

Práticas de Gestão de Pessoas: Usos e Repercussões no Contexto Brasileiro

Thiago Aguiar de Oliveira

Práticas de Gestão de Pessoas: Usos e Repercussões no Contexto Brasileiro

Dissertação de mestrado apresentada à
programa de Mestrado em Psicologia do Centro
Universitário de Brasília – UniCEUB como
requisito parcial à conclusão do mestrado de
Psicologia.

Professora – orientadora: Marina Kohlsdorf.

Folha de Avaliação

Autor: Thiago Aguiar de Oliveira

Título: Práticas de Gestão de Pessoas no Contexto Brasileiro

Banca Examinadora:

Professora Dra. Marina Kohlsdorf (Presidente)
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Professora Dra. Amalia Raquel Pérez-Nebra (Co-orientadora)
Universidade de Brasília – UnB

Professor Dr. João Gabriel Modesto (Membro Interno)
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Professora Dra. Nuria Tordera (Membro Externo)
University of Valencia

Professor Dr. Fabián Javier Marin Rueda (Suplente)
Universidade São Francisco

Esta Dissertação foi realizada com apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES). Nº do processo: 88887.494580/2020-00

Agradecimentos:

Eu tenho muito o que agradecer no final deste ciclo, são tantas emoções e sensações que precisaria de uma outra dissertação especificamente para isto, porém tentarei resumir o máximo que eu puder.

Acredito que o primeiro e mais essencial agradecimento precisa e tem que ser para querida Amalia Perez-Nebra, pois eu tenho certeza que se não fosse ela eu não estaria aqui hoje, eu devo muito a ela, desde muito antes de iniciar o mestrado. Me lembro como se fosse hoje eu acordando num domingo, às 08h da manhã, e tinha um áudio dela de 7 MINUTOS dando feedback em um trabalho meu que ela nem tinha obrigação de ajudar. Nesse dia eu assustei e demorei 4 horas pra criar coragem pra ouvir o áudio. No final da graduação ela virou minha orientadora substituta no projeto de iniciação científica e esse foi o ponta pé de uma das melhores relações que já tive na vida. Eu não quero e nem vou medir palavras para falar sobre ti, pois eu simplesmente não consigo. Você sempre foi muito gentil, solícita, disposta, atenciosa, profissional e sempre pegou no meu pé quando necessário. Acompanhou todos os meus avanços, tropeços, choros, medos, conquistas e alegrias. Por essas e outras passei a falar para o mundo inteiro que eu te considerava como uma mãe para mim, academicamente falando e é com um carinho muito verdadeiro. Gosto demais dos nossos encontros semanais de 1 hora, dos nossos debates, fofocas e as viagens que temos dentro dos nossos assuntos. De tudo que foi construído ao longo desses mais de 2 anos, é de você quem eu sentirei mais falta. Você precisa manter em mente sempre que você é a melhor educadora que esse mundo vai ter.

NUNCA ESQUEÇA DISSO, POR FAVOR.

Outras pessoas também me acompanharam ao longo desses 2 anos e meio. Muitas coisas aconteceram em minha vida, muitas mudanças drásticas e etc., mas graças a Deus eu tenho pessoas maravilhosas ao meu redor que por mais que eles não estivessem aqui escrevendo as linhas dessa dissertação, eles de alguma forma contribuíram para que isso fosse possível.

Então é difícil não vim aqui pontuar seus nomes, apenas como um registro do meu coração em palavras. Obrigado Fábio Batista, Wemerson Pimentel, Henrique Evaristo, Mateus Lima, Guilherme Dourado, Mayko Jhonny, Ingrid Cecília, Marina Antonucci.

O mestrado me proporcionou um aprendizado muito expressivo, sempre me considerei crítico e sempre tive facilidade para compreender como alguns processos funcionavam, mas o refinamento de conhecimento teórico, metodológico e a capacidade de poder aplicar isso foram nítidos e considero o meu maior ganho e descobri algum tempo atrás que foi exatamente por conta disso que consegui uma das melhores oportunidades da minha vida. Essa oportunidade foi a de conhecer um dos melhores e maiores profissionais da área de Organizacional, meu mentor e mestre Maurício Dorninger. Ele é alguém que merece muito um destaque especial por ter reconhecido em mim um potencial muito além do que eu achava que teria e também me guiado em uma baita jornada de experiência e aprendizado. Sou muito grato a você meu pai de profissão. Além disso ganhei bons irmãos e irmãs, como Brenno Magalhães, Melisa Pimenta, Hyanka Milhomem e Carol Teles. Vocês são especiais em meu coraçãozinho. As palavras estão extensas por motivos bem óbvios, chegar até aqui não foi uma coisa fácil, estar aqui não é qualquer coisa, não para uma pessoa que veio de onde eu vim. Estou me consagrando como o primeiro membro da minha família inteira, de parte de pai e mãe, finalizando um curso de mestrado. Alguém que veio de um ambiente onde a expectativa de sonhar com esse lugar era tão fora da realidade que ter passado no processo seletivo foi algo que demorou pra cair a ficha. Eu gostaria de, por fim, agradecer a mim, não por questões de narcisismo, mas pelo pequeno reconhecimento dessa trajetória. Eu estou em um espaço social que não me pertence. Eu briguei, estudei e aguentei muita coisa pra ganhar espaço e me firmar num lugar que eu não deveria estar e tenho muito orgulho de ter conseguido.

Hoje eu tô lutando por mim e amanhã ... continuarei fazendo o mesmo, até o último suspiro da minha vida. Pois é isso que eu nasci pra fazer, lutar.

Deus falou: Meu filho, tu só tem uma chance

Deus falou: Meu filho, tu só tem uma bala

É, obrigado Deus por eu ser O bala

Mirei na cena, tiro na cara (Amém!)

Mantendo vivo o sonho das esquinas, me mantenho vivo ♪

BK' – Sonho das Esquinas.

Sumário

Lista de Tabelas	xi
Estudo 1 - Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Revisão Sistemática da Literatura¹	
Resumo	1
Modelos explicativos	4
Conceituação.....	5
Operacionalização.....	5
Relações Sistêmicas	7
Repercussões.....	7
Método	9
Codificação dos artigos.....	10
Procedimentos e análise.....	11
Resultados	11
Modelos teóricos.....	13
Conceituação.....	13
Operacionalização.....	14
Relações sistêmicas.....	16
Repercussões.....	16
Discussão	17
Modelos Explicativos.....	18
Conceituação.....	19
Operacionalização.....	21
Relações Sistêmicas	24
Repercussões.....	25
Estudo 2 – Adaptação e estudo das propriedades psicométricas da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas	28
Introdução	29
Práticas de Gestão de Pessoas e Resultados Organizacionais	33
Método	35
Participantes.....	35
Cuidados Éticos	35
Procedimentos.....	35
Instrumentos	36
<i>Práticas de Gestão de Pessoas</i>	36

<i>Desempenho</i>	36
<i>Bem-estar</i>	Erro! Indicador não definido.
Análise de dados	39
Resultados	40
Etapa 1 - Análise Fatorial Exploratória – Escala de Práticas de Gestão de Pessoas	40
Etapa 2 - Análise Fatorial Exploratória Network Analysis – Escala de Práticas de Gestão de Pessoas	42
Etapa 3 – Análise Fatorial Confirmatória – Escala de Práticas de Gestão de Pessoas	45
Etapa 4 – Validação de Critério – Escala de Práticas de Gestão de Pessoas	48
Discussão	50
Considerações Finais	57
Referências – Estudo 01	59
Referências – Estudo 02	64

Resumo Geral

O impacto das práticas de Gestão de Pessoas é crítico nas organizações saudáveis. Ela é o principal articulador de um dos bens mais estruturante das organizações, as pessoas. Este estudo teve por objetivo analisar os usos e repercussões das Práticas de Gestão de Pessoas no contexto brasileiro. Isso foi desenvolvido em duas frentes. Na primeira realizou-se uma revisão sistemática das PGP no contexto brasileiro para compreender o estado da arte neste contexto específico, tendo como base o método PRISMA para coleta e análise, sendo realizada com uma amostra total de 23 artigos. Os resultados sugeriram aumento no número e qualidade dos trabalhos envolvendo a temática e consistência na conceituação do construto. Mas notou-se que alguns aspectos teórico metodológicos estão sendo negligenciados e merecem atenção. Apresentaram-se algumas recomendações pautadas em eixos de categorização que visam elucidar e orientar o pleno desenvolvimento da área. Na segunda frente apresentou-se evidências de validade de constructo e de critério para a escala adaptada de PGP, considerando os pacotes de práticas orientadas ao desempenho e de suporte ao empregado. A amostra foi composta por 788 trabalhadores. Os resultados indicaram evidências de validade satisfatórias para a escala, com uma estrutura interna ligeiramente diferente da escala original. Os resultados também indicaram pouca relação dos fatores da escala de PGP com os fatores de Desempenho, mas forte relação com os fatores de bem-estar. Discutiu-se sobre possíveis implicações para uma percepção diferente sobre as práticas e foram sugeridas perspectivas futuras que podem auxiliar na consolidação do desenvolvimento da área e possibilidade de aplicações nas organizações.

Palavras-chave: Práticas de gestão de pessoas, desempenho, bem-estar, revisão sistemática, evidências de validade.

Abstract

The impact of Human Resource Management Practices (HRMP) is critical in healthy organizations. It is the main articulator of one of the most structuring assets of organizations, people. This study aimed to analyze the uses and repercussions of HRMP in the Brazilian context. This was developed in two studies. Study 1, a systematic review of HRMP in the Brazilian context was conducted to understand state of the art in this specific context, using the PRISMA method for collection and analysis, and was carried out with a total sample of 23 articles. Results suggested an increase in the number and quality of works involving the theme and consistency in conceptualizing the construct. However, it was noted that some theoretical and methodological aspects are being neglected and deserve attention. Some recommendations were presented based on categorization axes that aim to elucidate and guide the full development of the area. Study 2 presented evidence of construct and criterion validity for an adapted HRMP scale, considering the performance-oriented and employee-support practices packages. The sample was composed of 788 workers. Results indicated satisfactory validity evidence for the scale, with a slightly different internal structure than the original scale. The results also indicated a weaker relationship between the HRMP and performance variables but strong with well-being variables. Possible implications for a different perception of the practices were discussed, and future perspectives were suggested that may help consolidate the development of the area and the possibility of applications in organizations.

Keywords: human resource management practices, performance, well-being, systematic review, validity evidence.

Lista de Tabelas

Tabela 1. Critérios de inclusão de exclusão dos artigos	9
Tabela 2 - Resumo da operacionalização dos artigos	15
Tabela 3 - Resumo dos correlatos dos artigos analisados.....	17
Tabela 4 - Dados descritivos da amostra total do estudo.....	35
Tabela 5 - Índices de ajuste das escalas de desempenho	37
Tabela 6 - Índices de ajuste das escalas de bem-estar	39
Tabela 7 - Cargas fatoriais da escala de Práticas de Gestão de Pessoas	41
Tabela 8 - Estatísticas descritivas de dimensões em todas as amostras replicadas de bootstrap.	43
Tabela 9 - Frequência das dimensões em todas as amostras replicadas de bootstrap.....	43
Tabela 10 - Índice de consistência estrutural das dimensões.....	45
Tabela 11 - Índices de ajuste do modelo da escala de Práticas de Gestão de Pessoas.....	46
Tabela 12 - Anova entre os modelos de Práticas de Gestão de Pessoas.....	46
Tabela 13 - Carga fatorial da escala de Práticas de Gestão de Pessoas – com base no modelo EGA.	46
Tabela 14 - Índices de Confiabilidade.	47
Tabela 15 - Correlação dos fatores de práticas de gestão de pessoas, desempenho e bem-estar.	49

Estudo 1 - Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Revisão Sistemática da Literatura¹

Resumo

A área da gestão de pessoas tem se mostrado como aspecto diferencial para o alcance de resultados e sobrevivência das empresas. Isso ocorre pois é por meio dessa área e das práticas de gestão de pessoas (PGP), no trato direto e indireto com as pessoas, que são impulsionados o processo de desenvolvimento de uma organização. Mas ainda existem aspectos que precisam ser melhor compreendidos na caixa preta da GP. Para promover esta área de pesquisa no Brasil, o objetivo deste trabalho é realizar uma revisão sistemática sobre as PGP do contexto nacional considerando o método PRISMA e os critérios de revisões sobre a temática, buscando apresentar novos insights sobre aspectos teóricos, operacionais e de medida que envolvem as PGP. Para isso, foram investigados 4 bases de dados, um total de 23 estudos empíricos brasileiros foram analisados. Os resultados sugerem como pontos fortes: coerência conceitual, concentração de uso de instrumentos de pesquisa, e como pontos fracos a predominância da investigação das PGP com resultados atitudinais, carência de alinhamento entre os modelos explicativos e os resultados das pesquisas e, por fim, pouca investigação das relações sistêmicas das PGP. Identificaram-se lacunas que revelaram a necessidade de fortalecer os estudos em aspectos teóricos, necessidade de ampliação de perspectivas operacionais e a inclusão de desempenho como variável de resultado, que é singularmente diferente da literatura internacional. Discute-se os resultados com recomendações para uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Práticas de gestão de pessoas, revisão sistemática, sistema de práticas de gestão de pessoas, desempenho, bem-estar.

¹Trabalho aceito e publicado na 50ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia Oliveira, T. A., Pérez-Nebra, A. R., & Tordera, N. (2020). Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Revisão Sistemática da Literatura. In *50ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia* (p. 351). Trabalho premiado no X Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho - CBPOT

Introdução

A evolução e a implementação da gestão de pessoas têm se mostrado como um aspecto diferencial para o alcance de resultados, desempenho organizacional, desempenho das pessoas, e a sobrevivência das empresas (Van Beurden et al., 2020; Villajos, Tordera, Peiró, et al., 2019). Estes resultados quando alinhados às estratégias organizacionais tendem a aumentar a produtividade, os ganhos financeiros e a melhora na saúde e bem-estar (Barreto et al., 2014; Boon et al., 2019; Demo et al., 2018; Paiva, 2020; Ribeiro et al., 2015; Silva et al., 2009). Assim, a ênfase dessa melhora de resultados está na centralidade da área de práticas de gestão de pessoas (PGP). No Brasil as práticas de gestão de pessoas muitas vezes não são realizadas por profissionais formados na área da Psicologia, onde, as vezes não há uma perspectiva psicológica da relação indivíduo/empresa e são baseadas em práticas advindas do Norte global (Bastos et al., 2010; Gooderham et al., 2019). Assim, esta pesquisa tem por objetivo realizar uma revisão sistemática sobre as PGP do contexto nacional.

Por meio de uma visita na literatura brasileira encontraram-se três revisões sistemáticas que apresentaram um panorama descritivo sobre a área, com foco, por exemplo, na metodologia de pesquisa, onde eram realizadas PGP e seus objetivos. Estas revisões, descritas a seguir, deixaram em aberto as diferentes formas de operacionalização das práticas. Meneses, et al. (2014), realizaram um trabalho que tinha como norte indicar a demografia da produção acadêmica nacional sobre Gestão de Recursos Humanos, as categorias de temas exploradas, a finalidade e natureza das pesquisas realizadas. Com uma amostra de 197 artigos o estudo constatou uma predominância de artigos voltados para a gestão de modelos, sistemas e tecnologias de recursos humanos (17,25%), como também gestão de políticas e práticas de recursos humanos, que somaram 133 (67,51%) da amostra encontrada no estudo. Para além do enfoque temático dos estudos, foi relatado nesta revisão que 54,77% dos estudos investigados destinaram-se à descrição exploratória do comportamento de variáveis de

pesquisa e 42,04% buscaram testar as relações entre essas relações. Mas coloca-se como crítica pelos próprios autores a possibilidade de os apontamentos feitos não passarem de apenas modismos gerenciais, sem uma fundamentação devidamente estruturada com base em modelos e propostas teóricas embasadas.

Demo et al. (2018), constatou-se um aumento na produção científica da temática de políticas e práticas no período de 2010 a 2015. Como também a ênfase no caráter estratégico que a área de gestão de pessoas tem para as organizações e que ela necessita ser sustentada e alinhada com as estratégias organizacionais. Nota-se também predomínio de estudos teórico-empíricos e um crescimento considerável de estudos quantitativos.

Por fim, Coura et al. (2020) realizou uma análise bibliométrica, identificando elementos como demografia, temáticas, metodologias, categorias e variáveis estudadas. Foi possível constatar a concentração de algumas temáticas dentro da área que estão relacionados a gestão e políticas de gestão de pessoas como também qualidade de vida no trabalho. Além disso foi pontuado que o objetivo da área de GP foi retratado como algo centrado na atração, desenvolvimento e manutenção de pessoas. Valorizando o aspecto estratégico que a Gestão de Pessoas possui e valorizando o capital humano como recurso difícil de ser substituído.

O recorte do contexto nacional dentro deste estudo de revisão visa desenvolver a área no Brasil, permitir a comparação com outros contextos e descrever práticas que podem ser autóctones. Foram considerados os critérios de revisões da literatura sobre a temática, e isso foi realizado com o objetivo de expandir revisões anteriores e apresentar novos insights, identificando necessidades que visam propiciar melhor compreensão dos fenômenos estudados e propondo recomendações para pesquisas futuras. Algumas revisões sistemáticas têm mostrado fragilidades relacionadas aos seguintes eixos de categorização: modelos explicativos, conceituação, operacionalização, relações sistêmicas e repercussões das práticas de gestão de pessoas (Boon et al., 2019; Boselie et al., 2005; Van Beurden et al., 2020). O

presente estudo tem como diferencial dos anteriores a busca por categorizar os estudos que irão compor a amostra com base nos eixos de categorização mencionados que envolvem as PGP. Onde se pretende analisar a prevalência destas questões, que foram estabelecidos como os objetivos específicos deste trabalho.

