



Uma década depois: políticas e práticas de gestão de pessoas e a maturidade da agenda de pesquisa no Brasil

A decade later: human resource management policies and practices and the maturity of the research agenda in Brazil

Una década después: políticas y prácticas de gestión de personas y la madurez de la agenda de investigación en Brasil

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Antonio Ordones Neto, Universidade de Brasília (UnB)

Thiago Gomes Nascimento, Universidade de Brasília (UnB)

RESUMO

Este artigo atualiza e analisa criticamente a produção científica brasileira sobre políticas e práticas de gestão de pessoas entre 2017 e 2025, avaliando a maturidade da agenda de pesquisa. Adota abordagem descritivo-analítica com revisão integrativa, replicando e ampliando Demo et al. (2018). Seguindo o PRISMA 2020, realizou-se busca em 18 periódicos nacionais de Administração e Psicologia (Qualis $\geq$ B1), incluindo 35 novos estudos e totalizando 94 artigos com o ciclo anterior (2010–2016). Os resultados indicam retração até 2021 e retomada a partir de 2022, concentração editorial em Administração, centralidade da Universidade de Brasília e expansão ainda limitada de redes internacionais. Observa-se mudança temática, com maior foco em condições de trabalho, recrutamento e seleção e remuneração, e menor atenção a treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Apesar de avanços metodológicos pontuais e maior diálogo com tecnologia e métodos orientados a dados, persistem lacunas como baixa cumulatividade empírica, limitada validação de instrumentos e frágil articulação com variáveis estratégicas do comportamento organizacional. Conclui-se que o campo apresenta amadurecimento gradual, mas ainda requer maior rigor, integração teórica e diversificação metodológica para consolidar uma agenda robusta no Brasil.

Políticas de Gestão de Pessoas, Práticas de Gestão de Pessoas, Revisão Integrativa, Produção Científica Brasileira Agenda de Pesquisa

ABSTRACT

This article updates and critically analyzes Brazilian scientific production on human resource management policies and practices between 2017 and 2025, assessing the maturity of the research agenda. It adopts a descriptive-analytical approach with an integrative literature review, replicating and expanding Demo et al. (2018). Following PRISMA 2020 guidelines, a structured search was conducted in 18 leading national journals in Administration and Psychology (Qualis $\geq$ B1), including 35 new studies and totaling 94 articles when combined with the previous cycle (2010–2016). The results indicate a decline in production until 2021 and a consistent recovery from 2022 onward, editorial concentration in Administration journals, the persistent institutional centrality of the University of Brasília, and still-limited expansion of international networks. A thematic shift is observed, with greater emphasis on working conditions, recruitment and selection, and compensation, and less focus on training, development, and performance appraisal. Despite punctual methodological advances and increased dialogue with technology and data-oriented methods, relevant gaps remain, such as low empirical cumulativeness, limited instrument validation, and weak articulation with strategic organizational behavior variables. The field shows gradual maturation but still requires greater rigor, theoretical integration, and methodological diversification to consolidate a robust research agenda in Brazil.

Human Resource Management Policies, Human Resource Management Practices, Integrative Review, Brazilian Scientific Production, Research Agenda

RESUMEN

Este artículo actualiza y analiza críticamente la producción científica brasileña sobre políticas y prácticas de gestión de personas entre 2017 y 2025, evaluando el grado de madurez de la agenda de investigación. Adopta un enfoque descriptivo-analítico con revisión integradora de la literatura, replicando y ampliando a Demo et al. (2018). Siguiendo las directrices PRISMA 2020, se realizó una búsqueda estructurada en 18 revistas nacionales de referencia en Administración y Psicología (Qualis $\geq$ B1), incorporando 35 nuevos estudios y totalizando 94 artículos al agregarlos al ciclo anterior (2010–2016). Los resultados muestran una retracción de la producción hasta 2021 y una recuperación sostenida desde 2022, concentración editorial en revistas de Administración, centralidad institucional persistente de la Universidad de Brasília y una expansión aún limitada de redes internacionales. Se observa un cambio temático, con mayor énfasis en condiciones de trabajo, reclutamiento y selección y remuneración, y menor atención a capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño. Aunque existen avances metodológicos puntuales y mayor diálogo con la tecnología y métodos orientados a datos, persisten vacíos relevantes, como la baja acumulación empírica, la limitada validación de instrumentos y la débil articulación con variables estratégicas del comportamiento organizacional. Se concluye que el campo muestra un proceso de maduración gradual, pero aún requiere mayor rigor, integración teórica y diversificación metodológica para consolidar una agenda de investigación sólida en Brasil.

