adaptada culturalmente; (3) a dimensionalidade do item, ou seja, a qual constructo da escala o item pertence; e (4) a essencialidade do item para a operacionalização do constructo.

Quanto aos procedimentos, inicialmente, foram avaliadas quatro traduções (A, B, C e D) da EPGP Pública. Para avaliar os critérios (1) a tradução mais fiel ao item original da escala e (2) a tradução mais adaptada culturalmente, os avaliadores selecionaram a melhor tradução dentre as apresentadas. Sobre o critério (3) a dimensionalidade do item, ou seja, a qual construto da escala o item pertence, os avaliadores indicaram (1) para o fator 1 (Treinamento & Desenvolvimento), (2) para o fator 2 (Relacionamento), (3) para o fator 3 (Condições de Trabalho) e (4) para o fator 4 (Avaliação de Desempenho e Competências), conforme

conceituação apresentada no formulário. Para o critério (4) - a essencialidade do item para a operacionalização do construto, os avaliadores foram orientados a indicar (1) para não essencial, (2) para útil, mas não essencial e (3) para essencial.

As avaliações diferentes em relação aos critérios 1 e 2 foram solucionadas considerando as traduções melhor adaptadas, ou seja, de mais fácil compreensão por nativos da língua espanhola, de acordo com os especialistas.

5.3.2 Estudo 2 - Evidências de validade e teste da versão reduzida da EPGP Pública

Os participantes deste estudo foram 215 trabalhadores espanhóis de instituições públicas do nível central, das comunidades autônomas e dos municípios, e 195 trabalhadores brasileiros de uma instituição pública federal. Para participação na pesquisa, os critérios de inclusão eram os respondentes serem servidores públicos, terem mais de 18 anos e estarem trabalhando. Na amostra do Brasil, 63% se identificaram com o sexo feminino, com média de idade de 45 anos ($DP = 10$), 24% com nível superior e 72% tinham pós-graduação e 42% com cargo de liderança. Na Espanha, 63% também se identificaram com o sexo feminino, com média de idade de 50 anos ($DP = 9$), 45% com nível superior e 33% com pós-graduação e 18% com cargo de liderança.

O instrumento utilizado na Espanha foram os 19 itens traduzidos no estudo anterior, sendo três itens para Treinamento & Desenvolvimento (que apresentaram índice de confiabilidade $\hat{\Omega}$ de McDonald = 0.81, exemplo de item “Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente”), oito itens para Relacionamento ($\hat{\Omega}$ = 0.90, exemplo de item “A organização em que trabalho estimula a participação dos/as servidores/as nas tomadas de decisão”), cinco itens para Condições de Trabalho ($\hat{\Omega}$ = 0.79, exemplo de item “As instalações e as condições físicas da organização em que trabalho são adequadas”) e três itens para Avaliação de Desempenho e Competências ($\hat{\Omega}$ = 0.76, exemplo de item “Na organização em que trabalho, os/as servidores/as recebem feedbacks informais sobre seu desempenho”). A ancoragem da escala foi de concordância, utilizando estrutura *Likert* de cinco pontos, sendo 1 para discordo totalmente, 5 para concordo totalmente e 3 para ponto neutro.

No caso do Brasil, o instrumento utilizado foi a escala original em português de Demo et al. (2024), também com 19 itens distribuídos nos mesmos 4 fatores, que apresentaram à época bons índices de confiabilidade também, quais sejam, 0.81, 0.90, 0.79 e 0.76, respectivamente. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, o instrumento de pesquisa,

tanto no Brasil como na Espanha, foi enviado aos participantes em formato eletrônico (*google forms*), que continha o termo de consentimento livre e esclarecido e instruções gerais sobre a pesquisa. Os dados foram coletados entre os meses de fevereiro a junho de 2025 (Espanha) e entre os meses de outubro de 2024 a junho de 2025 (Brasil). Com relação aos cuidados éticos com a pesquisa, este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília (parecer nº 7.073.847) e pela *Unidad de Protección de Datos* da Universidade de Zaragoza/Espanha (RAT 2024-226).

Na etapa de análise dos dados, para avaliar a hipótese H1, inicialmente foram conduzidas análises de frequência para examinar a distribuição dos dados, identificar valores ausentes, por meio de análise *listwise*, e casos extremos, pela distância *Mahalanobis* (Tabachnick & Fidell, 2019). Em seguida, foi investigada a presença de multicolinearidade e singularidade entre as variáveis por meio do fator de inflação da variância (VIF) (< 10) e valores de tolerância (> 0.1) (Hair et al., 2019). Também foram verificadas as premissas para a aplicação de técnicas multivariadas, incluindo linearidade, homocedasticidade e normalidade dos dados, utilizando-se gráficos de resíduos e de probabilidade normal, além do cálculo do *score Z* ($z \leq 2.58$), conforme orientações metodológicas de Hair et al. (2019).

Não foram encontradas inconsistências em relação à normalidade e nem aos pressupostos de análise multivariada dos dados. Na amostra da Espanha, foram identificados 11 dados faltantes e 7 casos extremos. No caso do Brasil, havia 12 dados faltantes e 3 casos extremos. Os dados faltantes, de ambas as amostras, foram excluídos das análises, via método *listwise*, mas os casos extremos foram mantidos, pois não interferiram de maneira significativa nos índices de ajuste, além de permitir avaliar se a escala é sensível o suficiente para contemplar perfis distintos de respondentes (Tabachnick & Fidell, 2019). Assim, a amostra final foi de 203 sujeitos na Espanha e 183 sujeitos no Brasil, o que atende aos valores mínimos próximos de 10 sujeitos por variável estabelecidos pela literatura (Kline, 2023).

Na sequência, foi realizada Análise Fatorial Confirmatória, via Modelagem por Equações Estruturais (MEE), por meio de estimativa de máxima verossimilhança. Todas as análises foram realizadas por meio do *software livre* JASP (v. 0.19.3). Para avaliar a qualidade dos modelos de mensuração e estrutural, foram utilizados como referência índices absolutos (NC, RMSEA e SRMR) e incrementais (CFI) e com valores referenciais do NC ($\chi^2/DF \leq 3.0$), do CFI (≥ 0.9) e do RMSEA e SRMR (≤ 0.08 ou até 0.10) (Kline, 2023; Marôco, 2021).

Para a hipótese H2, foi conduzida uma análise de invariância entre os grupos amostrais da Espanha e do Brasil, com foco nas formas configural, métrica e escalar. Esse procedimento envolveu a comparação das cargas fatoriais e da estrutura dos modelos por meio de análise

fatorial confirmatória multigrupo (AFC-MG). A avaliação da invariância baseou-se nos critérios de variação dos índices de ajuste, considerando-se aceitáveis valores de ΔCFI iguais ou inferiores a 0.01 e de $\Delta RMSEA$ iguais ou inferiores a 0.015, conforme as diretrizes propostas por Kline (2023).

Por fim, para o teste da H3, procedeu-se à análise de correlação, a partir do resultado obtido na H1, utilizando a versão reduzida obtida e comparando-a com a versão completa da EPGP. Os parâmetros utilizados para a proposta de versão reduzida foram a seleção dos itens por fator com as maiores cargas fatoriais (parâmetros de Comrey & Ley, 2013) e representatividade teórica; análise do coeficiente de correlação de *Pearson* ($\rho \geq 0.80$) para identificar a similaridade das estruturas fatoriais (Brown, 2015; Hair et al., 2019); e a qualidade do ajuste da versão reduzida (Kline, 2023; Marôco, 2021).

5.4. Resultados

5.4.1 Estudo 1 - Adaptação da escala

Para a adaptação da escala, foram comparadas as quatro traduções obtidas e apenas o item 17 apresentou proposta de tradução idêntica. Os demais itens (n=18 no total), com traduções divergentes, foram submetidos ao processo de tradução descentralizada, que inclui a validade de conteúdo dos itens (CVR), a tradução mais fiel e a tradução melhor adaptada à cultura. O CVR indica a essencialidade do item em relação ao construto e é a razão entre o número de especialistas que avaliaram o item como essencial pelo número total de especialistas (Ayre & Scally, 2014). A Tabela 5.1 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 5.1
Índices das Traduções

Item	CVR*	Fator	Tradução mais fiel	Tradução melhor adaptada culturalmente	Tradução final (Espanhol)
4. A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos/as servidores/as, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	0.71	3	A	C	La organización en la que trabajo invierte en el desarrollo de sus funcionarios/as, promoviendo su crecimiento profesional (ej.: financiación total o parcial de grados, posgrados, cursos de idiomas, de especialización, educación continua, etc.)
5. A organização em que trabalho auxilia os/as servidores/as a desenvolverem as	1.00	1	A	B	La organización para la que trabajo ayuda a sus funcionarios/as a desarrollar las competencias que

competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).

necesitan para desempeñar sus actividades laborales (ej.: formación, participación en conferencias, etc.).

7. Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	0.86	1	A	C	En la organización en la que trabajo se establecen periódicamente las necesidades de formación y capacitación de su personal.
1. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização em que trabalho.	0.14	2	A	B	Los/as funcionarios/as están orgullosos de trabajar para la organización en la que trabajan.
2. Os servidores da organização em que trabalho são prestativos.	0.29	2	A	C	Los/as funcionarios/as de la organización en la que trabajo tienen una buena disposición.
3. A organização em que trabalho trata os/as servidores/as da organização com respeito.	0.71	3	A	B	La organización para la que trabajo trata a sus funcionarios/as con respeto.
8. Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os/as servidores/as.	0.43	2	A	D	En la organización donde trabajo, hay un clima de cooperación entre el personal.
10. A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos/as servidores/as na realização das tarefas.	0.57	2	B	B	La organización para la que trabajo favorece la autonomía de sus funcionarios/as en el desempeño de sus tareas.
11. Na organização em que trabalho, existe confiança entre os/as servidores/as e os/as gestores/as/chefes.	0.29	3	A	B	En la organización donde trabajo, hay confianza entre funcionarios/as y directivos.
13. Na organização em que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos/as gestores/as/chefes.	0.29	2	A	C	En la organización en la que trabajo, existe coherencia entre el discurso y la práctica de los/as gestores/as y jefes/as.
14. A organização em que trabalho estimula a participação dos/as servidores/as nas tomadas de decisão.	0.57	3	A	B	La organización para la que trabajo fomenta la participación del personal en la toma de decisiones.
6. A organização em que trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamento, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).	-0.14	3	A	C	La organización en la que trabajo dispone de espacios de convivencia y/o servicios (ej. aparcamientos, bancos, restaurantes/caféterías, etc.).
12. A organização em que trabalho oferece aos/as servidores/as tecnologia (materiais, software e hardware) adequada ao desempenho das funções.	1,00	3	A	B	La organización en la que trabajo proporciona a sus funcionarios/as la tecnología (materiales, software y hardware) que necesitan para desempeñar sus funciones.

16. A organização em que trabalho possui programas de qualidade de vida para os/as servidores/as (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).	-0.14	3	C	B	La organización para la que trabajo tiene programas de calidad de vida para sus funcionarios/as (ej.: horarios flexibles, gimnasia, etc.).
18. A organização em que trabalho se preocupa com a segurança de seus/as servidores/as.	0.43	3	A	B	La organización para la que trabajo se preocupa por la seguridad de sus funcionarios/as.
9. Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos/as servidores/as.	0.14	4	A	B	En la organización en la que trabajo, los resultados de la evaluación del rendimiento se comunican a los/as funcionarios/as.
15. Na organização em que trabalho, os/as servidores/as recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	0.29	4	A	C	En la organización en la que trabajo, los/as funcionarios/as reciben comentarios informales sobre su desempeño.
19. Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia na elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos/as servidores/as.	0.71	4	A	C	En la organización en la que trabajo, la evaluación de desempeño contribuye a la elaboración de un plan de desarrollo profesional de los/as funcionarios/as.

Notas: **Content validity ratio*; Fator 1 -Treinamento, Desenvolvimento & Educação (itens 4, 5,7), Fator 2 - Relacionamento (itens 1, 2, 3, 8, 10, 11, 13, 14), Fator 3 - Condições de Trabalho (6, 12, 16, 18) e Fator 4 - Avaliação de Desempenho e Competências (itens 9, 15, 19)

Fonte: Autores

Com exceção do item 10, todos os demais apresentaram divergências entre a melhor tradução e a tradução melhor adaptada. Nesses casos, foram consideradas as traduções melhor adaptadas. Em relação aos resultados do CVR, houve alinhamento da percepção dos especialistas em relação à relevância dos itens para os quatro fatores. Em 89% dos itens, o CVR obtido foi acima de zero, o que indica que mais da metade dos especialistas convergiram sobre a essencialidade do item (Ayre & Scally, 2013). Apenas os itens 6 e 16 resultaram em CVR negativos, mas em se tratando de uma escala que já apresenta evidências de validade, esses resultados serão considerados apenas como indicativos de eventuais problemas a serem encontrados durante o processo de validação do instrumento previsto no Estudo 2. Assim, a adaptação dos itens da EPGP Pública foi possível com o uso do método *decentering*. Na sequência, foram realizados os procedimentos de coleta dos dados do estudo 2, para o teste das hipóteses 1, 2 e 3.

5.4.2. Estudo 2 - Evidências de validade e teste da versão reduzida da EPGP Pública

A análise fatorial confirmatória com a amostra na Espanha indicou adequação dos

dados. Portanto, a estrutura original da EPGP Pública, com quatro fatores, se manteve após a adaptação no contexto da Espanha, com índices de ajustes aceitáveis NC (χ^2/DF) =2.82, CFI=0.89, RMSEA=0.09 e SRMR=0.06. Assim, a H1 deste estudo foi confirmada.

Por sua vez, o teste de invariância indicou, por meio dos índices de ajustes (χ^2/gl , CFI, RMSEA), que a estrutura do modelo é invariante entre os grupos (invariância configural), ou seja, a estrutura dos quatro fatores se confirmou tanto no Brasil quanto na Espanha. Em relação à invariância métrica, que é quando grupos diferentes respondem os itens de um instrumento de maneira semelhante, os resultados também apontaram invariância ($\Delta CFI \leq 0.01$ e $\Delta RMSEA \leq 0.015$) (Fischer et al., 2025; Kline, 2023). Já o resultado da invariância escalar ($\Delta CFI = 0.03$), que é a comparação entre os escores latentes (média), atestou variância entre servidores públicos da Espanha e do Brasil, indicando que o grupo ao qual pertence o respondente pode influenciar o nível do construto latente (Fischer et al., 2025). Essa invariância era esperada, uma vez que o fenômeno é mensurado em contextos distintos, refletindo as particularidades culturais e da realidade de cada amostra. A Tabela 5.2 apresenta os resultados da análise de invariância, confirmando a H2 deste estudo.

Tabela 5.2

Resultado da Análise de Invariância entre Amostras de Brasil e Espanha

Nível	χ^2*	$\Delta\chi^2$	gl	Δgl	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$
Configural	732.25	...	292	...	0.90	...	0.09	...
Métrica	774.30	42	307	15	0.90	0	0.09	0
Escalar	895.99	122	190	117	0.87	0.03	0.09	0

Nota: * todos <0.001

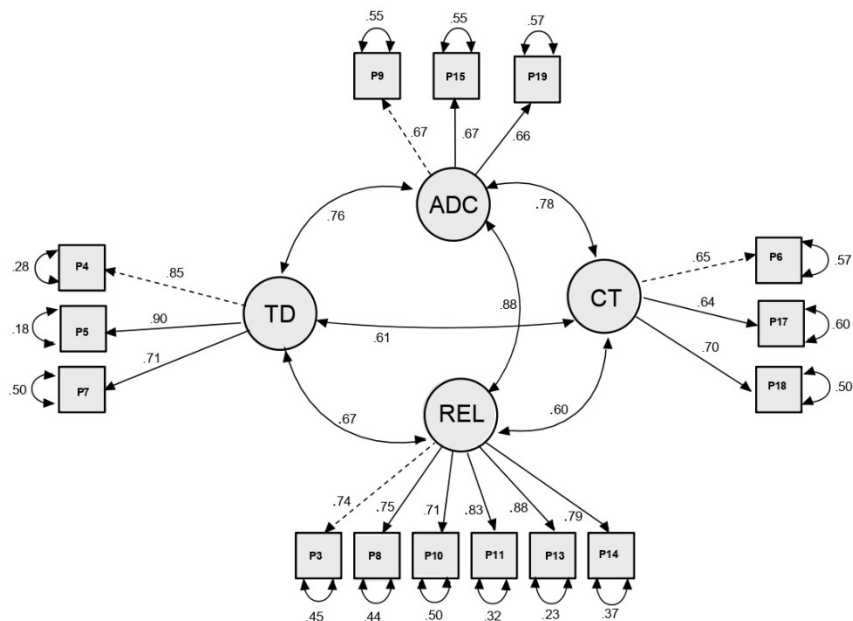
Fonte: Autores

Na sequência, foi testada uma versão reduzida da escala, com mesma estrutura e número de itens, tanto no Brasil quanto na Espanha, e que mantivesse bons índices de ajustes com ambas as amostras. Foram analisados apenas os itens dos fatores Relacionamento (REL) e Condições de Trabalho (CT), pois os fatores Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e Avaliação de Desempenho e Competências (ADC) possuem originalmente 3 itens cada - o mínimo recomendado pela literatura (Kline, 2023), não sendo passíveis de redução. Foram, então, removidos os itens 1 e 2 do fator REL e os itens 12 e 16 de CT. Destaca-se que o item 16 já havia apresentado CRV negativo na etapa de tradução descentralizada realizada no estudo 1.

Assim, a versão reduzida da EPGP ficou com 15 itens, distribuídos em 4 fatores, com

qualidade excelente e muito boa (Comrey & Lee, 2013), atestando sua validade interna e desvelando bons índices de ajuste de acordo com a literatura (Kline, 2023; Marôco, 2021). Os valores de variância extraída e confiabilidade também atenderam às recomendações da literatura (Hair et al., 2022; Zinbarg et al., 2005). Os valores da correlação (*Pearson*) entre os fatores originais e os reduzidos foram todos significativos ($p<0.001$) e indicaram associações fortes e positivas, tanto no Brasil (0.98 e 0.86) quanto na Espanha (0.98 e 0.91), para os fatores REL e CT, respectivamente. Confirma-se, portanto, a H3 deste estudo e a validade externa da EPGP Pública. As Figuras 5.1 e 5.2 apresentam os modelos finais obtidos e a Tabela 5.3 mostra os índices psicométricos no Brasil e na Espanha.

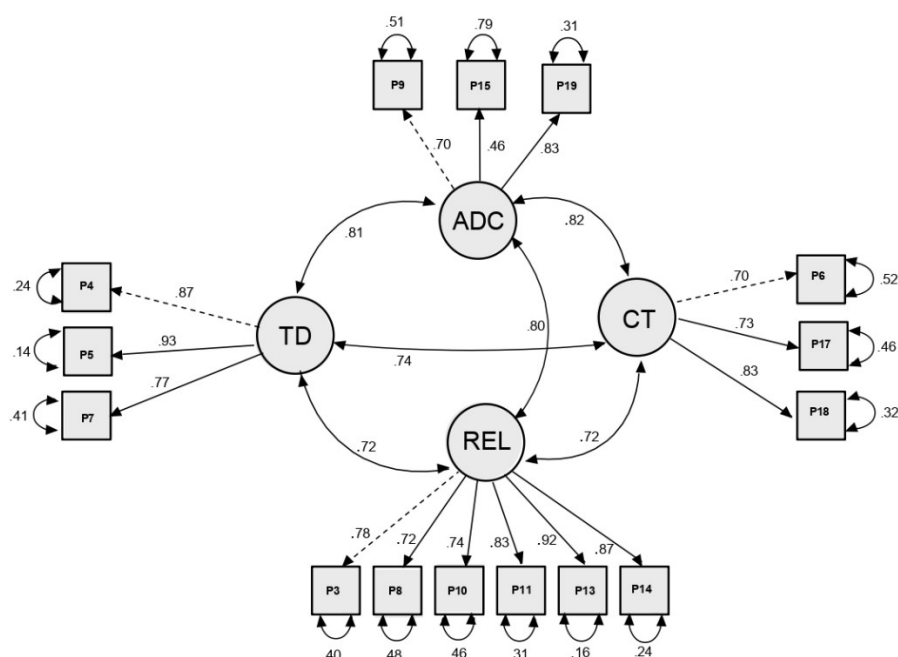
Figura 5.1
Modelo EPGP Pública Reduzida (Brasil)



Nota: $\chi^2(84) = 155.97$; $p < 0.001$; $NC(\chi^2/DF) = 1.85$; CFI=0.95; RMSEA=0.07; SRMR=0.05

Fonte: Autores

Figura 5.2
Modelo EPGP Pública Reduzida (Espanha)



Nota: $\chi^2 (84) = 227.70$; $p < 0.001$; $NC(\chi^2/DF) = 2.71$; CFI=0.93; RMSEA=0.09; SRMR=0.06
Fonte: Autores

Tabela 5.3
Índices Psicométricos dos Modelos de Mensuração - Versão Reduzida

Dimensão	Descrição do item	Carga padronizada / Qualidade do item	
		Brasil	Espanha
Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**	4. A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos/as servidores/as, propiciando seu crescimento profissional.	0,85* Excelente	0,87* Excelente
	5. A organização em que trabalho auxilia os/as servidores/as a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho.	0,90* Excelente	0,93* Excelente
	7. Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	0,71* Excelente	0,77* Excelente
Relacionamento (REL)**	3. A organização em que trabalho trata os/as servidores/as da organização com respeito.	0,74* Excelente	0,78* Excelente
	8. Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os/as servidores/as.	0,75* Excelente	0,72* Excelente
	10. A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos/as servidores/as na realização das tarefas.	0,71* Excelente	0,74* Excelente
	11. Na organização em que trabalho, existe confiança entre os/as servidores/as e os/as gestores/as/chefes.	0,83* Excelente	0,83* Excelente
	13. Na organização em que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos/as gestores/as/chefes.	0,88* Excelente	0,92* Excelente

	14. A organização em que trabalho, estimula a participação dos/as servidores/as nas tomadas de decisão.	0.79*	Excelente	0.87*	Excelente
Condições de Trabalho (CT)**	6. A organização em que trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência.	0.65*	Muito boa	0.70*	Muito boa
	17. As instalações e as condições físicas da organização em que trabalho (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.	0.70*	Muito boa	0.73*	Excelente
	18. A organização em que trabalho se preocupa com a segurança de seus/as servidores/as.	0.64*	Muito boa	0.83*	Excelente
Avaliação de Desempenho e Competências (ADC)**	9. Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos/as servidores/as.	0.67*	Muito boa	0.70*	Muito boa
	15. Na organização em que trabalho, os/as servidores/as recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	0.67*	Muito boa	0.46*	Razoável
	19. Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos/as servidores/as.	0.66*	Muito boa	0.83*	Excelente

Notas: * p-value < 0.01. **Variância Média Extraída: Brasil - TD (0.67), REL (0.62), CT (0.43), ADC (0.45) e Espanha - TD (0.73), REL (0.67), CT (0.56), ADC (0.47). Confiabilidade (ω): Brasil - TD (0.87), REL (0.91), CT (0.70), AD (0.71) e Espanha - TD (0.90), REL (0.92), CT (0.80), AD (0.72).

Fonte: Autores

Por fim, foi analisada a direção e a intensidade de associação entre os 4 fatores da EPGP Pública (versão reduzida), por meio do coeficiente de correlação de *Pearson* (r). Essa análise teve como objetivo verificar se as práticas de gestão de pessoas do modelo formam um sistema integrado de práticas que se complementam entre si ou se há conflitos entre elas. De forma geral, todas as associações obtidas foram significativas e positivas, variando entre moderadas (≥ 0.30) e fortes (≥ 0.50) (Cohen, 2016) em ambos os países. Esse resultado indica que as práticas que integram a EPGP Pública, tanto com foco em desempenho (T&D e ADC) como com foco no suporte social (CT e REL), integram um modelo sinérgico e são percebidas como um bloco único pelos servidores públicos que participaram da pesquisa. A Tabela 5.4 apresenta os resultados das correlações.

Tabela 5.4

Correlação entre os Fatores da EPGP Pública

Fator		TD		REL		CT		ADC	
		Brasil	Espanha	Brasil	Espanha	Brasil	Espanha	Brasil	Espanha
TD	<i>Pearson (r)</i>	-	-						
REL	<i>Pearson (r)</i>	0.59*	0.64*	-	-				
CT	<i>Pearson (r)</i>	0.45*	0.54*	0.42*	0.54*	-	-		
ADC	<i>Pearson (r)</i>	0.53*	0.56*	0.67*	0.61*	0.42*	0.54*	-	-

Notas: * p-value < 0.001. TD (Treinamento e Educação), REL (Relacionamento), CT (Condições de Trabalho), ADC (Avaliação de Desempenho e Competências)

5.5. Discussão, limitações e agenda futura

Os resultados obtidos nos estudos 1 e 2 desta pesquisa demonstram que foi possível adaptar, obter boas evidências de validade e confiabilidade, e propor uma versão reduzida da EPGP Pública no contexto da Espanha. A estratégia inicial *decentering* de Pérez-Nebra et al. (2023a), utilizada para a adaptação da medida, permitiu maior adequação e equivalência cultural dos itens. Klotz et al. (2023) já haviam alertado sobre a necessidade de avançar nos métodos tradicionais de adaptação de medidas. Os índices CRV negativos para os itens 6 e 16, que poderiam indicar problemas na etapa de validação realizada no estudo 2, confirmaram-se parcialmente. O item 6 foi mantido na versão reduzida da EPGP Pública, com qualidade muito boa e excelente no Brasil e na Espanha, respectivamente, e não afetou os índices de ajuste.

Em termos de estrutura, a configuração original com quatro fatores da EPGP Pública brasileira também se manteve após a adaptação no contexto do serviço público da Espanha, com bons índices de confiabilidade (ômega dos fatores variando de 0.73 a 0.90) e com cargas fatoriais classificadas como muito boas e excelentes (Comrey & Lee, 2013). A EPGP Pública foi concebida com foco no setor público, contemplando práticas clássicas consolidadas nas áreas da Administração e Psicologia (Boon et al., 2019), e esses resultados atestam a confiabilidade e as qualidades psicométricas da escala, permitindo, portanto, a comparação entre contextos burocráticos semelhantes.

Além disso, era esperada invariância configural e métrica, porém variância escalar na comparação entre países. De fato, as invariâncias configural e métrica da escala se confirmaram, atestando que a estrutura e os itens que compõem a EPGP se mantiveram entre as duas amostras (invariância configural) e que a relação dos itens com os fatores, em termos de carga fatorial, também não variou entre Brasil e Espanha (invariância métrica) (Fischer et al., 2025). Por outro lado, conforme também esperado, não houve invariância escalar (igualdade nos interceptos dos itens) entre os grupos, o que é comum em estudo dessa natureza (Pérez-Nebra et al., 2023b), e pode ser atribuído à influência de políticas públicas específicas, que são altamente dependentes do contexto sociopolítico e institucional, impactando de forma distinta as práticas de gestão de pessoas (Stavrou et al., 2023). Ao utilizar essa escala, portanto, é fundamental considerar essas particularidades contextuais (Tordera et al., 2020a).

No que tange ao terceiro objetivo/hipótese, a versão reduzida proposta para a escala apresentou índices de ajuste, confiabilidade e validade interna, avaliada pela qualidade das cargas fatoriais, bastante satisfatórias, além de índice de correlação de *Pearson* (r) muito forte entre os fatores reduzidos e os originais, variando de 0.86 a 0.98, no Brasil e na Espanha. Esses

resultados atestam evidências preliminares de sua validade interna e externa (Demo et al., 2024) e reforçam seu potencial de uso tanto em pesquisas quanto na prática da gestão pública. Ainda, confirmou-se a dinâmica positiva entre os fatores da escala, o que já era esperado teoricamente (Boon et al., 2019), sugerindo que as práticas integrantes do modelo formam um sistema de reforço mútuo, e revelam o potencial da escala em identificar inter-relações no campo de gestão de pessoas.

Apesar de suas contribuições teóricas e práticas, o presente artigo apresenta limitações. Na Espanha, a amostra foi composta por servidores públicos de instituições dos diferentes níveis de governo (central, comunidade autônoma e local), já no Brasil, a coleta se concentrou em apenas uma instituição pública do nível federal. Assim, futuras análises podem contemplar amostras que representem instituições públicas de níveis e maturidade administrativa semelhantes.

Além disso, destaca-se a necessidade de investigar o potencial preditivo da escala em relação ao desempenho organizacional em pesquisas futuras. Embora os fatores “Relacionamento” e “Condições de Trabalho” incluam práticas voltadas ao suporte social aos servidores, atestados pela literatura como relevantes (Guest, 2025; Villajos et al., 2019a), os demais fatores possuem forte orientação para resultados e desempenho. Assim, estudos futuros podem explorar em que medida a escala consegue prever tanto indicadores de desempenho quanto de bem-estar no trabalho (Pérez-Nebra et al., 2021), a fim de examinar sua capacidade de previsão em diferentes domínios relevantes da experiência laboral.