Modelos explicativos

O aspecto primordial que orienta a investigação de um fenômeno são seus fundamentos teóricos e os modelos explicativos propostos. Estes últimos servem como base para sustentar a explicação do que se pretende investigar. Falhas na apropriação dos modelos teóricos podem enfraquecer e dificultar a explicação dos resultados de uma pesquisa ou da tomada de decisão a partir dos resultados encontrados. Apesar de os modelos explicativos das PGP ainda serem poucos explorados. A literatura tem categorizado alguns modelos, esse estudo centrou-se em três macro perspectivas teóricas para explicar essas relações entre PGP e resultados organizacionais. Estes modelos são inspirados na categorização utilizada no estudo de Van Beurden et al. (2020). O critério utilizado por eles foi o foco investigativo. A primeira perspectiva se baseia na proposta de Blau (1964) e tem como foco as relações de troca entre os indivíduos e a organização. Essas relações de troca têm como premissa os incentivos oferecidos pelas organizações aos empregados. Partindo do princípio da reciprocidade, a relação se dá pela forma que os empregados interpretam os incentivos oferecidos pela organização e a partir desta interpretação eles irão retribuir de forma equivalente (Takeuchi et al., 2007). A segunda perspectiva se pauta na forma como os empregados percebem a comunicação organizacional estabelecida com eles. Essa perspectiva se baseia nas normas e valores organizacionais (Bowen & Ostroff, 2004). Por fim, a terceira agrupa teorias oriundas da saúde e bem-estar dos seus funcionários e ela visa dar atenção aos potenciais equilíbrios entre demandas e recursos (Van Beurden et al., 2020).

Conceituação

No que diz respeito a conceituação das PGP, em uma lente mais ampla de análise, as práticas podem ser entendidas como uma extensão, ramificação ou meio para concretização e alcance das políticas de gestão de pessoas, alinhadas à gestão estratégica da empresa, visando a obtenção de resultados desejados (Fiuza, 2010; Meneses et al., 2014). Portanto, é como se as PGP estivessem em um nível mais baixo de análise e complexidade se comparado às políticas de gestão de pessoas (Lepak et al., 2006), ou seja, as PGP são as ações, atividades ou realização das políticas de gestão de pessoas (Demo et al., 2018; Fiuza, 2010).

As práticas de gestão de pessoas podem ser entendidas também como atividades implantadas pela organização e vivenciadas diretamente pelos empregados e relacionadas a ações que tem por finalidade o alcance de algum resultado específico, geralmente associado aos objetivos estratégicos da empresa (Bowen & Ostroff, 2004).

Operacionalização

As medidas de PGP podem ser entendidas como a tradução em termos de operações concretas e observáveis sobre o que aquele construto quer expressar (Campbell, 2013). Ocorre que se não há uma operacionalização adequada do que se busca observar isso pode indicar ausência de clareza conceitual (Crawford & Kelder, 2019; Hinkin, 1998) e isso pode ter impacto em tomadas de decisão baseada em resultados errôneos ou equivocados. Dentro do contexto organizacional as formas para se captar os construtos relacionados às PGP, segundo Boon et al. (2019), precisam levar em consideração os seguintes fatores: fonte de resposta, escala de resposta, tempo de resposta e o conteúdo. Esses fatores são relevantes para identificar a diferença entre quais são as práticas planejadas, implementadas e experimentadas pelos colaboradores.

A fonte de resposta utilizada para captar as PGP podem variar em número e grau, ou seja, na quantidade e no nível hierárquico desses respondentes. Esses aspectos podem apresentar impactos diferentes na forma como as práticas são implementadas e/ou percebidas. A percepção e avaliação da prática é diferente entre aquele que é autor ou ativo na prática de gestão de pessoas e o receptor destas práticas. Em outras palavras, usar a resposta do gestor das PGP de uma organização ou de seus funcionários pode apresentar variação entre as práticas que são implantadas e as que são percebidas. Há pesquisas que apontam variação de resposta de acordo com esses fatores (Van Beurden et al., 2020; Wang et al., 2020), tais variações tem implicações diferentes, como por exemplo, viés de autosserviço, proteção do emprego ou de práticas que não se aplicam àquele trabalhador.

A escala de resposta utilizada pode ser objetiva ou subjetiva. As subjetivas são as mais comuns e estas se apresentam com múltiplos pontos e que podem variar em ancoragem de frequência, concordância ou satisfação. No contexto internacional é possível apreender maior uso de escalas de múltiplos pontos (Boon et al., 2019).

O tempo de resposta obtido é outro aspecto a ser levado em consideração, pois, dependendo do que se busca investigar, uma análise transversal, pode não ser suficientemente adequada para compreender os resultados de um fenômeno. Um exemplo disso é avaliar como uma intervenção no processo de treinamento e desenvolvimento pode gerar melhorar na avaliação de desempenho dos funcionários. Essa relação depende de um delineamento longitudinal (Boon et al., 2019) e por vezes práticas diferentes tem repercussões em resultados em intervalos de tempo também diferentes.

O conteúdo dos itens, por fim, varia de modo e de conteúdo. O modo, segundo Van Beurden et al. (2020), refere-se a duas formas de fazer a análise dessas práticas, que são: análise descritiva ou avaliativa. A forma descritiva descreve a intensidade da presença, ou até ausência, de práticas dentro de uma organização. Já a forma avaliativa descreve uma opinião

de uma pessoa ou um grupo referente àquela prática (Boon et al., 2019; Van Beurden et al., 2020). O conteúdo pode direcionar o foco para diferentes direções, pois se pode avaliar algo no nível individual ou grupal ou em práticas direcionadas a desempenho ou bem-estar. Itens construídos de maneiras diferentes podem atribuir um significado diferente e o modo como isso é construído precisa ser cuidadosamente considerado.

Relações Sistêmicas

Dependendo da estrutura da empresa é possível ter o manejo de uma gestão de pessoas em diferentes níveis de práticas e complexidades. Segundo Boon et al. (2019), é de suma importância saber como as PGP de uma organização interagem entre si e se elas estão alcançando os resultados que pretendem. Em outras palavras, qual e como se dá a relação entre as PGP? Elas possuem uma relação sinérgica (positiva), antagônica (negativa) ou nula entre si? Essa ideia vai ao encontro com a concepção de que “não necessariamente quanto mais melhor”, já que pode haver práticas com relações nulas ou até antagônicas entre si e repercutindo de maneira divergente com resultados organizacionais.

Repercussões

O último eixo são as repercussões com a qual as PGP são utilizadas, ou seja, qual a finalidade da prática. Há propostas que buscam objetivos diversos ao desempenho, como por exemplo, o bem-estar dos trabalhadores (Molina et al., 2017; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019). Mas a perspectiva de trabalhar as PGP voltadas para melhorar desempenho organizacional pode ser vista como a pedra angular dentro da área e tem sido um dos principais focos de atenção (Huselid, 1995). Pesquisas têm apontado relações positivas entre PGP e desempenho (Boon et al., 2019; Boselie et al., 2005; Coura et al., 2020; Demo et al.,

2018; Demo, Fogaça, Nunes, et al., 2011; Meneses, Junior, et al., 2014; van Harten et al., 2020; Wang et al., 2020; Xiao & Cooke, 2020)

Diferentes organizações têm diferentes definições de desempenho, dependendo do seu foco. O foco das PGP pode sofrer variações de acordo com os objetivos e metas organizacionais (Becker & Gerhart, 1996). Em outras palavras: qual é a missão da organização? Por isso há necessidade de levar em consideração na investigação de como o contexto tem influência nas PGP e nos objetivos que se quer alcançar (Van Veldhoven & Peccei, 2015). Isso pode possibilitar uma avaliação e reavaliação do que já foi construído e propor recomendações alinhadas teórica e metodologicamente para a área e para as diferentes organizações.

A discussão sobre a missão das organizações é antiga, bem como a relação entre desempenho e bem-estar (Paauwe et al., 2013). Entretanto, as propostas contemporâneas têm sido de orientar a missão organizacional para um desempenho sustentável (de Jonge & Peeters, 2019) ou bem-estar sustentável (Peiró et al., 2019). Entende-se neste contexto a necessidade de incluir práticas focadas em desempenho e práticas voltadas para o bem-estar. Subjacente a este entendimento é que os aspectos atitudinais produzem impacto no desempenho dos colaboradores e são de responsabilidade da área de gestão de pessoas (Paauwe et al., 2013). Essa ideia tem sido embasada na perspectiva do trabalhador feliz e produtivo (Fogaça & Coelho Junior, 2015; García-Buades et al., 2020; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019).

Este estudo apresenta alguns insights com relação a estudos anteriores. Primeiro, utilizando os critérios de revisões da literatura sobre a temática e aplicando ao contexto brasileiro. Segundo, ampliando a compreensão acerca das PGP e analisando o progresso da pesquisa respondendo às perguntas sobre quais seriam os modelos explicativos que fundamentam a pesquisa de PGP no Brasil, como se definem conceitualmente estas práticas,

como se operacionalizam, que tipo de relações se estudam e em que medida se determina a eficácia das PGP (repercussões). Nesta revisão, haverá uma apuração dos diferentes fluxos de pesquisa no campo das PGP. Outro ponto de contribuição é que este trabalho se inspira e acrescenta a outras revisões já realizadas (Coura et al., 2020; Demo et al., 2018; Meneses, Junior, et al., 2014). Por fim, se oferecem recomendações considerando a implicação do contexto de produção nacional e a forma como isso influencia na dinâmica do desenvolvimento do campo de pesquisa.

Método

A revisão de literatura sobre PGP foi realizada tem como base o método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis), ela diz respeito a versão atualizada das recomendações QUORUM (Quality of Reporting of Meta-Analyses). As recomendações PRISMA incluem uma lista de verificação e um diagrama de fluxo dividido em quatro fases, que são: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão (Moher et al., 2009). Foram pesquisadas publicações até maio de 2020, sem critérios de data de início. As bases de dados utilizadas foram as seguintes: EBSCO Host, Periódicos CAPES, Scielo e Pepsic. Essas buscas foram realizadas fazendo-se o uso dos operadores *booleanos* “and” e as seguintes palavras chave e suas possíveis variações: “commitment work system”, “human resource management”, “human resource management practices”, “human resource management system”, “human resource practices strategic”, “high performance work system” “human resource management assessment”, “human resource management bundle”, “human resource management configuration”, “human resource policies”, “involvement work system” “people resource management”. Na Tabela 1 é possível evidenciar as variáveis utilizadas como critérios de inclusão e exclusão dos artigos.

Tabela 1

Critérios de inclusão de exclusão dos artigos

Características	Critério de inclusão	Critério de exclusão
Tipo de pesquisa	Empírico (quantitativo ou qualitativo).	Conceitual e teórico.
Critério de qualidade	Indexador, revisado por pares em revistas acadêmicas.	Livros e jornais.
Linguagem da publicação	Português, inglês ou espanhol.	Qualquer outro idioma
Amostra	Dados brasileiros	Dados não brasileiros
Local de coleta	Organizações de trabalho de pequeno à grande porte	Famílias e locais públicos
Conceito	Medida de mais de uma PGP	Artigos que estudaram apenas uma prática isolada.
Unidade de Análise	Todos os funcionários.	Empresa no sentido amplo (nível organizacional), governo (nível institucional).

Codificação dos artigos

Para categorização dos eixos de **modelos explicativos** e **conceitualização** usados para embasar e sustentar as pesquisas realizadas e seus resultados, foram codificados os referenciais teóricos explicitamente descrito nos artigos.

Para captar o eixo de **operacionalização** os artigos foram codificados considerando: a abordagem empregada na pesquisa (qualitativa, quantitativa ou multi metodológica), o tipo de recorte temporal utilizado nas pesquisas (transversais ou longitudinais), métodos de coleta de dados (questionários, entrevistas, estudo de casos, etc.), fonte de resposta (autorrelatos ou hetero relatos). Categorizou-se como fonte de autorrelato aquelas realizadas pelos empregados das organizações no intuito de descrever como ele percebe a prática realizada para ele, e por hetero relatos as fontes de resposta advindas do gestor das práticas, como foco de descrição da prática do gestor para os empregados. Também foi codificado o uso de uma ou mais fontes de relato. Nos estudos que fizeram uso de escalas categorizou-se se a escala utilizada estava sendo desenvolvida, se era uma adaptação ou se era uma escala que já havia evidências de validade, sempre referenciando os devidos autores e especificando os fatores utilizados; além

desses aspectos, o número de itens das escalas foi codificado e qual tipo de ancoragem utilizada: concordância, frequência ou “sem possibilidade de categorizar” e seus respectivos índices de confiabilidade. Pretendeu-se categorizar as médias dos fatores, mas poucos estudos mensuravam a mesma variável da mesma forma.

As **relações sistêmicas** incluíram: coeficientes (e.g. Beta) dos resultados encontrados; como se dava as relações encontradas (positivas, nulas ou negativas); e como essas relações eram explicadas. Além desses aspectos foram codificados os resultados, quando houve, das relações das PGP entre si, com o intuito de descrever relações sistêmicas.

As **repercussões** das PGP foram codificadas considerando o tipo de variável critério (e.g. atitudinal, contextual e/ou tarefa) descrita no estudo e como se dava as relações encontradas (positivas, nulas ou negativas). Por fim, codificou-se o tipo de organização onde a pesquisa foi realizada (públicas, privadas ou pública-privada).

Procedimentos e análise

As bases de dados foram acessadas e por meio das palavras chaves e suas derivações, foram coletados todos os artigos que apareceram como resultados. Após o primeiro rastreio dos artigos foi feita a leitura dos títulos e a exclusão com base nos critérios estabelecidos na Tabela 1. Logo, leu-se os resumos dos artigos restantes para analisar quais atendiam aos critérios. Por fim os artigos que restaram, totalizando 23, foram lidos na íntegra e seus dados foram codificados. Os dados foram codificados no Excel.

Resultados

A busca inicial apresentou 1429 artigos. Após a exclusão das duplicatas de artigos restaram 1220. Deu-se a aplicação dos critérios de exclusão em etapas, primeiramente com a leitura dos resumos e posteriormente a leitura completa dos artigos e extração de dados

obteve-se o quantitativo final de 23 artigos, o resumo dessa extração pode ser observado na Figura 1.

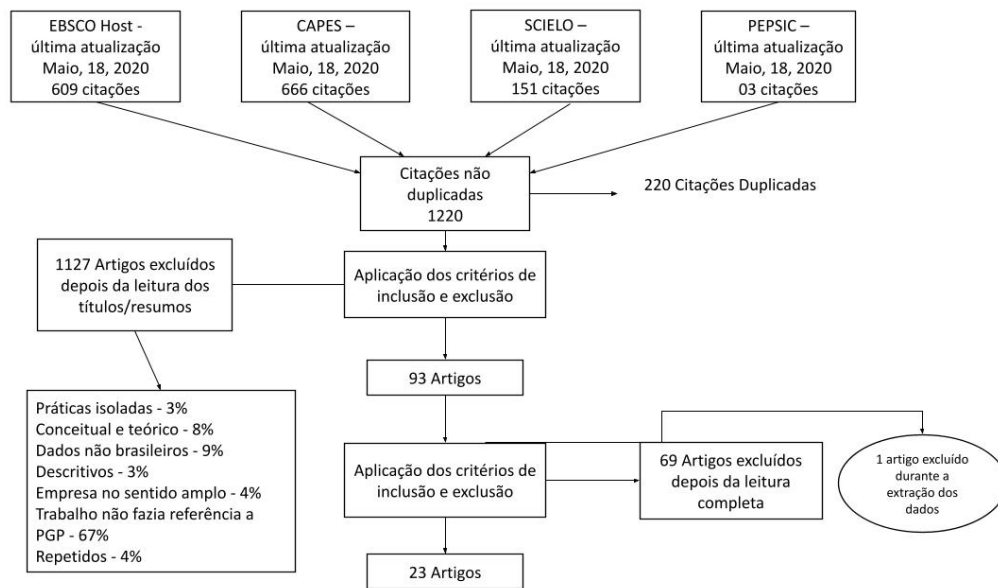


Figura 1 – Diagrama de fluxo da seleção dos estudos.

No geral, houve uma predominância de pesquisas em português (82,61%), quando comparados ao espanhol ou inglês. A maior porcentagem de estudos (43,47%) não especificou o estado onde a pesquisa foi realizada, dentro do que foi possível observar, a maior parte das pesquisas ocorreu no estado do Paraná (21,73%) seguido por São Paulo (17,39%). Embora tenha havido um equilíbrio na distribuição do sexo dos participantes, 56,52% de estudos não especificaram e/ou não apresentaram essa informação.

O primeiro artigo publicado de PGP data de 2008, com o desenvolvimento da Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – EPPPGP de Gisela Demo Fiuza (2008) (UnB- PPGA). Esta é também a pesquisadora mais atuante na área e sua participação direta representa 21,7 % de todas as pesquisas encontradas. A partir do desenvolvimento da EPPPGP houve um crescimento dos estudos. Um dado interessante é que 34,78 % dos artigos encontrados fizeram uso da EPPPGP. O ano com maior número de publicações foi 2012,

representando 17,40% dos artigos selecionados. Esses dados podem ser observados na Figura 2.