Políticas de Gestão de Pessoas, Práticas de Gestão de Pessoas, Revisão Integrativa, Produção Científica Brasileira, Agenda de Investigação

1. Introdução:

Na última década, as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) têm sido progressivamente consolidadas como um dos eixos estruturantes da agenda de pesquisa nas áreas de Administração e Psicologia Organizacional no Brasil, processo este que se mostra indissociável das transformações profundas observadas no mundo do trabalho, na morfologia das organizações e nas expectativas sociais que lhes são contemporaneamente dirigidas. Nesse contexto, a revisão sistemática empreendida por Demo et al. (2018) constituiu marco analítico de relevo ao proceder ao mapeamento da produção científica nacional referente ao período de 2010 a 2016, ocasião em que se evidenciou um campo ainda em fase inicial de institucionalização. Tal cenário foi caracterizado pela prevalência de delineamentos metodológicos predominantemente descritivos, pela frágil articulação entre as práticas de gestão de pessoas e variáveis estratégicas do comportamento organizacional, bem como pela persistência de lacunas substantivas em dimensões centrais, notadamente recrutamento e seleção, envolvimento e validação de instrumentos de mensuração.

Decorrido o interregno de uma década, o contexto no qual as PPGP são concebidas, operacionalizadas e investigadas tornou-se substancialmente mais complexo e multifacetado. A intensificação da transformação digital, a difusão de práticas orientadas por dados, algoritmos e modelos analíticos avançados, a incorporação progressiva da agenda da sustentabilidade e, de modo particularmente decisivo, os efeitos estruturantes da pandemia de Covid-19 concorreram para a redefinição das prioridades organizacionais. Em consequência, observou-se o deslocamento do foco da gestão de pessoas para temáticas como saúde e bem-estar no trabalho, teletrabalho, flexibilidade organizacional, equidade e justiça organizacional. Tais inflexões não apenas impõem desafios de ordem prática e gerencial, como também reclamam uma reavaliação crítica e sistemática do estado da arte da produção científica nacional, sob pena de se perpetuar um descompasso estrutural entre o conhecimento acadêmico produzido e os dilemas contemporâneos enfrentados por organizações públicas e privadas.

À luz desse cenário, verifica-se que o campo brasileiro das PPGP apresenta sinais concomitantes de continuidade e reconfiguração. De um lado, mantêm-se núcleos teóricos consolidados, bem como elevada concentração institucional da produção científica; de outro, observam-se a emergência e a progressiva consolidação de novos eixos temáticos, a exemplo das condições de trabalho, da retenção de pessoas em contextos

de escassez estrutural de talentos, da remuneração estratégica e do emprego transversal de tecnologias analíticas no suporte à tomada de decisão. Não obstante tais avanços, permanecem limitações metodológicas relevantes, expressas, entre outros aspectos, pela redução relativa de estudos multimétodo, pela heterogeneidade conceitual e operacional das medidas empregadas e pela escassez de evidências cumulativas suficientemente robustas para sustentar inferências causais de maior alcance e generalização.

Diante desse quadro, impõe-se a atualização da revisão sistemática sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no Brasil, com vistas à consolidação da produção científica publicada no período de 2017 a 2025, à identificação de avanços substantivos e lacunas persistentes e à reorientação da agenda de pesquisa à luz das transformações recentes do trabalho e da gestão. Ao proceder à replicação e à ampliação do desenho analítico adotado por Demo et al. (2018), a presente investigação propõe-se não apenas a descrever a evolução temática e metodológica do campo, mas, sobretudo, a avaliar o seu grau de maturidade científica, a sua capacidade de dialogar com problemas decisórios concretos e a sua aderência a uma agenda contemporânea integrada, na qual se articulam desempenho organizacional, bem-estar, ética e sustentabilidade.

2. Referencial teórico

A gestão de pessoas, embora historicamente vinculada à evolução do pensamento administrativo e às exigências de racionalização do trabalho (Kaufman et al., 2007), tem sido contemporaneamente reposicionada como função estratégica, em razão da centralidade assumida pelo capital humano na geração de capacidades organizacionais e de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Em tal enquadramento, as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) passam a ser compreendidas como arranjos institucionais e gerenciais pelos quais se orienta, estrutura e operacionaliza o trabalho, de modo a alinhar pessoas, processos e resultados em ambientes marcados por complexidade, incerteza e competição (Drucker, 2011; Pratt et al., 2016).

Para fins de precisão conceitual, impõe-se a distinção entre políticas e práticas de gestão de pessoas. As políticas configuram referenciais normativos e estratégicos que balizam a atuação organizacional na gestão de pessoas, ao passo que as práticas correspondem às rotinas, procedimentos e mecanismos concretos por meio dos quais tais diretrizes se materializam no cotidiano organizacional; em termos analíticos, definem-se, respectivamente, o *o quê* e o *porquê* (políticas) e o *como* (práticas) da ação gerencial (Legge, 1995; Demo et al., 2018). No âmbito do *Strategic Human Resource Management* (SHRM), tal distinção tem sido articulada à necessidade de integração entre PPGP e estratégia organizacional, com vistas à produção de desempenho, flexibilidade e resultados sustentáveis no longo prazo (Fombrun et al., 1984; Beer et al., 1984; Guest, 1987; Storey, 1995; Ulrich, 1997).