Do ponto de vista prático, propõe-se também explorar o papel moderador da percepção das práticas de gestão de pessoas na relação entre riscos psicossociais e adoecimento dos trabalhadores à luz da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-01), em especial no contexto público brasileiro. Ainda, sugere-se testar o papel mediador das PGP em diferentes modelos estruturais (Boon et al., 2019), como, por exemplo, na relação entre liderança e bem-estar no trabalho no setor público.

Por fim, validações com servidores públicos de países da América Latina também são incentivadas, com vistas a verificar a adequação da versão em espanhol da escala proposta nesta pesquisa, fortalecendo os indícios de validade e confiabilidade da EPGP Pública e o intercâmbio científico do sul global.

5.6 Conclusão

Os objetivos deste estudo foram atingidos e as três hipóteses de pesquisa confirmadas,

pois foi possível adaptar, obter evidências de validade interna, externa e de confiabilidade, e ainda propor uma versão reduzida da EPGP Pública no contexto do serviço público da Espanha. Assim, a EPGP Pública reduzida constitui uma medida operacional válida e confiável que pode ser utilizada em estudos relacionais. As contribuições teóricas para os estudos organizacionais centram-se no fortalecimento do debate sobre práticas de gestão de pessoas específicas para o setor público, em especial no refinamento de instrumentos para que a estrutura da EPGP Pública possa ser aprimorada e atualizada de maneira contínua.

Em termos práticos, esta pesquisa oferece uma ferramenta diagnóstica cientificamente adaptada para o contexto espanhol e também para países latino-americanos de língua espanhola. Além disso, a versão reduzida obtida, com indícios de validade e confiabilidade semelhantes à escala original, pode proporcionar maior adesão de respondentes, sobretudo em estudos longitudinais. Com isso, os gestores públicos e lideranças dispõem de um instrumento útil para implementar estratégias de gestão de pessoas e tomar decisões com base em evidências científicas que proporcionem suporte ao desempenho e ao bem-estar de servidores públicos, com reflexo na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

6. Evidências de validade de uma versão reduzida da Escala de Bem-Estar no Trabalho: uma comparação entre Brasil e Espanha

Resumo

Há um crescente movimento no sentido de melhor compreender o bem-estar no trabalho e introduzi-lo como pauta prioritária nas agendas das pesquisas organizacionais, o que requer o uso de instrumentos cientificamente válidos e culturalmente adaptados. No entanto, as adaptações existentes são de instrumentos advindos de contextos individualistas. Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar indícios de validade e confiabilidade e propor uma versão reduzida da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET). Para alcançar este objetivo, dois estudos foram realizados. O Estudo 1 realizou a adaptação da EBET utilizando o método *decentering*. O Estudo 2 utilizou Análise Fatorial Confirmatória e Multigrupo, com amostras do Brasil (n=195) e da Espanha (n=215). A escala demonstrou bons indícios de validade e confiabilidade da escala, invariância configural e escalar entre as duas amostras, e uma versão reduzida com 10 itens, distribuídos em 3 fatores. Tal versão da EBET constitui uma ferramenta diagnóstica útil, culturalmente adaptada e com evidências científicas de validade, para os gestores implementarem estratégias para promover ambientes organizacionais mais saudáveis, que preconizem o bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho; modelo de mensuração; escala reduzida; Brasil; Espanha.

6.1 Introdução

Bem-estar no trabalho pode significar obter reconhecimento e *status*, mas também boas relações com os colegas e estar relaxado. A operacionalização do bem-estar no trabalho (BET) não é independente da cultura e de como se percebe o mundo, portanto, algumas operacionalizações podem ser mais adequadas do que outras a alguns contextos culturais (Kim & Sasaki, 2024; Wirtz et al., 2009). Há adaptações de medidas de BET para a Espanha e para o espanhol (e.g., Díaz et al., 2006; Laguna et al., 2016; Lorente et al., 2019), entretanto, elas são oriundas de contextos mais individualistas quando comparados à Iberoamérica. Por exemplo, Lorente et al (2019) propuseram a escala *Spanish Happiness to Orientation (SOTH)*, a partir da adaptação da *Orientation to Happiness* de Peterson et al. (2005), originalmente com evidências de validade nos Estados Unidos, mas teve como resultado uma estrutura tão diversa

que tiveram que denominá-la de outra forma. Isso demonstra que a cultura pode influenciar a estrutura de uma escala de bem-estar. Assim, adaptar uma escala advinda de uma cultura mais coletivista, mais próxima culturalmente, pode revelar adequação para a captura do fenômeno, além de embasar a proposição de uma versão reduzida da escala, objetivo do presente trabalho.

Um estudo comparativo de escalas de bem-estar avaliou 29 medidas de bem-estar no trabalho constantes de artigos publicados no período de 2010-2020 (Jarden et al. 2023). Os autores utilizaram os 10 critérios da metodologia COSMIN (*COnsensus-based Standards for the selection of health Measurement Instruments*). A maioria das escalas são oriundas de contextos individualistas, majoritariamente dos EUA e Reino Unido (Butler & Kerner, 2016; Eaton et al., 2018; Porath et al., 2012; Weziak-Białowolska et al., 2020). Dentre os instrumentos avaliados, oriundos de contextos mais coletivistas, a maioria também se baseou originalmente em escalas de contextos individualistas, com os estudos de Senol-Durak e Durak (2019), Turquia, e Rautenbach e Rothmann (2017), África do Sul, que utilizaram ambos a escala de Diener et al. (1985) dos EUA. Já outros estudos buscaram captar as especificidades de realidades não-ocidentais, como China (Zheng et al., 2015) e Índia (Khatri & Gupta, 2019; Pradhan & Hati, 2019; Sandilya & Shahnawaz, 2018), utilizando o modelo de Page e Vella-Brodrick's (2009).

Além disso, Jarden et al. (2023) também avaliaram a Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET) de Demo e Paschoal (2016), validada originalmente por Paschoal e Tamayo (2008) no Brasil, país com base coletivista. A EBET foi avaliada como “muito boa” pelo estudo em termos de validade de conteúdo, de construto e validade interna. Embora a EBET também tenha sido pautada em estudos desenvolvidos em culturas mais individualistas (Watson et al., 1988; Waterman, 1993), os autores avançaram ao construírem itens próprios, mais culturalmente adaptados, sobre realização no trabalho, a partir de entrevistas com trabalhadores brasileiros (Demo & Paschoal, 2016; Paschoal & Tamayo, 2008).

Considerando que a EBET é a única escala que foi mais culturalmente adaptada dentre as operacionalizações realizadas sobre bem-estar, entende-se que é uma escala que pode revelar maior aderência ao contexto hispano-americano. Dessa forma, os objetivos deste estudo são adaptar e testar uma versão reduzida da EBET no contexto da Espanha, uma vez que medidas menores são cada vez mais necessárias para aumentar as taxas de resposta, a completude dos dados e a motivação dos participantes para responder (Marcus et al., 2007; Robb et al., 2017).

A EBET foi desenvolvida e apresentou evidências de validade em um contexto mais coletivista (Brasil). Assim, para alcançar estes objetivos, aplicaremos a técnica *decentering*

para sua adaptação (Pérez-Nebra et al., 2023a) e testaremos sua estrutura de três fatores (Afetos Positivos, Afetos Negativos e Realização no Trabalho). Com isso, os gestores e as organizações terão à disposição um instrumento confiável e validado cientificamente, adaptado culturalmente, bem como uma versão reduzida para medição simplificada do construto, para auxiliá-los no diagnóstico e no desenho de estratégias mais efetivas de gestão do bem-estar no ambiente de trabalho.

6.2 Referencial Teórico

6.2.1 Bem-Estar no Trabalho

A discussão sobre bem-estar na literatura não é recente. A base teórico-conceitual da variável tem sido construída principalmente a partir de estudos de Diener (1984) sobre bem-estar subjetivo, de Ryff (1989), que propôs um modelo de bem-estar psicológico, de Warr (1990), que trouxe a questão contextual para compreensão do bem-estar, além de Waterman (1993), que abordou os conceitos eudaimônicos de realização e auto expressividade. Entretanto, sabe-se que após a pandemia da Covid-19 esta temática ganhou outra visibilidade e importância dentro das organizações.

Ainda que tradicionalmente os estudos sobre bem-estar tenham focado na experiência afetiva dos indivíduos, o fenômeno apresenta uma natureza multidimensional, demandando investigação em contextos específicos, como o ambiente de trabalho (Charalampous et al., 2018; Taris & Schaufelli, 2015; Wijngaards et al., 2022). Há duas abordagens filosóficas principais desta temática: hedônica e eudaimônica. A perspectiva subjetiva (hedônica) concentra-se nas emoções percebidas pelos indivíduos, sejam elas de valência positiva ou negativa (Gallagher et al., 2009), e nos aspectos cognitivos de satisfação geral com a vida. Idealmente, espera-se um predomínio das emoções positivas em relação às negativas para descrever o bem-estar (Ryan & Deci, 2001). Complementarmente, os aspectos de realização, característicos da perspectiva eudaimônica, destacam a necessidade humana de se sentir útil, de estar alcançando objetivos pessoais significativos, conferindo significado, sentido e direção à existência humana (Ryff & Singer, 2008; Waterman, 1993).

A captura de um fenômeno como o bem-estar no trabalho requer mensurar estas diferentes dimensões do construto com um instrumento válido e confiável. Para tal, é possível construir uma medida própria, que tem o benefício de ser adaptada ao contexto, mas tem o inconveniente de inviabilizar qualquer comparação (entre organizações, países, gênero etc).

Outra opção é realizar a adaptação de uma medida, que possa garantir equivalência semântica e psicométrica viabilizando comparações (Klotz et al., 2023), mas tem a dificuldade de apresentar diversos desafios em termos de idioma, de estrutura fatorial e de invariância, por exemplo, conforme discutido a seguir. Este trabalho optou pela proposta de adaptar uma medida.

6.2.2 Desafios na Adaptação de Escalas

A tradução simples e a reversa são amplamente utilizadas na adaptação de medidas para diferentes contextos culturais (Klotz et al., 2023), mas podem gerar traduções literais com inconformidades linguísticas (viés de instrumento), além de desconexão com o conjunto de significados presentes na cultura de destino (viés de construto) (Cassepp-Borges et al., 2010; Smith et al., 2013).

Para minimizar essas restrições, é possível combiná-las com outras técnicas, como pré-testes com a população alvo (Brislin et al., 1973; Smith et al., 2013), comitês bilíngues compostos por juízes especialistas para avaliação das traduções (Cassepp-Borges et al., 2010; Smith et al., 2013), métodos qualitativos (sondagem de respostas e entrevistas) (Fischer et al., 2025), métodos quantitativos (teste de invariância e teoria de resposta ao item) (Jarden et al., 2023; Klotz et al., 2023), além de traduções descentralizadas (*decentering*) que privilegiam a compreensão cultural dos significados (Pérez-Nebra et al., 2023a; Smith et al., 2013) e, portanto, foi a adotada no presente trabalho.

Combinar técnicas tradicionais de adaptação com a tradução reversa, embora menos complexas e amplamente aceitas, nem sempre apresentam resultados adequados. Esse esforço favorece maior equivalência entre versões, o que eleva a confiabilidade do instrumento adaptado. Quanto maiores as equivalências funcional, estrutural, métrica e escalar com a versão original, mais robusta será a medida (Fischer et al., 2025; Smith et al., 2013). Diversos esforços metodológicos na literatura de adaptação de instrumentos têm sido realizados e com maior ou menor grau de sucesso.

A adaptação e a validação de escalas em contextos diversos envolvem aspectos metodológicos e culturais. A percepção de bem-estar reflete valores sociais importantes para indivíduos e grupos (Funder & Gardiner, 2024; Tordera et al., 2020b). Sociedades individualistas priorizam metas pessoais e apresentam laços sociais mais fracos, enquanto sociedades coletivistas valorizam relações interpessoais, harmonia grupal e o bem-estar coletivo (Hofstede, 1980; Tordera et al., 2020b). Além disso, a distribuição de poder indica

percepções sobre hierarquia e desigualdade social (Hofstede, 1980).

Nesse sentido, o bem-estar pode ter uma natureza individual ou coletiva. A maioria dos estudos o aborda como um fenômeno privado, focado no desenvolvimento pessoal e social, alinhado a princípios neoliberais de sociedades ocidentais (Tordera et al., 2020b). Embora Gaertner et al. (2010) reconheçam processos psicológicos comuns entre sociedades ocidentais e orientais, Henrich et al. (2010) alertam para a cautela ao generalizar pesquisas feitas principalmente em populações WEIRD (*Western, Educated, Industrialized, Rich, and Democratic*), pois seus pressupostos podem não se aplicar a todos os contextos, incluindo o conceito de bem-estar. Assim, resultados de pesquisas em contextos WEIRD podem ocultar diferenças importantes entre sociedades, até entre as ocidentais, e refletir comportamentos não universais (Henrich et al., 2010; Tordera et al., 2020b).

Nesse sentido, a operacionalização do bem-estar no trabalho usada na Iberoamérica pode não ser adequada, pois a maioria das escalas vêm de culturas individualistas, enquanto esses locais possuem orientação mais coletivista (Gouveia & Clemente, 2000). No Brasil, contexto similar ao da Espanha (Gouveia & Clemente, 2000), foi desenvolvida e validada a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), originalmente validada por Paschoal e Tamayo (2008), e posteriormente adaptada e com evidências de validade realizada por Demo e Paschoal (2016) nos Estados Unidos. A EBET inovou na proposta ao contemplar a dimensão eudaimônica (realização no trabalho) da variável e a dimensão hedônica (afetos e cognição), usualmente aplicada aos estudos, como a clássica escala *Positive Affect/Negative Affect Scale (PANAS)* de Watson et al. (1988), mas considerada insuficiente para medir bem-estar no trabalho (Ho & Kuvaas, 2019; Paschoal & Tamayo, 2008). A construção da dimensão eudaimônica da EBET tomou como base o estudo de Waterman (1993) e a proposta de Warr (2007), combinando entrevistas em profundidade conduzidas com trabalhadores brasileiros, resultando em itens da escala para captura da percepção de realização do potencial humano (Paschoal & Tamayo, 2008).

Portanto, adaptar uma escala de bem-estar no trabalho validada no Brasil, cuja cultura é próxima à da Espanha, ambos com características coletivistas, é uma estratégia coerente. Embora existam limitações idiomáticas na tradução entre português e espanhol, esses idiomas são mais próximos quando comparado entre o inglês e o espanhol, língua origem da maioria das escalas adaptadas. Para garantir a qualidade da adaptação, recomenda-se a metodologia robusta de tradução descentralizada proposta por Pérez-Nebra et al. (2023a), que complementa a tradução e tradução reversa. Estudos anteriores não relataram dificuldades significativas na tradução e adaptação dessas escalas. Assim, introduz-se a primeira hipótese do estudo.

H1. É possível adaptar a EBET no contexto da Espanha.

O processo de adaptação de escalas, além da dificuldade idiomática, pode resultar em estruturas diferentes das medidas originais em função da operacionalização do fenômeno mensurado. A adaptação da escala de Ryff (1989) por Diaz et al. (2006), por exemplo, resultou na inclusão de um fator de segunda ordem e na exclusão de 10 itens que apresentaram cargas fatoriais insatisfatórias. O estudo de Lorente et al. (2019) excluiu a subescala “life of engagement” da estrutura original de Peterson et al. (2005), na adaptação da escala *Spanish Orientation to Happiness* no contexto espanhol. Resultados que, em seu conjunto, sugerem dificuldades na interpretação dos itens ou na própria estrutura do bem-estar destas escalas para este contexto. Por outro lado, na validação da EBET nos EUA (Demo & Paschoal, 2016), a estrutura se manteve, ainda que tenha perdido 1 item do fator Realização no Trabalho. Assim, esperamos que a adaptação da EBET na Espanha apresente estrutura similar à proposta original (Brasil), tendo em vista as similaridades culturais de ambos os países, originando a segunda hipótese. A versão da EBET validada na Espanha será denominada EBET-E.

H2. A estrutura original da EBET se mantém após a adaptação no contexto da Espanha.

Embora a literatura geralmente considere que o bem-estar no trabalho resulta do predomínio de emoções positivas sobre as negativas, aliado à percepção de realização e de desenvolvimento do potencial do trabalhador (Carneiro & Bastos, 2023; Demo & Paschoal, 2016; Wijngaards et al., 2023), essa relação nem sempre é linear ou inversamente proporcional. Evidências indicam que afetos positivos e negativos podem ser concomitantes e não necessariamente opostos, dependendo de fatores como o intervalo de tempo avaliado (Diener et al., 2018), fases da vida (Buecker et al., 2023), e características demográficas e sociais (Huppert & Whittington, 2003). Ainda assim, a maioria dos estudos aponta que a percepção de bem-estar decorre da prevalência de afetos positivos e elevada realização no trabalho. Assim, esperamos que, tanto na Espanha quanto no Brasil, haja correlações positivas entre afeto positivo e realização, e negativas entre afeto negativo e ambos, afeto positivo e realização no trabalho, embasando a terceira hipótese.

H3. A dinâmica (positiva e negativa) entre os três fatores originais da EBET (afetos positivos, afetos negativos e realização no trabalho) se mantém na Espanha.

Outro aspecto relevante no processo de adaptação de escalas, especialmente quando o

estudo busca compreender um fenômeno entre grupos diferentes, é a invariância de medida (IM) (Funder & Gardiner, 2024). A IM é capaz de fornecer indícios de que a validade interna (configuração e parâmetros psicométricos) do instrumento utilizado se comporta de forma semelhante em diferentes populações. Esse procedimento é consolidado na literatura, mas já há discussões recentes sobre algumas de suas limitações, como a falta de clareza entre padrões e critérios a serem adotados, foco extremamente quantitativo e o aumento do viés cultural no instrumento (Fischer et al., 2025).

Embora possa haver variações na percepção do bem-estar no trabalho entre Brasil e Espanha, a invariância métrica (IM) ajuda a indicar que a estrutura dos itens (invariância configural) e as cargas fatoriais (invariância métrica) capturam padrões semelhantes nos dois países. Porém, a invariância escalar completa pode não ser alcançada, pois a percepção do bem-estar pode diferir. O relatório Gallup (2024), com 143 países, mostra que Brasil (44^a) e Espanha (36^a) têm avaliações próximas sobre boa vida (Helliwell et al., 2024). Assim, foi formulada a Hipótese 4.

H4. Os resultados com amostras coletadas no Brasil e na Espanha resultarão em invariância.

Finalmente, há uma tendência dos estudos em propor versões reduzidas de instrumentos. Versões reduzidas tendem a ser mais eficientes em termos de custo e de tempo, ter maior adesão dos respondentes, em especial em pesquisas longitudinais e de grande escala (Schroeders et al., 2016). Porém, essas versões podem não captar totalmente o fenômeno, perdendo nuances do construto, além de apresentarem menor confiabilidade, precisão e capacidade de diferenciar os indivíduos pesquisados (Schroeders et al., 2016).

Estudos anteriores (Kampt et al., 2020; Russel & Daniel, 2018; Williams & Smith, 2016) sobre bem-estar no trabalho propuseram versões reduzidas de medidas para avaliar o construto, mas com foco apenas nos aspectos afetivos (hedônicos). Há, inclusive, pesquisas que utilizaram versões reduzidas da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) (e.g., Latorre et al., 2021; Pérez-Nebra et al., 2020; Pérez-Nebra et al., 2022), que se basearam na carga fatorial para seleção dos itens, mas sem a descrição detalhada das etapas percorridas - o que pode envolver relativa subjetividade (Droncheff et al., 2024).

Portanto, este estudo contribui para a investigação evidências de validade dessa medida e sua adaptação para outro idioma. Ademais, testaremos e apresentaremos uma versão reduzida da EBET, denominada *EBET-Short*, baseada em amostras do Brasil e da Espanha, que pode

ser útil para a compreensão do fenômeno, por parte das lideranças e de pesquisadores de gestão de pessoas. Para isso, buscar-se-á manter índices psicométricos, de validade e confiabilidade satisfatórios em relação à escala original (Paschoal & Tamayo, 2008), a partir do agrupamento de itens mais representativos (usando a mesma metodologia de Pérez-Nebra et al., 2024). Nesse sentido, desenha-se a quinta e última hipótese.

H5. É possível obter uma *EBET-Short* mantendo qualidades psicométricas e índices de validade e confiabilidade adequados.

Em linhas gerais, este artigo busca contribuir adaptando uma escala, apresentando índices de confiabilidade e validade, um teste de comparação entre amostras de países diferentes (Espanha e Brasil), além de uma versão reduzida do instrumento. Do ponto de vista teórico, avança tanto na literatura de adaptação de instrumentos com uma metodologia da pesquisa, quanto com evidências de validade e confiabilidade de instrumentos para bem-estar no trabalho. Do ponto de vista prático, oferece um instrumento em uma versão reduzida com fins diagnósticos para uso nas organizações.

6.3 Método

Foram conduzidos dois estudos. O Estudo 1 teve como objetivo adaptar a EBET de Tamayo e Paschoal (2008) do português para o espanhol e testar a Hipótese 1. O Estudo 2 buscou obter evidências de validade, comparar a estrutura e a métrica da escala entre amostras e propor a *EBET-Short*, testando as hipóteses 2, 3, 4 e 5.

6.3.1 Estudo 1 - Adaptação da escala

A adaptação da EBET de Paschoal e Tamayo (2008), do português para o espanhol, foi realizada utilizando o método de *decentering* de Pérez-Nebra et al. (2023a). A proposta é inspirada nos trabalhos de Cassepp-Borges et al. (2010), de Smith et al. (2013) e no método *Content Validity Ratio* - CVR (índice de validade de conteúdo) estabelecido por Lawshe (1975). É um método que contribuiu para reduzir vieses culturais e as limitações da tradução e da tradução reversa (*back translation*) apontadas pela literatura (Klotz et al., 2023). O CVR indica a essencialidade do item em relação ao construto e é obtido pela razão entre o número de especialistas que avaliaram o item como essencial pelo número total de especialistas (Ayre & Scally, 2014).

Para a tradução dos itens da EBET, foram realizadas quatro traduções. Foram

convidados 3 participantes bilíngues em português e espanhol. Dois se identificaram com o sexo feminino e um com o sexo masculino e todos com mestrado ou doutorado. A quarta tradução foi obtida com recurso de inteligência artificial (OpenAI, 2024).

Para a avaliação das traduções utilizando o método *decentering*, foram convidados 15 estudantes universitários e trabalhadores espanhóis, que afirmaram ter bom nível de conhecimento no idioma português. A maioria se identificou com o sexo feminino (73%), com idade média 47 anos (DP = 16), sendo 73% com nível superior ou mestrado.

O instrumento utilizado pelos especialistas para avaliação das traduções era composto pelos itens com tradução divergente entre as quatro versões realizadas da escala de Paschoal e Tamayo (2008) e os 4 critérios do método *decentering* (Pérez-Nebra et al., 2023a), a saber: (1) a tradução mais fiel ao item original da escala; (2) a tradução mais adaptada culturalmente, ou seja, que “soa melhor” para um nativo; (3) a dimensionalidade do item, ou seja, a qual construto da escala o item pertence; e (4) o quão essencial é aquele item para a operacionalização do construto.

Para o teste da H1, foram obtidas quatro traduções (A, B, C e D) da EBET. Em seguida, para avaliar os critérios (1) - a tradução mais fiel ao item original da escala e (2) - a tradução mais adaptada culturalmente, ou seja, que “soa melhor” para um nativo, os avaliadores indicaram qual das quatro traduções apresentadas era a melhor. Em relação ao critério (3) - a dimensionalidade do item, ou seja, se o item pertence a qual constructo da escala - os avaliadores indicaram (1) para o fator 1 (Afetos Positivos), (2) para o fator 2 (Afetos Negativos) e (3) para o fator 3 (Realização no Trabalho), conforme conceituação apresentada no formulário. Para o critério (4) - quão essencial é o item para a operacionalização do construto -, os avaliadores tinham que indicar (1) para não essencial, (2) para útil, mas não essencial e (3) para essencial.

Nos casos em que houve avaliações diferentes em relação aos critérios 1 e 2, foram consideradas as traduções melhor adaptadas (fácil de ler por um nativo da língua espanhola) segundo os especialistas.

6.3.2 Estudo 2 - Evidências de validade da EBET-E e EBET-Short

Os participantes deste estudo foram 215 trabalhadores espanhóis, de instituições públicas do nível central, das comunidades autônomas e dos municípios, e 195 trabalhadores brasileiros de uma instituição pública federal. Para participação na pesquisa, os critérios de inclusão eram os respondentes serem servidores públicos, terem mais de 18 anos e estarem

trabalhando. Na amostra do Brasil, 63% se identificaram com o sexo feminino, com média de idade de 46.76 anos ($DP = 10.51$), 24% com nível superior e 72% tinham pós-graduação e 42% com cargo de liderança. Na Espanha, 63% também se identificaram com o sexo feminino, com média de idade de 50.15 anos ($DP = 8.73$), 45% com nível superior e 33% com pós-graduação e 18% com cargo de liderança.

O instrumento utilizado foram os 30 itens traduzidos no Estudo 1, sendo nove itens para Afetos Positivos (AP) (que apresentaram índice de confiabilidade $\hat{\Omega}$ de McDonald = 0.94, exemplo de item “Nos últimos 6 meses, meu trabalho tem me deixado feliz”), doze itens para Afetos Negativos (AN) ($\hat{\Omega}$ = 0.92, exemplo de item “Nos últimos 6 meses, meu trabalho tem me deixado irritado”) e nove itens para Realização no Trabalho (RT) ($\hat{\Omega}$ = 0.84, exemplo de item “Neste trabalho, eu realizo meu potencial”). A ancoragem da escala foi *Likert* de cinco pontos para os itens que pediam concordância dos respondentes (AP e AN), sendo 1 para discordo totalmente, 5 para concordo totalmente e 3 para ponto neutro. Para os itens de RT, foi utilizada âncora de intensidade, também de cinco pontos, sendo 1 para nem um pouco e 5 para extremamente.

O instrumento de pesquisa, tanto no Brasil como na Espanha, foi enviado aos participantes em formato eletrônico (*google forms*), que continha o termo de consentimento livre e esclarecido e instruções gerais sobre a pesquisa. Os dados foram coletados entre os meses de fevereiro a junho de 2025 (Espanha) e entre os meses de outubro de 2024 a junho de 2025 (Brasil).

No que tange ao tratamento e à análise dos dados, para testar a estrutura da escala (Hipótese 2), a análise de pressupostos foi realizada (Tabachnick & Fidell, 2019). Também foi avaliada a presença de multicolinearidade e singularidade entre as variáveis por meio do fator de inflação da variância (VIF) (< 10) e valores de tolerância (> 0.1) (Hair et al., 2019). Ainda, foram verificados os pressupostos para a aplicação de técnicas multivariadas, incluindo linearidade, homocedasticidade e normalidade dos dados, utilizando-se gráficos de resíduos e de probabilidade normal, além do cálculo do Z-score ($z \leq 2.58$), conforme orientações metodológicas de Hair et al. (2019).

Os testes de assimetria e curtose, no geral, foram adequados, mas alguns Z-scores apresentaram problemas nos itens 6, 7 e 20 (respectivamente 7.90 e 4.39, 8.05 e 4.87 e 8.55 e 5.11), tanto na amostra do Brasil como da Espanha, e foram, portanto, removidos das análises (Field et al., 2024; Hair et al., 2019). O item 20 já havia apresentado CVR negativo no Estudo 1.

Na amostra da Espanha, foram identificados 11 dados faltantes e 6 casos extremos. No

caso do Brasil, 12 dados faltantes foram encontrados e nenhum caso extremo. Os dados faltantes foram excluídos das análises, via método *listwise*, conforme indicação de Tabachnick & Fidell, (2019). No entanto, decidiu-se pela manutenção dos casos extremos, uma vez que não comprometeram os índices de ajuste e permitem evidenciar a capacidade da escala em captar diferentes perfis de respondentes, o que de fato ocorre na realidade dos ambientes organizacionais.

Assim, a amostra final foi de 204 sujeitos na Espanha e de 183 sujeitos no Brasil, o que atende aos valores mínimos estabelecidos pela literatura. Segundo Tabachnick e Fidell (2019), os parâmetros de referência utilizados para análises fatoriais exploratórias (5 a 10 participantes por variável) podem ser estendidos para modelos confirmatórios.