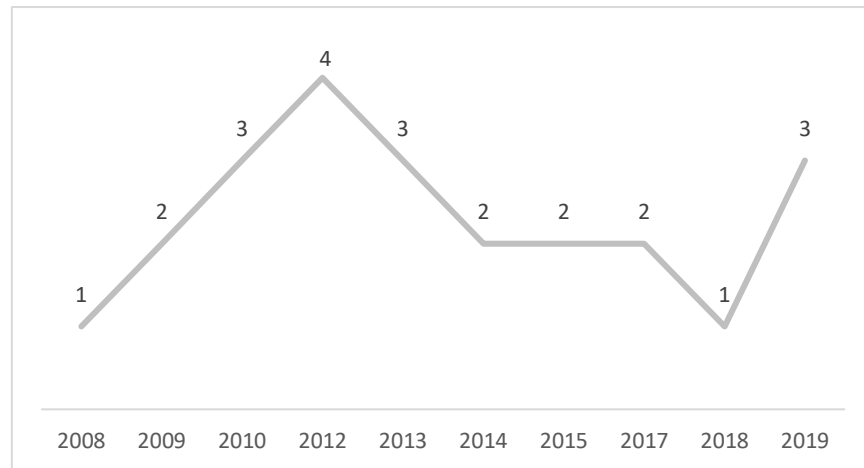


Figura 2 – Distribuição temporal dos artigos encontrados.

Modelos teóricos

Os modelos teóricos foram observados de maneira implícita nos artigos que fizeram parte da amostra do estudo. Os aspectos voltados para relações de troca, percepção de comunicação das PGP e saúde ocupacional poderiam ser observados nos estudos, mas sem um modelo explícito. O que se encontrou foram propostas teóricas de relações com evidências empíricas e hipóteses, mas não testes de modelos. Observou-se que a distribuição dos modelos teóricos se estruturou da seguinte forma: 13 menções para comunicação organizacional, seis para relações de troca, duas para saúde ocupacional. Vale pontuar que em cinco estudos não foram identificados modelos teóricos, mesmo implicitamente. Apenas um estudo apresentou um modelo teórico para embasar a explicação de seus resultados (Silva et al., 2009). Ademais não foi possível observar nenhuma aplicação explícita de modelos explicativos na investigação das PGP.

Conceituação

A partir da codificação dos artigos notou-se que os estudos tendem a conceituar PGP como conjunto de ações, atividades e hábitos que são aplicados no contexto organizacional com o intuito de ter impacto sobre os comportamentos dos funcionários e também para atingir

os objetivos e metas organizacionais. Destes estudos, 43,47% trabalham com a conceituação de PGP diretamente ligada a ideia de ações que visam impactos sobre desempenho e resultados, tendo estes como pressuposto de metas e objetivos organizacionais. Por outro lado, observou-se que 26,08% dos estudos não conceituaram as PGP adequadamente, com um referencial teórico ou definição precisa.

Operacionalização

A Tabela 2 mostra que a abordagem predominante é a quantitativa, representando 65,22% dos estudos. Sobre o corte temporal, o Brasil possui foco maior em pesquisas de tipo transversal (100% dos estudos). No que diz respeito aos métodos de coletas de dados, observa-se predominância *surveys* (69,57 %), seguido por estudo de casos (13,04 %). A respeito do tipo de relato coletado nessas pesquisas constatou-se predominância de pesquisas com autorrelatos (73,91%), seguido por pesquisas com uso de hetero relato (21,74%). No que tange os tipos de funcionários encontrados é possível notar que as amostras foram variadas. Ademais, o Brasil tem se preocupado em pesquisar diferentes categorias de funcionários, e como é esperado na área de PGP, referem-se a médias e grandes empresas.

Com relação as dimensões, Treinamento, Desenvolvimento e Educação predominou nas escalas (75,00%), seguido por Recompensas (56,25%), Envolvimento (50,00%) e Condições de trabalho (43,75%). Dois estudos apresentaram as PGP como um fator único e outros fatores foram pouco investigados, como autonomia, estabilidade, oportunidades e participação. A respeito das ancoragens das escalas, dos estudos que utilizaram dados quantitativos, 93,75% utilizou etiquetas do tipo concordância. A média dos Alfa Cronbach foi de 0,82.

Tabela 2

Resumo da operacionalização dos artigos

Análise metodológica	Classificação	Frequência	Porcentagem
Abordagem	Quantitativa	15	65,22
	Qualitativa	7	30,43
	Quali-Quanti	1	4,35
Corte temporal	Transversal	23	100,00
	Longitudinal	0	0,00
	Questionário (<i>surveys</i>)	16	69,57
Método ¹	Estudo de Caso	3	13,04
	Entrevista	3	13,04
	Análise de Documentos	2	8,70
	Observação	1	4,35
Relatos	Autorrelato	17	73,91
	Hetero relato	5	21,74
	Auto e Hetero relato	1	4,35
	Indústria	5	21,74
	Não informado	5	21,74
Tipo de Funcionários	Órgãos Públicos	4	17,39
	Multinacional	4	17,39
	Bancos	2	8,70
	Educação	2	8,70
	Saúde	1	4,35
	Treinamento, Desenvolvimento & Educação	12	75,00
	Remuneração, Recompensas e Benefícios	9	56,25
	Envolvimento	8	50,00
	Condições de Trabalho	7	43,75
	Avaliação de Desempenho	6	37,50
Dimensões das escalas ²	Reconhecimento e Estímulo	4	25,00
	Recrutamento e Seleção	3	18,75
	Suporte	3	18,75
	Comunicação	2	12,50
	Recepção e Integração	2	12,50
	Autonomia	1	6,25
	Estabilidade	1	6,25
	Oportunidades	1	6,25
	Participação	1	6,25
	Concordância	15	93,75
Etiquetas de Resposta ³	Frequência	1	6,25
	Alfas ³	Média dos alfas dos fatores de PGP	44

Nota: ¹algumas pesquisas utilizaram mais de um método; ² Os valores em percentuais referem-se ao total de trabalhos que utilizaram escalas (N=16). ³ a base é de pesquisas que utilizaram escalas.

Relações sistêmicas

Apenas 4 dos estudos (17,39%), relataram dados que indicassem a força e direção das relações sistêmicas das PGP. As relações encontradas apresentaram coeficientes de correlação variando entre 0,34 e 0,87, indicando relações positivas de moderadas a fortes. Dos artigos que investigaram relações das PGP com outras variáveis houve predominância de relações sinérgicas (80%), seguidas de nulas (20%) e não houve a evidência de relações antagônicas nessas relações.

Repercussões

Todos os estudos que trabalharam com a proposta de analisar relações das PGP com outras variáveis não apresentaram uma discussão teórica de como as práticas são capazes de explicar os resultados. Alguns desses estudos fizeram uma investigação descritiva das PGP ou tinham a proposta de validação de escalas, e as relações com outras variáveis tinham a função de auxiliarem na validação de constructo e nomológica.

A Tabela 3 descreve as variáveis de análise com as PGP. É possível observar que as variáveis de análise são variadas: emergem aspectos de contexto, suporte, valorização e atitudes dos funcionários. Por fim, há menor presença de investigações que pautam aspectos de desempenho no trabalho. Em apenas um dos estudos as PGP foram investigadas como variável critério, seus antecedentes foram Valores Pessoais de Percepção de Justiça. Embora a variável de análise predominante dentro da amostra foi o de Inclusão, ele se refere a diferentes tipos de inclusão social: egressos do sistema carcerário quanto com pessoas com deficiência.

Categorizando as repercussões, a maior parte se concentrou em variáveis atitudinais e contextuais, correspondendo a 34,78% e 26,08% respectivamente. Quatro dos estudos

centraram-se em descrever as PGP e seu foco foi no contexto: hospitalar, manufatura e telecomunicação.

A respeito dos tipos de organizações investigadas nas pesquisas, quase metade das empresas eram privadas (47,83%), seguidas de públicas (17,39%) e observou-se que 21,74% das amostras encontradas não relataram qual era o tipo de organização e uma última fração de empresas público-privada (13,04%).

Tabela 3

Resumo dos correlatos dos artigos analisados

Variável de análise	Classificação	Quantidade	Porcentagem
Correlatos	Inclusão	3	13,04
	Bem-estar	2	8,70
	Incorporação	2	8,70
	Comportamentos de Cidadania Organizacional	1	4,35
	Comprometimento e Enrincheiramento	1	4,35
	Resiliência Organizacional	1	4,35
	Virtuosidade Organizacional	1	4,35
	Atração e Retenção de Mulheres	1	4,35
	Clima Organizacional	1	4,35
	Criatividade	1	4,35
	Desempenho Organizacional (Tarefa)	1	4,35
	Variável antecedente	Valores Pessoais de Percepção de Justiça	1
Repercussões	Atitudinal	8	34,78
	Contextual	6	26,08
	Tarefa	1	4,35
Descrições de PGP	Contexto	4	17,39

Discussão

O objetivo deste trabalho foi realizar uma revisão sistemática sobre as PGP no contexto brasileiro, considerando os critérios de revisões da literatura internacional sobre a temática e buscando promover novos *insights* que possibilitem maior avanço e desenvolvimento teórico-prático da área. Discute-se e se oferecem recomendações quanto aos

modelos explicativos, a conceituação, a operacionalização, as relações sistêmicas e as repercussões. Tendo essa estrutura como base, será ampliada a discussão e considerará recomendações relacionadas à integração destes elementos.

Modelos Explicativos

A partir do que foi apresentado sobre os modelos explicativos é possível indicar que os artigos que fizeram parte da amostra analisada têm uma perspectiva investigativa que se centra na apresentação de evidências empíricas para sustentar os resultados encontrados, mas isso é realizado sem a utilização explícita de modelos teóricos que expliquem os fatores investigados. Apesar disso, notou-se prevalência da perspectiva teórica de comunicação organizacional.

Alguns aspectos culturais do Brasil podem ter impactado na forma como algumas práticas predominaram. Tais fatores são relevantes e poderiam ajudar a explicar a predominância do modelo de comunicação organizacional se comparado com os demais. As relações de troca podem ter suas percepções e aplicações afetadas no Brasil devido ao fator cultural e nota-se baixo índice de saúde ocupacional e acaba que a área de gestão de pessoas tem sido vista como área estratégica e não uma área de cuidados, pelo menos esse é o foco em que as práticas são direcionadas. Tais apontamentos poderiam ajudar a explicar os dados encontrados.

Se ater aos resultados de pesquisas anteriores para corroborar ou refutar os dados encontrados é fundamental para um parâmetro dos resultados comparados a um modelo teórico e também para o desenvolvimento da área, mas não testar os modelos explicativos pode dificultar a melhor compreensão da relação de determinados fenômenos. Essa não é uma realidade exclusiva da literatura brasileira, pontuações sobre essa fragilidade teórica têm sido apontado em outros contextos de pesquisa também (Wang et al., 2020). Tem-se feito recomendações a respeito da utilização de modelos teóricos para embasar os resultados de

pesquisas envolvendo as PGP, uma das alternativas propostas são as perspectivas teóricas como a troca social, percepção dos empregados e saúde no trabalho apresentadas na revisão de Van Beurden et al. (2020). A apresentação de determinados resultados dentro do contexto organizacional é útil, mas como elas afetam e explicam esses resultados ainda é obscuro (Boon et al., 2019). Dentro dessa perspectiva é que os modelos explicativos podem atuar como base de sustentação e servir como ferramenta que explique os resultados encontrados. A partir desse argumento faz-se as seguintes recomendações:

Recomendação 1: Pode-se enriquecer a explicação dos mecanismos das PGP no incremento (ou redução) dos resultados encontrados. Ou seja, apresentar os modelos explicativos que atuam dentro das práticas investigadas e seus correlatos. Por isso pesquisas futuras deveriam tomar como base modelos explicativos que visem dar sustentação às hipóteses de pesquisa, pois isso pode ajudar no processo de desenvolvimento da área e na melhor compreensão dos fenômenos investigados. As revisões realizadas por Boon et al. (2019) e Van Beurden et al. (2020) auxiliam nessa tarefa.

Conceituação

Outro ponto importante relacionado às PGP diz respeito a sua conceituação. Contatou-se uma perspectiva dominante de que as PGP possuem impacto no comportamento dos trabalhadores e que elas são voltadas para o cumprimento de metas e objetivos organizacionais. Essa perspectiva de práticas como elemento chave para o progresso de uma empresa, seja em nível macro – organização - ou micro – pessoas, pode estar associada a ideia de uma força de atuação que visa trabalhar em uma relação de ganhos mútuos (van Harten et al., 2020). Notou-se também a associação das PGP com as políticas de gestão de pessoas no sentido de serem um meio para um fim. Essa associação deixa em evidência a aplicação das PGP mais alinhadas às estratégias organizacionais do que uma aplicação isolada e pontual (Demo et al., 2018; Ferris et al., 1999). Ademais, as práticas foram conceitualizadas de

maneira geral e integral, não houve nenhuma conceitualização a partir de pacotes de práticas de gestão de pessoas (e.g. de Reuver et al., 2019; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019) ou de práticas autóctones.

No entanto, alguns estudos não conceituaram precisamente as PGP. A amplitude das conceituações pode gerar ambiguidades e falta de clareza na condução de processos envolvendo as PGP (Boon et al., 2019; Boselie et al., 2005), mas a ausência de conceituação e definição pode estabelecer como objetivos organizacionais algo abstrato, dificilmente mensurável e/ou alcançável, e se alcançável dificulta estabelecer o mecanismo de como as PGP podem contribuir para o alcance desses objetivos (Boon et al., 2019) e como consequência obter resultados frágeis e não condizentes com a realidade observada (Van Beurden et al., 2020). É possível indagar que se há uma falta de clareza na conceituação das PGP, o que se investiga dentro do contexto organizacional e também o que os funcionários podem ter perspectivas confusas e não condizentes sobre essas práticas (Boon et al., 2012). A literatura internacional tem apontado para os possíveis danos que essa falta de clareza conceitual pode ter no desenvolvimento organizacional e principalmente na investigação desses fenômenos e também apontado a forte relação positiva existente entre a percepção dos empregados e seus resultados (Wang et al., 2020). Por isso a inclusão de uma perspectiva conceitual teórica visa agir como meio de sustentação e orientação dos objetivos com que se pretende trabalhar as PGP e evitar possíveis problemas como os citados acima. Assim, a expõe-se a seguinte recomendação:

Recomendação 2: A amplitude e falta de clareza conceitual dentro da área de gestão de pessoas é um empecilho para o desenvolvimento do progresso da área, pois uma conceituação ampla demais pode gerar ambiguidade, erros e falta de clareza, isso vem sendo apontado pela literatura (Boon et al., 2019; Van Beurden et al., 2020; Wang et al., 2020), mas a não apropriação conceitual pode ser encarada como um problema ainda mais severo, pois

nesses casos não haveria nem um norte teórico a ser seguido, acarretando em resultados falíveis. Pesquisas futuras devem definir e apontar a base teórica para o desenvolvimento do campo de pesquisa, como forma de dar subsídios e orientar a realização dos objetivos estabelecidos para as PGP.

Operacionalização

No que diz respeito a operacionalização das PGP, cabe ressaltar a respeito das fontes de respostas. Observa-se predominância do uso de autorrelatos como fonte de resposta sobre as pesquisas realizadas e esses dados indicam preferência da percepção funcionários que vivenciam e são afetados pelas PGP do que aqueles que aplicam as práticas, como é o caso de gerentes e chefia. A maioria das pesquisas que trabalha com hetero relatos foram qualitativas e tinham como objetivo central a descrição PGP para determinados contextos. Observa-se que o uso de fontes de resposta tanto por funcionários quanto por gerentes e chefias – auto e hetero relatos – pode permitir indicadores comparativos entre esses grupos. Apenas a pesquisa realizada por Ribeiro et al. (2015) fez uso de ambos atores organizacionais num mesmo estudo. Algumas revisões internacionais têm indicado maior preocupação com a comparação de níveis de análise das investigações envolvendo o contexto organizacional, pontuando a relação da percepção dessas práticas com o resultado do trabalho (Van Beurden et al., 2020; Wang et al., 2020) e essas revisões têm reforçado que análises multiníveis são fundamentais para melhor compreensão dessas relações (Wang et al., 2020). Assim:

Recomendação 3: Levando em consideração indícios de divergências entre funcionários e gerentes na perspectiva sobre as PGP (Van Beurden et al., 2020; Wang et al., 2020) é recomendado a realização de análises de multinível que permitam a análise de indicadores comparáveis entre esses os grupos de atores organizacionais, propiciando a investigação da convergência, e divergência, de diferentes níveis de análises. Permitindo

dessa forma uma compreensão melhor da percepção das PGP aplicadas num determinado contexto e grupo, e meios mais efetivos para possíveis intervenções.

Uma observação a respeito das escalas das PGP é o predomínio de análises isoladas de práticas e não em um sistema de práticas, ou em pacotes de práticas. Várias práticas são aplicadas e analisadas em conjunto, mas não em sistemas ou pacotes. Pesquisas internacionais têm evidenciado que a efetividade de um conjunto de PGP é maior, seja por meio de sistemas ou pacotes de práticas, do que quando analisadas isoladamente (Boon et al., 2019; Boon et al., 2012; Reuver et al., 2019).