Na sequência, os resultados dos pressupostos sugeriram a viabilidade de realizar Análise Fatorial Confirmatória, via Modelagem por Equações Estruturais (MEE), por meio de estimativa de máxima verossimilhança, mais robusta a violações de normalidade (Hair et al., 2022). Para avaliar a qualidade dos modelos de mensuração e estrutural, foram utilizados como referência índices absolutos (NC, RMSEA e SRMR) e incrementais (CFI) e com valores referenciais do NC (χ^2/DF) ≤ 3.0 , do CFI (≥ 0.9) e do RMSEA e SRMR (≤ 0.08) (Kline, 2023).

Para o teste da dinâmica dos fatores (Hipótese 3), procedeu-se à análise de correlação entre os fatores da EBET (Afetos Positivos, Afetos Negativos e Realização no Trabalho), por meio do coeficiente de *Pearson* (r), para identificar se a correlação era estatisticamente significativa ($p < 0.05$) e, em caso positivo, avaliar o comportamento (força e direção) da associação (Cohen, 2016).

Para o teste de invariância (Hipótese 4), foi realizada análise de invariância configural, métrica e escalar entre os grupos amostrais da Espanha e do Brasil. Para essa etapa, foram comparadas as cargas fatoriais e a estrutura dos modelos por meio de análise fatorial confirmatória multigrupos (AFC-MG). A avaliação da invariância baseou-se nos critérios de variação dos índices de ajuste, considerando-se aceitáveis valores de $\Delta CFI \leq 0.01$ e de $\Delta RMSEA \leq 0.015$, conforme Kline (2023).

No teste da *EBET-short* (Hipótese 5), foi realizada análise de correlação, a partir do resultado obtido na H2, utilizando um agrupamento menor de itens e comparando-o com a versão completa da EBET. Os parâmetros utilizados foram a seleção dos itens por fator com as maiores cargas fatoriais para garantir maior validade interna da escala, conforme parâmetros de Comrey e Lee (2013) e que também contemplassem aspectos teóricos do construto; análise do coeficiente de *Pearson* ($\rho \geq 0.80$ (para identificar a similaridade); e a qualidade do ajuste da versão reduzida. Todas as análises foram realizadas com o uso do *software* livre JASP (v.

0.19.3).

Por fim, quanto aos cuidados éticos da pesquisa, este estudo foi aprovado pela *Unidad de Protección de Datos* da Universidade de Zaragoza/Espanha (RAT 2024-226) e pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília/Brasil (parecer nº 7.073.847). O consentimento informado foi obtido de todos os participantes antes de sua participação no estudo. O anonimato e confidencialidade dos respondentes também foram garantidos durante toda a pesquisa.

6.4 Resultados

6.4.1 Estudo 1 - Adaptação da Escala

Para a adaptação da escala, foram comparadas as quatro traduções obtidas e a maioria apresentou propostas de tradução idênticas (18 dos 30 itens). A Tabela 6.1 mostra o resultado do processo de tradução descentralizada para os itens com traduções divergentes (n=12 itens), que inclui a validade de conteúdo dos itens (CVR), a tradução mais fiel e a tradução melhor adaptada à cultura.

Tabela 6.1
Índices das Traduções

Item	CVR	Fator	Tradução mais fiel	Tradução melhor adaptada culturalmente	Tradução final (Espanhol)
8. Animado/a	-0.57	1	B	B	Animado/a
17. Empolgado/a	-0.43	1	D	D	Emocionado/a
5. Irritado/a	-0.57	2	A	A	Irritado/a
9. Chateado	-0.57	2	A	B	Disgustado/a
20. Com raiva	-0.57	2	C	C	Com rabia
22. Realizo o meu potencial.	0.29	3	A	B	Desarrollo mi potencial.
24. Realizo atividades que expressam minhas capacidades.	0.43	3	A	A	Realizo actividades que expresan mis capacidades.
25. Supero desafios.	0.29	3	A	D	Supero retos.
26. Atinjo resultados que valorizo.	-1.00	3	A	B	Consigo resultados que valoro.
27. Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	-0.73	1	A	B	Estoy avanzando en los objetivos que me he fijado para mi vida.
28. Faço o que realmente gosto de fazer.	-0.33	1	A	C	Hago lo que realmente me gusta.

29. Expreso o que há de	-1.00	1	B	B	Expreso lo mejor que
melhor em mim.					hay en mí.

Nota. CVR = Content Validity Ratio. Fator 1 -Afetos Positivos (itens 8 e 17); Fator 2 - Afetos Negativos (itens 5, 9 e 20); Fator 3 - Realização no Trabalho (22, 24, 25, 26, 27, 28 e 29).

Cerca de 50% dos itens resultaram em avaliações idênticas (itens 8, 17, 5, 20, 24 e 29) entre a melhor tradução e a tradução melhor adaptada. Nos casos divergentes (itens 9, 22, 25, 26, 27 e 28), foram consideradas as traduções melhor adaptadas (Ayre & Scally, 2014).

O resultado do CVR mostrou dificuldade na percepção de relevância dos itens de afetos e emoções no trabalho, bem como de alguns itens de realização no trabalho. Além disso, foi possível identificar um desvio-padrão elevado (média do DP: 0.79) entre os resultados negativos do CVR, demonstrando uma baixa concordância entre os juízes. Embora este resultado indicasse a possibilidade de excluir estes itens, em se tratando de uma escala que já apresenta evidências de validade, aqui ele será interpretado como um indício de que no Estudo 2, particularmente com o objetivo de reduzir a escala, estes itens podem ser excluídos na análise fatorial confirmatória. A coluna Tradução Final apresenta a versão que foi utilizada no Estudo 2.

Assim, a aplicação do *decentering* suporta a H1, confirmando que a adaptação dos itens foi possível. Na sequência, procedeu-se à coleta dos dados para o teste das hipóteses subsequentes deste estudo. O Estudo 2 testa a estrutura da escala na Espanha (H2), a dinâmica entre os fatores (H3), a invariância (H4) e a versão reduzida (H5).

6.4.2 Estudo 2 - Evidências de validade da EBET-E e *EBET-Short*

A análise fatorial confirmatória com a amostra espanhola deu suporte à Hipótese 2 do trabalho, indicando adequação da escala e confirmando a estrutura original da EBET, com três fatores e 27 itens. A adaptação da escala no contexto da Espanha (EBET-E) apresentou índices de ajustes satisfatórios NC (χ^2/DF) =2.80, CFI=0.87, RMSEA=0.09 e SRMR=0.10 e valores de variância extraída para Afetos Positivos (0.61), Afetos Negativos (0.61) e Realização no Trabalho (0.62) e de confiabilidade (Ômega de McDonald 0.93 para os três fatores), que atendem as recomendações da literatura (Hair et al., 2022; Zinbarg et al, 2005).

Os resultados da análise da correlação (*Pearson*) entre os fatores da EBET foram estatisticamente significativos e, em termos de direção e intensidade, demonstraram alinhamento com o entendimento na literatura, confirmando a H3 deste estudo. Houve correlação positiva e forte (>0.71) entre os fatores Afetos Positivos (AP) e Realização no Trabalho (RT), e correlação negativa moderada e forte (- 0.31 a - 0.54) entre Afetos Negativos

(AN) e os outros dois fatores (Cohen, 2016). A análise das médias entre as duas amostras, todas significativas ($p < 0.05$), indicou diferença nas percepções de trabalhadores brasileiros e espanhóis, desvelando uma melhor percepção dos três fatores pelos trabalhadores brasileiros. Esses resultados revelam que, na presença de afetos negativos, há uma menor percepção, tanto de AP como de RT, por parte dos trabalhadores. A Tabela 6.2 apresenta os resultados das correlações.

Tabela 6.2

Correlação (Pearson) entre os Fatores da EBET-E

Fator	Brasil	Espanha	AP		AN		RT	
	Média (DP)	Média (DP)	Brasil	Espanha	Brasil	Espanha	Brasil	Espanha
Afetos Positivos	3.43 (0.82)***	3.11 (0.78)***	-	-				
Afetos Negativos	3.67 (0.84)*	3.49 (0.93)*	-0.49***	-0.54***	-	-		
Realização no Trabalho	3.79 (0.77)***	3.44 (0.83)***	0.73***	0.71***	-0.31***	-0.44***	-	-

* p-value < 0.05 . *** p-value < 0.001

O teste de invariância (análise dos índices de ajuste χ^2/gl , CFI, RMSEA) confirmou a invariância configural da EBET-E nas duas amostras (Brasil e Espanha), ou seja, a estrutura com três fatores do instrumento. A invariância métrica também foi obtida, indicando que servidores públicos de ambos os países responderam os itens da EBET de maneira semelhante ($\Delta\text{CFI} \leq 0.01$ e $\Delta\text{RMSEA} \leq 0.015$) (Kline, 2023; Milfont & Fischer, 2010), confirmando a H4 deste estudo. Em relação à análise da invariância escalar, o resultado obtido ($\Delta\text{CFI} = 0.02$) indicou variância entre os respondentes dos dois grupos, demonstrando que os escores latentes (média) são influenciados pelo grupo ao qual pertence o respondente (Milfont & Fischer, 2010). Esse resultado também era esperado, pois o construto foi mensurado em realidades distintas, que são influenciadas por aspectos culturais e de contexto de cada amostra. A Tabela 6.3 apresenta os resultados da análise de invariância.

Tabela 6.3

Resultado da Análise de Invariância entre Amostras de Brasil e Espanha - EBET-E

Nível	χ^2	$\Delta\chi^2$	gl	Δgl	CFI	ΔCFI	RMSEA	ΔRMSEA
Configural	1637.16***	...	592	...	0.88	...	0.09	...
Métrica	1717.95***	81	615	23	0.88	0	0.10	0.01
Escalar	1896.16***	178	638	23	0.86	0.02	0.10	0

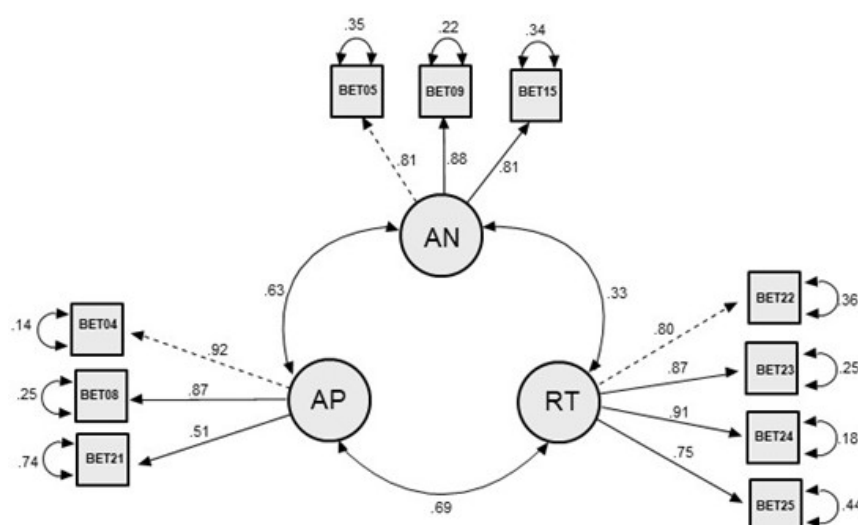
*** p-value < 0.001

Por fim, foi testada uma versão reduzida da escala, a *EBET-Short*, buscando obter

estrutura e número de itens similares, tanto no Brasil quanto na Espanha, e mantendo bons índices de ajustes em ambas as amostras. A análise contemplou tanto aspectos estatísticos quanto teóricos para a captura adequada do fenômeno. A versão reduzida proposta ficou com 10 itens no total, uma redução de cerca de 67% da versão original, que continha 30 itens. Os 10 itens da versão reduzida ficaram distribuídos em 3 fatores, sendo 3 em Afetos Positivos (AP), 3 em Afetos Negativos (AN) e 4 em Realização no Trabalho (RT), o que atende à recomendação da literatura de no mínimo 3 itens por fator (Kline, 2023).

Os índices de ajuste foram adequados em ambas as amostras e os itens, na sua maioria, possuem qualidade excelente (Comrey & Lee, 2013), atestando sua validade interna e apresentando bons índices de ajuste de acordo com a literatura (Kline, 2023; Marôco, 2021). Os valores de variância extraída e confiabilidade também atenderam às recomendações da literatura (Hair et al., 2022; Zinbarg et al, 2005), sendo acima de 0,5 e acima de 0,8, respectivamente, para cada fator. Os valores da correlação (*Pearson*) entre os fatores originais e os reduzidos foram todos significativos ($p<0.001$) e apresentaram associações fortes, tanto no Brasil (0.89, 0.91 e 0.93), quanto na Espanha (0.85, 0.91 e 0.91), para os fatores AP, AN e RT, respectivamente (Cohen, 2016). Esses resultados confirmam a H5 deste estudo e também a validade externa da *EBET-Short*. As Figuras 6.1 e 6.2 apresentam os modelos finais da *EBET-Short* por país e a Tabela 6.4 apresenta os índices psicométricos no Brasil e na Espanha.

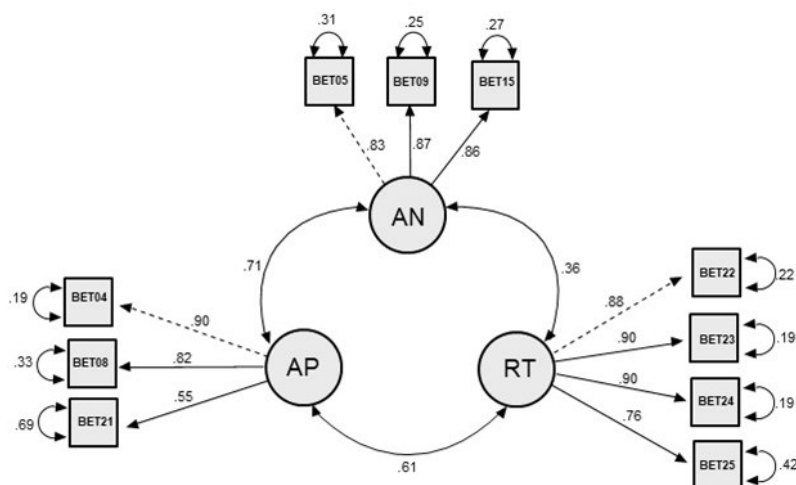
Figura 6.1
Modelo da EBET-Short (Brasil)



Nota: $\chi^2 (32) = 63.33$; $p<0.001$; $NC(\chi^2/DF) = 1.98$; $CFI = 0.97$; $RMSEA = 0.07$; $SRMR = 0.07$

Fonte: Autores

Figura 6.2
Modelo da EBET-Short (Espanha)



Nota: χ^2 (32) = 75.45; $p < 0.001$; $NC(\chi^2/DF) = 2.36$; CFI=0.97; RMSEA=0.08; SRMR=0.07

Fonte: Autores

Tabela 6.4
Índices Psicométricos dos Modelos de Mensuração - EBET-Short

Dimensão	Brasil		Espanha		Correlação EBET-E/ EBET-Short (r)		Descrição do item	CFP /QI	
	VE	C	VE	C	Brasil	Espanha		Brasil	Espanha
Afetos Positivos	0.60	0.81	0.60	0.81	0.89***	0.85***	4. Contente.	0.92*** (Excelente)	0.90*** (Excelente)
							8. Animado/a.	0.87*** (Excelente)	0.82*** (Excelente)
							21. Tranquilo/a.	0.51*** (Razoável)	0.55*** (Bom)
Afetos Negativos	0.70	0.87	0.73	0.89	0.91***	0.91***	5. Irritado/a.	0.81*** (Excelente)	0.83*** (Excelente)
							9. Chateado/a.	0.88*** (Excelente)	0.87*** (Excelente)
							15. Incomodado/a.	0.81*** (Excelente)	0.86*** (Excelente)
Realização no Trabalho	0.70	0.90	0.74	0.92	0.93***	0.91***	22. Realizo o meu potencial.	0.80*** (Excelente)	0.88*** (Excelente)
							23. Desenvolvo habilidades que considero importantes.	0.87*** (Excelente)	0.90*** (Excelente)
							24. Realizo atividades que expressam minhas capacidades.	0.91*** (Excelente)	0.90*** (Excelente)
							25. Supero desafios.	0.75*** (Excelente)	0.76*** (Excelente)

Nota: VE = Variância Média Extraída; C = Confiabilidade (ômega de McDonald); CFP = Carga Fatorial Padronizada; QI = Qualidade do Item.

*** p-value < 0.001

6.5. Discussão

Os resultados obtidos demonstram que foi possível adaptar e obter indícios de validade e confiabilidade de uma versão reduzida da EBET tanto no contexto da Espanha como no Brasil. O método *decentering* de Pérez-Nebra et al (2023a) se mostrou adequado e avança nos métodos tradicionais de adaptação transcultural de medidas sugeridos pela literatura (Klotz et al., 2023).

A estrutura original da EBET com três fatores foi confirmada na validação do instrumento no contexto da Espanha, com índices de ajuste satisfatórios e excelente confiabilidade dos fatores (Ômega de McDonald de 0.93 para os três fatores). Os resultados da análise de invariância também atestaram a estrutura (invariância configural) e a relação dos itens com os fatores em termos de carga fatorial (invariância métrica) no Brasil e na Espanha. Ainda, foi identificada a mesma dinâmica dos fatores nas duas amostras, com correlações positivas entre Afetos Positivos e Realização no Trabalho e negativas entre os Afetos, resultados que se alinham com a literatura (Carneiro & Bastos, 2023; Wijngaards et al., 2023). Esse padrão também já havia sido identificado na evidência de validade de Demo e Paschoal (2016) com amostra dos EUA.

A EBET é um instrumento que combina tanto a perspectiva hedônica mais clássica, baseada na escala *Positive Affect/Negative Affect Scale (PANAS)* de Watson et al. (1988), quanto a eudaimônica, de realização no trabalho, que é o grande diferencial da medida. Os itens de Afetos Positivos e Afetos Negativos que permaneceram no modelo representam a variedade de combinações e dinâmicas entre prazer (alto e baixo) e excitação (baixa, média e alta) proposto no modelo de Warr (2007), que serviu de base para a construção da EBET originalmente. Há, portanto, no caso de Afetos Positivos, considerados emoções e humores de alto prazer, itens de baixa (tranquilo), média (contente) e alta excitação (animado). Em Afetos Negativos, ou de baixo prazer, também ficaram itens de baixa (chateado), média (incomodado) e alta excitação (irritado).

Trata-se de um avanço teórico se comparada com a versão reduzida da EBET adotada por Latorre et al. (2021) e Pérez-Nebra et al. (2022), por exemplo, cuja seleção baseou-se apenas em critérios estatísticos e contemplou exclusivamente itens de alta excitação. Outrossim, os itens de realização no trabalho mantidos representam tanto aspectos da necessidade humana de se sentir útil e encontrar significado no trabalho, como de percepção do alcance de objetivos pessoais (Ryff & Singer, 2008; Waterman, 1993).

Os resultados sustentam que é possível (e desejável) trabalhar tanto com a combinação

dos três fatores em uma visão multifatorial do fenômeno consolidada na literatura, abrangendo as perspectivas filosóficas hedônica e eudaimônica, como utilizá-los de forma independente (Carneiro & Bastos, 2023). A abordagem combinada permite compreender a relevância e contribuição que cada fator possui para a explicação do bem-estar no trabalho, assim como a aplicação independente dos fatores permite avançar na compreensão dos seus preditores. Afinal, os preditores de emoções negativas e de emoções positivas e realização no trabalho não são necessariamente os mesmos ou atuam com a mesma força sobre cada dimensão, o que tem implicações teóricas e práticas (Buecker et al., 2023).

Ressalta-se que esses resultados revelaram uma estrutura semelhante do fenômeno em ambos os países. A EBET, originalmente desenvolvida em uma cultura latina, mais coletivista e mais próxima à realidade espanhola, se mostrou adequada em ambos os contextos, o que reforça a confiabilidade e as qualidades psicométricas, bem como sua validade transcultural. A invariância transcultural observada entre Brasil e Espanha reforça a aplicabilidade do instrumento em contextos com heranças culturais distintas, mas que compartilham, por exemplo, traços de coletivismo relacional e valorização da coesão grupal.

Tal evidência amplia a relevância teórica da EBET ao indicar que o construto do bem-estar no trabalho, quando mensurado de forma a combinar elementos centrais das perspectivas hedônica e eudaimônica, apresenta estabilidade mesmo em diferentes contextos institucionais e de gestão. Os resultados fortalecem a ideia de que o bem-estar é um fenômeno contextualmente situado, mas com alguns padrões mais universais de manifestação, reforçando a ideia de universalismo e especificidade cultural no comportamento organizacional (Gelfand et al., 2007).

Dentre as contribuições deste estudo, tanto em termos teórico-metodológicos, mas sobretudo práticos, destaca-se a proposta da *EBET-Short*. Sua versão original de três fatores, composta por trinta itens, pode acabar desincentivando o seu uso, especialmente nos casos de pesquisas mais longas e que combinam a coleta de outras variáveis na condução de diagnósticos em contextos organizacionais. A versão enxuta de 10 itens, mantidos os mesmos fatores, apresentou índices de ajuste, validade interna e externa, e confiabilidade bastante satisfatórios e contemplou aspectos teóricos importantes do construto.

A proposta da *EBET-Short* avança na discussão de um desafio atual da literatura internacional sobre bem-estar no trabalho: a escassez de instrumentos curtos, teoricamente fundamentados e culturalmente sensíveis que conciliem rigor psicométrico com aplicabilidade prática (Latorre et al., 2021; Pérez-Nebra et al., 2022; Schaufeli et al., 2019). Embora diversas escalas tenham contribuído para consolidar o estudo do bem-estar em contextos

organizacionais e de trabalho, muitas delas apresentam extensão excessiva, o que limita seu uso em pesquisas longitudinais, *surveys* multicêntricos ou diagnósticos organizacionais em larga escala.

Ao reduzir o número de itens, preservando a coerência teórica entre perspectivas hedônicas e eudaimônicas, a *EBET-Short* atende a uma demanda metodológica contemporânea por medidas mais enxutas e adaptáveis, favorecendo tanto a integração do bem-estar em pesquisas com múltiplas variáveis, quanto a realização de estudos comparativos entre países. Essa característica é particularmente relevante no contexto atual de internacionalização da pesquisa em gestão de pessoas, em que a comparabilidade entre diferentes culturas é fundamental para avanços conceituais (Farndale et al., 2024).

Além disso, a versão reduzida responde a um desafio contemporâneo no campo aplicado da gestão de pessoas: traduzir construtos complexos em métricas aplicáveis que possam orientar políticas e práticas organizacionais sustentáveis e cientificamente embasadas. A *EBET-Short* possibilita diagnósticos organizacionais mais precisos, oferecendo aos gestores não apenas uma fotografia do estado emocional dos trabalhadores, mas também indícios de suas percepções de realização e desenvolvimento pessoal, que são elementos centrais para práticas dos denominados *high performance work systems* (Guest, 2017). Dessa forma, o instrumento não se restringe ao campo acadêmico, mas cria pontes efetivas entre pesquisa e prática, contribuindo para o avanço de uma gestão baseada em evidências.

6.6. Limitações e Agenda Futura

Este estudo apresenta contribuições teóricas e práticas, mas também limitações. A primeira delas é que os participantes envolvidos na etapa de tradução e de validação das traduções (método *decentering*) foram todos da Espanha. Portanto, é possível que a *EBET-E* e *EBET-Short* demandem adequação de uso em países latino-americanos de língua espanhola. Nesse sentido, é incentivada a busca por maiores evidências de validade com trabalhadores desses países, para verificar a aplicabilidade da medida nesses contextos. Dessa forma, fortalecem-se não apenas os indícios de validade e confiabilidade da escala, mas também o intercâmbio científico de países, especialmente do sul global.

Além disso, em termos do perfil da amostra, na Espanha, os respondentes foram trabalhadores públicos de instituições dos três níveis de governo (central, comunidade autônoma e local), enquanto no Brasil, a coleta foi realizada em apenas uma instituição pública do nível federal. Assim, pesquisas futuras podem focar em amostras de instituições públicas de

níveis administrativos semelhantes, para melhor comparabilidade e interpretação mais clara dos grupos investigados.

Por fim, recomenda-se aprofundar a investigação sobre como cada fator da *EBET-Short* se relaciona com diferentes fenômenos organizacionais, considerando que valências positivas e negativas podem apresentar dinâmicas específicas. Em outras palavras, será possível identificar não apenas quais variáveis são preditas por afetos positivos, negativos e realização no trabalho, mas também quais fenômenos os predizem, o que permitirá avanços importantes nos testes de modelos estruturais na área do comportamento organizacional.

6.7 Conclusão

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados e as 5 hipóteses confirmadas, uma vez que foi possível adaptar, além de obter evidências de validade interna, externa e de confiabilidade da *EBET-Short*, validada na Espanha. Enquanto avanço teórico, este estudo contribui com as pesquisas dos estudos organizacionais, em especial no que refere ao refinamento de instrumentos, a partir de abordagens que considerem a base cultural e contextual de aplicação, para que a estrutura da *EBET-Short* possa ser aprimorada e atualizada em uma perspectiva contínua.

Em termos práticos, esta pesquisa oferece uma medida operacional válida adaptada para o contexto espanhol e países latino-americanos de língua espanhola. Além disso, a versão reduzida proposta, com indícios de validade e confiabilidade semelhantes à escala original, e conformidade teórica, pode incentivar maior participação de respondentes em pesquisas futuras, sobretudo em se tratando de estudos longitudinais. Nesse sentido, os gestores têm à disposição uma ferramenta diagnóstica útil, culturalmente adaptada e com evidências científicas de validade, para os gestores implementarem estratégias para promover ambientes organizacionais mais saudáveis, que preconizem o bem-estar dos trabalhadores.

7. A qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no serviço público? O papel estratégico das práticas de gestão de pessoas.

Resumo

As práticas de gestão de pessoas buscam proporcionar as condições necessárias para um maior bem-estar no trabalho e para o alcance dos resultados organizacionais, sendo esta dinâmica influenciada pelo papel da liderança. No entanto, não foram encontrados estudos que discutam as relações dessas variáveis em um mesmo modelo de análise no contexto do serviço público. Assim, este estudo tem como objetivo propor um modelo estrutural de mediação, no qual as práticas de GP medeiam a relação entre a qualidade da relação líder-membros (LMX) e o bem-estar no trabalho (BET). Para isso, quatro hipóteses foram testadas, por meio de Análise Fatorial Confirmatória e Modelagem por Equações Estruturais, com amostra de 195 servidores públicos de uma instituição pública federal brasileira. A mediação total foi confirmada, demonstrando que a relação entre LMX e BET só ocorreu na presença das práticas de GP. Os resultados obtidos sugerem que a LMX tem forte impacto nas práticas de GP e estas também influenciam, de forma significativa, o bem-estar dos servidores pesquisados. Nesse sentido, esta pesquisa avança ao testar modelos estruturais mais complexos, como o de mediação, no âmbito dos estudos organizacionais, inovando ao testar as práticas de GP como mediadoras dessa relação. Assim, a aplicação dos modelos de mensuração aqui testados fornecerá um diagnóstico para os gestores públicos implementarem estratégias mais efetivas de gestão de pessoas, proporcionando ambientes de trabalho mais agradáveis e produtivos, com reflexo na qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Palavras-chave: Qualidade da Relação Líder-membros; Práticas de Gestão de Pessoas; Bem-estar no Trabalho; Modelo de Mediação; Setor Público.

7.1 Introdução

As práticas de gestão de pessoas buscam conectar pessoas e organizações (Demo et al., 2024). Tradicionalmente, os estudos organizacionais têm privilegiado modelos de análise, nos quais as práticas de GP predizem ou explicam outras variáveis no ambiente de trabalho. No entanto, diversas pesquisas (Boon et al., 2019; Demo et al., 2022; Kim & Lee, 2020) têm apresentado como agenda a necessidade de explorar modelos mais complexos de análise como os de mediação. Nesse sentido, este estudo visa discutir o papel mediador das práticas de GP na relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho no contexto do setor público.

A gestão de pessoas centrada no indivíduo não é mais uma opção, mas uma necessidade para que as organizações consigam sobreviver (Cooke et al., 2022). Nessa linha, a visão estratégica da gestão de pessoas considera os trabalhadores como os recursos mais valiosos das organizações (abordagem *soft*), pois mobilizam conhecimento e inovação em prol do alcance de resultados (Legge, 2006; Melo et al., 2024). Nesse contexto, as práticas de GP assumem papel relevante, pois buscam traduzir a estratégia e as políticas organizacionais em ações e rotinas, que privilegiem o bem-estar das pessoas nas organizações criando condições favoráveis à melhoria do desempenho institucional (Boon et al., 2019; Demo et al., 2024). Assim, o desafio central é o de equilibrar a busca por resultados e eficiência com o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores (Garcia-Juan et al., 2020).

Em se tratando do setor público, a busca por uma gestão adequada de servidores públicos se mostra mais crítica, pois tem impacto direto na oferta de serviços públicos de qualidade e na satisfação dos cidadãos (Boselie et al., 2021). As organizações públicas enfrentam desafios mais complexos que o setor privado, operando sob restrições legais e influências políticas (Lim et al., 2017). Fatores contextuais, políticos e culturais, como limitações orçamentárias, burocracia, pressões da opinião pública e demandas variadas, exigem maior atenção dos gestores (Jakobsen et al., 2023; Leisink et al., 2021).

Nesse sentido, a liderança assume papel de destaque, tanto no desenho, como na implementação das práticas de GP (Boselie et al., 2021; Medeiros et al., 2025). Em ambientes complexos e de rápida transformação, a eficácia da liderança depende da qualidade das interações, da adaptabilidade e da responsabilidade compartilhada entre líderes e equipes (Day et al., 2021). Assim, sob uma perspectiva relacional das escolas de liderança, a teoria da qualidade líder-membros (LMX) surge com o objetivo de compreender como se dá a troca entre líderes e equipes (Lundqvist et al., 2022). As trocas de alta qualidade resultam em trocas

sociais elevadas, apoio emocional, confiança mútua, além de tempo e informação compartilhados (Stinglhamber et al., 2021; Wang et al., 2021), o que pode contribuir para maior bem-estar dos trabalhadores (Thompson et al., 2020).

Neste contexto, o bem-estar no trabalho configura-se como um desejo universal entre os indivíduos e pauta prioritária dos gestores organizacionais (De Leersnyder et al., 2015; Kader, 2021). Essa centralidade justifica-se pela função que o trabalho desempenha, não apenas como meio de subsistência, mas também como elemento estruturante de identidade e propósito de vida (Bartels et al., 2019; Kruger & De Klerk, 2023). Com o advento da escola da psicologia positiva, a partir do final da década de 1990, as pesquisas organizacionais têm enfatizado intervenções voltadas à promoção de emoções e estados afetivos positivos, como o bem-estar, em oposição a abordagens com foco nas disfunções ou doenças laborais (Carr et al., 2020).

Portanto, o objetivo geral deste estudo é compreender se a qualidade da relação líder-membros (LMX), as práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho (BET) podem ser integradas em um modelo explicativo que ofereça subsídios para tomadas de decisões na gestão de pessoas no serviço público. Para tanto, foi testado um modelo estrutural, no qual as práticas de GP são mediadoras da relação entre LMX e BET. O modelo proposto busca avançar nos estudos em GP, mais especificamente na identificação de antecedentes e consequentes de práticas de GP (Bianchi et al., 2017; Demo et al., 2024), e também investigar o papel das práticas de GP como variável mediadora em modelos de pesquisa (Boon et al., 2019; Demo et al., 2022; Kim & Lee, 2020).

Dessa forma, a principal contribuição teórica deste trabalho reside no avanço da discussão sobre a relação inexplorada entre LMX, práticas de GP e BET no contexto do serviço público. Em termos práticos, os achados deste estudo fornecem aos gestores públicos um diagnóstico para o desenho de caminhos rumo a uma gestão de pessoas mais humanizada, efetiva e baseada em evidências científicas. Ainda, vale ressaltar as contribuições sociais, resultantes de organizações públicas com lideranças responsivas, práticas de GP mais assertivas e promotoras de bem-estar, que possivelmente irão se refletir na oferta de serviços públicos de melhor qualidade aos cidadãos.

7.2 Referencial Teórico

7.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas

As práticas de gestão de pessoas podem ser compreendidas como o conjunto de

decisões gerenciais que estruturam e orientam as relações de trabalho, para o alcance de resultados organizacionais (Boselie et al., 2021). Em outras palavras, as práticas de GP são propostas articuladas aos objetivos, estratégias e políticas organizacionais, que formam um conjunto estruturado de ações organizacionais relacionadas às relações humanas, direcionadas à efetividade organizacional (Demo et al., 2024).

Entretanto, estratégias orientadas exclusivamente ao desempenho têm se mostrado limitadas, pois não conseguem abarcar a complexidade dos indivíduos (Storti et al., 2023). O desenho e a implementação das práticas de GP devem, portanto, considerar não apenas processos e metas organizacionais, mas também necessidades, preferências e limitações dos trabalhadores (Demo et al., 2024).

No contexto do setor público, as organizações atuam em ambientes legais mais restritivos e burocráticos. Em razão disso, algumas práticas de GP, como recrutamento, seleção e remuneração, tendem a apresentar menor flexibilidade de gestão, por serem regidas por legislações específicas (Jakobsen et al., 2023; Leisink et al., 2021). Além disso, sob a perspectiva individual, a motivação para o serviço público assume uma natureza particular, fundamentando-se no desejo intrínseco de servir ao interesse público (Harari et al., 2016; Van der Wal, 2015). Essas especificidades podem influenciar variáveis organizacionais como comprometimento, desempenho, satisfação, engajamento e comportamento ético dos servidores (Hameduddin & Engbers, 2021).

Dessa forma, a efetividade da gestão de pessoas exige uma abordagem estratégica e integrada, baseada no desenho de sistemas sinérgicos de práticas (Boon et al., 2019). Esses sistemas podem ser configurados de acordo com o objetivo estratégico definido, seja para alto desempenho, alto comprometimento ou alto envolvimento (Garg et al., 2020). A revisão conduzida por Boon et al. (2019) identificou cerca de 516 sistemas de práticas de gestão de pessoas, dos quais 35% apresentavam foco em alto desempenho.

No entanto, Guest (2025) argumenta que, ao priorizar exclusivamente a orientação para alto desempenho, as organizações tendem a negligenciar práticas relevantes de apoio social aos trabalhadores, como iniciativas voltadas ao bem-estar e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Villajos et al., 2019b). Para Garg et al. (2020), a percepção que os trabalhadores têm das práticas exerce maior influência sobre suas atitudes e comportamentos do que o planejamento formal em si. Portanto, uma estratégia de implementação eficaz por parte dos gestores torna-se fundamental para assegurar o alcance dos objetivos organizacionais e o êxito das iniciativas (Guest, 2021).

7.2.2 Qualidade da Relação Líder-Membros

Liderança pode ser entendida como uma relação de poder, com o foco na influência e persuasão do líder, uma vez que se trata de um mecanismo de interação entre membros de uma equipe e a realização de metas coletivas (Bass, 1990). Na mesma linha, liderança é a influência sobre as pessoas nas organizações para somar esforços rumo ao alcance de resultados (Yukl, 2012).

Assim, trata-se de um processo dinâmico de influência social, no qual líderes e equipes criam resultados por meio da interação (Liden et al., 2025; Melo & Demo, 2024). As abordagens tradicionais, fundamentadas na autoridade hierárquica e em traços de personalidade do líder, constituíram a base das teorias iniciais, mas desconsideraram as dinâmicas adaptativas e relacionais presentes nas organizações (Day et al., 2021).

Nesse contexto, a teoria da Qualidade da Relação Líder-Membros (LMX) oferece um arcabouço para a compreensão dessas relações e estabelece que os líderes desenvolvem relacionamentos diferenciados com seus liderados, moldados a partir de trocas mútuas e da negociação de papéis (Liden et al., 2016). Esse processo ocorre por meio da construção de papéis e, à medida que a relação se desenvolve, o líder avalia o desempenho do membro e passa a intensificar as trocas e a confiança, num ciclo contínuo de interação (Uhl Bien & Maslyn, 2021). A LMX é moldada a partir dos pressupostos da teoria das trocas sociais (*social exchange theory*), com base em expectativas de recompensas econômicas e sociais entre as partes (Andersen et al., 2020).

Essa relação passa por estágios diferentes, como assunção de papel (*role taking*), construção de papel (*role making*) e rotinização do papel (*role routinization*), que se fundamentam na construção da confiança entre as partes (Andersen et al., 2020; Kuvaas & Buch, 2019). Essa dinâmica relacional é essencial para o desenvolvimento de vínculos de alta qualidade, que promovem comprometimento e desempenho organizacional (Hoch et al., 2018). Assim, relações consideradas de alta qualidade são caracterizadas por confiança, respeito e lealdade. Por outro lado, relações de baixa qualidade mantêm-se em caráter transacional, restritas ao cumprimento das atribuições funcionais (Premru et al., 2022).

Há evidências de que a LMX está associada a resultados como satisfação no trabalho, comprometimento, desempenho, comportamentos de cidadania organizacional e bem-estar no trabalho (Dose et al., 2019; Hoch et al., 2018; Liden et al., 2016).

7.2.3 Bem-Estar no Trabalho

A literatura sustenta que o bem-estar assume uma natureza multidimensional e abrange tanto aspectos subjetivos (hedônicos), quanto psicológicos ou de realização (eudaimônicos) (Wijngaards et al., 2022). A visão subjetiva busca contemplar aspectos relacionados à satisfação geral com a vida, num balanço entre as emoções positivas e negativas percebidas pelos indivíduos (Daniels, 2000). De modo complementar, os aspectos relacionados à realização dizem respeito à necessidade intrínseca do ser humano de perceber-se útil e de reconhecer que está alcançando seus propósitos de vida (Ryff & Singer, 2008). Assim, levando em consideração essas duas bases filosóficas, o bem-estar no contexto do trabalho pode ser compreendido como o resultado do predomínio de emoções positivas sobre as negativas (aspectos subjetivos) e da percepção de que o trabalhador consegue demonstrar e desenvolver seu potencial (fatores cognitivos) (Demo & Paschoal, 2016; Wijngaards et al., 2022).

Além disso, a teoria de demandas e recursos (*JD-R theory*) ajuda a compreender como as características do trabalho podem influenciar a sensação de bem-estar dos indivíduos (Demerouti & Bakker, 2022). O modelo JD-R discute que a interação entre as demandas, que exigem esforço físico e psicológico, e os recursos do trabalho disponíveis, impactam os níveis de engajamento e burnout dos trabalhadores. Reduzir demandas excessivas e ampliar os recursos, como apoio, autonomia e oportunidades de crescimento, podem auxiliar na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, com trabalhadores mais engajados e produtivos (Galanakis & Tsitouri, 2022).

No contexto de governo, as transformações promovidas pelo movimento da *New Public Management*, com ênfase em eficiência, resultados e desempenho organizacional, intensificaram pressões, responsabilidades e estresse, muitas vezes com reflexo negativo no bem-estar dos trabalhadores (Hameed et al., 2022; Garcia-Juan et al., 2020; Pereira & Ckagnazaroff, 2021). Nesse sentido, é essencial que as organizações busquem equilibrar eficiência e desempenho, porém preservando a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Van Thielen et al., 2018).

Portanto, é necessário estabelecer sistemas de práticas de gestão de pessoas mais harmônicos, assim como fortalecer o papel das lideranças, para que o bem-estar dos trabalhadores esteja no centro da estratégia organizacional (Medeiros et al., 2025). Embora estudos tenham se concentrado em estudar a influência da qualidade da relação líder-membros nas práticas de GP ou no bem-estar no trabalho, bem como a predição das práticas de GP sobre o BET, é importante investigar como esses três construtos se relacionam em um mesmo

modelo. Nesse sentido, quatro hipóteses de pesquisa são propostas e apoiadas pela literatura, e estas foram testadas em um modelo de mediação para investigar as possíveis relações entre as variáveis (LMX, práticas de GP e BET).

7.2.4 Qualidade da Relação Líder-Membros e Práticas de Gestão de Pessoas

O líder desempenha papel importante no desenvolvimento e na implementação das práticas de gestão de pessoas (Aktar & Pangil, 2018). Os gestores, principalmente os que estão na linha de frente, são responsáveis por diminuir a diferença entre as práticas planejadas e aquelas efetivamente realizadas (Guest, 2021). No entanto, Boselie et al. (2021) afirmam que o papel dos gestores no desenho das práticas de GP ainda é um campo pouco explorado no âmbito das organizações públicas, delineando uma lacuna na literatura.

Nesse sentido, entre os estilos de liderança, aquele com foco em relacionamentos é o que apresenta maior impacto na percepção das práticas de GP (Melo & Demo, 2024). Assim, a relação entre a implementação das práticas de GP e o comportamento dos gestores exige alinhamento orientado ao suporte individual dos empregados (Knies et al, 2020). Portanto, é possível notar que a troca entre líderes e membros influencia positivamente as práticas de GP, ao promover um ambiente de apoio que estimula comportamentos e favorece o alcance de resultados organizacionais (Sethi et al., 2023). Nesse contexto, é estabelecida a primeira Hipótese deste estudo:

H1. A qualidade da relação líder-membros está positivamente associada às práticas de gestão de pessoas.

7.2.5 Práticas de Gestão de Pessoas e Bem-Estar no Trabalho

Os estudos sobre gestão de pessoas têm evoluído e investigado não apenas a relação entre práticas de GP e desempenho organizacional, mas também o seu papel no suporte ao trabalhador e na melhoria do seu bem-estar (Villajos et al., 2019a). Pesquisas indicam que essas práticas se associam positivamente tanto ao bem-estar hedônico quanto ao eudaimônico (Boselie et al., 2021; Villajos et al., 2019b). Hameed et al. (2022) e Abdelmotaleb e Saha (2020) também identificaram impactos positivos da percepção das práticas de GP no caso do bem-estar de servidores públicos.

Esse avanço teórico permitiu ampliar o entendimento sobre os resultados das práticas de GP, que passam a incluir atitudes, comportamentos e indicadores de bem-estar (Boselie et al., 2021), por exemplo. Villajos et al. (2019a) encontraram alta correlação de práticas como

gestão do desligamento e equilíbrio vida-trabalho com a satisfação geral dos indivíduos pesquisados. A complexidade no contexto governamental consiste em implementar um sistema de práticas de GP que apoie o cumprimento da missão de servir ao público, sem deixar de considerar o bem-estar e a saúde dos servidores. Dessa forma, é estabelecida a Hipótese 2:

H2. Práticas de gestão de pessoas estão positivamente associadas ao bem-estar no trabalho.

7.2.6. Qualidade da Relação Líder-Membros (LMX) e Bem-Estar no Trabalho

A liderança é um processo dinâmico que afeta os resultados organizacionais e o bem-estar no trabalho (Kaluza et al., 2021). Há evidências que confirmam associações positivas entre LMX e bem-estar psicológico (Desrumaux et al., 2022), indicando que a qualidade dessa relação pode predizer, de forma significativa, o bem-estar diário dos colaboradores (Martin et al., 2023).

Pesquisas como as de Farr-Wharton et al. (2021), Glilekpe et al. (2022), Ogunmokun et al. (2020) e Salehi et al. (2023) destacam que líderes que demonstram suporte, confiança e comunicação aberta contribuem para ambientes de trabalho mais saudáveis. Assim, LMX de alta qualidade, que envolve maior confiança e acesso a recursos, resulta em níveis mais baixos de stress e exaustão, com impacto positivo tanto no nível individual como organizacional (Gregory & Osmonbekov, 2019). Portanto, é estabelecida a Hipótese 3:

H3. A qualidade da relação líder-membros está positivamente associada ao bem-estar no trabalho.

7.2.7 Qualidade da Relação Líder-Membros, Práticas de Gestão de Pessoas e Bem-estar no Trabalho

A relação entre liderança e práticas de gestão de pessoas tem sido identificada como determinante tanto para o bem-estar dos trabalhadores quanto para o desempenho organizacional (Demo et al., 2022). Salas-Vallina et al. (2021) afirmam que estilos de liderança com foco nas pessoas proporcionam maior impacto das estratégias de gestão de pessoas na atitude positiva e no bem-estar dos trabalhadores. Diversos estudos analisaram o papel das práticas de GP como variável preditora dos modelos de análise, especialmente para melhorar o alcance dos objetivos organizacionais (Al Marhoobi & Atan, 2018; Sixpence et al., 2021; Tabiu et al., 2020). Essas análises partem do pressuposto de que as práticas de GP são implementadas

e operacionalizadas por meio do comportamento das lideranças (Knies et al., 2020).

No contexto do setor público, também há pesquisas que discutem essas variáveis, como no caso da liderança e do bem-estar no trabalho (Dose et al., 2019; Farr-Wharton et al., 2021; Glilekpe et al., 2022; Ogunmokun et al., 2022; Richter-Killenberg & Volmer, 2022; Salehi et al., 2023) e do bem-estar no trabalho com políticas e práticas de gestão de pessoas (Desrumaux et al., 2022; Renee Baptise, 2009; Vasconcellos & Neiva, 2016). Alosani e Al-Dhaafri (2023) testaram o impacto da cultura de inovação nas práticas de GP por meio do papel moderador do compartilhamento de informação. Fuenzalida e Riccucci (2019) analisaram o papel mediador das práticas de GP, identificando influência negativa da politização sobre o desempenho de organizações públicas no Chile.

No entanto, é relevante compreender como os sistemas de práticas de GP, sejam eles com foco em desempenho, comprometimento ou envolvimento (Guest, 2025), influenciam a relação entre líderes e membros no alcance do bem-estar laboral. Portanto, parece haver evidências suficientes para testar um modelo de mediação (Boon et al, 2019), com o objetivo de avançar no papel estratégico da gestão de pessoas, especialmente no contexto do serviço público (Demo et al., 2024; Medeiros et al., 2025). Assim, é proposta a Hipótese 4 deste estudo:

H4. Práticas de GP medeiam a relação entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho.

7.3 Percurso metodológico

Os participantes deste estudo foram servidores/as públicos/as em exercício no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) do Brasil. O MGI conta com aproximadamente 8.808 servidores/as ativos (54% do sexo masculino e 46% feminino) e é o órgão central do Poder Executivo Federal, com a atribuição de estabelecer diretrizes e normas voltadas à gestão administrativa, à política de gestão de pessoas, à liderança e ao desenvolvimento de competências transversais (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024).

O instrumento de pesquisa foi enviado aos participantes em formato eletrônico (*google forms*), que continha o termo de consentimento livre e esclarecido e instruções gerais sobre a pesquisa. O instrumento era composto por três escalas: Escala Multidimensional da Qualidade da Relação Líder-Membro (LMX-MDM) (Cortês et al., 2019), Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (EPGP Pública) (Demo et al., 2024) e Escala de Bem-Estar no Trabalho

(EBET) (Demo & Paschoal, 2016). Foi adotado modelo *Likert* de 5 pontos, com âncoras de concordância nas escalas LMX-MDM, EPGP Pública e na segunda parte da EBET, e âncoras de intensidade para a primeira parte da EBET, com 3 para ponto neutro nos três instrumentos. A utilização de diferentes âncoras ajuda a minimizar problemas de variância comum do método (Podsakoff et al., 2012).

A escolha dos instrumentos levou em consideração, além da atualização na literatura e a aplicabilidade no contexto brasileiro, a representatividade teórica das medidas e a confiabilidade dos índices psicométricos, conforme apresentado na Tabela 7.1.

Tabela 7.1
Índices Psicométricos das Escalas

Escala	Fator	Número de itens	Confiabilidade (ω) ¹
LMX-MDM	Respeito Profissional	03	0.90
	Afetos	03	0.93
	Lealdade	03	0.89
EPGP Pública	Treinamento & Desenvolvimento	03	0.87
	Relacionamento	08	0.91
	Condições de Trabalho	05	0.74
	Avaliação de Desempenho e Competências	03	0.71
EBET	Afetos Positivos	09	0.95
	Afetos Negativos	12	0.92
	Realização no Trabalho	08	0.93

Nota: ¹:ômega de Mc Donald

Fonte: Autores.

A amostra foi definida como não-probabilística por conveniência (adesão) (Hair et al., 2019b) e o cálculo do tamanho amostral foi feito por meio do *software GPower* (versão 3.1.9.7), com poder estatístico de 95%, levando em consideração a variável preditora Qualidade da Relação Líder-Membros (3 fatores) e a mediadora Práticas de Gestão de Pessoas (4 fatores) (Cohen, 2016). O resultado indicou 153 indivíduos. Além disso, Kline (2023) sugere que, em testes de modelos estruturais de mediação, via modelagem por equações estruturais (MEE), a amostra utilizada deve ter entre 100 e 200 participantes

Para o tratamento dos dados, foram conduzidas análises de frequência para examinar a distribuição dos dados, identificar valores ausentes, via análise listwise, e casos extremos, pela distância Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2019). Na sequência, foi investigada a presença de multicolinearidade e singularidade entre as variáveis por meio do fator de inflação da variância (VIF) (<10) e valores de tolerância (> 0.1) (Hair et al., 2019a). Ainda, foram

verificadas as premissas para a aplicação de técnicas multivariadas, como linearidade, homocedasticidade e normalidade dos dados, por meio dos gráficos de resíduos e de probabilidade normal, além do cálculo do escore Z ($z \leq 2.58$) para avaliar a normalidade da distribuição dos dados, conforme orientações metodológicas de Hair et al. (2019a).

De modo geral, os testes de assimetria e curtose apresentaram resultados adequados, com exceção dos itens 6, 7 e 20 da Escala de Bem-Estar no Trabalho, que exibiram valores de 7,90, 8,05 e 8,55, respectivamente, sendo, por isso, removidos das análises (Hair et al., 2019a; Field et al., 2024). Não houve inconsistências em relação aos pressupostos para linearidade e homoscedasticidade, avaliadas por meio de gráficos de resíduos. Foram identificados 12 dados faltantes, que foram excluídos das análises, e 14 casos extremos, que foram mantidos, pois não interferiram nos índices de ajuste e permitem avaliar se as escalas são sensíveis para contemplar diferentes perfis de participantes, o que reflete a realidade das instituições (Tabachnick & Fidell, 2019). Assim, a amostra final foi de 183 sujeitos, o que atende aos valores mínimos de 5 a 10 sujeitos por variável para análises fatoriais (Tabachnick & Fidell, 2019) e o mínimo de 153 indivíduos indicado pelo cálculo do *GPower* (versão 3.1.9.7), com poder estatístico de 95%, para o modelo de mediação (via MEE).

Os dados foram coletados entre os meses de outubro de 2024 a junho de 2025. A coleta foi realizada em dois estágios, com as variáveis independente (qualidade da relação líder-membros) e mediadora (práticas de GP) coletadas no primeiro momento e a variável dependente (bem-estar no trabalho) posteriormente, cerca de 15 dias depois. Essa estratégia seguiu recomendações da literatura (Boon et al., 2019) e teve também como objetivo minimizar problemas de viés/variância de método comum (Mackenzie et al., 2011; Podsakoff et al., 2012). Um total de 195 servidores do MGI responderam à pesquisa (duas etapas), dos quais 63% se identificaram com o sexo feminino, com média de idade de 46.76 anos ($DP = 10.51$), 24% com nível superior e 72% com pós-graduação e 42% com cargo de liderança.

Para a análise dos dados, foi realizada Análise Fatorial Confirmatória, via Modelagem por Equações Estruturais (MEE), por meio de estimativa de máxima verossimilhança (MV) (Hair et al., 2019a), para avaliar o ajuste dos modelos de mensuração das variáveis deste estudo no modelo geral. Para a estimativa dos modelos de mediação, foi utilizada a análise de caminhos, via modelagem por equações estruturais, também por MV. Para avaliar a qualidade dos modelos de mensuração e estrutural, foram utilizados como referência tanto índices absolutos (NC, RMSEA e SRMR), quanto índices incrementais (CFI) e com valores referenciais do NC ($\chi^2/DF \leq 3.0$), do CFI (≥ 0.9) e do RMSEA e SRMR (≤ 0.08 ou até 0.10) (Kline, 2023; Marôco, 2021). Todas as análises foram realizadas por meio do *software* livre

JASP (v. 0.19.3).

Além disso, o cálculo do escore fatorial para representar a variável Bem-Estar no Trabalho foi realizado utilizando o modelo do composto teórico (*theoretical composite*) proposto por Carneiro e Bastos (2023). Conforme os autores, o modelo leva em consideração a representatividade que cada fator possui na compreensão teórica do fenômeno e se configura como um avanço no refinamento dos modelos de mensuração da variável bem-estar no trabalho, a partir de uma perspectiva positiva e unificada do construto.

Por fim, quanto aos cuidados éticos com a pesquisa, destaca-se que este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília (parecer nº 7.073.847).

7.4 Resultados

7.4.1 Testes do Modelo Estrutural e dos Modelos de Mensuração

Os valores obtidos dos índices absolutos e incrementais dos modelos de mensuração e estrutural foram todos satisfatórios e atenderam aos valores estabelecidos pela literatura (Kline, 2023; Marôco, 2021). Portanto, os resultados indicaram bom ajuste do modelo testado nesta pesquisa. A Tabela 7.2 apresenta os índices de ajuste.

Tabela 7.2

Índices de Ajuste da Análise Fatorial Confirmatória dos Construtos

Parâmetros	Referência na literatura	Resultado do Modelo Geral
NC (χ^2/DF)	≤ 3.0	1.98
CFI	≥ 0.9	0.97
RMSEA	≤ 0.08	0.07
SRMR	≤ 0.08	0.06

Fonte: Autores

Além disso, a validade interna das três escalas utilizadas foi atestada, uma vez que todos os itens apresentaram qualidade superior a 0.50 (Comrey & Lee, 2013), com significância estatística ($p < 0.001$). Para verificar a confiabilidade composta das variáveis do modelo, foi utilizado o ômega de McDonald (ω) como referência, que é um coeficiente mais adequado no caso de Análise Fatorial Confirmatória, uma vez que se baseia nas cargas fatoriais das variáveis (Ursachi et al, 2015; Zinbarg et al, 2005). Valores de (ω) ≥ 0.70 indicam bons níveis de confiabilidade e acima de 0,80 níveis excelentes (Hayes & Coutts, 2020). Em relação à variância média extraída (VME), que indica se os itens são capazes de representar a variável

latente, o valor de referência foi $VME \geq 0.5$ (Hair et al., 2019). Os dados da Tabela 7.3 confirmam que todos os índices psicométricos dos instrumentos atenderam aos parâmetros recomendados pela literatura.

Tabela 7.3

Índices Psicométricos dos Modelos de Mensuração

Variável	Fator	Carga padronizada	Erro padrão	Razão crítica	Qualidade da carga	R ²	Confiabilidade (ω)	Variância Média Extraída
LMX	A	0.88***	0.06	37.78	Excelente	-	0.90	0.76
	L	0.88***	0.04	36.92	Excelente			
	RP	0.84***	0.03	31.19	Excelente			
PGP	T&D	0.71***	0.04	16.30	Excelente	36%	0.84	0.58
	REL	0.86***	0.03	30.38	Excelente			
	CT	0.64***	0.05	12.87	Muito boa			
	ADC	0.79***	0.04	22.22	Excelente			
BET	AP	0.91***	0.04	25.83	Excelente	25%	0.74	0.56
	AN	0.51***	0.06	8.21	Boa			
	RT	0.79***	0.04	19.28	Excelente			

Nota: *** p-value < 0.001. LMX = Qualidade da Relação Líder-Membros. A = Afetos. L = Lealdade. RP = Respeito Profissional. PGP = Práticas de Gestão de Pessoas. T&D = Treinamento e Desenvolvimento. REL = Relacionamento. CT = Condições de Trabalho. ADC = Avaliação de Desempenho e Competências. BET = Bem-Estar no Trabalho. AP = Afetos Positivos. AN = Afetos Negativos. RT = Realização no Trabalho.

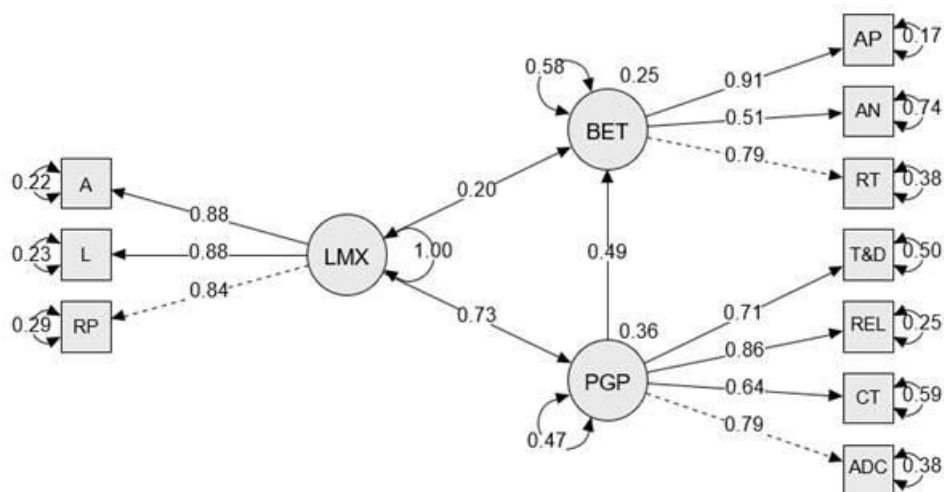
Fonte: Autores

Vale destacar os resultados do coeficiente de determinação (R^2), que representa a proporção da variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes e mediadoras do modelo. Segundo Cohen (2016), valores de R^2 inferiores a 13% indicam efeito pequeno, iguais ou superiores a 13% indicam efeito médio e iguais ou superiores a 26% indicam efeito grande. No presente estudo, o modelo apresentou $R^2 = 36\%$ para a variável mediadora (PGP), ou seja, 36% das PGP foram explicadas por LMX, configurando uma predição forte. Já para a variável dependente (BET), o R^2 foi de 25%, considerado efeito médio, representando o percentual da variância de BET explicado conjuntamente pela variável mediadora (PGP) e pela variável independente (LMX). Todos os efeitos foram estatisticamente significativos.