Recomendação 4: Levando em consideração que práticas foram de sistemas ou pacotes tendem a trazer menos efetividade para o alcance de objetivos e metas organizacionais (de Reuver et al., 2019; Villajos, Tordera, Peiró, et al., 2019), propõem-se que pesquisas futuras procurem articular as PGP em sistemas ou pacotes. Atendo-se aos fatores que ajudem explicar as relações que se sucedem dentro das próprias práticas. Por fim, especificar e analisar os fatores que podem impactar na percepção dos respondentes a respeito das PGP podem trazer acesso mais fiel e coerente com o contexto organizacional, no sentido de diminuir determinados vieses que são influenciados pela percepção dos trabalhadores.

Outro aspecto importante de ressaltar é que pesquisas do tipo transversal podem não ser as mais adequadas para captar determinados fenômenos dentro do contexto organizacional, isso ocorre onde o tempo é crítico para observar algumas relações (Boon et al., 2019). Assim, dependendo do que se pretende observar, os efeitos de determinadas PGP podem não ser lineares e trabalhar com delineamentos longitudinais podem ser fundamentais para melhor compreensão. Essa ressalva já é considerada e pontuada (Wright & Gardner, 2003) e apesar do predomínio de pesquisas transversais, estudos longitudinais são mais presentes na literatura fora do Brasil (Boon et al., 2019). Portanto, expõe-se:

Recomendação 5: A utilização de ferramentas de coletas de dados e análises dentro do contexto organizacional é beneficiada pelo uso de escalas, que propicia maior facilidade e alcance de aplicação. Notadamente o foco do que se pretende descrever e/ou investigar com o uso dessas ferramentas. Pesquisas futuras precisam ter o cuidado e atenção a respeito dos objetivos de pesquisa na tomada de decisão dos recortes temporais de coletas de dados, levando em consideração que dependendo do que se objetive investigar métodos transversais podem incorrer em Erro tipo II.

Observou-se que a maioria das pesquisas utilizaram questionários (69,57%), confirmando o aumento observado na revisão de Demo et al. (2018), esses dados apresentam uma mudança de perspectiva de pesquisa, levado em consideração que no início do século era mais usual métodos de coleta de dados de cunho mais qualitativo (Demo et al., 2011; Meneses et al., 2014). As escalas de concordância utilizadas, apesar da facilidade de uso, contém críticas, particularmente sobre falta de clareza do que as pontuações significam e isso pode refletir na percepção dos participantes e conseqüentemente nas suas respostas (Boon et al., 2019). Observando-se predominância de escalas do tipo concordância, faz-se a recomendação de analisar o objetivo das escalas desenvolvidas e aplicadas, pois dependendo do construto que se tem interesse outras ancoragens podem obter resultados mais condizentes com o que pretende investigar. Ademais, a depender do público estudado, o uso de escalas por si só pode ser um desafio. Tendo isso em evidência coloca-se as seguintes recomendações:

Recomendação 6: Ao seu fazer uso de escalas deve-se atentar quais as etiquetas e ancoragens mais adequadas para se utilizar, pois esses aspectos podem se adequar melhor de acordo com o que se objetiva investigar e também com o público em questão utilizado para responder a pesquisa. Dessa forma considerar as ancoragens das escalas se mostra muito relevante para uma coleta de dados mais fidedigna com a realidade que se investiga.

Relações Sistêmicas

Dentro dos artigos que compuseram a amostra desta revisão sistemática, apenas quatro apresentaram dados que evidenciassem algum indicador das relações entre as próprias PGP (Freitas et al., 2013; Horta et al., 2012; Jabbour et al., 2012; Souza et al., 2014). Investigar a relação sistêmica entre as PGP pode indicar práticas mais centrais e práticas mais periféricas a depender do tipo e da missão organizacional. Essa realidade não é exclusiva do contexto de pesquisa brasileira, pois o conhecimento sobre os relacionamentos das PGP ainda é limitado e os estudos que testam essas relações apresentam previsões pouco específicas sobre o tipo de relação entre elas (Boon et al., 2019). Por outro lado, apesar das relações internas das PGP terem sido poucas, todas elas obtiveram relações significativas positivas, com coeficientes de relação de moderados a fortes. O que se pode interpretar então é a concepção de práticas aditivas, ou seja, quantas mais, e mais diversificadas práticas mais elas se ajudam, pois o intuito é que elas atuem e funcionem de maneira complementar umas às outras, como um sistema (Boon et al., 2019). Diante do que foi apresentado a respeito das relações sistêmicas das PGP, faz-se as seguintes recomendações:

Recomendação 7: Entender como as PGP interagem entre si pode servir como indicador de efetividade e ter indicadores que evidenciem como se dão as relações das PGP pode elucidar pesquisadores e gestores sobre quais práticas são mais centrais e mais periféricas e quais influenciam mais em resultados. Permite também agrupar práticas que trabalhem em conjunto para propiciar o melhor processo de desenvolvimento organizacional. O que se mostra relevante é a integração dessas práticas (Boon et al., 2019) . Por isso pesquisas futuras devem testar a sinergia entre as práticas, pois não se pode interpretar antecipadamente de que elas sejam aditivas.

Repercussões

A respeito das relações das PGP com outros fatores, de modo geral, foi observado predomínio de relações positivas dessas práticas com as variáveis critério ou correlatas que foram propostas pelos estudos. Encontraram-se poucas relações nulas e nenhuma relação negativa. Isso pode indicar o impacto positivo que as PGP podem ter sobre diversas facetas e o que pode se indagar de que as práticas eram sempre muito boas, ou que há um viés de publicação de resultados positivos.

É possível notar a prevalência da dimensão de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, esse dado confirma o interesse de pesquisa por esse assunto, no contexto brasileiro, desde o início do século XXI (Demo et al., 2011, 2018) e também no contexto de pesquisa fora do Brasil (Boon et al., 2019). É interessante observar que, apesar dessa prevalência e do uso da escala EPPGP de Demo, outras práticas têm ganhado espaço nos campos de pesquisas que não eram investigados outrora, como Autonomia, Estabilidade, Oportunidades e Participação (Alberton & Carvalho, 2017; Brandão et al., 2013; Scheible & Bastos, 2013). Vale destacar, que a escala EPPGP é composta por práticas predominantemente orientadas a desempenho, aspecto que é coerente com a principal premissa de impacto das PGP (Huselid, 1995), mas essa escala apresenta uma limitação que é a inclusão de práticas orientadas a suporte ao trabalhador ou de bem-estar, como a proposta de Villajos, Tordera e Peiró (2019).

É importante considerar práticas voltadas para suporte aos empregados, pois os aspectos atitudinais e contextuais, que servem de suporte e manutenção do bem-estar dos trabalhadores, produzem impacto no seu desempenho (Fogaça & Coelho Junior, 2015) e observa-se crescente interesse por essa variável dentro do contexto de pesquisa (García-Buades et al., 2020). Reforça-se que a maioria dos correlatos das PGP foram de variáveis voltadas para contexto, suporte, valorização e atitudes dos funcionários, isso evidencia um aspecto positivo nas pesquisas que envolvem distintos tipos de repercussões. Entretanto,

fragiliza as próprias práticas de gestão de pessoas que precisam balancear variáveis de bem-estar e desempenho para garantir a sustentabilidade da organização. Apontado isso, coloca-se em questão que a busca por esse alinhamento entre desempenho e bem-estar também poderia demandar o surgimento de medidas voltadas para suporte ao trabalhador. Assim, recomenda-se:

Recomendação 8: Apesar do crescimento de pesquisas envolvendo fatores periféricos a desempenho estarem crescendo no interesse dos pesquisadores, pesquisas futuras poderiam incluir práticas orientadas ao bem-estar, com o intuito de investigar como se dá a relação dessas práticas com as demais variáveis organizacionais. Um modelo teórico sugerido é o de desempenho sustentável (de Jonge & Peeters, 2019; García-Buades et al., 2020) ou bem-estar sustentável (Peiró et al., 2019). Alinhado com a possibilidade de trabalhar com diferentes conceitualizações e modelos, sugere-se o desenvolvimento de medidas, especificamente testando escalas descritivas, avaliativas, ou diversificando o conteúdo dos itens, incluindo práticas orientadas ao suporte ao trabalhador, ainda pouco investigado no contexto brasileiro.

Este estudo, ainda que tenha contribuído apresentando diversas recomendações para a área, não é isento de limitações. Embora a codificação de modo geral não tenha sido um problema, alguns referenciais teóricos não eram claros e a descrição metodológica era frágil na explicitação de alguns instrumentos. Outro aspecto de limitação centra-se no fato de que esta revisão sistemática se realizou para os artigos publicados em quatro bases de dados de referência. Essas bases foram selecionadas com base no critério de contemplação e alcance de artigos significativos para a temática de gestão de pessoas, mas isso não esgota a investigação de estudos que existem no universo acadêmico, sabe-se que outros estudos relevantes foram publicados em outros periódicos e, portanto, essa revisão não conseguiria e nem tinha a intenção de exaurir o assunto.

Comentando-se sobre as contribuições do trabalho analisou-se neste estudo um panorama das PGP no contexto brasileiro com o intuito de identificar tendências e sugerir novos *insights* para pesquisas futuras e progresso da área. Foi possível constatar um aumento do número de pesquisas que visam investigar o uso de PGP por meio de escalas, com destaque para EPPGP.

Alguns problemas se mostram pertinentes para promover o progresso da área e faz-se necessário maior atenção. Foi possível observar diferenças no que se produz sobre as PGP no contexto nacional e outros contextos e pode-se inferir que o contexto nacional possui um foco maior em práticas voltadas para desempenho e descreve em menor número as práticas voltadas para bem-estar, como também que o desenvolvimento das PGP possui fragilidades semelhantes com as encontradas na literatura de pesquisa a respeito de certos aspectos teóricos e metodológicos. A atenção para esses aspectos poderia alavancar o desenvolvimento do campo científico. As considerações realizadas aqui orientam para uma perspectiva promissora da área.

Esta pesquisa trouxe uma contribuição para a literatura pois avançou o campo de discussão da temática considerando diferentes elementos (modelos explicativos, conceitualização, operacionalização, relações sistêmicas e resultados organizacionais), aspectos inexplorados nas revisões realizadas anteriormente. Outra contribuição foi no sentido de oferecer orientações estruturadas que podem fomentar pesquisas futuras em PGP no sentido de serem mais efetivas para a área e que ajudem no progresso do campo de estudos a partir do que já foi produzido no Brasil e sobre o Brasil.

Estudo 2 – Adaptação e estudo das propriedades psicométricas da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

Considerando o impacto que as Práticas de Gestão de Pessoas podem ter no desempenho e bem-estar dos colaboradores, o objetivo desta pesquisa é fornecer evidências de validade da Escala de Práticas Gestão de Pessoas para o contexto brasileiro. Com uma amostra de 778 participantes, foram utilizadas diferentes abordagens psicométricas, com o objetivo de verificar o melhor ajuste para a escala. Foram encontradas evidências de validade para a escala. O melhor ajuste foi com a Análise Fatorial Gráfica Exploratória que ofereceu sete fatores, contendo 22 itens. Além disso, o estudo testou a validade critério da escala com a relação das PGP com bem-estar e desempenho. Os resultados indicarem fraca relação entre os fatores de PGP e desempenho e mais expressiva relação com bem-estar no trabalho, principalmente com fatores de satisfação. Discute-se sobre os motivos para tais arranjos e percepções das PGP no contexto brasileiro. O estudo traz uma contribuição teórica relevante sobre as PGP no contexto brasileiro e também o diferencial da ampliação das escalas já existentes considerando fatores que não foram trabalhados anteriormente, como de suporte ao empregado.

Palavras-chave: Práticas de gestão de pessoas, desempenho, bem-estar, saúde, evidências de validade.

Introdução

A área de gestão de pessoas (GP), por meio de suas práticas, tem como função articular a relação entre indivíduo e organização, de modo a trabalhar e reter as potencialidades de cada um (Demo et al., 2018b; Huselid, 1995; Wang et al., 2020). As pessoas são o elemento vital das empresas, logo, o investimento com pessoal é importante. Apesar do impacto de GP em variáveis relevantes, como desempenho e bem-estar, a compreensão sobre a efetividade das Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) ainda é um aspecto pouco claro e pode-se chamar de a caixa preta da gestão de pessoas (Jiang et al., 2013). Estudos têm apontado grande empenho na criação de instrumentos de mensuração das PGP e também indicam problemas no que diz respeito a elaboração de fatores, níveis de coleta e análise de dados (Boon et al., 2019). No contexto brasileiro, evidenciou-se alguns instrumentos que medem PGP, mas os que existem, medem um número limitado de práticas (no máximo seis práticas), e com foco fundamentalmente orientado para desempenho e orientado para práticas isoladas ao invés de pacotes ou sistemas (Oliveira et al., 2020). Assim, o objetivo deste trabalho é fornecer evidências de validade da Escala de Práticas Gestão de Pessoas de Villajos et al. (2019) para o contexto brasileiro.

Um dos primeiros pontos que devem ser pontuados ao se trabalhar um determinado construto é sua conceituação. Logo as PGP pode ser definidas como sendo ferramentas para o desenvolvimento e manutenção de recursos para competição de mercado, coloca-se ênfase no desenvolvimentos de práticas que possibilitam a criação de um recurso que é difícil de ser copiado: a combinação do capital humano com os investimentos organizacionais (Huselid, 1995). As PGP também podem ser definidas como o reflexo de ações específicas no contexto organizacional que tem por objetivo o alcance de resultados específicos. Essa perspectiva trabalha a ideia das PGP como sendo um reflexo das políticas de GP, que, por sua vez, servem

de orientação para estruturação das PGP. Vale ressaltar que os resultados específicos a serem alcançados não são apenas relacionados a desempenho, mas podem e contemplar também o bem-estar dos colaboradores (Jiang et al., 2013). Na literatura brasileira, as PGP são definidas como rotinas e ações que visam operacionalizar as políticas de gestão de pessoas. As políticas por sua vez são definidas como um norte de pensamento e ação para a área de GP (Costa et al., 2019; Demo et al., 2011, 2012, 2018b; Fiuza, 2008, 2010; Horta et al., 2012). É possível apreender dessa forma que a literatura brasileira define as PGP como ações norteadoras para alcance de objetivos. Dessa maneira tem-se uma descrição conceitual breve, mas concisa, do que seriam as PGP. , fazendo sentido pensar na operacionalização das PGP em pacotes ou sistemas.

De modo geral, existem evidências de que trabalhar com sistemas de PGP, ao invés de práticas isoladas, tende a gerar resultados mais efetivos, pois algumas PGP podem ser dependentes de outras e elas podem potencializar-se mutuamente, portanto, compreender o quanto as relações das PGP podem trazer resultados mais efetivos. No entanto, mostra-se necessário maior conhecimento sobre como funcionam essas relações (Boon et al., 2011; Jiang et al., 2013). Compreender essa dinâmica de funcionamento e ter instrumentos capazes de mensurar esse fenômeno podem ajudar a entender tais questões e direcionar melhor a aplicação das PGP.

Quando se pesquisa medidas de PGP, um aspecto a ser considerado é: quais são as práticas aplicadas nas organizações? Por meio da revisão de quase 500 artigos internacionais realizada por Boon et al. (2019), algumas PGP são mais frequentes, tais como: treinamento e desenvolvimento, participação, remuneração, desempenho e recrutamento e seleção. Um aspecto observado neste estudo é que a maioria dessas práticas são relacionadas com desempenho e há uma carência de práticas voltadas para bem-estar. Além disso, foi analisado

também como se dá a relação das PGP entre elas mesmas e observou-se predominância de relações aditivas (69%), analisou-se também a relação entre pacotes de PGP, em outras palavras, se as práticas são separadas em pacotes ou não. A maioria da amostra do estudo (86%) separou em pacotes as práticas utilizadas, pacotes voltados para habilidade, motivação e oportunidade. Mas embora essa sistematização em pacotes seja a mais frequente, ela não se mostra alinhada com o papel do psicólogo organizacional e do trabalho dentro das organizações, que, as saber, tem o papel de fomentar bem-estar e desempenho (Zanelli et al., 2014) Esse aspecto é relevante para entender que ter diversas práticas dispersas pode trazer uma falta de objetividade de algumas práticas, agora quando se há a separação dos fatores investigados em pacotes fica claro o direcionamento daquela prática e, como consequência, uma melhor compreensão de quem aplica e investiga apenas aquela prática. Por isso, faz-se a sugestão de estudar escalas que organiza as PGP em pacotes.

Na operacionalização do construto de PGP existem outras escalas desenvolvidas que mensuram PGP. Por meio da escala desenvolvidas por Boon et al. (2011) observou-se o impacto que as PGP podem ter em variáveis relacionadas do desempenho e bem-estar no trabalho (Tordera et al., 2020; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019; Villajos, Tordera, Peiró, et al., 2019). A escala desenvolvida por Boon et al. (2011) foi aprimorada e validada por Villajos et al. (2019). Com o intuito de desenvolver uma escala que demonstrasse um foco maior e mais preciso de impacto e que contemplasse elementos em sistemas ou pacotes, Villajos et al. (2019) realizam mudanças expressivas no aprimoramento da escala. O seu aprimoramento apresenta um diferencial, a proposta de divisão em dois pacotes: melhoria de desempenho e suporte ao empregado, respondendo à sugestão da própria Boon et al. (2019) e orientações oferecidas por Guest (2002).