Na sequência, a Figura 7.1 apresenta o teste do modelo geral e os modelos de mensuração obtidos na Análise Fatorial Confirmatória.

Figura 7.1

Teste do Modelo Geral de Pesquisa e Respectivos Modelos de Mensuração



Nota: $\chi^2(32) = 63.32$; $p < 0.001$; $NC = 1.98$; $CFI = 0.97$; $RMSEA = 0.07$; $SRMR = 0.06$.

Fonte: Autores

Em seguida, visando verificar a validade de construto dos modelos de mensuração, avaliou-se se as variáveis observadas (itens) representavam de forma adequada as variáveis latentes (construtos) sendo, portanto, capazes de mensurar a LMX, as PGP e o BET. Para isso, foram analisadas as validades convergente, divergente e nomológica (Hair et al., 2019a). A validade convergente remete à correlação de cada variável latente com os fatores que a representam. Para atestar a validade convergente, foi avaliado se as cargas fatoriais padronizadas dos itens dos instrumentos eram ≥ 0.50 (Comrey & Lee, 2013), se a confiabilidade composta (ômega de McDonald) era ≥ 0.70 (Zinbarg et al., 2005) e se as Variâncias Médias Extraídas (VME) eram ≥ 0.50 (Hair et al., 2019). A partir desses parâmetros, é possível confirmar a validade convergente das três medidas do modelo.

Para verificar a validade divergente, que identifica o grau de distinção entre variáveis latentes conceitualmente divergentes, foi adotado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), segundo o qual a VME de cada variável deve ser superior ao quadrado da correlação entre elas. Os valores (diagonal inferior) apresentados na Tabela 7.4 confirmam que há diferença entre os construtos e, portanto, eles de fato medem fenômenos distintos.

Tabela 7.4*Validade Divergente dos Construtos*

Dimensão	LMX	PGP	BET
LMX	0.76 ^a		
PGP	0.53	0.58 ^a	
BET	0.04	0.24	0.56 ^a

Nota: ^a variância extraída

Fonte: Autores

Por fim, a validade nomológica ou de critério, que tem como propósito verificar se o comportamento e as relações empíricas entre as variáveis latentes ocorrem conforme descrito na literatura, foi confirmada por meio do modelo de mediação proposto nesta pesquisa (Hair et al., 2019a; Pasquali, 2007). Os resultados apresentados na seção seguinte confirmam que as correlações entre os construtos são todas significativas e positivas, conforme fundamentação teórica das hipóteses 1, 2 e 3 desta pesquisa, variando de fraca ($r=0.20$) para LMX-BET, não foi confirmada por conta da mediação total, moderada ($r=0.49$) para PGP-BET e forte ($r=0.73$) para LMX-PGP (Cohen, 2016), sendo ambas confirmadas.

Assim, os resultados dos testes dos modelos de mensuração indicam que as escalas LMX-MDM, EPGP Pública e EBET desvelaram bons indícios de confiabilidade, de validade interna e de construto e, portanto, podem ser utilizadas tanto em estudos organizacionais, quanto como ferramenta diagnóstica por gestores.

7.4.2. Teste das Hipóteses e do Modelo de Mediação

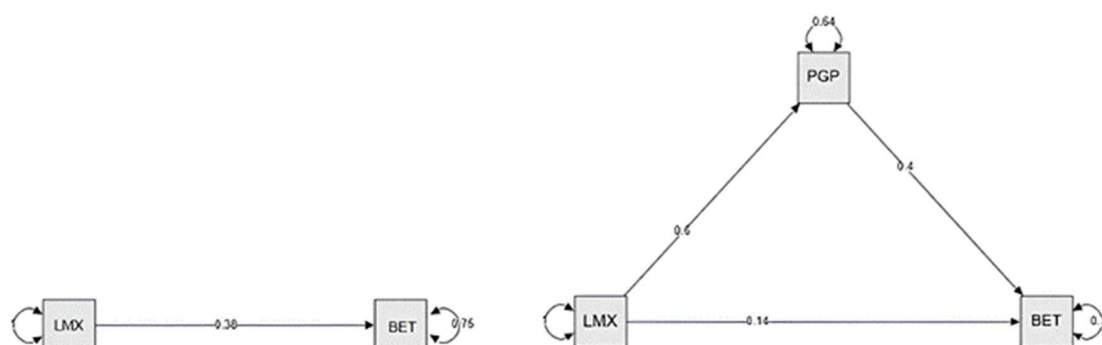
Os testes de predição das Hipóteses H1-H4, realizados por meio da Modelagem por Equações Estruturais (MEE) (análise de caminhos), verificaram o nível de significância (p) e o coeficiente de regressão (β) das relações hipotetizadas (Tabachnick & Fidell, 2019). Os resultados do (β) indicam a força e a direção das correlações entre as variáveis dependente (BET) e independente/mediadora (LMX e PGP) do modelo.

As quatro hipóteses foram testadas de forma simultânea, seguindo o protocolo para mediação de Baron e Kenny (1986): (H1) a variável independente (LMX) prediz significativamente a variável mediadora (PGP); (H2) a variável mediadora (PGP) prediz significativamente a variável dependente (BET); (H3) a variável independente (LMX) prediz significativamente a variável dependente (BET), salvo no caso de mediação total, onde essa relação não será significativa; e, (H4) na presença das variáveis independente (LMX) e mediadora (PGP), a relação significativa estabelecida entre as variáveis independente (LMX) e dependente (BET) diminui (mediação parcial) ou desaparece (mediação completa).

Os valores resultantes das análises indicaram que há uma correlação forte entre LMX e PGP, com $\beta=0.60$ e entre PGP e BET, com $\beta=0.40$, sendo ambas positivas e significativas. No entanto, a correlação encontrada entre LMX-BET foi fraca, com $\beta=0.14$ e não significativa (Cohen, 2016). Assim, os resultados do modelo de mediação (H4) apresentados na Figura 7.2 indicam que a mediação total foi confirmada (Baron & Kenny, 1986; Kline, 2023), ou seja, que a relação entre LMX e BET só ocorreu na presença das práticas de GP. Além disso, na presença da variável mediadora (PGP), o valor de β entre LMX e BET reduziu de 0.38 para 0.14, confirmando o efeito indireto.

Figura 7.2

Modelo de Mediação - Hipótese 4 (H4)



Fonte: Autores

A Tabela 7.5 apresenta os resultados do modelo de mediação e confirmam a H4 deste estudo, indicando que houve mediação total do modelo proposto nesta pesquisa.

Tabela 7.5

Teste do Modelo de Mediação - Hipótese 4 (H4)

Efeito	Estimativa padronizada	p-valor	Resultado
Total	0.38	0.001***	Impacto significativo
Direto	0.14	0.08	Impacto não significativo
Indireto	0.24	0.001***	Impacto significativo

Fonte: Autores

Nesse sentido, tendo em vista a confirmação da mediação total, o β obtido da relação entre LMX-BET (H3), ainda que positivo, não foi significativo e, portanto, não confirmada no presente modelo, resultado que é previsto no caso de mediação total. Esse resultado encontra respaldo nos parâmetros do protocolo para mediação de Baron e Kenny (1986) descrito

anteriormente. Assim, a Tabela 7.6 sintetiza os resultados dos testes de hipóteses realizados neste estudo.

Tabela 7.6

Teste das Hipóteses H1-H4

Hipótese	Relações	β	Resultado
H1	LMX $\rightarrow$ PGP	0.60***	Confirmada
H2	PGP $\rightarrow$ BET	0.40***	Confirmada
H3	LMX $\rightarrow$ BET	0.14	Não confirmada (mediação total)
H4	LMX $\rightarrow$ PGP $\rightarrow$ BET	0.24***	Confirmada

Fonte: Autores

7.5 Discussão, limitações e agenda

Os resultados obtidos com o modelo de mediação proposto neste estudo confirmaram o papel relevante das práticas de gestão de pessoas no contexto organizacional. A mediação total observada (H4) revelou que, neste estudo, a relação entre LMX e BET ocorre apenas quando mediada pelas práticas de GP. A relação positiva entre as práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho (H2) já havia sido demonstrada por estudos anteriores (Abdelmotaleb & Sasa, 2020; Boselie et al., 2021; Hameed et al., 2022; Villajos et al., 2019ab).

A EPGP Pública (Demo et al., 2024) utilizada neste estudo foi concebida com foco no setor público, abarcando práticas mais tradicionais com foco tanto no desempenho (Treinamento & Desenvolvimento, e Avaliação de Desempenho e Competências), quanto no suporte ao trabalhador (Relacionamento e Condições de Trabalho) (Villajos et al., 2019b). Portanto, os resultados demonstram indícios da sua efetividade na busca pelo bem-estar no contexto do serviço público e atestam a confiabilidade e as qualidades psicométricas do instrumento para uso diagnóstico em organizações públicas para uma gestão efetivamente baseada em evidências científicas.

Além disso, a dinâmica das variáveis LMX-PGP (H1) também foi confirmada, com correlação forte e significativa ($\beta = 0.60***$). Esses resultados auxiliam na compreensão sobre a aplicabilidade da LMX a partir das especificidades do setor público e seus efeitos em outras variáveis, como no caso das práticas de GP (Epitropaki et al., 2021). No presente estudo, 36% das práticas de GP foram preditas pela LMX, um efeito considerado forte (Cohen, 2016). Blom et al. (2018) destacam que gestores públicos enfrentam desafios na implementação das práticas de GP, particularmente no que se refere à flexibilidade, à autonomia e à participação.

Entretanto, os resultados aqui obtidos evidenciam que a liderança exerce papel central na forma como essas práticas são percebidas, corroborando achados anteriores que associam a atuação da liderança à percepção e à efetividade das práticas de GP (Garg et al., 2020).

No entanto, apesar de evidências sugeridas pela literatura (Desrumaux et al., 2022; Martin et al., 2023), a relação direta entre LMX-BET (H3) não foi confirmada neste estudo, o que pode ser explicado empiricamente pela mediação total encontrada no teste do modelo (H4). Uma outra explicação encontra amparo no estudo de Gottfredson et al. (2020), ao discutirem que a diferenciação na qualidade da relação líder-membros pode gerar percepções de injustiça, exclusão e aumento da demanda por desempenho, gerando maior *stress*. Uma outra possível razão pode estar relacionada ao contexto público, que proporciona menor autonomia e poder aos gestores públicos na gestão dos subordinados, se comparado ao setor privado (Blom et al. 2018). Além disso, Desrumaux et al. (2022) sustentam que, embora LMX esteja positivamente relacionada ao bem-estar psicológico, essa relação ocorre via recompensas percebidas e que cargas de trabalho elevadas podem mitigar os efeitos benéficos da LMX.

Por conseguinte, as contribuições teóricas desta pesquisa para os estudos organizacionais referem-se ao teste de um modelo ainda inexplorado na literatura, que reuniu as variáveis LMX, práticas de GP e BET, fortalecendo o debate sobre o conjunto de práticas de gestão de pessoas aplicáveis ao setor público e sua dinâmica de suas relações com outras variáveis do comportamento organizacional positivo (Carr et al., 2020). De forma geral, os estudos ressaltam as especificidades das organizações públicas, ou apenas utilizam o setor público como locus, sem avançar em testes empíricos e na discussão sobre seus impactos nas variáveis organizacionais (Medeiros et al., 2025). Ou ainda, assumem que há uma equivalência entre os setores público e privado (Blom et al., 2018).

Além disso, em termos metodológicos, esta pesquisa avança na agenda proposta por pesquisadores como Boon et al. (2019), ao utilizar modelos estatísticos mais complexos de análise, como o de mediação, que auxilia na identificação de antecedentes e consequentes das práticas de GP, como no caso da LMX (Sethi et al., 2023) e BET (Villajos et al., 2019a). Além disso, enquanto implicações prático-gerenciais, este estudo apresentou evidências de validade e confiabilidade de instrumentos de pesquisa de variáveis relevantes que foca nas virtudes e nas emoções positivas como fatores impulsionadores das potencialidades das pessoas e das dinâmicas organizacionais (Zanon et al., 2020), como a qualidade da relação líder-membros, práticas de GP e bem-estar no trabalho, tanto para o alcance de melhores resultados organizacionais, quanto para o fortalecimento de emoções e humores positivos e realização dos trabalhadores. A partir da aplicação destes instrumentos de pesquisa, diagnósticos serão obtidos

para que os gestores públicos implementem estratégias mais efetivas de gestão de pessoas, proporcionando ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Ainda é possível destacar as contribuições sociais do estudo, haja vista que o setor público tem como objetivo atender ao interesse coletivo e promover o bem comum. Portanto, ao fortalecer a qualidade da relação entre gestores e servidores públicos, bem como o desenho e a implementação de práticas de GP que favoreçam maior bem-estar dos servidores, é possível melhorar o ambiente de trabalho e a efetividade das políticas públicas entregues à sociedade.

Em relação às limitações do estudo, pode-se citar sua natureza quantitativa. Assim, estudos de natureza multimétodo são incentivados, com a inclusão de etapas qualitativas como entrevistas com gestores, para uma compreensão mais aprofundada dos construtos pesquisados, que vai além de sua mensuração. Além disso, a amostra foi obtida por conveniência em apenas uma instituição do governo brasileiro da esfera federal, o que limita a generalização dos resultados. Nesse sentido, tendo em vista as características específicas de cada contexto organizacional, a inclusão de instituições públicas de outros poderes (Judiciário e Legislativo), bem como de outras esferas (estadual e municipal) podem fornecer um panorama mais abrangente do comportamento dos construtos na Administração Pública. O caráter transversal do estudo também impede quaisquer inferências de causalidade nas relações entre as variáveis da pesquisa.

Uma agenda para estudos ulteriores pode abranger pesquisas que investiguem como cada fator da EPGP Pública, individualmente, se comporta e impacta a sensação de bem-estar dos trabalhadores. Este estudo optou pelo uso das três variáveis do modelo de forma agregada (variável latente), o que pode ter limitado a compreensão do papel das práticas com foco em desempenho e aquelas de suporte ao trabalhador, sob uma perspectiva individualizada. Assim, uma análise mais detalhada pode contribuir para uma estratégia de priorização das práticas mais efetivas, que se potencializam e permitem melhores resultados organizacionais.

Por fim, estudos futuros podem propor versões reduzidas dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, que mantenham indícios de validade e confiabilidade semelhantes às escalas originais, em especial da EPGP Pública e da EBET, que possuem 19 e 29 itens, respectivamente. Com isso, é possível garantir maior adesão de respondentes e facilitar a realização de estudos longitudinais, sobretudo quando houver o uso de diversas escalas na mesma pesquisa (Schroeders et al., 2016).

7.6 Conclusões

Os objetivos deste estudo foram atingidos, confirmando o papel mediador das práticas de gestão de pessoas entre a qualidade da relação líder-membros e o bem-estar no trabalho no contexto do serviço público. Destaca-se que a mediação obtida foi total, indicando que a relação entre LMX e BET só ocorre na presença das práticas de GP, o que ratifica seu papel estratégico nas organizações. Especialmente no contexto de avanços tecnológicos, de demandas crescentes e de necessidades humanas complexas, esses resultados auxiliam na compreensão do comportamento das variáveis organizacionais e como elas afetam o ambiente do trabalho.

O avanço teórico concentrou-se no fortalecimento de estudos com base na abordagem da psicologia positiva e na proposta de um modelo ainda inexplorado de mediação, para compreensão da dinâmica de variáveis organizacionais no contexto do setor público. Ainda, os indícios de validade e confiabilidade obtidos dos modelos de mensuração das variáveis, representados pelos instrumentos de pesquisa utilizados, oferecem aos gestores públicos medidas com evidências científicas para o diagnóstico, desenho e implementação de estratégias mais customizadas de gestão de pessoas que contemplem a realidade e as especificidades do serviço público. A partir daí, são construídos ambientes de trabalho mais produtivos e saudáveis, permitindo maiores celeridade, transparência e qualidade na oferta de serviços públicos à sociedade.

8. Conclusões gerais

Com o objetivo de responder às perguntas desta pesquisa: “(i) é possível obter indícios de confiabilidade e validade externa dos modelos brasileiros de mensuração das variáveis práticas de gestão de pessoas (EPGP Pública) e bem-estar no trabalho (EBET) em contexto cultural distinto? (ii) as práticas de gestão de pessoas podem ser mediadoras da relação entre qualidade da relação líder-membros e bem-estar no trabalho, no contexto do serviço público brasileiro?”, foram desenvolvidos 6 artigos científicos. Os resultados obtidos com esses estudos permitem afirmar que os objetivos desta tese foram alcançados conforme apresentado na sequência.

Os três primeiros artigos buscaram descrever o estado da arte da produção científica internacional, por meio de revisões sistemáticas de literatura. Essas revisões tiveram como propósito identificar os itinerários de pesquisa, bem como novos desafios e oportunidades de investigação referentes à qualidade da relação líder-membros (LMX), às práticas de gestão de pessoas e ao bem-estar no trabalho (BET), no contexto do setor público. Foram utilizados o protocolo de Templier & Paré (2015) para a RSL sobre LMX e o protocolo PRISMA (2021) para as RSL sobre práticas de GP e BET. Esses estudos permitiram o alcance dos objetivos específicos 1, 2 e 3 desta tese.

O primeiro artigo identificou que a qualidade da relação líder-membros (LMX) é fundamental para o funcionamento das organizações, pois influencia diretamente os comportamentos e sentimentos dos trabalhadores no ambiente de trabalho, sendo ainda pouco explorado no contexto público. O estudo mapeou 46 manuscritos entre 2018-2022, uma vez que haviam sido encontradas RSL com recorte temporal até 2017. A análise das palavras-chave permitiu a formação de 4 *clusters*, que evidenciaram os principais antecedentes da LMX, como comportamento e contexto hierárquico (inclusive posições informais) da equipe, justiça organizacional e capacitação dos trabalhadores, e os consequentes, como criatividade, autoeficácia dos trabalhadores, desempenho das equipes, satisfação e confiança dos trabalhadores. Portanto, os gestores devem se atentar para as dimensões subjacentes da liderança que influenciam a resiliência dos trabalhadores, como confiança, reciprocidade, clareza e comprometimento afetivo, pois, quando os trabalhadores percebem que a organização os trata como meros recursos, a qualidade da relação líder-membros é vista como negativa.

O segundo artigo, que mapeou 27 artigos entre 2017-2023 sobre práticas de gestão de pessoas no setor público, evidenciou que impacto e desempenho são os conceitos mais recorrentes nesse campo. Os autores priorizaram as práticas de treinamento e desenvolvimento,

além de avaliação de desempenho nos modelos dos estudos, mas nenhum dos artigos analisados considerou a influência da liderança na efetividade das práticas de GP. Essa ênfase em desempenho e eficiência reflete uma tendência do setor público, cada vez mais voltado para uma gestão orientada a resultados. No entanto, as práticas de GP, além de representarem mecanismos que propiciam o desempenho dos indivíduos e o alcance das metas organizacionais, também devem contemplar iniciativas de suporte ao trabalhador, que privilegiem o bem-estar, a qualidade de vida, a autorrealização e o propósito. Além disso, ainda que alguns estudos tenham analisado variáveis como ética, corrupção e denúncia, importantes quando se trata do setor público, a maioria dos autores não se debruçaram detidamente no debate das práticas de GP à luz das particularidades contidas no contexto de governo, como burocracia, missão pública, eficiência do gasto, regramentos legais e atendimento às necessidades dos cidadãos, constituindo uma chamada relevante para novas revisões, que este artigo buscou atender.

O terceiro artigo mapeou 37 estudos sobre bem-estar no trabalho no setor público entre 2004-2023. Ainda que tenha sido verificado um crescimento consistente a partir de 2020 sobre o tema, foram identificadas lacunas na produção científica em diversos anos do período analisado. Foi constatado que o Brasil é um dos países de destaque em número de publicações, além de Finlândia, Reino Unido, Estados Unidos, Austrália e França. A estrutura de conhecimento, tendências e as redes de ligação entre os estudos identificados incluíram a questão de gênero, o impacto das mudanças organizacionais trazidas pela pandemia da COVID-19, *burnout* e a relação entre volume de demandas e desempenho esperado. Assim como observado no artigo 2, não foi identificada, de maneira consistente, uma problematização acerca das possíveis especificidades do bem-estar no trabalho no âmbito governamental pelas pesquisas analisadas no artigo 3. Constatou-se também uma ausência de uniformização conceitual do construto, além de uma opção pelos autores em incluir em seus modelos variáveis mais relacionadas a afetos negativos como *burnout*, exaustão emocional, *stress*, depressão, em comparação a variáveis relacionadas a afetos positivos, revelando um contraponto ao movimento dos estudos organizacionais positivos.

O quarto e o quinto artigos apresentaram os resultados da adaptação dos modelos de mensuração das práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho no contexto do setor público da Espanha, previstos nos objetivos específicos 4 e 6 desta pesquisa, além de propostas de versões reduzidas, conforme estabelecido nos objetivos 5 e 7. O quarto artigo demonstrou que foi possível adaptar, obter boas evidências de validade/confiabilidade e propor uma versão reduzida da EPGP Pública, com 15 itens e 4 fatores, utilizando amostras da Espanha e do Brasil.

Além disso, a estrutura e os itens que compõem a EPGP Pública se mantiveram nas duas amostras (invariância configural) e a relação dos itens com os fatores, em termos de carga fatorial, também não variou entre Brasil e Espanha (invariância métrica). Esses resultados atestam a confiabilidade e as qualidades psicométricas da escala, permitindo, portanto, o uso e a comparação entre contextos culturais semelhantes, além de prover evidências de validade externa à escala. Dessa forma, A EPGP Pública, que se apresenta como uma iniciativa pioneira para avaliar práticas de GP específicas para o contexto público, demonstrou, em sua versão reduzida, qualidades psicométricas e indícios de validade e confiabilidade adequados para o uso diagnóstico em organizações públicas.

O quinto artigo demonstrou que a estrutura original da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), com três fatores, foi confirmada na validação do instrumento no contexto da Espanha, com índices de ajuste satisfatórios e excelente confiabilidade dos fatores. Os resultados da análise de invariância também confirmaram a estrutura do modelo (invariância configural) e a relação dos itens com os fatores em termos de cargas fatoriais (invariância métrica) nas amostras do Brasil e da Espanha. A EBET, concebida originalmente em uma cultura latina, de caráter mais coletivista e próxima à realidade espanhola, demonstrou adequação em ambos os contextos, reforçando sua confiabilidade, suas qualidades psicométricas e sua validade externa. Além disso, verificou-se uma dinâmica semelhante entre os fatores da escala nos dois contextos, com correlações positivas entre Afetos Positivos e Realização no Trabalho e correlações negativas envolvendo os Afetos, conforme previsto na literatura. A versão reduzida proposta ficou com 10 itens (uma redução de cerca de 65% em relação à escala original) distribuídos em 3 fatores, sendo 3 em Afetos Positivos, 3 em Afetos Negativos e 4 em Realização no Trabalho, contemplando tanto critérios estatísticos quanto teóricos para a captura adequada do fenômeno.

Vale ressaltar que, em ambos os estudos realizados na Espanha, a estratégia *decentering* de Pérez-Nebra et al. (2023a), utilizada para a adaptação das medidas, permitiu maior adequação e equivalência cultural dos itens. Além disso, as versões reduzidas propostas atenderam às necessidades da literatura científica em relação a instrumentos curtos, que contemplem critérios teóricos e estatísticos, para o uso mais simplificado e maior adesão dos participantes, especialmente em pesquisas longitudinais, *surveys* multicêntricos ou diagnósticos organizacionais em larga escala.

Por fim, o artigo 6 atestou que a qualidade da relação líder-membros (LMX), as práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho (BET) podem ser integradas em um modelo explicativo, até então inexplorado, no contexto do setor público, cumprindo o objetivo

específico 8 desta pesquisa. O teste do modelo estrutural confirmou a mediação total das práticas de GP na relação entre LMX e BET, avançando nos estudos em gestão de pessoas, no que se refere à identificação de antecedentes e consequentes das práticas de GP, bem como quanto ao seu teste enquanto variável mediadora (Boon et al., 2019). Essa proposta de teste do papel mediador das práticas de GP havia sido identificada no estudo 2 desta tese, como uma lacuna das pesquisas sobre o tema.

Em que pese todas as contribuições descritas acima, esta tese também apresenta algumas limitações, que podem incentivar o desenvolvimento de estudos futuros. A primeira delas se refere às estratégias de inclusão/exclusão adotadas para realização das revisões sistemáticas de literatura (RSL), quais sejam artigos científicos publicados em periódicos internacionais, com fator de impacto (*CiteScore* ou *Journal Impact Factor*), no idioma inglês. Ainda que essas escolhas tenham sido feitas para privilegiar a qualidade dos estudos que compuseram o corpus de análise das revisões, elas podem ter incorrido na exclusão de trabalhos em construção, como os publicados em congressos, em outros idiomas ou indexados em outras bases de dados. Assim, a condução de RSL futuras sobre as variáveis desta pesquisa (LMX, Práticas de GP e BET) pode ampliar o escopo da busca, para uma visão ainda mais abrangente dos construtos.

Em termos de limitações comuns aos estudos 4 e 5, vale mencionar o perfil dos respondentes no Brasil e na Espanha, que eram oriundos de instituições públicas com níveis de maturidade diferentes. No Brasil, a pesquisa foi conduzida em uma instituição do nível federal e na Espanha em instituições dos níveis central, das comunidades autônomas e dos municípios. Essas diferenças podem ter limitado a comparabilidade e a interpretação adequada dos grupos investigados. Além disso, os participantes envolvidos na etapa de tradução e de validação das traduções, previstas no método *decentering*, foram todos da Espanha. Portanto, é possível que as versões curtas da EPGP Pública e da EBET demandem novas validações em outros países, mesmo no Brasil. Dessa forma, recomenda-se a ampliação das evidências de validade junto a trabalhadores desses países, a fim de verificar a aplicabilidade da medida nesses contextos.

Algumas limitações específicas do estudo 4 dizem respeito à necessidade de diferenciar o papel preditivo das práticas com foco em desempenho e aquelas de suporte ao trabalhador para a experiência laboral global dos trabalhadores, o que não foi possível no presente estudo. O sistema de práticas de GP contidas na proposta da EPGP Pública, ainda que abrangente, não foi analisado a partir das perspectivas de resultados organizacionais e bem-estar dos trabalhadores de forma isolada.

Sobre o estudo 5, recomenda-se investigar a relação de cada um dos fatores da EBET-

Short com outros fenômenos organizacionais, para identificar não apenas quais variáveis são preditas por afetos positivos, negativos e realização no trabalho, mas também quais fenômenos os predizem. Essas pesquisas permitirão avanços importantes nos testes de modelos estruturais na área do comportamento organizacional, notadamente à luz da psicologia positiva.

Por fim, os estudos 4, 5 e 6 foram todos de natureza quantitativa. Assim, o caráter transversal dos estudos e a utilização de amostras por conveniência impedem, respectivamente, quaisquer possibilidades de inferências causais nas relações testadas, bem como de generalizações dos resultados obtidos. Questões de variância comum do método também são recorrentes em estudos quantitativos, embora a utilização de âncoras diferentes das escalas de medidas, a coleta de dados em dois tempos, e também a utilização de modelos de mensuração com estruturas multifatoriais tenham minimizado esses possíveis vieses (Podsakoff et al., 2012).

Ainda, a realização de entrevistas com gestores e servidores públicos sobre as variáveis do estudo podem aprimorar a compreensão do fenômeno, ao utilizar métodos qualitativos e interpretativistas que permitirão inferências para além do que os números revelam. Além disso, não foi possível aprofundar e discutir a percepção dos participantes sobre as variáveis estudadas, a partir da comparação entre os grupos, em termos de gênero, grupo etário e posição na organização, abrindo espaço para novas pesquisas com análises multigrupos.

A Tabela 8.1 apresenta as principais contribuições teóricas e metodológicas desta tese, suas implicações para a prática organizacional, além das recomendações derivadas dos achados.