Dentro do pacote de melhoria de desempenho tem-se as seguintes práticas: treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas contingentes, avaliação de

desempenho, recrutamento e seleção e salário competitivo. O pacote de suporte aos empregados inclui as seguintes práticas: segurança de emprego, equilíbrio de vida profissional e gerenciamento de saída. A escala apresentou índices psicométricos satisfatórios. Oliveira et al. (2020) realizou uma revisão sistemática sobre as PGP no contexto brasileiro e por meio da análise das escalas observou-se que a estruturação dos fatores que compõem as escalas brasileiras é direcionada para o pacote de práticas voltadas de melhoria de desempenho e carecem do desenvolvimento de práticas voltadas para suporte ao empregado.

Vale ressaltar que o contexto de trabalho brasileiro e espanhol (onde originalmente a escala foi testada) podem apresentar diferenças, e a literatura já expressa com unanimidade o quanto fatores sócio culturais podem afetar a percepção dos construtos (Farndale & Sanders, 2017; Wang et al., 2020). Existe diferença na cultura, leis trabalhistas, estrutura de Estado e também em aspectos de contexto (e.g. taxa de desemprego) que podem influenciar na forma como os indivíduos percebem as PGP (Farndale & Sanders, 2017; Kowalski & Loretto, 2017). Entretanto, apesar das possíveis diferenças, a Sociedade Brasileira da Psicologia Organizacional e do trabalho estruturou uma normativa que estabelece algumas competências básicas e necessárias para a execução do trabalho do psicólogo organizacional e do trabalho (SBPOT, 2020) e essas definições são voltadas para uma prerrogativa que visa fomentar desempenho e bem-estar. Logo, parece coerente prezar pela prática dos dois eixos de atuação. Tomando os aspectos mencionados como base coloca-se uma hipótese inicial para o presente estudo:

Hipótese 1: serão encontradas evidências de validade satisfatórias para a escala de PGP com base nos dois pacotes, pacote de melhoria de desempenho e pacote de suporte ao empregado.

Práticas de Gestão de Pessoas e Resultados Organizacionais

Há diversas orientações para a aplicação das PGP, a central diz respeito ao impacto tanto no desempenho quanto no bem-estar dos trabalhadores. É possível pontuar que a orientação das PGP voltada para desempenho é o principal e mais antigo foco dos estudos da área (Huselid, 1995). Algumas propostas teóricas tentaram explicar a relação entre PGP e ambas variáveis combinadas, desempenho – bem-estar, visto que são variáveis centrais no contexto organizacional. Van Beurden et al. (2020) categorizaram três grupos de propostas que explicam relações de resultados organizacionais, a saber: troca social (Blau, 1964), comunicação organizacional (Bowen & Ostroff, 2004) e saúde ocupacional (Demerouti et al., 2001). São três propostas teóricas diferentes, mas que convergem na perspectiva de incremento de resultados organizacionais, como o desempenho e o bem-estar. Apesar de existirem diferentes formas de conceituar o desempenho, como desempenho contextual e desempenho criativo (Koopmans et al., 2011), há evidências da relação positiva entre PGP e desempenho (Boon et al., 2019; Coura et al., 2020; Demo et al., 2018; van Harten et al., 2020; Wang et al., 2020; Xiao & Cooke, 2020). Estas evidências centram-se nas práticas tradicionais, relativas ao incremento do desempenho. Com base nisso estruturou-se a segunda hipótese do estudo.

Hipótese 2: maiores percepções das práticas orientadas para desempenho serão positivamente relacionadas ao desempenho no trabalho.

De forma similar ao desempenho, o bem-estar também tem diferentes vertentes. Estudos relacionados ao bem-estar têm se baseado predominantemente em duas perspectivas: hedonista e eudaimonista (Santos & Ceballos, 2013; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019). Há evidências na literatura que indicam relação entre bem-estar e fatores organizacionais (Imran & Shahnawaz, 2020; Yu et al., 2008). Existe uma tendência de quando o colaborador se sente realizado e autorrealizado dentro do ambiente de trabalho, melhores tendem a ser seus níveis

de bem-estar e as PGP voltadas para bem-estar e podem refletir até em outros aspectos, como desempenho. E os fatores de bem-estar que voltados para realização, bem-estar eudaimônico, podem ser um caminho para afetar positivamente os colaboradores (Ryff, 1989; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019). Espera-se que as práticas orientadas ao apoio ao funcionário, como preconizado por Villajos et al. 2019, sejam aquelas que mais fomentem o bem-estar do trabalhador, haja vista que este é seu objetivo. Portanto, a terceira hipótese do trabalho é:

Hipótese 3: maiores percepções das práticas orientadas ao apoio do funcionário serão positivamente relacionadas a bem-estar.

Este trabalho se difere dos trabalhos anteriores por apresentar evidências de validade de uma escala composta por práticas orientadas tanto para bem-estar, com suporte ao empregado, quanto para o desempenho no trabalho. No campo prático este trabalho tem o potencial de oferecer um melhor direcionamento da PGP no sentido de analisar quais práticas podem ser mais comuns e quais parecem ter maiores relações com desempenho e bem-estar dentro do ambiente organizacional (Gomide Júnior et al., 2015) e também oferecer um instrumento que consegue analisar a relação das PGP com outros fatores organizacionais. Para alcançar este objetivo um estudo com 4 etapas de evidência de validade foi delineado, Etapa 1 é apresentar evidências de validade utilizando métodos tradicionais de Análise Fatorial Exploratória, Etapa 2 apresentando evidências com análise gráfica exploratória e a Etapa 3 compara utilizando análise fatorial confirmatória os resultados do estudo original, da Etapa 1 e Etapa 2. Finalmente, a Etapa 4 apresenta validade de critério com instrumentos de bem-estar e desempenho.

Método

Participantes

Estabeleceu-se como critério de participação indivíduos maiores de 18 anos de idade e que possuem vínculo de trabalho com algum tipo de organização ou instituição prestadora de serviços. As empresas foram públicas e privadas, de pequeno a grande porte. O total de participantes foi de 788 que foram segmentados aleatoriamente em três bases de dados com 253, 244 e 244 participantes respectivamente. Essa divisão em três bancos de dados foi realizada com o intuito de viabilizar análises distintas e maior validade para os resultados do estudo. As descritivas de sexo, idade, escolaridade e ramo de atuação podem ser observadas na Tabela 4:

Tabela 4

Dados descritivos da amostra total do estudo

	Sexo		Idade	Estado Civil	Escolaridade	Área de atuação	Tempo de serviço (DP)
	Homem	Mulher					
Base 1	25,0%	75,0%	43,9% de 35 a 50 anos	56,9% casados	77,5% superior completo	59,7% profissional de saúde	52,0% mais que 5 anos (0,71)
Base 2	28,8%	71,2%	50,9% de 35 a 50 anos	58,2% casados	73,3% superior completo	55,0% profissional de saúde	58,5% mais que 5 anos (0,72)
Base 3	24,1%	75,9%	48,1% de 35 a 50 anos	50,8% casados	73,9% superior completo	60,2% profissional de saúde	58,3% mais que 5 anos (0,73)

Cuidados Éticos

Este trabalho foi submetido e aprovado pelo comitê de ética em pesquisa, com CAAE nº: 43082521.8.0000.0023.

Procedimentos

Após aprovação do comitê de ética foi buscado os gerentes ou responsáveis das empresas para perguntar se eles estariam interessados em participar da pesquisa. Um contato inicial foi realizado para fornecer informações sobre o procedimento, o tempo necessário e os

objetivos do projeto. Posteriormente, se aceito a participação na pesquisa, foram convidados todos os colaboradores das organizações a participar, foram apresentados os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE e após leitura e assinatura dos participantes os mesmos preencheram os questionários de forma voluntária e confidencial.

Instrumentos

Práticas de Gestão de Pessoas

Escala de Práticas de Gestão de Pessoas de Villajos et al. (2019). A escala foi composta por 24 itens, de frequência, e ancorada entre 1 e 5, onde 1 = nada e 5 = muito. O participante indica o quanto a empresa oferece às características que estarão descritas nos itens.

Desempenho

Desempenho no trabalho foi medido por meio de três itens da escala de Williams e Anderson (1991). Um exemplo de item é “sinto que, ao longo do tempo, me desenvolvi muito como pessoa.”. Essa escala uma escala de concordância que varia de 1 a 7, onde 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. O índice de consistência interna (alfa de Cronbach) da escala foi de 0,91 e com variância explicada de 39,9%. Escala traduzida, adaptada e utilizada por outro estudo no contexto brasileiro (Ferreira et al., 2016).

Desempenho criativo foi medido por meio de três itens da escala de Oldham e Cummings (1996). Um exemplo de item é “sou prático no meu trabalho e tenho ideias úteis para minha organização”. Essa escala uma escala de satisfação que varia de 1 a 7, onde 1 = muito insatisfeito e 7 = muito satisfeito. O índice de consistência interna (alfa de Cronbach) da escala foi de 0,70. Escala traduzida e adaptada para utilização no contexto brasileiro.

Comportamento de cidadania organizacional (OCB) foi medido por meio de três itens da escala de MacKenzie et al. (2011). Um exemplo de item é “cumpro com as responsabilidades específicas do meu trabalho.”. Essa escala uma escala de concordância que

varia de 1 a 7, onde 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. O índice de consistência interna (alfa de Cronbach) da escala foi de 0,90 e com variância explicada de 67%. Escala traduzida e adaptada para utilização no contexto brasileiro.

Desempenho – Supervisor foi medido por meio de três itens buscando contemplar desempenho de tarefa, contextual e criativo. Um exemplo do item é “Qual é o grau de inovação e melhoria contínua (em processos, serviços e /ou produtos)?”. Essa é uma escala de X que varia de 1 a 5, onde 1 = muito ruim e 5 = muito bom.

Na Tabela 5 são apresentados os resultados das análises fatorais confirmatórias das escalas de desempenho e são adequados. O coeficiente Alpha e Ômega de precisão dos fatores foi: Desempenho no Trabalho ($\alpha = 0,77$; $\omega = 0,78$), Desempenho Criativo ($\alpha = 0,85$; $\omega = 0,85$), Comportamento de Cidadania Organizacional ($\alpha = 0,67$; $\omega = 0,69$), e Desempenho – Supervisor ($\alpha = 0,90$; $\omega = 0,91$)

Tabela 5

Índices de ajuste das escalas de desempenho

	α	ω	χ^2/gf	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
Desempenho no trabalho	0,77	0,78	7,00e-13	1	1	5,08e-9	0 (0-0)
Desempenho criativo	0,85	0,85	1,05 e-12	1	1	1,13 e-9	0 (0-0)
Comportamento de cidadania organizacional	0,67	0,69	2,10 e-12	1	1	1,47 e-8	0 (0-0)
Desempenho - Supervisor	0,90	0,91	0	1	1	1,08 e-8	0 (0-0)

Bem-estar

Bem-estar psicológico foi medido por meio de oito itens da escala de Ryff (1989): *propósito na vida e crescimento pessoal*. Um exemplo de item é “estou satisfeito com a minha vida.”. Essa é uma escala de concordância que varia de 1 a 7, onde 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. O índice de consistência interna (alfa de Cronbach) da escala descrito no estudo de Ryff (1989) foi de 0,90 e 0,87 para propósito na vida e crescimento

peçoal. Escala traduzida, adaptada e utilizada por outro estudo no contexto brasileiro (de Lara Machado et al., 2013).

Satisfação com a vida foi medida por meio da escala completa de Diener et al. (1985). Essa escala é composta por oito itens, centrados no fator de satisfação com a vida. Um exemplo de item é “de muitas maneiras, a minha vida está perto do meu ideal.”. Essa é uma escala de concordância que varia de 1 a 7, onde 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. O índice de consistência interna (alfa de Cronbach) da escala descrito no estudo de Diener et al. (1985) foi de 0,87. Escala traduzida, adaptada e utilizada por outro estudo no contexto português (Reppold et al., 2019).

Satisfação no trabalho foi medido por meio de nove itens, que se dividem em dois fatores da escala de Warr et al. (1979). Os fatores são: Satisfação no Trabalho Intrínseca e Satisfação no Trabalho Extrínseca. Um exemplo de item é “a liberdade para escolher meu próprio método de trabalho”. Essa escala uma escala de satisfação que varia de 1 a 7, onde 1 = muito insatisfeito e 7 = muito satisfeito. O índice de consistência interna (alfa de Cronbach) da escala descrito no estudo de Warr et al. (1979) foi de 0,85 e 0,78 para satisfação intrínseca e extrínseca respectivamente. Escala traduzida e adaptada para utilização no contexto brasileiro.

Satisfação – Supervisor foi medido por meio de três itens de satisfação no trabalho. Um exemplo do item é “O quão satisfeito o funcionário [nome do funcionário] está com o trabalho que realiza”. Essa é uma escala de satisfação que varia de 1 a 7, onde 1 = muito insatisfeito e 7 = muito satisfeito.

Na Tabela 6 são apresentados os resultados das análises fatorais confirmatórias das escalas de bem-estar e são adequados. O coeficiente Alpha e Ômega de precisão dos fatores foi: Propósito de Vida ($\alpha = 0,62$; $\omega = 0,66$), Crescimento Pessoal ($\alpha = 0,70$; $\omega = 0,72$), Satisfação

com a Vida ($\alpha = 0,79$; $\omega = 0,81$), Motivação Intrínseca ($\alpha = 0,66$; $\omega = 0,67$), Motivação Extrínseca ($\alpha = 0,66$; $\omega = 0,67$), e Satisfação – Supervisor ($\alpha = 0,61$; $\omega = 0,70$).

Tabela 6

Índices de ajuste das escalas de bem-estar

	α	ω	c2/gl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
Bem-estar psicológico	0,76	0,80	410,0	0,83	0,78	0,06	0,10 (0,09 – 0,11)
Satisfação na vida	0,79	0,81	18,30	0,99	0,98	0,02	0,06 (0,03 – 0,089)
Satisfação no trabalho	0,84	0,85	197,0	0,93	0,90	0,05	0,09 (0,08 – 0,10)
Satisfação - Supervisor	0,61	,070	7,30e-13	1	1	2,39e-8	0 (0 – 0)

Todas as escalas passaram pelo processo de tradução e validação semântica da escala, teste com respondentes e ajustes antes de seguir para aplicação final.

Análise de dados

Evidências de validade de estrutura. Visando adequar os dados ao modelo linear geral, como apontado por Tabachnick e Fidell (2001), foi realizado a Análise Fatorial Exploratória foi realizada utilizando a rotação Varimax (Field, 2009) com o intuito de buscar a melhor configuração de itens para verificar se ela replicaria a solução fatorial do estudo original.

Na Etapa 2 realizou-se a análise fatorial gráfica exploratória com *network analysis*, ela foi realizada de acordo com a melhor disposição dos itens apresentados na primeira análise fatorial e foi realizado também ajustes para observar a configuração da escala e as cargas dos itens. Na Etapa 3 realizou-se a análise fatorial confirmatória da escala de PGP. Na análise fatorial confirmatória foram testados três modelos: Original incluindo os modelos considerando dois pacotes, a saber: práticas orientadas a desempenho e práticas orientadas a suporte ao empregado; Etapa 1 - considerando o melhor da Análise Fatorial Exploratória; Etapa 2 - considerando o melhor ajuste apresentado da análise fatorial de rede.

Evidências de validade de critério. Por fim, foram conduzidas as correlações bivariadas de Pearson entre práticas de gestão de pessoas, desempenho e bem-estar (Etapa 4) para avaliar a validade critério da escala de práticas de gestão de pessoas referente aos fatores de desempenho e bem-estar. As Etapas 1 e 4 foram realizadas no *Jamovi* (v2.0.0), as Etapas 2 e 3 foram realizadas por meio do *software R* pacote *lavaan* (v 4.1.2).

Resultados

Os resultados estão separados por Etapas. Portanto, Etapa 1 é Análise Fatorial Exploratória, Etapa 2 é Análise Fatorial Exploratória utilizando análise gráfica, a Etapa 3 é a análise fatorial confirmatória, e, finalmente, a Etapa 4 é a análise de critério.

Etapa 1 - Análise Fatorial Exploratória – Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

Inicialmente procedeu-se com a Análise Fatorial Exploratória da escala de Práticas de Gestão de Pessoas. Por meio dos resultados do KMO (0,81) e do Teste de Esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 2815$, $df = 276$, $p < 0,001$) e a partir da Análise Paralela foi possível identificar uma estrutura com 7 fatores que explicou 60,0% da variância total com cargas fatoriais variando entre 0,54 até 0,94, como pode ser observado na Tabela 7. O gráfico de *scree plot* mostrou uma curva em um e sete fatores, indicando uma quebra clara nos autovalores entre o primeiro e o segundo, e o sétimo e o oitavo componente. A solução com sete fatores foi calculada e apresentou variância explicada de 60,0%, que era interpretável e de acordo com a teoria: 1 – Valorização; 2 – Práticas de Saída; 3 – Salário Competitivo; 4 – Avaliação de Desempenho; 5 – Segurança no emprego; 6 – Treinamento e Desenvolvimento; 7 – Recrutamento e Seleção. (ver Tabela 7 para resultados). Os coeficientes Alpha e Ômega de precisão dos fatores foram os seguintes variaram entre 0,38 até 0,79 para o Alpha e entre 0,41 até 0,80 para o Ômega.