Tabela 8.1

Síntese das Contribuições, Implicações e Recomendações da Tese

Contribuições	Teóricas	-Teste de um modelo ainda inexplorado na literatura, que reuniu as variáveis qualidade da relação líder-membros, práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, fortalecendo o debate sobre o conjunto de práticas de GP aplicáveis ao setor público e sua dinâmica nas relações com outras variáveis do comportamento organizacional positivo; -Avanço na literatura de adaptação de instrumentos em outros contextos e na discussão do desafio atual da literatura internacional sobre instrumentos menores/reduzidos, teoricamente fundamentados e culturalmente sensíveis, que conciliem rigor psicométrico com aplicabilidade prática.
-----------------------------	-----------------	---

	Metodológicas	-Avanço nos métodos tradicionais de adaptação transcultural de instrumentos de pesquisa, ao utilizar o método <i>decentering</i> (Pérez-Nebra et al., 2023a), que permite maior adequação e equivalência cultural dos itens; - Realização da coleta de dados em dois tempos, no caso da amostra do Brasil, com a finalidade de minimizar o viés comum do método; - Uso da proposta do composto teórico (Carneiro & Bastos, 2023), para representar o escore da variável bem-estar no trabalho, nas análises do modelo de mediação, que leva em consideração a representatividade que cada fator (afetos positivos, afetos negativos e realização no trabalho) possui na compreensão teórica do fenômeno; -Teste de invariância de medição (configural, métrica e escalar), entre as amostras do Brasil e da Espanha, para obter indícios de aplicabilidade dos instrumentos adaptados em contextos culturais distintos.
Implicações	Práticas e gerenciais	-Produção de ferramentas diagnósticas (EPGP Pública e EBET) cientificamente adaptadas para o contexto espanhol e também para países latino-americanos de língua espanhola; -As versões reduzidas obtidas dos modelos de mensuração, com indícios de validade e confiabilidade semelhantes às escalas originais (EPGP Pública e EBET), podem proporcionar maior adesão de respondentes, sobretudo em estudos longitudinais e com a utilização de mais variáveis; -Gestores públicos e lideranças dispõem de instrumentos úteis para implementar estratégias de gestão de pessoas e tomar decisões com base em evidências científicas que proporcionem suporte ao desempenho e incentivo ao bem-estar de servidores públicos (gestão baseada em evidências).
	Sociais	-O fortalecimento da qualidade da relação entre gestores e servidores públicos, bem como do desenho e da implementação de práticas de GP que favoreçam maior bem-estar dos servidores, devem contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e da efetividade das políticas públicas entregues à sociedade.

Recomendações	Organizacionais	-Fortalecimento de sistema de práticas de gestão de pessoas, que equilibre a busca por desempenho com o bem-estar no trabalho de servidores públicos, a exemplo do modelo proposto pela EPGP Pública; -Realização de diagnósticos periódicos nas instituições públicas, com o uso dos instrumentos de pesquisa validados nesta pesquisa, com vistas a fortalecer o comportamento organizacional positivo no setor público; -Criação de programas de treinamento e desenvolvimento de líderes e gestores com foco em práticas de suporte aos servidores.
	Acadêmicas	-Realização de pesquisas em outras instituições públicas, brasileiras e internacionais, com o uso das versões reduzidas das escalas, para fortalecimento das medidas; - Incentivo a estudos que busquem aprofundar a compreensão das singularidades do contexto público, bem como dos caminhos para lidar com as limitações dos gestores públicos em termos de autonomia e espaço para inovação.

Fonte: Autor

Por fim, apesar das limitações descritas acima, a investigação das relações pouco exploradas entre a qualidade da relação líder-membros, as práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, no contexto do setor público, configurou-se como uma contribuição pioneira para a compreensão da dinâmica dessas variáveis. Ademais, a adaptação dos modelos de mensuração brasileiros ao cenário espanhol e as versões curtas propostas representaram um avanço significativo no intercâmbio científico em estudos organizacionais, fortalecendo o uso de instrumentos de pesquisa mais simplificados, mas ainda robustos.

Desse modo, esta tese alcançou seus objetivos, tanto gerais quanto específicos, apresentou avanços originais e contribuições efetivas a partir de lacunas identificadas na literatura. Ademais, delineou novas perspectivas de investigação a serem desenvolvidas em futuras pesquisas para que o conhecimento acerca das relações entre líderes e suas equipes, por meio de práticas de gestão de pessoas que promovam maior bem-estar no trabalho, seja construído e aprimorado continuamente, inspirando gestões efetivamente baseadas em evidências científicas.

Referências

- Abane, J. A., Brenya, E., & Agyapong, A. B. (2023). Employee perception of electronic human resource management and COVID-19 restrictions in public organizations: The experience of Ghana Revenue Authority, Bono Region. *Future Business Journal*, 9(89). <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00266-5>
- Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2020). Socially responsible human resources management, perceived organizational morality, and employee well-being. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*, 26(1), 46–76. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Ahmed, U., Awang, Z. Bin, Mahmudul, A. S. M., Siddiqui, H. B. A., Dahri, A. S., & Muda, H. (2018). The Mediating Role of Meaningful Work between Career Growth Opportunities and Work Engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 1265–1282. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i11/5168>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development*, 36(5), 626–643. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2015-0055>
- Al Marhoobi, S., & Atan, T. (2018). The impact of human resource management on the performance of government institutions in the Sultanate of Oman. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 61(June), 104–121.
- Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: The moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo [Development of a subjective well-being scale]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153–164. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. (2023). The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2023-0090>
- Almeida, C. C., & Gracio, M. C. C. (2019). Produção científica brasileira sobre o indicador “Fator de Impacto”: Um estudo nas bases SciELO, Scopus e Web of Science. Encontros Bibli: *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 24(54), 62–77. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2019v24n54p62>

- Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Awadh Abdulla, A. (2021). Investigating the role of HRM practices on service innovation: Empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0141>
- Alosani, M., & Al-Dhaafri, H. (2023). Stimulating HRM practices through innovative culture: An empirical study on the UAE's government agencies. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 15(2), 120–135. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2022-0092>
- Alrashidi, N., Alreshidi, M. S., Dator, W. L., Maestrado, R., Villareal, S., Buta, J., Pangket, P., Mostoles, R. J., Gonzales, A., Mina, E., & Pasay An, E. (2022). The mediating role of spiritual intelligence on well-being and life satisfaction among nurses in the context of the COVID-19 pandemic: A path analysis. *Behavioral Sciences*, 12(12), 515. <https://doi.org/10.3390/bs12120515>
- Alsarhan, F., & Valax, M. (2021). Conceptualization of wasta and its main consequences on human resource management. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(1), 114–127. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-02-2019-0072>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A literature review of social and economic leader–member exchange. *Frontiers in Psychology*, 11, 1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Andrade, L. S. S., Pantoja, M. P., & Figueira, T. G. (2020). Escala de qualidade de vida no teletrabalho: Percepções de servidores e gestores públicos brasileiros. *Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, 44.
- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role theory perspectives: Past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*, 48(6), 1469–1502. <https://doi.org/10.1177/01492063221081442>
- Arbab, A., & Mahdi Abaker, M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9–21. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.01>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
- Arrasyid, M. I., Amaliyah, A., & Pandin, M. G. R. (2019). Review on leader member exchange theory: Supply chain management to increase efficiency. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(5), 1047–1059.
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79–86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Azmi, I. A. G., & Hashim, J. (2022). Do HRM practices facilitate innovation? A qualitative study in a developing country. *Innovation & Management Review*, 19(4), 368–381. <https://doi.org/10.1108/INMR-09-2020-0122>

- Babic, A., Gillis, N., & Hansez, I. (2020). Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, Article a1628. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1628>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLOS ONE*, 14(4), e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). Free Press.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Biscak, M., & Bencina, J. (2019). The impact of HRM practices on the performance of municipalities: The case of Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 5–23. <https://doi.org/10.24193/tras.58E.1>
- Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Boix Palop, A. (2024). Manual de derecho administrativo. *Revista de Derecho Público: Teoría y Método*, 769–800. <https://doi.org/10.37417/ManDerAdm/L31>
- 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/10.11h77/0149206318818718>
- Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). Strategic human resource management: A balanced approach. McGraw-Hill.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2019). 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>
- Boulet, M., & Parent-Lamarche, A. (2022). Paradoxical effects of teleworking on workers' well-being in the COVID-19 context: A comparison between different public administrations and the private sector. *Public Personnel Management*, 51(4), 430–457. <https://doi.org/10.1177/00910260221102943>
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). Cross-cultural research methods. Wiley.

- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). Guilford Press.
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2018). The role of other orientation in reactions to social and economic leader-member exchange relationships. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2329>
- Buecker, S., Luhmann, M., Haehner, P., Bühler, J. L., Dapp, L. C., Luciano, E. C., & Orth, U. (2023). The development of subjective well-being across the life span: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 149(7–8), 418–446. <https://doi.org/10.1037/bul0000401>
- Butler, J., & Kern, M. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Camões, M. R. de S., Gomes, A. de O., Rizardi, B., & Lemos, J. (2023). Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, 57(4), e2023–0061. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>
- Cañibano, A. (2013). Implementing innovative HRM: Trade-off effects on employee well-being. *Management Decision*, 51(3), 643–660. <https://doi.org/10.1108/00251741311309619>
- Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2023). Well-being at work scale (WBWS): Gathering empirical evidence from different interpretation strategies. *Cuadernos de Psicología*, 25, e1729.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carr, A., Cullen, K., Keeney, C., Canning, C., Mooney, O., Chinseallaigh, E., & O'Dowd, A. (2020). Effectiveness of positive psychology interventions: A systematic review and meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1818807>
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., Teodoro, M. L. M., & Pasquali, L. (2010). Tradução e validação de conteúdo: Uma proposta para adaptação de instrumentos. In L. Pasquali (Org.), *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas* (pp. 506–520). Artmed.
- Castro, M. V. de M., Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: A review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229–246. <https://doi.org/10.1108/rege-10-2018-0102>
- Cesário, F., & Magalhães, S. (2017). 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>
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>

- Chang, W., Liu, A., Wang, X., & Yi, B. (2020). Meta-analysis of outcomes of leader–member exchange in hospitality and tourism: What does the past say about the future? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2155–2173. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0591>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chen, Q., Yang, S., Li, M., He, J., & Lu, L. (2021). Effects of leader-follower extraversion congruence and sectoral difference on leader-member exchange: A cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1833–1846. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S327759>
- Cohen, J. (2016). A power primer. In A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues and strategies in clinical research* (4th ed., pp. 279–284). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/14805-018>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Psychology Press.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasília. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Constitución Española. (1978). Boletín Oficial del Estado, núm. 311, 29 de diciembre.
- Cooper, C. (2022). Encouraging bureaucrats to report corruption: Human resource management and whistleblowing. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 44, 1–25. <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.1894955>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12th ed., Vol. 20). AMGH.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Qualidade da relação líder-membro: Evidências de validade da escala multidimensional. *Psico-USF*, 24(3), 569–581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>
- Coura, K. V., Demo, G., & Scussel, F. (2022). Leadership and human resources management practices: The mediating role of organizational virtues. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38, e38519. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38519.en>
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
- Czakert, J. P., & Berger, R. (2024). The influence of leadership on employees' work-nonwork interface and wellbeing: A scoping review. *Current Psychology*, 43, 6075–6100. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04762-3>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13, 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>

- Daim, T. U., Rueda, G., Martin, H., & Gerdtsri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 981–1012. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.04.004>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Dansereau, F., Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- De Leersnyder, J., Kim, H., & Mesquita, B. (2015). Feeling right is feeling good: Psychological well-being and emotional fit with culture in autonomy- versus relatedness-promoting situations. *Frontiers in Psychology*, 6, 630. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00630>
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Dello Russo, S., Mayrhofer, W., Caetano, A., & Passos, A. (2023). High-commitment HRM practices during the financial crisis in Portugal: Employees' and HR perspectives. *European Management Review*, 1–16. <https://doi.org/10.1111/emre.12574>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 240–245). Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA. *Paidéia*, 26(63), 35–43. <https://doi.org/10.1590/1982-43272663201605>
- Demo, G., Costa, A. C., Coura, K., Miyasaki, A. C., & Fogaça, N. (2020). What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practice? Current itineraries and new possibilities. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(3), 138–158.
- Demo, G., Neiva, E. R., Coura, K. V., Gomide Júnior, S., & Costa, A. C. R. (2022a). Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of HRM practices.

- Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e200144.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022b). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*, 14, 1508. <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*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>
- Desrumaux, P., Pohl, S., Dose, E., & Bobillier Chaumon, M. E. (2022). When leader-member exchanges make workers happy and innovative: Do efforts and rewards act as mediators? *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(1), 27–37. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242022000100027>
- Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C., & van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18(3), 572–577.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Journal*, 11, 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Dose, P. E., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Hellemans, C. (2019). What makes happy counselors? From self-esteem and leader-member exchange to well-being at work: The mediating role of need satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 15(4), 823–842. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i4.1881>
- Droncheff, B., Liu, K., & Warren, S. L. (2024). Item retention as a feature selection task: Developing abbreviated measures using Shapley values. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 46, 220–234. <https://doi.org/10.1007/s10862-024-10120-9>
- Eaton, J. L., Mohr, D. C., Hodgson, M. J., & McPhaul, K. M. (2018). Development and validation of the work-related well-being index: Analysis of the federal employee viewpoint survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(2), 180–185. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001196>
- Elo, A.-L., Ervasti, J., Kuosma, E., & Mattila-Holappa, P. (2014). Effect of a leadership intervention on subordinate well-being. *Journal of Management Development*, 33(3), 182–195. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0146>
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: A study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8, 267–284. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>
- Farndale, E., Brewster, C., Lazarova, M. B., Morley, M. J., Peretz, H., Reichel, A., ... Amorim, W. A. C. de (2024). Comparative Human Resource Management: Extending

- Beyond National Comparisons. *Academy of Management Proceedings*.
<https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.12517symposium>
- Farr-Wharton, B., Brunetto, Y., Wankhade, P., Saccon, C., & Xerri, M. (2021). Comparing the impact of authentic leadership on Italian and UK police officers' discretionary power, well-being and commitment. *Policing: An International Journal*, 44(5), 741–755.
<https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2020-0156>
- Fein, E. C., Benea, D., Idzadikhah, Z., & Tziner, A. (2020). The security to lead: A systematic review of leader and follower attachment styles and leader–member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1696774>
- Fernandes, T. M., Bertin, M. E., Araújo, A. C. A., Demo, G., Paschoal, T., & Melo, T. A. (2023). Antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho: Itinerários da produção científica e novos caminhos a percorrer. *Anais dos Encontros da ANPAD (EnANPAD)*, São Paulo, Brasil.
- Fernandes, T. M., Demo, G., & Paschoal, T. (2024). A qualidade da relação entre gestores e equipes influencia o bem-estar no trabalho dos servidores públicos? Teste de modelos de mensuração e de predição. In XXVII SemeAD, 2024, São Paulo. *Anais do SemeAd 2024*.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). Sage Publications Limited.
- Fischer, R., Karl, J. A., Luczak-Roesch, M., & Hartle, L. (2025). Why we need to rethink measurement invariance: The role of measurement invariance for cross-cultural research. *Cross-Cultural Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10693971241312459>
- 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/10.2307/3151312>
- Fousiani, K., & Wisse, B. (2022). Effects of leaders' power construal on leader-member exchange: The moderating role of competitive climate at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 306–324. <https://doi.org/10.1177/15480518221075229>
- Fraccaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. M. (2023). Challenges in the new economy: A new era for work design. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-081722-053704>
- 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>
- Fuentes, J. F. (2021). Simbología de la transición democrática española: Un difícil consenso. *Revista de las Cortes Generales*, 110, 163–196.
<https://doi.org/10.33426/rcg/2021/110/1569>
- Funder, D. C., & Gardiner, G. (2024). MISgivings about measurement invariance. *European Journal of Personality*, 38(6), 889–895. <https://doi.org/10.1177/08902070241228338>
- Gaertner, L., Sedikides, C., Cai, H., & Brown, J. D. (2010). It's not WEIRD, it's WRONG: When researchers overlook underlying genotypes, they will not detect universal processes. *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2–3), 93–94.
<https://doi.org/10.1017/S0140525X10000105>

- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of Personality*, 77(4), 1025–1050. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x>
- Garcez, L., Antunes, C. B. L., & Zarife, P. S. (2018). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1-2), 143–155.
- García-Álvarez, D., Soler, M. J., Achard-Braga, L., & Cobo-Rendón, R. (2020). Programa de psicología positiva sobre el bienestar psicológico aplicado a personal educativo. *Revista Electrónica Educare*, 24(1), 370–393. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.24-1.19>
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2020). Structural empowerment and organisational performance: The mediating role of employees' well-being in Spanish local governments. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859581>
- Gary, L. (2017). How reliable is perception. *Philosophical Topics*, 45(1), 81–106. <https://doi.org/10.5840/philtopics20174515>
- Garg, S., Jiang, K., & Lepak, D. P. (2020). HR practice salience: Explaining variance in employee reactions to HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 512–542. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1792533>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual review of psychology*, 58, 479–514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Glilekpe, E. E., Anlesinya, A., Nyanyofio, G. J. N. T., Adeti, S. K., & Malcalm, E. (2022). Workplace conflict and job-related wellbeing among local government servants: The role of job resources. *FIIB Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23197145221105983>
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the leader-member exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>
- Götz, M., Donzallaz, M., & Jonas, K. (2020). Leader–member exchange fosters beneficial and prevents detrimental workplace behavior: Organizational identification as the linking pin. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01788>
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Gouveia, V. V., Albuquerque, F. J. B., Clemente, M., & Espinosa, P. (2002). Human values and social identities: A study in two collectivist cultures. *International Journal of Psychology*, 37(6), 333–342. <https://doi.org/10.1080/00207590244000179>
- Gouveia, V. V., & Clemente, M. (2000). O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: Correlatos sócio-demográficos. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 317–346. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200003>

- Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., Dansereau, F., Jr., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216–236. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90016-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90016-5)
- Gregory, B. T., & Osmonbekov, T. D. (2019). Leader–member exchange and employee health: An exploration of explanatory mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 699–711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0392>
- Guest, D. E. (2021). The role of line managers in the HRM process. In *Handbook on HR Process Research* (pp. 177–193). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839100079.00021>
- Guest, D. E. (2025). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319–335.
- Gupta, M., & Bhal, K. (2020). Relational age and leader-member exchange: Mediating role of perceived trust. *Journal of Indian Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIBR-05-2018-0144>
- Gur, A., & Tzafrir, S. S. (2022). Working together, thinking differently? HRM practices and trust in the health care context. *Journal of Health Organization and Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2021-0186>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019a). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019b). *Essentials of business research methods*. Routledge.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2018). Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use. *Building and Environment*, 145, 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.017>
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86–119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hameed, I., Ijaz, M. U., & Sabharwal, M. (2022). The impact of human resources environment and organizational identification on employees' psychological well-being. *Public Personnel Management*, 51(1), 71–96. <https://doi.org/10.1177/00910260211001397>
- Harari, M. B., Herst, D. E. L., Parola, H. R., & Carmona, B. P. (2016). Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical

- research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 68–84. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw056>
- Hao, Q., Shi, Y., & Yang, W. (2019). How leader-member exchange affects knowledge sharing behavior: Understanding the effects of commitment and employee characteristics. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02768>
- Hauff, S., Guerci, M., & Gilardi, S. (2020). Well-being-oriented HRM configurations: Diffusion, contingencies and outcomes. *Evidence-based HRM*, 8(3), 253–271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0080>
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. But.... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- He, G., Zhang, S., Cai, Y., & Jia, L. (2021). A self-categorization perspective on individual-teammates congruence in leader-member exchange quality and individual performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1931131>
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2023). Problematizing strategic alliance research: Challenges, issues and paradoxes in the new era. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12353>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (Eds.). (2024). World Happiness Report 2024. *University of Oxford: Wellbeing Research Centre*.
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2–3), 61–135. <https://doi.org/10.1017/S0140525X0999152X>
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: Uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721–2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2019). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hoffman, D.D., Singh, M., & Prakash, C. The Interface Theory of Perception. *Psychon Bull Rev* 22, 1480–1506 (2015). <https://doi.org/10.3758/s13423-015-0890-8>
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista De Administração Contemporânea*, 16(4), 566–585. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>
- Hsuing, H.-H., & Bolino, M. C. (2018). The implications of perceived leader favouritism in the context of leader-member exchange relationships. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 27(1), 88–99.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1395414>
- Huppert, F. A., & Whittington, J. E. (2003). Evidence for the independence of positive and negative well-being: Implications for quality of life assessment. *British Journal of Health Psychology*, 8(1), 107–122. <https://doi.org/10.1348/135910703762879246>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Jakobsen, M., Løkke, A., & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13733>
- Jarden, R. J., Siebert, R. J., Koziol-McLain, J., Bujalka, H., & Sandham, M. H. (2023). Wellbeing measures for workers: A systematic review and methodological quality appraisal. *Frontiers in Public Health*, 11, 1053179. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1053179>
- Jonsdottir, I. J., Rafnsdottir, G. L., & Ólafsdóttir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: A case study of public sector line managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 445–460. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0134>
- Kader, H. (2021). Human well-being, morality and the economy: An Islamic perspective. *Islamic Economic Studies*, 28(2), 102–123. <https://doi.org/10.1108/IES-07-2020-0026>
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: The mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062–1075. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0116>
- Kaluza, A. J., Weber, F., van Dick, R., & Junker, N. M. (2021). When and how health-oriented leadership relates to employee well-being—The role of expectations, self-care, and LMX. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(4), 404–424. <https://doi.org/10.1111/jasp.12744>
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader-member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56–75. <https://doi.org/10.1177/2322093718766803>
- Kampf, P. H., Hernández, A., & González-Romá, V. (2020). An ultra-short measure of positive and negative affect: The Reduced Affective Well-Being Scale (RAWS). *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(4), 1257–1266. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.4.10>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1177/09722629221096056>
- Khatri, P., & Gupta, P. (2019). Development and validation of employee wellbeing scale: A formative measurement model. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 352–368. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2018-0161>
- Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. B. (2015). Feeling the squeeze: Public employees' experiences of cutback- and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public*

- Administration Research and Theory*, 25(4), 1279–1305.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muu042>
- Kim, S. Y., & Lee, D. (2020). Work–Life Program Participation and Employee Work Attitudes: A Quasi-Experimental Analysis Using Matching Methods. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 468–490. <https://doi.org/10.1177/0734371X18823250> (Original work published 2020)
- Kim, H., & Sasaki, J. Y. (2024). Toward an explanation of cultural differences in subjective well-being: The role of positive emotion norms and positive illusions. *Frontiers in Psychology*, 15, 1356172. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1356172>
- Kim, M. S., Phillips, J. M., Park, W., & Gully, S. M. (2021). When leader-member exchange leads to knowledge sharing: The roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1442–1469. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886150>
- Kirby, A. (2023). Exploratory bibliometrics: Using VOSviewer as a preliminary research tool. *Publications*, 11, 10. <https://doi.org/10.3390/publications11010010>
- Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling (5th ed.). New York: The Guilford Press.
- Klotz, A. C., Swider, B. W., & Kwon, S. H. (2023). Back-translation practices in organizational research: Avoiding loss in translation. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 699–727. <https://doi.org/10.1037/apl0001050>
- 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>
- Koukoulaki, T., Pinotsi, D., Georgiadou, P., Daikou, A., Zorba, K., Targoutzidis, A., & Pahkin, K. (2017). Restructuring seriously damages well-being of workers: The case of the restructuring programme in local administration in Greece. *Safety Science*, 100, 30–36. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.06.002>
- Kruger, J. M., & De Klerk, J. J. (2023). A pathway to greater meaning in life and well-being for senior executives beset by anti-meaning. *Frontiers in psychology*, 14, 1187913. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1187913>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2019). Leader self-efficacy and role ambiguity and follower leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 118–132. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0209>
- Laguna, M., Mielniczuk, E., Razmus, W., Moriano, J. A., & Gorgievski, M. J. (2016). Cross-culture and gender invariance of the Warr (1990) job-related well-being measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(1), 117–125. <https://doi.org/10.1111/joop.12166>
- Lahat, L., & Ofek, D. (2020). Emotional well-being among public employees: A comparative perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 31–59. <https://doi.org/10.1177/0734371X20939642>

- Latorre, F., Pérez-Nebra, A. R., Queiroga, F., & Alcover, C.-M. (2021). How do teleworkers and organizations manage the COVID-19 crisis in Brazil? The role of flexibility i-deals and work recovery in maintaining sustainable well-being at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12522. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312522>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Le, H., Jiang, Z., & Radford, K. (2020). Leader-member exchange and subjective well-being: The moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review*, 50(3), 954–970. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0065>
- Leisink, P., Borst, R., Knies, E., & Battista, V. (2021). Human resource management in a public-sector context. In E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (Eds.), *The Oxford handbook of contextual approaches to human resource management* (pp. 415–436). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.19>
- Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2018). Counterproductive work behaviors toward organization and leader-member exchange: The mediating roles of emotional exhaustion and work engagement. *Organization Management Journal*, 15(4), 159–173. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1528857>
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and realities*, Macmillan, London
- Legge, K. (2006). Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lenda, K. (2020). How Supply Chain Mediates the Relationship between HRM Practices and Employee Performance? *International Journal of Supply Chain Management*. Vol. 9, No. 4, A
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Li, H., Huang, S., & Liu, L. (2020). Why group size makes a difference for leader–member exchange quality. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(12). <https://doi.org/10.2224/sbp.9501>
- Li, H., & Mahyuddin, N. (2023). The impact of physical environment on health-care workers' well-being in Chinese hospitals during COVID-19 pandemic. *Facilities*, 41(11/12), 675–690. <https://doi.org/10.1108/F-10-2021-0102>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>

- Liden, R. C., Wu, J., Cao, A. X., & Wayne, S. J. (2016). Leader–member exchange and voice behaviors: Understanding LMX differentiation and group processes. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 757–774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.001>
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S.-Y. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91–117. <https://doi.org/10.1177/0091026017704440>
- Liu, J., Wang, J., Geng, Z., & Wang, Y. (2021). Linking leader-member exchange to employee voice behavior: The mediating role of self-efficacy. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(12). <https://doi.org/10.2224/sbp.10950>
- Lockhart, P., Shahani, N. K., & Bhanugopan, R. (2020). Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance human resource management practices and organisational citizenship behaviour? *International Journal of Manpower*, 41(8), 1179–1197. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0129>
- Loreto, B. B. L., de Azevedo, S. C., da Silva, A. G., Malloy-Diniz, L. F., Ornell, F., Trés, L. M. A. M., Kessler, F. H. P., & de Castro, M. N. (2022). Well-being at work, productivity, and coping with stress during the COVID-19 pandemic. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 44, e20210250. <https://doi.org/10.47626/2237-6089-2021-0250>
- Lorencini, B. C. (2022). Os impeachments de Collor e Dilma e o papel da Constituição na estabilização democrática brasileira. *Revista de Informação Legislativa: RIL*, 59(234), 161–178.
- Lorente, L., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Measurement of hedonic and eudaimonic orientations to happiness: The Spanish Orientations to Happiness Scale. *The Spanish Journal of Psychology*, 22, e15. <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.12>
- López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2019). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2022). Leadership and learning at work: A systematic literature review of learning-oriented leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205–238. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- Maia, B. (2021). A institucionalização do concurso público no Brasil: Uma análise sócio-histórica. *Revista do Serviço Público*, 72(3), 663–684.
- Malhotra, N. K. (2019). Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malik, P., & Lenka, U. (2020). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 719–744. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1658>
- Manata, B., & Grubb, S. (2022). Conceptualizing leader-member exchange as a second-order construct. *Frontiers in Psychology*, 13, 953860. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.953860>

- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2018). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12168>
- Mariani, L., Gigli, S., & Bandini, F. (2019). Pay-for-performance and other practices: Alternative paths for human resource management effectiveness in public social care organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 78–104. <https://doi.org/10.1177/0734371X19863841>
- Marcus, B., Funke, U., & Schuler, H. (2007). Response formats in employee surveys: Effects on response rate, response quality, and item nonresponse. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 865–876. <https://doi.org/10.1080/09585190701248919>
- Marôco, J. (2021). Análise estatística com o SPSS Statistics (7^a ed.). ReportNumber.
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Leader-member exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 495–511. <https://doi.org/10.1111/caim.12390>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Russo, S. D. (2018). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organization Behavior*, 39(2), 151–168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Martin, R. L., Ono, M. B., Legood, A., Dello Russo, S., & Thomas, G. (2023). Leader-member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(2), 103–116. <https://doi.org/10.1037/ocp0000346>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64, 1–36.
- Medeiros, J., & Demo, G. (2021). Attributes of a relationship management model for the public sector (CiRS Exec). *BBR. Brazilian Business Review* (English Ed.), 18, 101–117. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.6>
- Medeiros, J., Demo, G., & Barreto, B. (2025). Connecting people and organizations: Research pathways and perspectives in human resource management practices in the public service. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 25, e27578. <https://doi.org/10.5935/rpot/2025.25758>
- Medzo-M'engone, J. (2021a). Job demands and psychological well-being among Gabonese civil servants: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Workplace Behavioral Health*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1971538>
- Medzo-M'engone, J. (2021b). Perceived information communication and technology (ICT) demands and psychological well-being among Gabon civil servants: The moderating role of social support and organisational support. *Journal of Psychology in Africa*, 31(3), 272–278. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1927334>
- Medzo-M'Engone, J., & Ntsame Sima, M. (2021). Psychometric properties of the Psychological Well-being at Work Scale in Gabonese public administration. *Journal of*