Tabela 7

Cargas fatoriais da escala de Práticas de Gestão de Pessoas

	Factor							Uniqueness
	1	2	3	4	5	6	7	
HR22	0,82							0,22
HR6	0,81							0,32
HR16	0,74							0,41
HR19	0,55							0,56
HR7		0,68						0,45
HR24		0,66						0,5
HR5		0,59						0,48
HR23		0,56						0,62
HR2		0,54						0,61
HR13			0,83					0,26
HR14			0,72					0,36
HR4			0,6					0,52
HR15			0,54					0,59
HR8				0,9				0,11
HR9				0,77				0,29
HR18				0,65				0,50
HR21					0,84			0,18
HR17					0,73			0,39
HR20					0,73			0,39
HR3						0,81		0,26
HR1						0,71		0,46
HR12						0,56		0,57
HR11							0,94	0,02
HR10							0,57	0,50
Títulos provisórios	Valorização	Práticas de Saída	Salário Competitivo	Avaliação de Desempenho	Segurança no emprego	Treinamento e Desenvolvimento	Recrutamento e Seleção	
Alfa	0,70	0,42	0,64	0,74	0,79	0,38	0,46	
Ômega	0,72	0,60	0,72	0,76	0,80	0,41	0,62	

Os dados revelaram ligeiras diferenças em relação ao estudo original.

Fundamentalmente os fatores clássicos se mantêm, mas os de suporte ao empregado se agrupam e um outro fator emerge, que foi denominado de “Valorização”. Tomando como base os resultados da Análise Fatorial Exploratória foi conduzido a Análises Fatoriais Exploratória com *network analysis* considerando o modelo que melhor foi apresentado e os ajustes necessários para encontrar o melhor ajuste da escala.

Etapa 2 - Análise Fatorial Exploratória Network Analysis – Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

O objetivo da Análise Fatorial Exploratória com network analysis foi para determinar se com alguns ajustes nos itens da escala haveria melhora na precisão e correspondência dos fatores. Foram feitos testes e observou-se que alguns itens pudessem estar apresentando problemas de ajustes, logo procedeu-se com a retirada desses itens, nesse movimento os itens 5 e 7 foram removidos devido a cargas baixas e problemas de consistência, como podem ser observados nas Figuras 5 e 6.

Figura 5 - Network Analysis da escala de Práticas de Gestão de Pessoas.

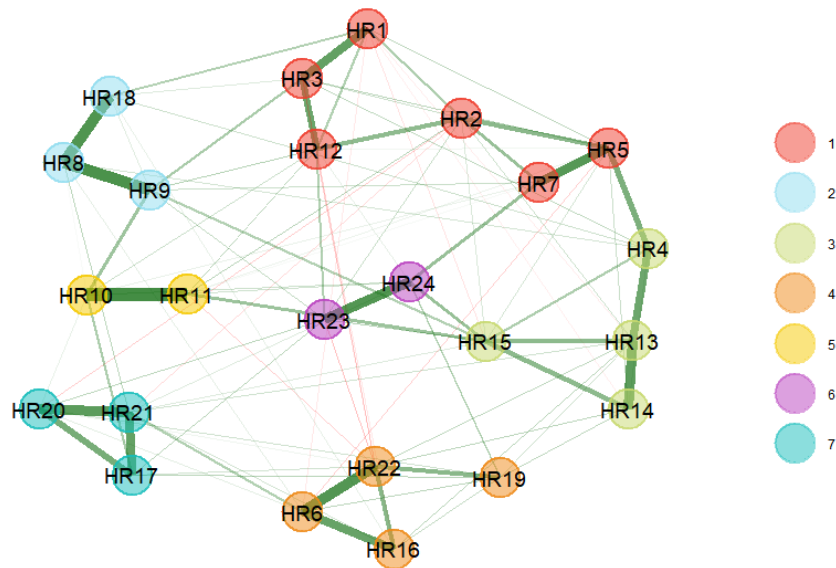
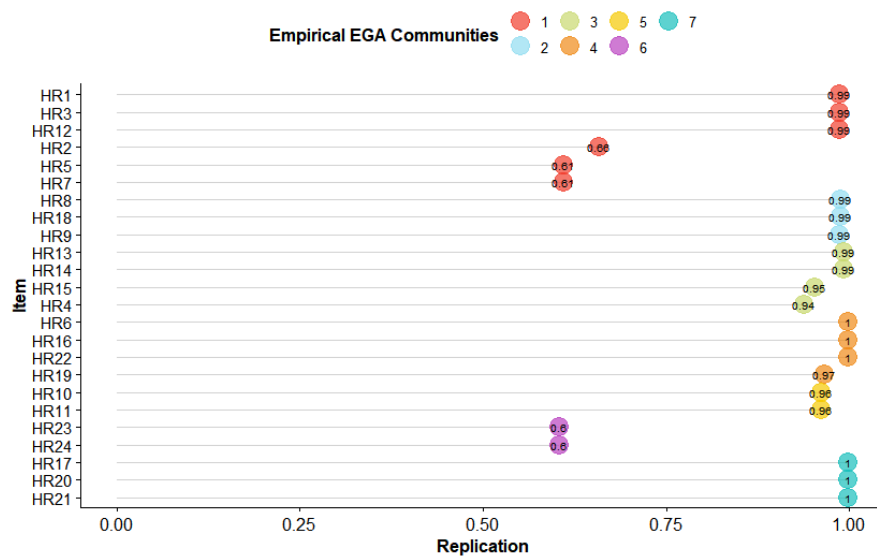


Figura 6 – Exploratory Graph Analysis (EGA) da escala de Práticas de Gestão de Pessoas.



Foi observado que os índices de alpha e ômega realizados anteriormente em alguns fatores não são satisfatórios, sugerindo um novo ajuste de itens por fatores e com isso notou-se uma distribuição mais satisfatória e robusta no que diz respeito estabilidade da escala e dos itens que a compõe. Na Tabela 8 é possível ver que a mediana da escala é de sete dimensões, espelhando a EGA empírica (Figura 2) com um intervalo de confiança relativamente estreito (IC 95% [610.06, 789.93]).

Tabela 8

Estatísticas descritivas de dimensões em todas as amostras replicadas de bootstrap.

Número de Boots	Média de Dimensões	SE.dim	CI.dim	CI Inferior	CI Superior	Quantil Inferior	Quantil Superior
500	7	0.46	0.90	610.06	789.93	6	7

Pode-se observar a frequência de cada solução de dimensão (Tabela 9), onde observa-se que sete fatores foram os mais replicados (0,79 ou 395 vezes de 500 sub-amostras), e as outras configurações de fatores raramente foram identificadas. Esta análise confirma que 7 fatores são a organização dimensional mais estável dos dados.

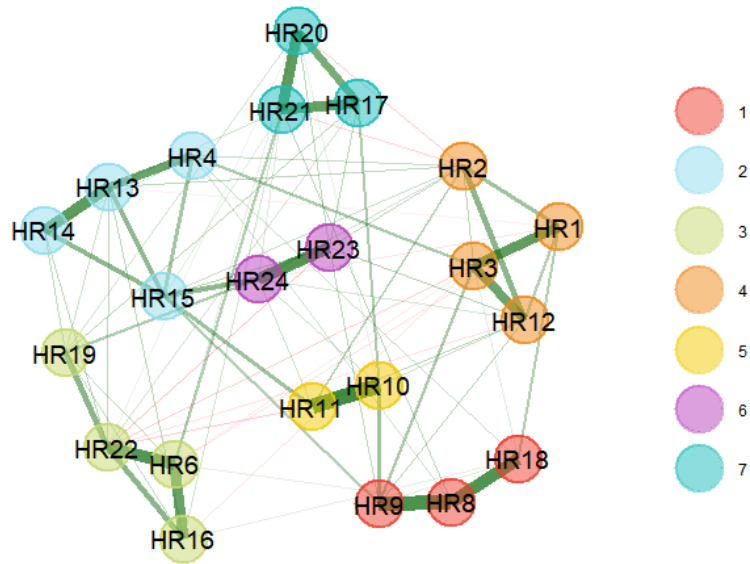
Tabela 8

Frequência das dimensões em todas as amostras replicadas de bootstrap.

Frequência dos fatores	Likelihood
5	0,02
6	0,20
7	0,79

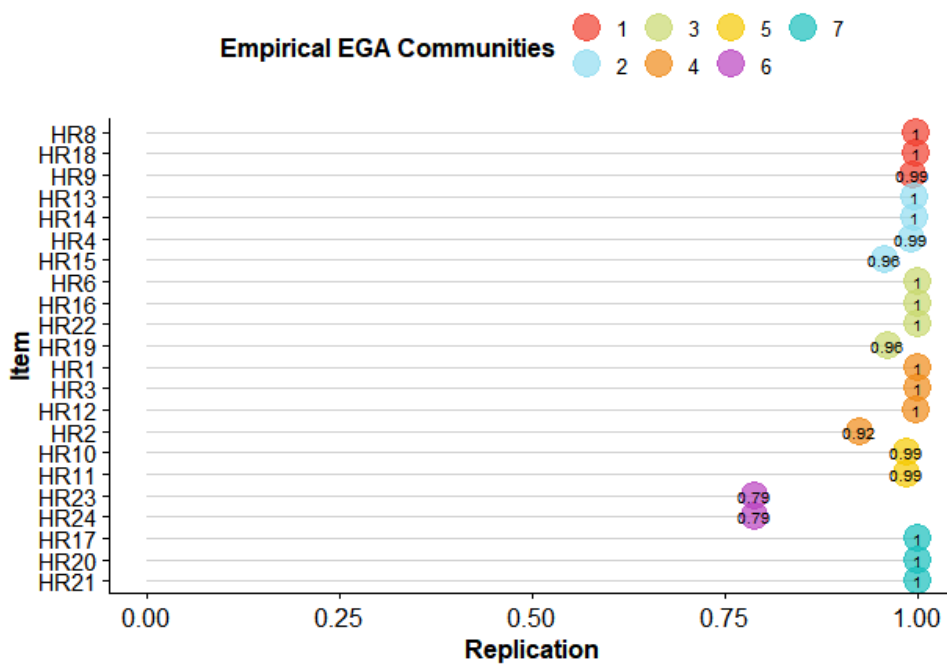
Na Figura 5 é possível determinar quão estáveis são as dimensões empíricas do EGA, os resultados fornecem suporte para a estabilidade das dimensões identificadas. Tais dimensões foram: Avaliação de Desempenho; Pagamento Contingente; Valorização; Treinamento e Desenvolvimento; Recrutamento e Seleção; Saída; e Segurança no emprego

Figura 5 - Network Analysis da escala de Práticas de Gestão de Pessoas.



A Figura 6 mostra os valores de estabilidade dos itens, que variam entre 0,79 e 1,0, indicando dessa forma robustez das dimensões estimadas. Em suma, esses resultados demonstram que os fatores da escala de práticas de gestão de pessoas são suficientemente estáveis e podem generalizar para outras amostras. Além disso, análises adicionais de estabilidade e análise de itens não seriam justificadas devido a esses resultados.

Figura 6 – Exploratory Graph Analysis (EGA) da escala de Práticas de Gestão de Pessoas.



Na Tabela 10 é possível evidenciar os índices consistência estrutural de cada fator da escala de Práticas de Gestão de Pessoas, todos os índices foram satisfatórios, variando entre 0,79 até 1,00.

Tabela 9

Índice de consistência estrutural das dimensões.

Fator	1	2	3	4	5	6	7
Alpha	0,99	0,95	0,96	0,92	0,99	0,79	1,000

Dado o resultado das duas etapas anteriores, exploratórias, foram conduzidas as análises confirmatórias dos modelos apresentados anteriormente, inclusive dividido em dois pacotes, bem como uma comparação com o modelo original com o intuito de analisar qual deles apresenta o melhor ajuste das escalas.

Etapa 3 – Análise Fatorial Confirmatória – Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

A próxima etapa da análise foi avaliar a estrutura fatorial das medidas utilizando a análise fatorial confirmatória da escala de PGP. Foram testados três modelos: O Modelo Original da proposta de Villajos et al. (2019). O Modelo EFA, onde os itens foram reordenados tal como encontrado na EFA. Por fim, o Modelo EGA, tendo usado como base os resultados da *network analysis* onde os itens 5 e 7 foram removidos devido a cargas baixas e problemas de consistência. Os diferentes modelos de CFAs testados são apresentados na Tabela 11.

Procedeu-se para o índice de ajuste dos modelos, onde testou-se a escala com base em dois pacotes e por meio dos índices de ajuste (Tabela 11) e as anovas entre os modelos de PGP (Tabela 8) é possível pontuar que a solução mais adequada para escala de PGP foi a do Modelo EGA, onde apresentou-se o melhor ajuste de dados e todos os itens carregaram significativamente ($p < 0,01$) seus fatores. Adicionalmente os índices de ajuste CFI (0,88) e TLI (0,86) se mostraram adequados.

Tabela 10

Índices de ajuste do modelo da escala de Práticas de Gestão de Pessoas.

	χ^2/gl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
Modelo Original	5,82	0,56	0,50	0,17	0,14 (0,13 – 0,15)
Modelo EFA	2,38	0,88	0,86	0,07	0,07 (0,7 – 0,08)
Modelo EGA	2,37	0,89	0,87	0,08	0,07 (0,06 – 0,08)
Modelo EFA 2 níveis	2,73	0,84	0,82	0,11	0,08 (0,08 – 0,09)
Modelo EGA 2 níveis	2,78	0,85	0,83	0,12	0,09 (0,07 – 0,09)

Tabela 11

Anova entre os modelos de Práticas de Gestão de Pessoas.

	GI	AIC	BIC	χ^2	χ^2/gl	Df GI	P(> χ^2)
Modelo Original	243	17993	18192	1415,49	866,37	12	<2e-16 ***
Modelo EFA	231	17150	17392	549,12	-8,35	31	1
Modelo EGA	188	15851	16078	446,68			
Modelo EFA 2 níveis	244	17252	17448	677,27	-738,21	1	1
Modelo EGA 2 níveis	200	15938	16123	557,48	110,81	13	<2e-16 ***

Note: ***=p<.001

Utilizando a estrutura fatorial do Modelo EGA, realizou-se análise das cargas fatoriais padronizadas da escala e foi possível identificar uma estrutura com sete fatores com cargas fatoriais variando entre 0,58 até 0,91, como pode ser observado na Tabela 13. Ressalta-se que os itens 5 e 7 foram excluídos da escala por não apresentarem carga fatorial acima de 0,30. A análise de consistência interna foi realizada por meio da análise do Alfa de Cronbach e o Ômega, os resultados indicaram consistência interna satisfatória para escala, para ambos os índices de consistência interna, variando entre 0,71 e 0,84. Esses dados podem ser observados na Tabela 14.

Tabela 12

Carga fatorial da escala de Práticas de Gestão de Pessoas – com base no modelo EGA.

Fator	Descrição do item	Item	Carga fatorial
1 – Treinamento e Desenvolvimento			
	A oportunidade de obter formação e de participar de cursos e oficinas.	HR1	0,75
	Apoio no planejamento do meu desenvolvimento profissional.	HR2	0,51
	Remuneração adequada ao meu desempenho.	HR3	0,79
	Oportunidades de promoção interna.	HR12	0,71

2 – Avaliação de Desempenho			
Avaliação motivadora de desempenho.	HR8	0,85	
Seleção adequada dos empregados.	HR9	0,87	
Oportunidade de trabalhar em tempo parcial, se necessário.	HR18	0,66	
3 – Recrutamento e Seleção			
Busca cuidadosa de candidatos para os cargos.	HR10	0,83	
Oportunidade de desenvolver novas habilidades e conhecimentos para o meu trabalho atual e para possíveis trabalhos futuros.	HR11	0,90	
4 – Salário Competitivo			
Plano de incentivos e recompensas associadas ao meu desempenho.	HR4	0,58	
Salário competitivo no mercado de trabalho.	HR13	0,78	
Salário acima da média para este trabalho.	HR14	0,84	
Sistema de compensação justo.	HR15	0,66	
5 – Segurança no Emprego			
Horário de trabalho flexível.	HR17	0,76	
Estabilidade de emprego maior que o normal.	HR20	0,75	
Condições favoráveis à aposentadoria.	HR21	0,80	
6 – Saída			
Boas condições em caso de demissão.	HR23	0,73	
Contrato de trabalho que ofereça estabilidade no emprego	HR24	0,86	
7 – Valorização			
Avaliação periódica do meu desempenho.	HR6	0,68	
Garantia de manter meu trabalho.	HR16	0,77	
Oportunidade de organizar a minha agenda de trabalho para cumprir minhas obrigações familiares	HR19	0,71	
Apoio para buscar outros empregos em caso de demissão.	HR22	0,85	

Tabela 13

Índices de Confiabilidade.

Fator	1	2	3	4	5	6	7
Alfa de Cronbach (α)	0,79	0,81	0,80	0,82	0,83	0,71	0,81
Ômega de McDonald (Ω)	0,79	0,83	0,80	0,82	0,84	0,71	0,82

Nota. 1 – Treinamento e Desenvolvimento; 2 – Avaliação de Desempenho; 3 – Recrutamento e Seleção; 4 – Salário Competitivo; 5 – Segurança no Emprego; 6 – Saída; 7 – Valorização.

Por fim, realizou-se com a análise de *Modification Indices* (MI) com base no modelo da EGA, que foi o que apresentou os melhores ajustes e resultados de confiabilidade e anova. Foi possível observar que o MI com base no Modelo EGA sugeriu modificações para 19 itens. O índice de modificação varia entre 10,13 e 29,91. As principais sugestões eram voltadas para

os fatores de Treinamento e Desenvolvimento, como também Recrutamento e Seleção, Salário Competitivo e Práticas de Saída. As sugestões estatísticas foram observadas, mas não convergiam com a literatura e não havia ganho significativo na estrutura da escala.

Etapa 4 – Validação de Critério – Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

Observa-se inicialmente que as médias para os fatores de PGP (Tabela 15) variaram entre 1,84 e 3,56 indicando uma percepção geral baixa a aplicação das PGP no contexto de trabalho. Os fatores de Desempenho por sua vez apresentaram uma média geral de 5,11 até 6,50, indicando dessa forma uma percepção geral mais positiva sobre os fatores de desempenho. Já no que diz respeito a Bem-estar, é observável percepção média positiva, variando entre 4,69 e 6,10. A pontuação média de desempenho e bem-estar por parte dos supervisores foi de 4,16 e 4,98 respectivamente.

A seguir segue a descrição da correlação entre os fatores das Práticas de Gestão de Pessoas, Desempenho e Bem-estar (Tabela 15). O que se observou a partir dos resultados das correlações entre os fatores de PGP, Desempenho e Bem-estar foi que a maioria dos fatores que compõe desempenho não apresentam correlações significativas com os fatores de PGP e os que tiveram correlações significativas, a força dessas correlações foi fraca (abaixo de 0,13). Em relação as variáveis de bem-estar, a maioria dos fatores que compõe bem-estar apresentam correlações significativas e positivas com os fatores de PGP, alguns apresentando força de correlações moderadas (acima de 0,30).

Sobre os fatores de desempenho com a percepção dos supervisores, nota-se que há uma divergência entre os autorrelatos dos participantes da amostra e a percepção dos supervisores. Há incoerência entre as avaliações de desempenho de auto e hetero relatos. Quando se analisa a relação entre auto e hetero relato para os fatores de bem-estar, há maior coerência dos resultados. A relação entre os fatores que envolvem a percepção dos supervisores voltadas para desempenho tiveram valores significativos com Segurança no

emprego (0,20) Já quando se observar a relação das percepções de PGP com a percepção de satisfação a partir do ponto de vista dos supervisores, nota-se que os fatores de Avaliação de Desempenho e Segurança no emprego, apresentam correlações fracas (variando entre 0,19 e 0,21).

Tabela 14

Correlação dos fatores de práticas de gestão de pessoas, desempenho e bem-estar.

	Amplitude	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1 - Treinamento e Desenvolvimento	1 a 5	2,67	0,94	—						
2 - Salário Competitivo	1 a 5	2,54	1,01	0,24***	—					
3 - Avaliação de Desempenho	1 a 5	3,14	1,16	0,40***	0,26***	—				
4 - Recrutamento e Seleção	1 a 5	2,56	1,15	0,39***	0,28***	0,31***	—			
5 - Segurança no emprego	1 a 5	2,97	1,30	0,07*	0,26***	0,26***	0,22***	—		
6 - Práticas de Saída	1 a 5	1,84	1,01	0,37***	0,32***	0,21***	0,30***	0,22***	—	
7 - Valorização	1 a 5	3,56	1,10	0,02	0,37***	0,20***	0,08*	0,37***	0,15***	—
Desempenho no Trabalho	1 a 7	6,50	0,72	-0,03	-0,01	0,08*	-0,01	0,09*	-0,12***	0,13***
Desempenho Criativo	1 a 7	5,52	1,12	0,05	0,07	0,11**	-0,00	0,05	-0,02	0,04
Comportamento De Cidadania Organizacional	1 a 7	5,11	1,06	0,11**	0,09*	0,10**	0,04	0,07*	0,06	0,06
Propósito na Vida	1 a 7	5,60	0,99	0,03	-0,00	0,05	-0,01	0,04	-0,03	0,02
Crescimento Pessoal	1 a 7	6,10	0,85	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,03	0,07
Satisfação com a Vida	1 a 7	4,99	1,25	0,15***	0,21***	0,18***	0,08*	0,15***	0,10***	0,13***
Satisfação com o trabalho - Intrínseco	1 a 7	4,98	1,15	0,35***	0,16***	0,36***	0,23***	0,17***	0,15***	0,08*
Satisfação com o trabalho - Extrínseco	1 a 7	4,69	1,09	0,32***	0,47***	0,30***	0,29***	0,28***	0,27***	0,15***
Desempenho - Supervisor	1 a 5	4,16	0,82	-0,06	-0,09	0,13*	0,00	0,20***	-0,05	0,05
Satisfação - Supervisor	1 a 7	4,98	1,07	0,04	0,07	0,19**	0,12*	0,21***	0,05	0,03

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Discussão

O objetivo deste trabalho foi demonstrar evidências de validade da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas para o contexto brasileiro, uma escala desenvolvida para avaliar a percepção das práticas de Gestão de Pessoas nas organizações. Para o alcance desse objetivo quatro etapas de análises foram realizadas, em três bancos de dados diferentes. Etapa 1, realizou-se Análise Fatorial Exploratória, apresentou evidências satisfatórias para a escala com uma pequena divergência da proposta original de Villajos et al. (2019). A proposta original estava estruturada em uma escala com oito fatores, mas na presente pesquisa encontrou-se sete fatores. Etapa 2, Análise Fatorial Exploratória com network analysis, indicou que para melhorar o nível de confiabilidade da escala, dois itens (5 e 7) deveriam ser eliminados e os cálculos refeitos. Os resultados indicaram melhoria da confiabilidade. Foi possível notar consistência interna satisfatória para escala e robustez dos fatores estimados. Na Etapa 3 comparou-se com anova entre as estruturas fatoriais confirmatórias do modelo Original da escala, do modelo EFA, do modelo EGA e dos modelos EFA e EGA organizados em dois pacotes, com o objetivo de verificar qual modelo apresentava os melhores ajustes da escala de PGP. Observou-se que o modelo EGA foi o que apresentou os melhores resultados de ajuste da escala, apesar de ainda se observar uma certa fragilidade interna.

A Hipótese 1 estruturada para o presente estudo foi: serão encontradas evidências de validade satisfatória para a escala de PGP com base em dois pacotes, a saber: pacote de melhoria de desempenho e pacote de suporte ao empregado. Com os resultados obtidos é possível afirmar que a primeira hipótese recebeu suporte apenas parcial, pois foi demonstrado evidências de validade para a escala de Práticas de Gestão de Pessoas no contexto brasileiro, mas os arranjos da escala diferem parcialmente da escala original, especialmente no arranjo de pacotes.

Quando comparado com a escala original de PGP, os seguintes fatores se mantiveram: Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Pagamento Contingente, Recrutamento e Seleção, Saída e Segurança no Emprego. Vale ressaltar que a configuração dos itens nesses fatores sofreu uma pequena alteração, já que os itens 5 e 7 foram excluídos. Houve a retirada do fator Equilíbrio trabalho-vida. Também houve a configuração de itens que caracterizaram um novo fator, nomeado de Valorização, que diz respeito ao fator voltado para valorização no ambiente de trabalho, com foco em aspectos que atravessam o reconhecimento, estabilidade, oportunidades e apoio dentro e pela organização. Além desses aspectos a nova escala é composta por 22 itens.

O fato da Escala de PGP não ter obtido o mesmo arranjo em itens e fatores que a escala original pode evidenciar que outros aspectos e fatores podem ter tido impacto nas percepções que os indivíduos possuem sobre as práticas aplicadas no Brasil. Durante o desenvolvimento do estudo houve um cuidado metodológico a respeito dos tratamentos dos dados e levando em consideração que foram realizadas duas análises exploratórias e os resultados de ambas convergiam para uma estrutura com 7 fatores. As possíveis explicações para a diferença de estrutura e ajuste da escala pode ser o impacto dos líderes nas entregas das práticas realizadas. Levando em consideração que a maioria dos respondentes da amostra eram composta por servidores públicos, os principais agentes de entrega das práticas, nesse caso, são os gestores e não um setor específico de Gestão de Pessoas, como costuma acontecer em outros ramos organizacionais ou ao fato das lideranças de Gestão de Pessoas não terem autonomia ou jurisdição para promover as práticas (Fonseca et al., 2013). Outra possível explicação recai no direcionamento percebido das PGP, essa percepção pode se alterar de acordo com o contexto histórico cultural e as mesmas práticas aplicadas na Espanha podem ter uma percepção diferente dentro do contexto brasileiro e entender essa dinâmica pode facilitar na utilização efetiva das práticas de gestão de pessoas. Essas diferenças sócio

culturais são ponderadas pela literatura (Farndale & Sanders, 2017; Wang et al., 2020) e novos estudos poderiam explorar outros arranjos de participantes para verificar se há diferenças nos resultados encontrados.

A Hipótese 2 estruturada foi com base nas relações entre PGP e Desempenho, onde sugeriu-se que maiores percepções das práticas orientadas para desempenho serão positivamente relacionadas ao desempenho no trabalho. No entanto, o que foi possível observar nas correlações entre os fatores de PGP e Desempenho foram poucas relações significativas e as relações encontradas apresentaram força muito fraca. Dessa forma a segunda hipótese foi apenas parcialmente confirmada. O construto de desempenho é o mais clássico dentro da área de gestão de pessoas, sendo investigado em diversos âmbitos e para diversos propósitos (Huselid, 1995; Lepak et al., 2020). Apesar das diferentes definições que podem ser trabalhadas a respeito do construto de desempenho é possível constatar relações positivas quando se fala de PGP e Desempenho na literatura (Boon et al., 2011, 2019; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019). Um fator que pode ajudar a explicar a diferença de resultado está relacionado ao fato de as PGP, dentro do contexto brasileiro, não terem um objetivo evidentemente voltado para desempenho, elas podem estar sendo percebidas de outra forma. Outra explicação para esta relação fraca é a intensidade da própria prática, todas elas apresentaram médias baixas e para que elas apresentem relação com os fatores e PGP seria preciso que elas sejam percebidas ou talvez elas apenas surtam efeito a partir de um limiar, que não foi alcançado. Agrega-se o fato de que parte da gestão do desempenho do trabalhador é colocado como função do próprio trabalhador, portanto, ele passa a ser responsável pela sua autogestão de desempenho. Outrossim, a imagem social do psicólogo dentro das empresas em alguns casos acaba sendo interpretada ainda como sendo a imagem de um psicólogo clínico, voltado para o cuidado e preservação da saúde mental e não voltado para manejo de recursos pautados na melhora de resultados e desenvolvimento. Tais aspectos podem ser explicado de

maneira conjunta com a proposta de Comunicação Organizacional. Onde aponta-se o impacto que a clareza das informações trabalhadas e fornecidas aos empregados pode afetar a maneira que eles percebem as práticas (Bowen & Ostroff, 2004; Wang et al., 2020).

Nota-se também uma incoerência entre os resultados de desempenho por parte do supervisor quando comparado com os auto relatos da pesquisa. A divergência de resultados entre auto e hetero relatos é algo que já vem sendo apontado na literatura e por isso recomenda-se realizar pesquisas de multinível (Paauwe, 2009; Snape & Redman, 2010), para se aproximar o máximo de uma percepção mais coerente com a realidade, trazendo dessa forma indicadores que viabilizem a comparação entre tais resultados. Trazendo dessa forma uma validade ecológica para os dados coletados.

A Hipótese 3 estruturada para este estudo foi com base na relação entre PGP e Bem-estar, onde formulou-se que maiores percepções das práticas de gestão de pessoas orientadas a suporte ao empregado estariam positivamente relacionadas com bem-estar. Foi possível evidenciar que, em sua maioria, as relações entre práticas de gestão de pessoas e bem-estar estão positivamente relacionadas. Logo, quando há maiores percepções de práticas orientadas a suporte ao empregado é possível observar percepções mais positivas de bem-estar nos colaboradores. Dessa forma a terceira hipótese foi confirmada.

Evidenciou-se relação entre todos os fatores de PGP com bem-estar, mesmo as relações sendo de intensidade média, o que evidencia que percepções de práticas de gestão de pessoas no contexto brasileiro podem estar voltada para um foco mais na pessoa do que no desempenho propriamente, como já mencionado. Além disso, alguns fatores merecem destaque nesse processo de análise, tais como: satisfação com a vida, intrínseca e extrínseca, onde encontrou-se as relações mais fortes da amostra e envolvidas com a maioria de fatores de PGP. Demonstrando dessa forma o impacto que as PGP podem ter no que diz respeito a satisfação dos colaboradores. Os fatores de PGP mais relacionados a bem-estar foram

Treinamento e Desenvolvimento, Salário Competitivo e Avaliação de Desempenho. É possível indagar que a relação entre esses fatores de PGP e os fatores de bem-estar atravessem justamente o âmbito de reconhecimento profissional e pessoal dos colaboradores, desenvolvimento e adequação dos mesmos no ambiente de trabalho.

As relações mais fortes encontradas foram com o fator de bem-estar Satisfação Extrínseca, onde a força de relação foi entre 0,27 até 0,47. Pode se considerar que quanto maiores os salários percebidos, melhor forem os processos de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e práticas de saídas, melhores são os níveis de satisfação e todos esses aspectos são voltados para fatores realizados pela empresa, que condizem com fatores de satisfação extrínseca do trabalho. Entretanto, alguns fatores como Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho, também acabam tendo impacto na Satisfação intrínseca do trabalho. Esses resultados indicam o quanto o alinhamento, o reconhecimento e valorização dos funcionários dentro da organização podem trazer efeitos benéficos dentro do ambiente do trabalho (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001).

Nota-se também uma relação maior entre os resultados de satisfação por parte do supervisor do que o observado com a variável de desempenho por parte do supervisor. Apesar dessas relações serem baixas. Este dado acrescenta validade ecológica aos dados, devido a coleta em mais de outra fonte. Reforçando o argumento voltado o impacto que as PGP podem ter na satisfação dos colaboradores.

De modo geral, observa-se que as práticas de gestão de pessoas possuem mais relações voltadas para bem-estar do que para desempenho dentro do contexto brasileiro. Esses aspectos podem ser um indício de que a percepção de práticas de gestão de pessoas para os colaboradores tenha um impacto mais perceptível e efetivo quando diz respeito a fatores que envolvem a satisfação, valorização e saúde dos colaboradores do que os indicadores de

desempenho propriamente. Ou que o desempenho no Brasil também possa ter outras dimensões.

Este estudo apresenta algumas limitações. Uma delas é voltada para a concentração de respondentes da amostra, onde a maioria foi de profissionais da área da saúde, lotados no setor público e majoritariamente mulheres. Tais aspectos podem ter reduzido a generalização dos resultados encontrados no estudo. Logo, a recomendação para pesquisas futuras seria de explorar outros contextos de trabalhos com o intuito de ter uma amostra mais heterogênea e distribuída. Outro ponto que seria caracterizado como limitação do estudo diz respeito ao próprio construto, pois, como mencionado, houve uma configuração dos itens e fatores diferentes do estudo original e as relações entre PGP e Desempenho não foram tão expressivas, ao contrário do que é encontrado na literatura geral, podendo-se indagar sobre a possibilidade de o construto ter limitações na expressão clara do construto ao qual ele está relacionado.

Vale mencionar as diferenças organizacionais entre a Espanha e o Brasil, onde essa escala foi originalmente validada. O estudo original foi desenvolvido levando em consideração o contexto sócio cultural da Espanha e quando comparado ao contexto brasileiro isso pode ser um dos aspectos que levaram a apresentar resultados divergentes. Este resultado não necessariamente se configura como uma limitação, mas é uma característica de grupos diferentes. Faz parte do processo de adaptação de instrumentos a evidência de diferenças culturais. Mas, de toda forma, estudos futuros poderiam trabalhar com outros comparativos culturais e locais na intenção de estabelecer um parâmetro maior e melhor dessa configuração de respondentes e comportamentos diante das práticas de gestão de pessoas.

As contribuições práticas desta pesquisa vão na direção do desenvolvimento de uma nova medida no contexto brasileiro, ampliação de estudos que podem abarcar e utilizar a medida, como também a possibilidade de trabalhar a perspectiva de bem-estar nas

organizações saudáveis visando a compreensão das relações de PGP com outros fatores organizacionais. Ter ferramentas que auxiliem numa exploração e compreensão de fatores sustentáveis do trabalho, de quais são as práticas que estão sendo mais efetivas e que façam isso de maneira eficiente, combinando auto e hetero relato, pode orientar indicadores para mudanças organizacionais positivas. Impactando em decisões gerenciais, gastos com tempo e recursos financeiros das empresas. Pessoas são o bem mais estimável dentro das organizações e entender sua dinâmica e a melhor forma de atendê-las tende a gerar consequências positivas tanto para a empresa quanto para o trabalhador.

Considerações Finais

O primeiro estudo teve por objetivo realizar uma revisão sistemáticas sobre as PGP no contexto brasileiro e trouxe um panorama geral sobre as produções e escalas desenvolvidas e o que se constatou foi uma certa negligência a respeito de alguns aspectos teóricos que já vem sendo apontado pela literatura e um espaço de avanço na área, entretanto, apesar do crescimento, faz-se necessário avanço e cuidados metodológicos no desenvolvimento de estudos para promover e avançar com a Gestão de Pessoas no Brasil.

A Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) publicou em 2020 uma diretriz a respeito das competências do Psicólogo nas organizações. Nela, se descreve o impacto e atuação desses profissionais em variáveis que atravessem tanto o desempenho quanto o bem-estar dos colaboradores. Aspecto que tem sido pouco investigado de maneira sistematizada na área de gestão de pessoas. E essa diretriz foi o primeiro esforço em definir o que é que tem e precisa ser feito dentro da atuação profissional dos psicólogos. Corroborando o que havia sido encontrado, o fato de ser uma área incipiente.