- Evidence-Based Social Work*, 18(1), 101–115.
<https://doi.org/10.1080/26408066.2020.1808551>
- Melo, T. A., & Demo, G. (2023, novembro). O papel das práticas de gestão de pessoas na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, Brasil, 26.
- Melo, T. A. d., Demo, G., & Caneppele, N. R. (2024). Com (ou sem) licença, estou chegando! (re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(3), 442–465.
<https://doi.org/10.21529/recadm.2023018>
- 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>
- Milia, L. D., & Jiang, Z. (2022). Linking leader-member exchange and work-nonwork balance: The mediating role of thriving at work and the moderating role of gender. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2022-0211>
- Milfont, T. L., & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 111–130. <https://doi.org/10.21500/20112084.857>
- Miner-Rubino, K., & Cortina, L. M. (2004). Working in a context of hostility toward women: Implications for employees' well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 107–122. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.107>
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2024). Sistemas estruturadores (Administração Pública Federal). <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/sistemas-estruturadores>
- Ministerio para la transformación digital y de la función publica. (2025). <https://digital.gob.es/funcion-publica/dgfp>
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader-member exchange and employee outcomes: Review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70, 165–189. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>
- Nadi-Ravandi, S., & Batooli, Z. (2022). Gamification in education: A scientometric, content and co-occurrence analysis of systematic review and meta-analysis articles. *Education and Information Technologies*, 27, 10207–10238. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11048-x>
- Nery, V. de F., Neiva, E. R., & Mendonça, H. (2016). The changing context and the organizational justice impact on the employee well-being. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(65), 317–324. <https://doi.org/10.1590/1982-43272665201609>
- Nery, V. de F., Franco, K. S., & Neiva, E. R. (2019). Attributes of the organizational change and its influence on attitudes toward organizational change and well-being at work: A longitudinal study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(4), 477–496.
<https://doi.org/10.1177/0021886319848125>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249–261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>

- Neves, D. R., Nascimento, R. P., Felix Jr, M. S., Silva, F. A. da, & Andrade, R. O. B. de. (2018). Sentido e significado do trabalho: Uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 318–330. <https://doi.org/10.1590/1679-395159388>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245–255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2009). Managers' active support when implementing teams: The impact on employee well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 374–390. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x>
- Nikolova, I., Van der Heijden, B., Lastad, L., & Notelaers, G. (2018). The “silent assassin” in your organization? Can job insecurity climate erode the beneficial effect of a high-quality leader-member exchange? *Personnel Review*, 47(6), 1178–1197. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0266>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Ogunmokun, O., Eluwole, K. K., Ikhide, J. E., & Lasisi, T. T. (2020). Dynamics of autonomy support leadership on Gen-Y employees in the Nigerian public service. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2571>
- Oliveira, T. A. d., Pérez-Nebra, A. R., & Tordera, N. (2022). Práticas de gestão de pessoas no Brasil: Uma revisão sistemática. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 22(4). <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24534>
- Onesti, G. (2023). Exploring the impact of leadership styles, ethical behavior, and organizational identification on workers' well-being. *Administrative Sciences*, 13, 149. <https://doi.org/10.3390/admsci13060149>
- OpenAI. (2024). ChatGPT (Dec 05 version) [Large language model]. <https://chat.openai.com/chat>
- Osborne, S. P. (2017). From public service-dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Pacheco, V. A., & Ferreira, M. C. (2020). Well-being and ill-being at work: Employee representations in a Brazilian public company. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36, 1–11. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3651>
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rajo, C. (2019). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2009). The “what,” “why” and “how” of employee wellbeing: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>

- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The working for wellness program: RCT of an employee well-being intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1007–1031. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9366-y>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., et al. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, n160. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Pantaleão, P. de F., & Veiga, H. M. da S. (2019). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. *Holos*, 5, 1–24. <https://doi.org/10.15628/holos.2019.7570>
- Park, Y. (2020). The effects of leader-member exchange and employee learning on perceived employability. *International Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12174>
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of well-being in the workplace: The development of the work well-being questionnaire. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 199(6), 394–397. <https://doi.org/10.1097/NMD.0b013e31821cd3b9>
- Parker, S. K. & Knight, C. (2024). The SMART model of work design: A higher-order structure to help see the wood from the trees. *Human Resource Management*, 63(2), 265–291
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L., Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: Cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do milênio. *Tourism & Management Studies*, 2, 383–395.
- Pasquali, L. (2007). Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(SPE), 99–107. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000500019>
- Pereira, B. A. D., & Ckagnazaroff, I. B. (2021). Contribuições para a consolidação da New Public Governance: Identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 111–122. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>
- Pérez-Nebra, A. R., Pedersoli, M. M., Rodrigues, A., Rodrigues, C. M. L., & Queiroga, F. (2023a). Recovery Experience Questionnaire: Validity evidence of the Brazilian-Portuguese version. *Ciência & Saúde Coletiva*, 28(11), 3383–3394. <https://doi.org/10.1590/1413-812320232811.13692022>
- Pérez-Nebra, A. R., Tordera, N., Rodríguez, I., et al. (2023b). Individualism-collectivism: A Brazilian-Portuguese version of Triandis and Gelfand's scale. *Trends in Psychology*, 31, 251–268. <https://doi.org/10.1007/s43076-023-00275-x>
- Pérez-Nebra, A. R., Queiroga, F., & Oliveira, T. A. (2020). Presenteeism of class teachers: Well-being as a critical psychological state in the mediation of job characteristics. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), eRAMD200123. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200123>
- Pérez-Nebra, A. R., Fischer, R., Torres, C. V., & Boehnke, K. (2024). Adaptation of a cultural measure in Brazil – Developing a short version of the individualism–collectivism vertical–horizontal scale. *Psychological Test Adaptation and Development*, 5, 12–25. <https://doi.org/10.1027/2698-1866/a000068>

- Pérez-Nebra, A. R., Sklaveniti, C., Islam, G., Pickett, J., Alija, M., Bal, P. M., et al. (2021). COVID-19 and the future of work and organisational psychology. *South African Journal of Industrial Psychology*, 47, Article a1854. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1854>
- Pérez-Nebra, A. R., Viana, B. S., Lira, E., Martín-Hernandez, P., Gracia-Pérez, M. L., & Gil-Lacruz, M. (2022). The work design contribution to educational workers' sustainable wellbeing and performance patterns. *Frontiers in Psychology*, 13, 1020942. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1020942>
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25–41. <https://doi.org/10.1007/s10902-004-1278-z>
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 95–106. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9503133495>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Ponting, S. S.-A. (2019). Organizational identity change: Impacts on hotel leadership and employee wellbeing. *The Service Industries Journal*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1579799>
- Pontus, B., Persson, P., Hillmeister, A., & Bondke, C. (2022). *Perception. Acta Physiologica*, 235(3). <https://doi.org/10.1111/apha.13842>
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from working hard? Examining the effect of organizational citizenship behavior on emotional exhaustion and the buffering roles of public service motivation and perceived supervisor support. *Public Performance & Management Review*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1742168>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, E. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job>
- Pradhan, R., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(1), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: Focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Premru, M., Cerne, M., & Batistič, S. (2022). The road to the future: A multi-technique bibliometric review and development projections of the leader–member exchange (LMX) research. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221097688>
- Qin, J., Hu, F., Liu, Y., Witherell, P., Wang, C. C. L., Rosen, D. W., Simpson, T. W., Lu, Y., & Tang, Q. (2022). Research and application of machine learning for additive manufacturing. *Additive Manufacturing*, 52, 102691. <https://doi.org/10.1016/j.addma.2022.102691>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees.

- International Journal of Hospitality Management, 88, 102518.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Rautenbach, C., & Rothmann, S. (2017). Psychometric validation of the Flourishing-at-Work Scale-Short Form (FWS-SF): Results and implications of a South African study. *Journal of Psychology in Africa*, 27(4), 303–309.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1347748>
- Rebelo, T., de Sousa, B., Dimas, I., & Renato, L. P. (2017). Learning culture and affective well-being at work: How does the need for individual growth matter in this relationship? *Psihologija*, 50(2), 187–201. <https://doi.org/10.2298/PSI160502005R>
- Renee Baptiste, N. (2009). Fun and well-being: Insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600–612.
<https://doi.org/10.1108/01425450910991758>
- Resende, S., & Neiva, E. R. (2021). Associations between people management practices and behavior in support of organizational change: A longitudinal study. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1792–1800.
<http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.4.22119>
- Richter-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: A daily diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 605–623. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0370>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2020). Locus of control and leader-member exchange: A dimensional, contextualized, and prospective analysis. *Frontiers in Psychology*, 11, 537917. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.537917>
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. P. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool. *Land Use Policy*, 97.
- Rojon, C., Okupe, A., & McDowall, A. (2021). Utilization and development of systematic reviews in management research: What do we know and where do we go from here? *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 191–223.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12245>
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., et al. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: A multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18, 192. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>
- Robb, K. A., Gattling, L., & Wardle, J. (2017). What impact do questionnaire length and reminders have on health research response rates? A randomised trial of the influences of design on participant response. *British Journal of Health Psychology*, 22(3), 671–685.
<https://doi.org/10.1111/bjhp.12239>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
<https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, C. D., & Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations*, 71(11), 1478–1507. <https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Salehi, N., Brunetto, Y., & Dick, T. (2023). The role of authentic leadership on healthcare street-level bureaucrats' well-being during the pandemic. *Australian Journal of Public Administration*, 82(2), 271–289. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12584>
- Salehzadeh, R. (2019). Leader–member exchange in public organizations: A qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 59–87. <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2019-0054>
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J. (2004). Employees' motivational orientation and well-being at work. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 471–489. <https://doi.org/10.1108/09534810410554498>
- Sandilya, G., & Shah Nawaz, G. (2018). Index of psychological well-being at work—Validation of tool in the Indian organizational context. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(2), 174–184. <https://doi.org/10.1177/0972262918766134>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38, 846–862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Santos, G. B., & de Ceballos, A. G. d. C. (2013). Bem-estar no trabalho: Estudo de revisão. *Psicologia em Estudo*, 18(2), 247–255. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722013000200006>
- Sasaki, M., Ogata, Y., Morioka, N., Yonekura, Y., Yumoto, Y., Matsuura, K., & Liden, R. C. (2020). Reliability and validity of the Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange Japanese version for staff nurses. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13074>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schroeders, U., Wilhelm, O., & Olaru, G. (2016). Meta-heuristics in short scale construction: Ant colony optimization and genetic algorithm. *PLOS ONE*, 11(11), e0167110. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0167110>

- Selemani Shindika, E., & Cheteni, P. (2023). An application of the Corporate Virtue Scale to assess managers' perceptions of ethical behaviour in public organizations and service provision. *Ethics in Progress*, 14(1), 64–77. <https://doi.org/10.14746/eip.2023.1.4>
- Senol-Durak, E., & Durak, M. (2019). Psychometric properties of the Turkish version of the flourishing scale and the scale of positive and negative experience. *Mental Health, Religion & Culture*, 22(10), 1021–1032. <https://doi.org/10.1080/13674676.2019.1689548>
- Sethi, D., Pereira, V., Chakraborty, T., & Arya, V. (2023). The impact of leader-member exchange, perceived organizational support, and readiness for change on job crafting behaviours in HRM in an emerging market. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(22), 4261–4290. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2189021>
- Siddiqi, M. A., Tandon, M. S., & Ahmed, O. (2019). Leader-member exchange leading service employee desired job outcomes and performance: An Indian evidence. *International Journal of Services and Operations Management*, 33(3), 311–330. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2019.100970>
- Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88–102. <https://doi.org/10.1177/1523422317741885>
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2017). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Siverbo, S. (2021). The impact of management controls on public managers' well-being. *Financial Accountability & Management*. <https://doi.org/10.1111/faam.12290>
- Sixpence, S., de Braine, R., Bussin, M., & Mthombeni, M. (2021). Anchoring human resource management to sustain employee performance at Johannesburg Metropolitan Municipality. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1611>
- Smith, P. B., Fischer, R., Vignoles, V. L., & Bond, M. H. (2013). How to do cross-cultural psychology. In P. B. Smith, R. Fischer, V. L. Vignoles, & M. H. Bond (Eds.), *Understanding social psychology across cultures: Engaging with others in a changing world* (pp. 73–107). Sage Publications.
- Soh, M., Zarola, A., Palaïou, K., & Furnham, A. (2016). Work-related well-being. *Health Psychology Open*, 3(1). <https://doi.org/10.1177/2055102916628380>
- Stefana, A., Damiani, S., Granziol, U., Provenzani, U., Solmi, M., Youngstrom, E. A., & Fusar-Poli, P. (2025). Psychological, psychiatric, and behavioral sciences measurement scales: Best practice guidelines for their development and validation. *Frontiers in Psychology*, 15, 1494261. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.149426>
- Steijn, B., & Giauque, D. (2021). Public sector employee well-being: Examining its determinants using the JD-R and P-E fit models. In P. Leisink, L. B. Andersen, G. A. Brewer, C. B. Jacobsen, E. Knies, & W. Vandenabeele (Eds.), *Managing for public service performance: How people and values make a difference* (pp. 221–238). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0012>
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S., & Maurage, P. (2021). Leader-member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor's

- organizational embodiment. *European Management Journal*, 39(6), 745–754. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.006>
- Stavrou, E., & col. (2023). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping servant leadership and employee well-being. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2335–2354. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2022-0159>
- Storti, B. C., Sticca, M. G., & Pérez-Nebra, A. R. (2023). Production and reception of human resource management practices for health promotion. *Frontiers in Psychology*, 14, 1104512. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1104512>
- Sutanto, E. M., & Hendarto, K. (2020). Leader-Member Exchange (LMX), Job Involvement, and Performance. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 693–702. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3283.2020>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics (7th ed.). Pearson.
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). Does training, job autonomy, and career planning predict employees' adaptive performance? *Global Business Review*, 21(3), 713–724. <https://doi.org/10.1177/0972150918779159>
- Tang, Y., Lam, C. K., Ouyang, K., Huang, X., & Tse, H. H. M. (2022). Comparison draw us close: The influence of leader-member exchange dyadic comparison on coworker exchange. *Personnel Psychology*, 75(1), 215–240. <https://doi.org/10.1111/peps.12465>
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In M. Van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 15–34). Psychology Press.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 6.
- Telles, C. R. (2023). Work sharing as a metric and productivity indicator for administrative workflows. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 12(1/2), 6–28. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2023.132238>
- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 1356. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2020). Abusive retaliation of low performance in low-quality LMX relationships. *Journal of General Management*, 45(2), 57–70. <https://doi.org/10.1177/0306307019874529>
- Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader–member exchange: Individual, dyadic, and situational factors affecting the relationship between leader–member exchange and job performance. *Organization Management Journal*, 17(3), 133–152. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2019-0719>
- Tordera, N., Peiró, J. M., Ayala, Y., Villajos, E., & Truxillo, D. M. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103444. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>
- Tordera, N., Pérez-Nebra, A. R., Torres, C. V., Villajos, E., & Latorre, F. (2020). La importancia de los valores en el estudio del bienestar laboral. In *Bienestar social: Organizaciones saludables* (pp. 137–152). Pirámide.

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135–149. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>
- Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., & Erdur, D. A. (2022). Addressing leader-member exchange and self-regulation as remedies for work alienation: Insights from private and public sectors in Turkey. *Journal for East European Management Studies*, 27(2), 311–347. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-2-311>
- Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2021). The influence of social distancing on employee well-being: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2021). Relational leadership theory: The relational dynamics of leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 151–178). Sage.
- Upadhyay, Y., & Kumar, D. (2020). Leader–member exchange, psychological capital and employees’ creativity. *Vision*, 24(4), 406–418. <https://doi.org/10.1177/0972262920925585>
- Urbach, T., & Fay, D. (2021). Leader-member exchange in leaders’ support for voice: Good relationships matter in situations of power threat. *Applied Psychology: An International Review*, 70(2), 674–708. <https://doi.org/10.1111/apps.12245>
- Ursachi, G., Zait, A., & Ioana, H. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679–686. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- Van Dijck, C., & Steen, T. (2022). Collaborating for innovation: A systematic review of the red tape effects at play. *International Journal of Public Administration*, 46(14), 994–1005. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2062382>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Van der Wal, Z. (2015). All quiet on the non-Western front? A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69–86. <https://doi.org/10.1080/23276665.2015.1041223>
- Van Thielen, T., Bauwens, R., Audenaert, M., Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. *Evaluation and Program Planning*, 70, 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.07.003>
- Vasconcellos, V. C. D., & Neiva, E. R. (2016). What tomorrow brings? Examining a model of antecedents of career expectations. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(5), 36–60. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n5p36-60>
- Vazquez, A. C. S., Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2019). Avanços na Psicologia Positiva: Bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 18(4). <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18859.02>

- Velasco, S. M. V., Pantoja, M. J., & Oliveira, M. A. M. (2023). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da COVID-19: Percepções entre os gêneros em organizações públicas. *Administração Pública e Gestão Social*, 1–18.
- 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>
- Vivona, R., & Lewis, J. M. (2023). The entrepreneurial public servant: Unlocking employee potential through recognition and inclusion. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0734371X231201963>
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019a). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019b). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. *Sustainability*, 11(24), 6933. <https://doi.org/10.3390/su11246933>
- Villajos, E., Tordera, N., & Lorente, L. (2020). Employees and supervisors' perceptions of human resource practices in different types of organizations over a lifespan. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(4), 1188–1197. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.4.03>
- Wang, H. J., Jiang, L., Xu, X., Zhou, K., & Bauer, T. N. (2023). Dynamic relationships between leader–member exchange and employee role-making behaviours: The moderating role of employee emotional ambivalence. *Human Relations*, 76(6), 926–951. <https://doi.org/10.1177/00187267221075253>
- Wang, P., Dust, S., & Wang, Z. (2021). Leader sex and employee power distance orientation as boundary conditions of the relationship between leader humility and leader-member exchange. *Human Performance*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1966632>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>

- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study. *Frontiers in Public Health*, 8, 103. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>
- Weske, U., Ritz, A., Schott, C., & Neumann, O. (2019). Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding. *International Public Management Journal*, 23(5), 677–695. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1541830>
- Werner-de-Sondberg, C. R. M., Karanika-Murray, M., Baguley, T., et al. (2018). Sector well-being differences among UK police custody staff. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33, 137–149. <https://doi.org/10.1007/s11896-017-9241-1>
- Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., et al. (2022). Worker well-being: What it is, and how it should be measured. *Applied Research in Quality of Life*, 17, 795–832. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>
- Williams, G. M., & Smith, A. P. (2016). Using single-item measures to examine the relationships between work, personality, and well-being in the workplace. *Psychology*, 7(6), 753–767. <https://doi.org/10.4236/psych.2016.76078>
- Wirtz, D., Chiu, C. Y., Diener, E., & Oishi, S. (2009). What constitutes a good life? Cultural differences in the role of positive and negative affect in subjective well-being. *Journal of Personality*, 77(4), 1167–1196. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00578.x>
- Wong, F. Y., Ho, J., & Azahari, A. R. (2016). The influence of sustainable organization practices and employee well-being on turnover intention. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24, 47–62.
- Wörtler, B., Van Yperen, N. W., Mascareño, J. M., & Barelds, D. P. H. (2020). The link between employees' sense of vitality and proactivity: Investigating the moderating role of personal fear of invalidity. *Frontiers in Psychology*, 11, 2169. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02169>
- Xerri, M. J., Cozens, R., & Brunetto, Y. (2022). Catching emotions: The moderating role of emotional contagion between leader-member exchange, psychological capital, and employee well-being. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0785>
- Yamin, M. A. Y. (2019). The mediating role of ethical organisational climate between HRM practices and HR outcomes in public sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business Excellence*, 19(4), 557. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.103458>
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149–155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>
- Yoon, D. J., Bono, J. E., Yang, T., Lee, K. Y., Glomb, T. M., & Duffy, M. K. (2022). The balance between positive and negative affect in employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 763–782. <https://doi.org/10.1002/job.2580>
- Yu, A., Xu, W., & Pichler, S. (2022). A social hierarchy perspective on the relationship between leader–member exchange (LMX) and interpersonal citizenship. *Journal of Management & Organization*, 1–18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.87>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

- Zanon, C., Dellazzana-Zanon, L. L., Wechsler, S. M., Fabretti, R. R., & Rocha, K. N. da. (2020). COVID-19: Implicações e aplicações da Psicologia Positiva em tempos de pandemia. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37, e200072. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200072>
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834–848. <https://doi.org/10.1002/job.2359>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Zinbarg, R. E., Revelle, W., Yovel, I., & Li, W. (2005). Cronbach's α , Revelle's β , and McDonald's ω_h : Their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability. *Psychometrika*, 70(1), 123–133. <https://doi.org/10.1007/s11336-003-0974-7>
- Zumrah, A. R., Ali, K., & Mokhtar, A. N. (2022). The effect of human resource management practices on motivation to transfer: Evidence from the Malaysian public sector. *International Journal of Business and Society*, 23(3), 1618–1631. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5187.2022>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Apêndice A – Questionário aplicado no Brasil



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE Departamento de Administração – ADM & Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica (Primeira Etapa)

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, e pelo doutorando em Administração Júlio César Elpídio de Medeiros, intitulada “**A qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no serviço público? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas**”.

Você estará apto/a a participar da pesquisa se tiver 18 anos ou mais e for servidor em exercício no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por completá-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto! Se possível, não deixe itens em branco!

As questões demográfico-funcionais buscam caracterizar a amostra da pesquisa, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você realmente pensa.

A aplicação da pesquisa acontecerá em duas etapas distintas. Na primeira etapa, você deve acessar o *link* disponível em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), logo abaixo, e responderá às partes 1 e 2 do questionário. **O e-mail solicitado ao fim da primeira e da segunda etapas serve única e exclusivamente para associar as respostas das duas etapas da pesquisa. Somente os pesquisadores terão acesso a essa informação, de forma que seu anonimato continuará preservado.** Cerca de 15 dias depois, os/as servidores/as que participaram da primeira etapa receberão um segundo *link*, por meio do e-mail informado na primeira etapa, para responder às partes 3, 4 e 5 do questionário. **O tempo médio para responder a cada etapa varia entre 5 e 10 minutos.**

Destacamos a importância de responder às duas etapas da pesquisa!!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, entre em contato com julioelpidio@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Júlio César Elpídio de Medeiros

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Ao clicar no *link* abaixo, declaro ter lido e entendido as informações desta carta convite e aceito voluntariamente participar desta pesquisa.

LINK PARA PESQUISA

Parte 1: Qualidade da relação líder-membros

Os itens seguintes representam aspectos da relação entre os/as líderes e os/as servidores/as da sua equipe. Utilizando a escala abaixo, indique o quanto você concorda/discorda com cada uma dessas frases para descrever a qualidade da relação que você e seu/sua chefe/líder tem atualmente. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1. Eu me impressiono com o conhecimento do/a meu/minha chefe sobre seu trabalho				① ② ③ ④ ⑤
2. Eu admiro as habilidades profissionais do/da meu/minha chefe.				① ② ③ ④ ⑤
3. Eu respeito o conhecimento do/da meu/minha chefe e sua competência no trabalho.				① ② ③ ④ ⑤
4. Meu/Minha chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.				① ② ③ ④ ⑤
5. Meu/Minha chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo/a.				① ② ③ ④ ⑤
6. Eu gosto muito do/a meu/minha chefe como pessoa.				① ② ③ ④ ⑤
7. O/A meu/minha chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.				① ② ③ ④ ⑤
8. Meu/Minha chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.				① ② ③ ④ ⑤
9. Meu/minha chefe me defenderia se eu fosse “atacado/a” no trabalho				① ② ③ ④ ⑤

Parte 2: Práticas de Gestão de Pessoas no Serviço Público

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, marcando a opção que melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de gestão de pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Se possível, não deixe nenhum item em branco!

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1. Os/As servidores/as sentem orgulho de trabalhar no MGI.				① ② ③ ④ ⑤
2. Os/As servidores/as do MGI são prestativos/as.				① ② ③ ④ ⑤
3. O MGI trata os/as servidores/as da organização com respeito.				① ② ③ ④ ⑤
4. O MGI investe no desenvolvimento dos/as servidores/as, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).				① ② ③ ④ ⑤
5. O MGI auxilia os/as servidores/as a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).				① ② ③ ④ ⑤
6. O MGI disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).				① ② ③ ④ ⑤
7. No MGI, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.				① ② ③ ④ ⑤
8. No MGI, há um clima de cooperação entre os/as servidores/as.				① ② ③ ④ ⑤
9. No MGI, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos/as servidores/as.				① ② ③ ④ ⑤
10. O MGI privilegia a autonomia dos/as servidores/as na realização das tarefas.				① ② ③ ④ ⑤
11. No MGI, existe confiança entre os/as servidores/as e os/as gestores/as/chefes.				① ② ③ ④ ⑤
12. O MGI oferece aos/as servidores/as tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções.				① ② ③ ④ ⑤
13. No MGI, há coerência entre o discurso e a prática dos/as gestores/as/chefes.				① ② ③ ④ ⑤
14. O MGI estimula a participação dos/as servidores/as nas tomadas de decisão.				① ② ③ ④ ⑤
15. No MGI, os/as servidores/as recebem <i>feedbacks</i> informais sobre seu desempenho.				① ② ③ ④ ⑤
16. O MGI possui programas de qualidade de vida para os/as servidores/as (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).				① ② ③ ④ ⑤
17. As instalações e as condições físicas do MGI (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.				① ② ③ ④ ⑤
18. O MGI se preocupa com a segurança de seus/as servidores/as (ex.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).				① ② ③ ④ ⑤
19. No MGI, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos/as servidores/as.				① ② ③ ④ ⑤

Informações Demográfico-Funcionais

1. Qual a sua idade? ____anos
2. Gênero:
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Outro
 - ☐ Prefiro não informar
3. Qual sua formação mais recente (completa)?
 - ☐ Ensino Médio
 - ☐ Ensino Superior
 - ☐ Especialização
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutorado
 - ☐ Pós-Doutorado
4. Atualmente, você ocupa cargo de líder / coordenador/a / diretor/a / gestor/a no MGI?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
5. Qual o seu *e-mail*? Asseguro que essa informação tem a única intenção de juntar as respostas das duas etapas da pesquisa e depois será descartada, garantindo seu anonimato e a total confidencialidade das respostas.

E-mail: _____

Muito obrigado pela colaboração!

Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!



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



Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica (Segunda Etapa)

Bem-vindo(a) à segunda etapa da pesquisa intitulada “**A qualidade da relação líder-membros influencia o bem-estar no trabalho no serviço público? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas**”. Você recebeu este *e-mail* com o *link* da segunda e última etapa da pesquisa porque participou da primeira etapa.

Agradecemos sua colaboração, que é fundamental para o sucesso desta pesquisa, cujos resultados serão utilizados pelos/as gestores/as do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) para melhorar o bem-estar no trabalho. **O tempo médio para responder a esta etapa varia entre 5 e 10 minutos.**

As questões demográfico-funcionais buscam caracterizar a amostra da pesquisa, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você realmente pensa.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, entre em contato com julioelpidio@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Júlio César Elpídio de Medeiros

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Ao clicar no *link* abaixo, declaro ter lido e entendido as informações desta carta convite e aceito voluntariamente continuar participando desta pesquisa.

LINK PARA PESQUISA

Parte 3: Bem-estar no Trabalho

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

Parte I - Para responder a esta parte do questionário, marque a opção que melhor expressa sua resposta para cada item.

Meu trabalho tem me deixado...