O segundo estudo teve por objetivo apresentar evidências de validade da escala de Práticas de Gestão de Pessoas no contexto brasileiro, tendo como base uma escala já desenvolvida na Espanha. Constatou-se, de modo geral, que algumas práticas são pouco claras, aspecto que condiz com a pontuação feita sobre o a diretriz da SBPOT. Em síntese existe uma documentação orientativa, mas é nítido que esse tipo de proposta ainda está em processo de internalização. Nota-se que por mais que a atuação da área de Gestão de Pessoas seja orientada para desempenho, pouco impacto as PGP tiveram com essa variável. Apontando dessa forma uma fragilidade da atuação dos profissionais da área.

É necessário maiores avanços e cuidados para ampliar o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, e é necessário maior conscientização e utilização de instrumentos para que se possa evidenciar a efetividade das práticas e possibilitar a sua reorientação se for o caso.

O que pode ser feito para ampliar e desenvolver a área é avançar no amadurecimento do instrumento incluindo práticas autóctones ou outras práticas, com públicos e áreas diferentes de atuação, segmentos públicos e privados para trazer diversificação e representativa mais ampla da amostra e dos dados. Também há a possibilidade de trabalhar com outras metodologias e abordagens metodológicas, para diversificar, ampliar e aprofundar as PGP. Isso tudo com objetivo de oferecer uma maior compreensão do papel do psicólogo, das suas práticas e qual a percepção dos colaboradores e gestores a respeito do seu trabalho.

Referências – Estudo 01

Nota: * artigos que fizeram parte da amostra da revisão sistemática.

- *Alberton, M. M., & Carvalho, L. C. de. (2017). Human Resource Practices Influencing Employee Creativity. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 61–87. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2017.v9i2.306>
- Barreto, L. M. T. da S., Albuquerque, L. G. de, & Medeiros, C. A. F. (2014). Human resource strategies and organizational performance in the hotel sector: the role of organizational capabilities. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 8(2), 340–360. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.727>
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Borges-Andrade, J. E. (2010). *As mudanças no exercício profissional da psicologia no Brasil: o que se alterou nas duas últimas décadas e o que vislumbramos a partir de agora?* In Gondim, S. M. G., & Bastos, A. V. B (2010). *O trabalho do psicólogo no Brasil* (pp. 419–444). Porto Alegre: Artmed.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- *Bernardino, A. F., Roglio, K. D. D., & Del Corso, J. M. (2012). Telecommuting and Hrm: a Case Study of an Information Technology Service Provider. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(2), 285–306. <https://doi.org/10.4301/s1807-17752012000200005>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Boon, C., Hartog, D. N. Den, & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6). <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boon, C. T., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2012). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and ... *The International Journal of Human Resource Management*, 22(June 2014), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Boon, C. T., Hartog, D. N. Den, & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6). <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. T. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- *Brandão, H. P., Silva, R. A. C. D. da, Freitas, I. A. de, Pereira, S. C. M., & Santos, W. S. F. dos. (2013). People Management as a Success Factor in the Acquisition of Nossa Caixa by Banco do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 598–619. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552013000500006>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding hrm-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. doi:10.5465/AMR.2004.12736076
- Campbell, J. P. (2013). *Assessment in industrial and organizational psychology: An overview*. In K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, & M. C. Rodriguez (Eds.), *APA handbooks in psychology®. APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (p. 355–395). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-022>

- *Cardoso da Silva, A. G., & Helal, D. H. (2019). Personnel management Policies and Practices and the inclusion of individuals with disabilities: a quantitative study. *Rev. Adm. UFSM*, 12(4), 611–631. <https://doi.org/10.5902/19834659.22157>
- Coura, K. V., Dias, G. A. D. F., Athayde, A. L. M., Demo, G., & Costa, A. C. R. (2020). SATURATED, MATURED OR ASCENDING? THROUGH WHICH PATH PERMEATE BIBLIOMETRIES ON THE PERSONNEL MANAGEMENT AREA? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1). doi:10.20503/recape.v10i1.42217
- Crawford, J. A., & Kelder, J. A. (2019). Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. *Leadership Quarterly*, 30(1), 133–144. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.001>
- *Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Review of Business Management*, 21(1), 70–85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- de Jonge, J., & Peeters, M. C. W. (2019). The vital worker: Towards sustainable performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 16–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph16060910>
- de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2019). When do bundles of high-performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- Demo, G., Fogaça, N., Iara Nunes, Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6776(16786971), 15–42. <https://doi.org/10.34118/0136-000-036-006>
- *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., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Human resource management policies and practices in organizations: scenario of the national production in high-quality journals and research agenda. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- *Estevão dos Santos, J., Correia Barbosa, M. A., Roda Cassundé, F., & Tenório de Lima, J. R. (2019). Former prisoners and human resources management in organizations of alagoas. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(2), 65–83. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000400015>
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Ronald Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415. <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>
- *Fiuza, G. D. (2008). Development and validation of the "Perception of Personnel Management Policies Scale" (PPMPS). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712008000600005>
- *Fiuza, G. D. (2010). Personnel management policies, personal values, and organizational justice. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55–81. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000500004>
- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. A. (2015). The assumption "happy, productive worker": what the federal civil servants think. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 759–775. <https://doi.org/10.1590/1679-395126953>
- *Freitas, W. R. de S., Jabbour, C. J. C., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. de S. (2013).

- Human resource management and lean manufacturing: empirical evidence from the Brazilian automotive sector. *Production*, 24(2), 451–461. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000039>
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the ‘happy-productive worker thesis.’ *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 1–39. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
- Gordon, D. R., & Schnall, P. L. (2009). Beyond the individual: connecting work environment and health. In P. L. Schnall, M. Dobson, E. Roskam, D. R. Gordon, P. A. Landsbergis, & D. Baker (Eds.), *Unhealthy work: Causes, consequences, cures* (pp. 1–30). Taylor & Francis.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- *Homem, I. D., Oltramari, A. P., & Bessi, V. G. (2009). Management of People and its Tools of Seduction in an Acquisition Process Ivana. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 210–227. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552009000200004>
- *Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Human resource management policies, confidence and well-being: a study in a multinational company. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566–585. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000400005>
- 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/10.5465/256741>
- Islam, G., & Zyphur, M. (2006). Critical Industrial Psychology: What is it and Where is it? *Psychology in Society*, 34, 17–30.
- *Jabbour, C. J. C., De Souza Freitas, W. R., Teixeira, A. A., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2012). Human resource management and operational performance: empirical evidence. *Gestao e Producao*, 19(2), 347–360. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200009>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(06), 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- *Lima, M. B., & Braga, B. M. (2010). Human Resource Management Policies and Practices for Repatriation Processes of Brazilian Executives. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1031–1053. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000700004>
- *Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D. D., & Boehs, S. D. T. M. (2015). Human resource practices for diversity management: The inclusion of intellectual disabilities in a public federation of Brazil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157–187. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>
- Meneses, P. P. M., Junior, F. A. Coelho, Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Filho, A. I. da S. (2014). The Brazilian scientific production on human resource management between 2001 and 2010. *Revista de Administração Mackenzie* 15(4), 110–134.

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, *151*(4), 264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Molina, M. L., Fialho, A. R., Amaral, P. L. do, Bach, S. de L., Rocha, L. M. da, & Souza, L. D. de M. (2017). Well-being and associated factors among elementary school teachers in southern Brazil. *Revista CEFAC*, *19*(6), 812–820. <https://doi.org/10.1590/1982-021620171962217>
- *Morici, M. C., & Barbosa, A. C. Q. (2013). Human Resource Management in hospitals and its relation to model assistance: a study of hospitals in Belo Horizonte, Minas Gerais. *Revista de Administracao Publica*, *47*(1), 205–225. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100009>
- Paiva, F. J. de O. (2020). the performance of human resource manager as an organizational growth market in a retailer business. *Block Caving – A Viable Alternative?* *14*(1), 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027>
- Peiró, J. M., Kozusznik, M., Molina, I. R., & Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance atwork. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>
- *Pires, F. M., Lucas, A. C., Andrade, S. M. de, Amorim, W. A. C. de, & Fischer, A. L. (2010). Gender and management practices at the Best Companies to Work for in Brazil. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, *3*(1), 81–94. 19838220
- *Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, *58*(4), 380–392. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180404>
- *Ribeiro, I., Capponi, M. B., de Carvalho, A. O., & Serra, F. A. R. (2015). People management practices: the analysis of perception of managers and non-managers. *Revista de Gestão e Secretariado*, *06*(01), 01–22. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i1.426>
- SBPOT, A. B. de P. O. e do T. –. (2020). Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil. In F. Queiroga (Ed.), *Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil*. UniCEUB. <https://doi.org/10.5102/9786587823003>
- *Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR - Brazilian Administration Review*, *10*(1), 57–76. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>
- *Silva, L. M. T. da, Albuquerque, L. G. de, & Costa, B. K. (2009). The strategic alignment between organizational culture and human resource management strategies. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, *8*(2), 159–173. <https://doi.org/10.5329/recadm.20090802004>
- *Souza, J., Ribeiro, I., & Bertolini, G. R. F. (2014). Well-being at work and people management policies in a non-profit organization. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, *7*(2), 3. <https://doi.org/10.19177/reen.v7e220143-22>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1069–1083.

- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- *Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappelozza, A. (2017). O impacto das políticas e práticas de recursos humanos. *BBR.Brazilian Business Review*, *14*(6). <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, *0*(0), 1–35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- van Harten, J., De Cuyper, N., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2020). Introduction to special issue on HRM and employability: mutual gains or conflicting outcomes? *International Journal of Human Resource Management*, *31*(9), 1095–1105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1740457>
- van Veldhoven, M. (Ed.), Peccei, R. (Ed.). (2015). *Well-being and Performance at Work*. London: Psychology Press, <https://doi.org/10.4324/9781315743325>
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(24). <https://doi.org/10.3390/SU11246933>
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019). 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.emj.2018.10.003>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, *31*(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2002). *The human resource – firm performance relationship: Methodological and Theoretical Challenges*. In Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., Howard, A. (pp. 316-328). *The New Workplace*. doi:10.1002/9780470713365.
- Xiao, Q., & Cooke, F. L. (2020). Contextualizing employee perceptions of human resource management: a review of China-based literature and future directions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1744-7941.12259. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12259>

Referências – Estudo 02

- Alberton, M. M., & Carvalho, L. C. de. (2017). Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 61–87. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2017.v9i2.306>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Barreto, L. M. T. da S., Albuquerque, L. G. de, & Medeiros, C. A. F. (2014). Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria : o papel das capacidades organizacionais Human resource strategies and organizational performance in the hotel sector : the role of organizational capabilities Estrategias de gesti. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 8(2), 340–360. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.727>
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Borges-Andrade, J. E. (2010). As mudanças no exercício profissional da psicologia no Brasil: o que se alterou nas duas últimas décadas e o que vislumbramos a partir de agora? In Artmed (Ed.), *O trabalho do psicólogo no Brasil* (pp. 419–444).
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Boon, C., den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Boon, C., Hartog, D. N. Den, & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6). <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Brandão, H. P., Silva, R. A. C. D. da, Freitas, I. A. de, Pereira, S. C. M., & Santos, W. S. F. dos. (2013). Gestão de pessoas como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 598–619. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552013000500006>
- Campbell, J. P. (2013). Assessment in industrial and organizational psychology: An overview. *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology, Vol. 1: Test Theory and Testing and Assessment in Industrial and Organizational Psychology.*, 1, 355–395. <https://doi.org/10.1037/14047-022>
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices

- produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Review of Business Management*, 21(1), 70–85.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Coura, K. V., Dias, G. A. de F., Athayde, A. L. M., Demo, G., & Costa, A. C. R. (2020). Saturado, maturado ou em ascensão? Por qual caminho permeiam as bibliometrias da área de Gestão de Pessoas? *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427*, 10(1), 20–42. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.42217>
- Crawford, J. A., & Kelder, J. A. (2019). Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. *Leadership Quarterly*, 30(1), 133–144. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.001>
- de Jonge, J., & Peeters, M. C. W. (2019). The vital worker: Towards sustainable performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 16–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph16060910>
- de Lara Machado, W., Bandeira, D. R., & Pawlowski, J. (2013). Validação da Psychological Well-being Scale em uma amostra de estudantes universitários. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 263–272. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200017
- de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2019). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018a). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018b). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15–42. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000500002>
- 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>
- Diener, R. A. E., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with sex life scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 49(1), 71–75. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Farndale, E., & Sanders, K. (2017). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 132–148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239124>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Silva, R. de C. C.,

- Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435–445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Ronald Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415. <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS-2 [electronic resource]*. SAGE Publications.
- Fiuza, G. D. (2008). Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712008000600005>
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55–81. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000500004>
- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. A. (2015). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 759–775. <https://doi.org/10.1590/1679-395126953>
- Fonseca, D. R. da, Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I. da, & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451–1475. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>
- Freitas, W. R. de S., Jabbour, C. J. C., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. de S. (2013). Gestão de recursos humanos e manufatura enxuta: evidências empíricas do setor automotivo brasileiro. *Production*, 24(2), 451–461. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000039>
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the ‘happy-productive worker thesis.’ *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 1–39. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- Gomide Júnior, S., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, Á. de F. (2015). Bem-Estar no Trabalho: o Impacto das Satisfações com os Suportes Organizacionais e o Papel Mediador da Resiliência No Trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(1), 19–29. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.349>
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- 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>
- 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/10.5465/256741>

- Imran, M., & Shah Nawaz, M. G. (2020). PsyCap and Performance: Wellbeing at Work as a Mediator. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 93–102. <https://doi.org/10.1177/2319510x20915999>
- Jabbour, C. J. C., De Souza Freitas, W. R., Teixeira, A. A., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: Evidências empíricas. *Gestao e Producao*, 19(2), 347–360. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200009>
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480. <https://doi.org/10.1111/joms.12057>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(06), 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., Harden, E. E., Hackman, J. R., Oldham, G. R., Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K., Xiao, M., Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (2020). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 30(2), 635–672. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors. In *Personnel ...* (Vol. 64, Issue 3, pp. 559–592). <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x/full>
- Meneses, P. P. M., Coelho Junior, F. A., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva Filho, A. I. da. (2014). A produção científica Brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110–134. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Molina, M. L., Fialho, A. R., Amaral, P. L. do, Bach, S. de L., Rocha, L. M. da, & Souza, L. D. de M. (2017). Well-being and associated factors among elementary school teachers in southern Brazil. *Revista CEFAC*, 19(6), 812–820. <https://doi.org/10.1590/1982-021620171962217>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Oliveira, T. A., Pérez-Nebra, A. R., & Tordera, N. (2020). Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Revisão Sistemática da Literatura. In *50ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira*

de *Psicologia* (p. 351).

- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*.
- Paiva, F. J. de O. (2020). A ATUAÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS COMO BALIZADOR DO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA. *Block Caving – A Viable Alternative?*, 14(1), 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027>
- Peiró, J. M., Kozusznik, M., Molina, I. R., & Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance atwork. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>
- Reppold, C., Kaiser, V., Zanon, C., Hutz, C., Casanova, J. R., & Almeida, L. S. (2019). Escala de Satisfação com a Vida: Evidências de validade e precisão junto de universitários portugueses. *Revista de Estudios e Investigación En Psicología y Educación*, 6(1), 15–23. <https://doi.org/10.17979/reipe.2019.6.1.4617>
- Ribeiro, I., Capponi, M. B., de Carvalho, A. O., & Serra, F. A. R. (2015). Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a Partir da Percepção de Gerentes e não Gerentes. *Revista de Gestão e Secretariado*, 06(01), 01–22. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i1.426>
- 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/https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Santos, G. B., & Ceballos, A. G. da C. (2013). Bem-estar no trabalho: Estudo de revisão. *Psicologia Em Estudo*, 18(2), 247–255. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722013000200006>
- SBPOT, A. B. de P. O. e do T. –. (2020). Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil. In F. Queiroga (Ed.), *Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil*. UniCEUB. <https://doi.org/10.5102/9786587823003>
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(1), 57–76. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>
- Silva, L. M. T. da, Albuquerque, L. G. de, & Costa, B. K. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 8(2), 159–173. <https://doi.org/10.5329/recadm.20090802004>
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, November. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- Souza, J., Ribeiro, I., & Bertolini, G. R. F. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3. <https://doi.org/10.19177/reen.v7e220143-22>

- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tordera, N., Peiró, J. M., Ayala, Y., Villajos, E., & Truxillo, D. (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>
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management, 0*(0), 1–35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- van Harten, J., De Cuyper, N., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2020). Introduction to special issue on HRM and employability: mutual gains or conflicting outcomes? *International Journal of Human Resource Management, 31*(9), 1095–1105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1740457>
- Van Veldhoven, M. J. P. M., & Peccei, R. (2015). *Well-Being and Performance at Work* (Psychology Press (ed.); 1 st).
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland), 11*(24). <https://doi.org/10.3390/SU11246933>
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019). 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.emj.2018.10.003>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management, 31*(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being.pdf*.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). *The Human Resource – Firm Performance Relationship : Methodological and Theoretical Challenges. 1995*.
- Xiao, Q., & Cooke, F. L. (2020). Contextualizing employee perceptions of human resource management: a review of China-based literature and future directions. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 1744-7941.12259*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12259>
- Yu, S., Gu, G., Zhou, W., & Wang, S. (2008). Psychosocial work environment and well-being: A cross-sectional study at a thermal power plant in China. *Journal of Occupational Health, 50*(2), 155–162. <https://doi.org/10.1539/joh.L7098>