①	②	③	④	⑤
Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1. Alegre				① ② ③ ④ ⑤
2. Preocupado/a				① ② ③ ④ ⑤
3. Disposto/a				① ② ③ ④ ⑤
4. Contente				① ② ③ ④ ⑤
5. Irritado/a				① ② ③ ④ ⑤
6. Deprimido/a				① ② ③ ④ ⑤
7. Entediado/a				① ② ③ ④ ⑤
8. Animado/a				① ② ③ ④ ⑤
9. Chateado/a				① ② ③ ④ ⑤
10. Impaciente				① ② ③ ④ ⑤
11. Entusiasmado/a				① ② ③ ④ ⑤
12. Ansioso/a				① ② ③ ④ ⑤
13. Feliz				① ② ③ ④ ⑤
14. Frustrado/a				① ② ③ ④ ⑤
15. Incomodado/a				① ② ③ ④ ⑤
16. Nervoso/a				① ② ③ ④ ⑤
17. Empolgado/a				① ② ③ ④ ⑤
18. Tenso/a				① ② ③ ④ ⑤
19. Orgulhoso/a				① ② ③ ④ ⑤
20. Com raiva				① ② ③ ④ ⑤
21. Tranquilo/a				① ② ③ ④ ⑤

Parte II: Agora você deve indicar o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho. Para responder aos itens assinale a opção que melhor corresponde à sua resposta.

Neste trabalho....

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
22. Realizo o meu potencial.				① ② ③ ④ ⑤
23. Desenvolvo habilidades que considero importantes.				① ② ③ ④ ⑤
24. Realizo atividades que expressam minhas capacidades.				① ② ③ ④ ⑤
25. Supero desafios.				① ② ③ ④ ⑤
26. Atinjo resultados que valorizo.				① ② ③ ④ ⑤
27. Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.				① ② ③ ④ ⑤
28. Faço o que realmente gosto de fazer.				① ② ③ ④ ⑤
29. Expresso o que há de melhor em mim.				① ② ③ ④ ⑤

Parte 4: Informações Demográfico-Funcionais

1. Qual a sua idade? ____ anos

2. Gênero:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não informar

3. Qual sua escolaridade completa?

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

4. Atualmente, você ocupa cargo de líder / coordenador/a / diretor/a / gestor/a no MGI?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Qual o seu *e-mail*? Asseguro que essa informação tem a única intenção de juntar as respostas das duas etapas da pesquisa e depois será descartada, garantindo seu anonimato e a total confidencialidade das respostas.

E-mail: _____

Muito obrigado pela colaboração!

Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!



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

Apêndice B – Versão adaptada do questionário para aplicação na Espanha



Proyecto de investigación: ¿La calidad de la relación líder-miembros influye en el bienestar laboral en el servicio público? El papel mediador de las prácticas de gestión de personas.

El siguiente cuestionario forma parte de un Proyecto de Investigación que se llevará a cabo por Amalia Raquel Pérez Nebra (IP del Proyecto, del Área de Psicología Social de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo), bajo la responsabilidad de la **Universidad de Zaragoza**.

El **objetivo de este trabajo** es describir las relaciones entre la calidad de la relación líder-miembro (LMX), las prácticas de gestión de personas y el bienestar laboral, particularmente probando el papel mediador de las prácticas de gestión de personas en esta relación, en el contexto del servicio público.

Si Ud. es **trabajador en el sistema público/a en España** y tiene **más de 18 años** le invitamos a participar.

Contestar a esta encuesta no le llevará más de **10 minutos**. Pero es totalmente libre de completarla o salir sin completarla, en cuyo caso sus contestaciones no se tendrán en cuenta.

Su participación es totalmente voluntaria y gratuita, no le ocasionará perjuicios ni más molestias que el tiempo que emplee en completar la encuesta, pero contribuirá a obtener el conocimiento que necesitamos. Sólo le pedimos que sus respuestas se ajusten lo más posible a la realidad.

Es un cuestionario totalmente anónimo, no incluye datos que permitan identificarle y todas las respuestas serán confidenciales. No obstante, al igual que ocurre cuando realiza una búsqueda en Google o utiliza sus servicios, esta empresa sí podría identificarle y recopilar sus datos. Por ello le informamos que puede acceder a la Política de privacidad de Google y revisar sus ajustes de privacidad en el siguiente enlace: <https://policies.google.com/privacy>.

En relación con esta encuesta, Ud. puede ejercer sus derechos en materia de privacidad directamente ante Google y, caso de no verlos satisfechos, podrá, si lo desea, dirigirse al investigador principal (amaliaraquel.perez@unizar.es) o al Delegado/a de Protección de Datos de la Universidad de Zaragoza (dpd@unizar.es) o, en reclamación, a la Agencia Española de Protección de Datos (www.aepd.es).

La Universidad de Zaragoza cuenta con una página donde ofrece amplia información respecto de este tratamiento y de su política de protección de datos, así como formularios para el ejercicio de sus derechos: <http://protecciondatos.unizar.es/>

Muchas gracias de antemano por colaborar con esta investigación rellenando la encuesta.

¿Ha leído y acepta la Política de Privacidad de la Universidad de Zaragoza: <https://protecciondatos.unizar.es/politica-de-privacidad> y Google: <https://policies.google.com/privacy?>

Si No

¿Acepta participar en este estudio respondiendo a las siguientes preguntas?

Si No

Información socioprofesional:

1. Edad ____ años
2. Género: () masculino () femenino () otro () prefiero no informar
3. Nivel de estudios: () Básicos () Bachiller () Universitario () Máster () Doctorado
4. ¿Cuál es su vinculación con la Administración Pública? () Funcionario/a de carrera () Funcionario/a interino () Personal laboral () Personal eventual
5. ¿Actualmente ocupa un cargo de líder en la organización en la que trabaja? Si No

Parte 1: Calidad de la Relación Líder-Miembros

Los siguientes ítems representan aspectos de la relación entre los/las líderes y los/las empleados/as de su equipo. Utilizando la escala a continuación, indique cuánto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de estas frases para describir la calidad de la relación que usted y su jefe/líder tienen actualmente. Si es posible, no deje ningún ítem en blanco.

①	②	③	④	⑤
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Prefiero no manifestarme	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Me impresiona el conocimiento de mi jefe/a sobre su trabajo.				① ② ③ ④ ⑤
2. Admiro las habilidades profesionales de mi jefe/a.				① ② ③ ④ ⑤
3. Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi jefe/a.				① ② ③ ④ ⑤
4. Me parece muy divertido trabajar con mi supervisor/a.				① ② ③ ④ ⑤
5. Mi jefe es del tipo de persona que a uno le gustaría de tener como amigo/a.				① ② ③ ④ ⑤
6. Me gusta mucho mi supervisor/a como persona.				① ② ③ ④ ⑤
7. Mi supervisor/a defiende mis acciones en el trabajo frente a sus superiores, incluso sin tener total conocimiento sobre el tema en cuestión.				① ② ③ ④ ⑤

8. Mi jefe/jefa me defendería ante otros en la organización si cometiera un error sin haber tenido la intención.	① ② ③ ④ ⑤
9. Mi jefe/jefa me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros.	① ② ③ ④ ⑤

Parte 2: Prácticas de Gestión de Personas en el Servicio Público

Evalúe cada una de las siguientes afirmaciones según la escala a continuación, indicando cuánto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Marque la opción que mejor refleja su percepción sobre las prácticas de gestión de personas en la institución en la que trabaja. Si es posible, no deje ningún ítem en blanco.

①	②	③	④	⑤
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Prefiero no manifestarme	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La organización en la que trabajo invierte en el desarrollo de sus funcionarios/as, promoviendo su crecimiento profesional (ej.: financiación total o parcial de grados, posgrados, cursos de idiomas, de especialización, educación continua, etc.).				① ② ③ ④ ⑤
2. En la organización en la que trabajo se establecen periódicamente las necesidades de formación y capacitación de su personal.				① ② ③ ④ ⑤
3. La organización para la que trabajo ayuda a sus funcionarios/as a desarrollar las competencias que necesitan para desempeñar sus actividades laborales (por ejemplo, formación, participación en conferencias, etc.).				① ② ③ ④ ⑤
4. En la organización en la que trabajo, existe coherencia entre el discurso y la práctica de los/as gestores/as y jefes/as.				① ② ③ ④ ⑤
5. En la organización donde trabajo, hay confianza entre funcionarios/as y directivos.				① ② ③ ④ ⑤
6. La organización para la que trabajo fomenta la participación del personal en la toma de decisiones.				① ② ③ ④ ⑤
7. Los/as funcionarios/as están orgullosos de trabajar para la organización en la que trabajan.				① ② ③ ④ ⑤
8. La organización para la que trabajo favorece la autonomía de sus funcionarios/as en el desempeño de sus tareas.				① ② ③ ④ ⑤
9. En la organización donde trabajo, hay un clima de cooperación entre el personal.				① ② ③ ④ ⑤
10. La organización para la que trabajo trata a sus funcionarios/as con respeto.				① ② ③ ④ ⑤
11. Los/as funcionarios/as de la organización en la que trabajo tienen una buena disposición.				① ② ③ ④ ⑤
12. La organización en la que trabajo proporciona a sus funcionarios/as la tecnología (materiales, software y hardware) que necesitan para desempeñar sus funciones.				① ② ③ ④ ⑤
13. La organización para la que trabajo tiene programas de calidad de vida para sus funcionarios/as (por ejemplo, horarios flexibles, gimnasia, etc.).				① ② ③ ④ ⑤

14. Las instalaciones y las condiciones físicas de la organización en la que trabajo (por ejemplo: iluminación, ventilación, ruidos y temperatura) son adecuadas.	① ② ③ ④ ⑤
15. La organización para la que trabajo se preocupa por la seguridad de sus funcionarios/as.	① ② ③ ④ ⑤
16. La organización en la que trabajo dispone de espacios de convivencia y/o servicios (ej. aparcamientos, bancos, restaurantes/caféterías, etc.).	① ② ③ ④ ⑤
17. En la organización en la que trabajo, los/as funcionarios/as reciben comentarios informales sobre su desempeño.	① ② ③ ④ ⑤
18. En la organización en la que trabajo, la evaluación de desempeño contribuye a la elaboración de un plan de desarrollo profesional de los/as funcionarios/as.	① ② ③ ④ ⑤
19. En la organización en la que trabajo, los resultados de la evaluación del rendimiento se comunican a los/as funcionarios/as.	① ② ③ ④ ⑤

Parte 3: Bienestar Laboral

Pensando en su nivel de bienestar laboral, responda a los siguientes ítems. Si es posible, no deje ningún ítem en blanco

3.1 Para responder a esta parte del cuestionario, marque la opción que mejor exprese su respuesta para cada ítem.

Mi trabajo me ha dejado....

①	②	③	④	⑤
Nada	Un poco	Moderadamente	Bastante	Extremadamente
1. Alegre				① ② ③ ④ ⑤
2. Dispuesto/a				① ② ③ ④ ⑤
3. Contento/a				① ② ③ ④ ⑤
4. Animado/a				① ② ③ ④ ⑤
5. Entusiasmado/a				① ② ③ ④ ⑤
6. Feliz				① ② ③ ④ ⑤
7. Orgulloso/a				① ② ③ ④ ⑤
8. Tranquilo/a				① ② ③ ④ ⑤
9. Emocionado/a				① ② ③ ④ ⑤
10. Preocupado/a				① ② ③ ④ ⑤
11. Irritado/a				① ② ③ ④ ⑤

12. Deprimido/a	① ② ③ ④ ⑤
13. Aburrido/a	① ② ③ ④ ⑤
14. Disgustado/a	① ② ③ ④ ⑤
15. Impaciente	① ② ③ ④ ⑤
16. Ansioso/a	① ② ③ ④ ⑤
17. Frustrado/a	① ② ③ ④ ⑤
18. Incómodo/a	① ② ③ ④ ⑤
19. Nervioso/a	① ② ③ ④ ⑤
20. Tenso/a	① ② ③ ④ ⑤
21. Con rabia	① ② ③ ④ ⑤

3.2 Ahora debe indicar en qué medida las siguientes afirmaciones representan su opinión sobre su trabajo. Para responder a los ítems, marque la opción que mejor corresponda a su respuesta.

En este trabajo....

①	②	③	④	⑤
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Prefiero no manifestarme	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22. Desarrollo mi potencial.				① ② ③ ④ ⑤
23. Desarrollo habilidades que considero importantes.				① ② ③ ④ ⑤
24. Realizo actividades que expresan mis capacidades.				① ② ③ ④ ⑤
25. Supero retos.				① ② ③ ④ ⑤
26. Consigo resultados que valoro.				① ② ③ ④ ⑤
27. Estoy avanzando en los objetivos que me he fijado para mi vida.				① ② ③ ④ ⑤
28. Hago lo que realmente me gusta.				① ② ③ ④ ⑤
29. Expreso lo mejor que hay en mí.				① ② ③ ④ ⑤
30. Logro recompensas importantes para mí.				① ② ③ ④ ⑤

Apêndice C – Formulário *Decentering* para Validação de Conteúdo e da Tradução dos Modelos de Mensuração na Espanha

(Escala de Prácticas de Gestión de Personas - Pública)

Las prácticas de gestión de personas pueden entenderse como propuestas articuladas de la organización, inspiradas en sus estrategias, que traducen las políticas de gestión de personas en acciones y rutinas organizacionales (Demo et al., 2024). Esta escala es orientada a las prácticas de gestión de personas para funcionarios públicos. Es un constructo esencialmente multidimensional, compuesto por cuatro dimensiones: capacitación y desarrollo, relaciones, condiciones de trabajo y evaluación del desempeño y competencias.

Su tarea será evaluar las versiones presentadas utilizando 4 criterios.

(Criterio MT) - ¿cuál de las traducciones es **más adecuada (MT)** en relación con el ítem original en portugués?

(Criterio MA) - ¿qué ítem está **mejor adaptado (MA)** y es más fácil de leer por diferentes funcionarios/as públicos/as en España?

(Criterio D) - ¿a qué **dimensión (D)** pertenece el ítem? y

(Criterio E) - ¿qué tan **esencial (E)** es el ítem para evaluar el constructo calidad de la relación líder-miembros?

Para evaluar estos criterios, utiliza la siguiente escala:

-Mejor traducción (MT), traducción más fiel: Indique 1 para la traducción 1, 2 para la traducción 2, y así sucesivamente.

-Mejor adaptado (MA)/ mejor comprendido, o sea, “suena bien”: Indique 1 para la traducción 1, 2 para la traducción 2, y así sucesivamente.

-Dimensión (D): Indique a qué dimensión pertenece el ítem. Las 4 dimensiones son:

- 1) Capacitación y desarrollo: se refiere al conjunto de prácticas de gestión de personas que tienen como objetivo proporcionar y estimular la adquisición de competencias y el desarrollo de conocimiento;
- 2) Relaciones: prácticas que buscan estimular la participación, la autonomía y el compromiso de los funcionarios, además de motivar e involucrar a los funcionarios;
- 3) Condiciones de trabajo: comprende prácticas destinadas a las condiciones físicas y a las condiciones relacionadas con el bienestar de los funcionarios;
- 4) Evaluación del desempeño y competencias: prácticas relacionadas con la evaluación del desempeño de los funcionarios.

-Esencial (E): Indique 1 para no esencial; 2 para útil, pero no esencial; y 3 para esencial.

					Criterios para la evaluación			
Original	Traducción 1	Traducción 2	Traducción 3	Traducción 4	M T	M A	D	E
1. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização em que trabalho.	Los funcionarios sienten orgullo de trabajar en la organización en la que trabajo.	Los empleados están orgullosos de trabajar para la organización en la que trabajan.		Los funcionarios tienen orgullo de trabajar en la organización en que trabajo.				
2. Os servidores da organização em que trabalho são prestativos.	Los funcionarios de la organización en la que trabajo son serviciales.	El personal de la organización en la que trabajo es servicial.	Los/as trabajadores/as de la organización en la que trabajo tienen una buena disposición.	Los funcionarios de la organización en que trabajo son prestativos.				
3. A organização em que trabalho trata os/as servidores/as da organização com respeito.	La organización en la que trabajo trata a los/as funcionarios/as con respeto.	La organización para la que trabajo trata a sus empleados con respeto.	La organización en la que trabajo trata a sus trabajadores/as con respeto.	La organización en que trabajo trata a los funcionarios con respeto.				
4. A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos/as servidores/as, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	La organización en la que trabajo invierte en el desarrollo de los/as funcionarios/as, propiciando su crecimiento profesional (por ejemplo: patrocinio total o parcial de grados, posgrados, cursos de idiomas, perfeccionamiento, educación continua, etc.).	La organización para la que trabajo invierte en el desarrollo de sus empleados, fomentando su crecimiento profesional (por ejemplo, patrocinio total o parcial de cursos de licenciatura, posgrado, idiomas, formación continua, etc.).	La organización en la que trabajo invierte en el desarrollo de sus funcionarios/as, promoviendo su crecimiento profesional (ej.: financiación total o parcial de grados, posgrados, cursos de idiomas, de especialización, educación continua, etc.).	La organización para la que trabajo invierte en el desarrollo de los funcionarios, facilitando su crecimiento profesional (p.ej., pagando total o parcialmente grados, posgrados, cursos de idiomas, etc.).				
5. A organização em que trabalho auxilia os/as	La organización en la que trabajo ayuda a los/as	La organización para la que trabajo ayuda	La organización en la que trabajo apoya	La organización en que trabajo ayuda a los funcionarios a				

					Criterios para la evaluación			
Original	Traducción 1	Traducción 2	Traducción 3	Traducción 4	M T	M A	D	E
servidores/as a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).	funcionarios/as a desarrollar las competencias necesarias para la realización de las actividades laborales (por ejemplo: capacitaciones/formaciones, participación en congresos, etc.).	a sus empleados a desarrollar las competencias que necesitan para desempeñar sus actividades laborales (por ejemplo, formación, participación en conferencias, etc.).	a los/as funcionarios/as en el desarrollo de las competencias necesarias para la realización de las actividades de trabajo (ej. formación y capacitación, participación en congresos etc.).	desarrollaren las competencias necesarias para la realización de las actividades de trabajo (p.ej., capacitación, cursos, congresos, etc).				
6. A organização em que trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamento, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).	La organización en la que trabajo ofrece espacios de convivencia y/o servicios de conveniencia (por ejemplo: estacionamientos, bancos, restaurantes/comedores, etc.).	La organización en la que trabajo ofrece espacios comunes y/o servicios de conveniencia (por ejemplo, aparcamientos, bancos, restaurantes/caféterías, etc.).	La organización en la que trabajo dispone de espacios de convivencia y/o servicios (ej. aparcamientos, bancos, restaurantes/caféterías, etc.).	La organización en que trabajo disponibiliza espacios de convivencia y/o servicios de conveniencias (p.ej., garajes, banco, restaurantes, cafeterías etc).				
7. Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	En la organización en la que trabajo, las necesidades de capacitación/formación se levantan periódicamente.	En la organización en la que trabajo, las necesidades de formación se estudian periódicamente.	En la organización en la que trabajo se establecen periódicamente las necesidades de formación y capacitación de su personal.	En la organización en que trabajo, las necesidades de capacitación y desarrollo son evaluadas periódicamente.				
8. Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os/as servidores/as.	En la organización en la que trabajo, hay un clima de cooperación entre los/as funcionarios/as.	En la organización donde trabajo, hay un clima de cooperación entre el personal.	-	-				

					Criterios para la evaluación			
Original	Traducción 1	Traducción 2	Traducción 3	Traducción 4	M T	M A	D	E
9. Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos/as servidores/as.	En la organización en la que trabajo, los resultados de la evaluación de desempeño se comunican a los/as funcionarios/as.	En la organización en la que trabajo, los resultados de la evaluación del rendimiento se comunican a los empleados.	En la organización en la que trabajo, se comunica a los/as funcionarios/as los resultados de la evaluación de desempeño.	En la organización en que trabajo, los resultados de la evaluación de desempeño son comunicados a los funcionarios.				
10. A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos/as servidores/as na realização das tarefas.	La organización en la que trabajo privilegia la autonomía de los/as funcionarios/as en la realización de las tareas	La organización para la que trabajo favorece la autonomía de sus empleados en el desempeño de sus tareas.	La organización en la que trabajo fomenta la autonomía de los/as funcionarios/as en la realización de las tareas.	La organización en que trabajo privilegia la autonomía de los funcionarios en la realización de sus tareas.				
11. Na organização em que trabalho, existe confiança entre os/as servidores/as e os/as gestores/as/chefes.	En la organización en la que trabajo, existe confianza entre los/as funcionarios/as y los/as gestores/as/jefes.	En la organización donde trabajo, hay confianza entre funcionarios y directivos.	-	En la organización en que trabajo, hay confianza entre los funcionarios y los gestores/jefes				
12. A organização em que trabalho oferece aos/as servidores/as tecnologia (materiais, software e hardware) adequada ao desempenho das funções.	La organización en la que trabajo ofrece a los/as funcionarios/as tecnología (materiales, software y hardware) adecuada para el desempeño de las funciones.	La organización en la que trabajo proporciona a sus empleados la tecnología (materiales, software y hardware) que necesitan para desempeñar sus funciones.	-	La organización en que trabajo ofrece a los funcionarios la tecnología (materiales, aplicaciones y máquinas/ordenadores) adecuados al desempeño de sus funciones.				
13. Na organização em que trabalho, há coerência entre	En la organización en la que trabajo, hay coherencia	En la organización en la que	En la organización en la que trabajo, existe	-				

					Criterios para la evaluación			
Original	Traducción 1	Traducción 2	Traducción 3	Traducción 4	M T	M A	D	E
o discurso e a prática dos/as gestores/as/chefes.	entre el discurso y la práctica de los/as gestores/as/jefes.	trabajo, hay coherencia entre el discurso y la práctica de los directivos.	coherencia entre el discurso y la práctica de los/as gestores/as y jefes/as.					
14. A organização em que trabalho estimula a participação dos/as servidores/as nas tomadas de decisão.	La organización en la que trabajo estimula la participación de los/as funcionarios/as en la toma de decisiones.	La organización para la que trabajo fomenta la participación del personal en la toma de decisiones.	En la organización en la que trabajo se estimula la participación de los funcionarios/as en la toma de decisiones.	-				
15. Na organização em que trabalho, os/as servidores/as recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	En la organización en la que trabajo, los/as funcionarios/as reciben retroalimentación informal sobre su desempeño.	En la organización en la que trabajo, los empleados reciben comentarios informales sobre su rendimiento.	En la organización en la que trabajo, los/as funcionarios/as reciben comentarios informales sobre su desempeño.	En la organización en que trabajo, los funcionarios reciben retornos informales sobre su desempeño.				
16. A organização em que trabalho possui programas de qualidade de vida para os/as servidores/as (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).	La organización en la que trabajo cuenta con programas de calidad de vida para los/as funcionarios/as (por ejemplo: horario flexible, gimnasia laboral, etc.).	La organización para la que trabajo tiene programas de calidad de vida para sus empleados (por ejemplo, horarios flexibles, gimnasia, etc.).	La organización en la que trabajo posee programas de calidad de vida para los/as funcionarios/as (ej. horario flexible, gimnasia laboral, etc.)	La organización en que trabajo tiene programas de calidad de vida para los funcionarios (p.ej., horario flexible, gimnástica laboral, deportes)				
17. A organização em que trabalho se preocupa com a segurança de seus/as servidores/as.	La organización en la que trabajo se preocupa por la seguridad de sus/as funcionarios/as.	La organización para la que trabajo se preocupa por la seguridad de sus empleados.	La organización en la que trabajo se preocupa de la seguridad de sus funcionarios/a	La organización en que trabajo se preocupa con la seguridad de sus funcionarios.				

					Criterios para la evaluación			
Original	Traducción 1	Traducción 2	Traducción 3	Traducción 4	M T	M A	D	E
			s.					
18. Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos/as servidores/as.	En la organización en la que trabajo, la evaluación de desempeño ayuda a la elaboración de un plan de desarrollo profesional para los/as funcionarios/as.	En la organización en la que trabajo, la evaluación del rendimiento ayuda a elaborar un plan de desarrollo profesional para los empleados.	En la organización en la que trabajo, la evaluación de desempeño contribuye a la elaboración de un plan de desarrollo profesional de los/as funcionarios/as.	En la organización en que trabajo, la evaluación de desempeño auxilia a la elaboración de un plan de desarrollo profesional a los funcionarios.				

Información socioprofesional:

1. Género: () masculino () femenino () otro () prefiero no informar
2. ¿Trabaja o trabajó contratado? () si () no
3. Edad: _____ años
4. ¿Cuál es su titulación académica?
 - () ESO
 - () Grado
 - () Máster/Postgrado
 - () Doctorado
5. ¿Cuál es su nivel en el idioma portugués?
 - () Básico
 - () Intermedio
 - () Avanzado/Fluencia
6. ¿El español es su lengua nativa?
 - () si () no

¡Gracias por su participación!

(Escala de Bienestar en el Trabajo)

El bienestar en el trabajo puede entenderse como el resultado del predominio de emociones positivas en el contexto laboral y de la percepción del trabajador de que puede demostrar y desarrollar su potencial y progresar en la conquista de sus objetivos de vida a través de su trabajo (Demo & Paschoal, 2016; Warr, 2007). Es un constructo esencialmente multidimensional, compuesto por tres dimensiones: emociones y estados de ánimo positivos, emociones y estados de ánimo negativos, y realización en el trabajo.

Su tarea será evaluar las versiones presentadas utilizando 4 criterios:

(Criterio MT) - ¿cuál de las traducciones es **más adecuada (MT)** en relación con el ítem original en portugués?

(Criterio MA) - ¿qué ítem está **mejor adaptado (MA)** y es más fácil de leer por diferentes funcionarios/as públicos/as en España?

(Criterio D) - ¿a qué **dimensión (D)** pertenece el ítem? y

(Criterio E) - ¿qué tan **esencial (E)** es el ítem para evaluar el constructo calidad de la relación líder-miembros?

Para evaluar estos criterios, utiliza la siguiente escala:

-Mejor traducción (MT), traducción más fiel: Indique 1 para la traducción 1, 2 para la traducción 2, y así sucesivamente.

-Mejor adaptado (MA)/ mejor comprendido, o sea, “suena bien”: Indique 1 para la traducción 1, 2 para la traducción 2, y así sucesivamente.

-Dimensión (D): Indique a qué dimensión pertenece el ítem. Las 3 dimensiones son:

(1) Emociones y estados de ánimo positivos: se refieren a las respuestas emocionales, comportamientos y percepciones del individuo en relación con las situaciones experimentadas, cuya evaluación se considera agradable;

(2) Emociones y estados de ánimo negativos: se refieren a las respuestas emocionales, comportamientos y percepciones del individuo en relación con las situaciones experimentadas, cuya evaluación se considera desagradable;

(3) Realización en el trabajo: se refiere a la medición de la percepción de un individuo sobre el desarrollo de sus habilidades, potencial de trabajo y realización de metas de vida profesional.

-Esencial (E): Indique 1 para no esencial; 2 para útil, pero no esencial; y 3 para esencial.

					Criterios para la evaluación			
Original	Traducción 1	Traducción 2	Traducción 3	Traducción 4	MT	MA	D	E
1. Irritado/a.	Irritado/a.	Enfadado/a.	Enojado/a.	-				
2. Animado/a.	Emocionado/a.	Animado/a.	-	-				

					Criterios para la evaluación			
Original	Traducción 1	Traducción 2	Traducción 3	Traducción 4	MT	MA	D	E
3. Chateado/a.	Molesto/a.	Disgustado/a.	-	Rallado/a.				
4. Empolgado/a.	Enardecido/a.	-	Encantado/a.	Emocionado/a.				
5. Com raiva.	Con ira.	Irritado/a.	Con rabia	-				
6. Realizo o meu potencial.	Realizo mi potencial.	Desarrollo mi potencial.	Me realizo en todo mi potencial.					
7. Realizo atividades que expressam minhas capacidades.	Realizo actividades que expresan mis capacidades.	-	Realizo actividades que demuestran mis capacidades.	-				
8. Supero desafios.	Supero desafios.	-	-	Supero retos.				
9. Atinjo resultados que valorizo.	Alcanzo resultados que valoro.	Consigo resultados que valoro.	-	-				
10. Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	Avanzo en las metas que he establecido para mi vida.	Estoy avanzando en los objetivos que me he fijado para mi vida.	Avanzo en las metas que establecí en mi vida.	Alcanzo las metas que establecí para mi vida.				
11. Faço o que realmente gosto de fazer.	Hago lo que realmente me gusta hacer.	Hago lo que de verdad me gusta.	Hago lo que realmente me gusta.	-				
12. Expresso o que há de melhor em mim.	Expreso lo mejor de mí.	Expreso lo mejor que hay en mí.	-	Expreso lo que existe de mejor en mí.				

Información socioprofesional:

1. Género: () masculino () femenino () otro () prefiero no informar
2. ¿Trabaja o trabajó contratado? () si () no
3. Edad: _____ años
4. ¿Cuál es su titulación académica?

- ☐ ESO
- ☐ Grado
- ☐ Máster/Postgrado
- ☐ Doctorado

5. ¿Cuál es su nivel en el idioma portugués?

- ☐ Básico
- ☐ Intermedio
- ☐ Avanzado/Fluencia

6. ¿El español es su lengua nativa?

- ☐ sí ☐ no

¡Gracias por su participación!