No contexto brasileiro, a consolidação do campo foi favorecida pela progressiva transição de uma concepção operacional de RH para uma abordagem estratégica de gestão de pessoas (Chiavenato, 2014), embora a produção científica nacional tenha sido, reiteradamente, caracterizada por fragilidades teóricas e metodológicas, com prevalência de estudos descritivos e limitada acumulação empírica (Tonelli et al., 2003). No plano histórico-organizacional, reconheceu-se a década de 1990 como ponto de inflexão, em virtude da abertura econômica e do recrudescimento competitivo, mediante os quais se intensificou o alinhamento entre práticas de gestão de pessoas, inovação e eficiência organizacional (Wood Jr et al., 2011).

No que tange à operacionalização e mensuração das PPGP, destaca-se a contribuição de Demo (2008), com a validação da Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (EPPGP/PPMPS), cuja estrutura contemplou dimensões relativas a Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), Condições de Trabalho (CT) e Recompensas. Posteriormente, ampliou-se o constructo por meio da *Human Resources Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS/EPPRH), com incorporação de dimensões adicionais, a exemplo de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho por competências, sob maior rigor psicométrico (Demo et al., 2012). Tais instrumentos consolidaram-se como referências na literatura nacional, ao possibilitarem aferição padronizada das percepções acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas em diferentes contextos organizacionais.

Mais recentemente, tem sido acentuada, na literatura, a necessidade de distinção entre os regimes institucionais do setor privado e do setor público, haja vista que práticas de gestão de pessoas, quando transpostas de forma acrítica, tendem a incorrer em inadequação normativa e funcional (Pratt et al., 2016). Nesse sentido, registraram-se iniciativas orientadas à adaptação de instrumentos ao contexto público, com destaque para a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública, proposta por Fernandes (2019), e, de modo mais recente, para a *public Human Resource Management Practices Scale (public HRMPS)*, apresentada por Demo et al. (2024).

Nesta última, procedeu-se à reconfiguração das dimensões originalmente previstas na HRMPPS, com exclusão de Recrutamento/Seleção e Remuneração/Recompensas — por se tratarem, em larga medida, de matérias legalmente disciplinadas e de reduzida discricionariedade gerencial na administração pública brasileira — e com consolidação de quatro fatores: Relacionamento; TD&E; Condições de Trabalho; e Avaliação de Competência e Desempenho (ACD) (Demo et al., 2024). Destaca-se, ademais, a substituição conceitual de Envolvimento por Relacionamento, com vistas a evitar ambiguidade terminológica com o constructo envolvimento no trabalho, usualmente tratado como variável de resultado na literatura especializada (Demo et al., 2024).

3. Procedimentos metodológicos

Para a atualização do estado da arte sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no Brasil, realizou-se revisão integrativa da literatura, adequada à identificação, análise e consolidação de evidências empíricas e teóricas (Page et al., 2021). O relato metodológico foi estruturado segundo as recomendações do PRISMA 2020, empregando-se o respectivo fluxograma para documentar, de forma transparente, as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão (Cronin; George, 2023; Page et al., 2021). Por restrições de recursos, as etapas de triagem e extração foram conduzidas por revisor único, com protocolo pré-especificado, formulários padronizados e trilha de auditoria, tendo sido a estratégia de busca submetida a parecer de par para mitigação de vieses.

A pergunta de pesquisa foi preservada do estudo-base, com atualização temporal para 2017–2025: como se configura o cenário recente das pesquisas sobre políticas e práticas de gestão de pessoas publicadas em periódicos nacionais de primeira linha em Administração e Psicologia, e que agenda investigativa permanece em aberto? Para enquadramento do escopo, adotou-se a moldura PICO: (P) produção científica brasileira sobre PPGP; (I) caracterização do *corpus* (temas, políticas/práticas, desenhos metodológicos, instrumentos, redes de colaboração) e identificação de lacunas; (Co) Brasil, periódicos Qualis ≥ B1, período 2017–2025. Estabeleceram-se, a priori, critérios de elegibilidade contemplando artigos completos revisados por pares, em português ou inglês, aderentes ao tema, publicados entre 2017 e 2025, em periódicos nacionais Qualis (2017–2020) nos estratos A1, A2, A3 e B1, conforme o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1
Periódicos nacionais listados

Área	Fonte	ISSN	Classificação
Administração	Brazilian Administration Review (BAR)	1807-7692	A2
Administração	Gestão & Produção	0104-530X	B1
Administração	Revista de Administração Contemporânea (RAC)	1982-7849	A2
Administração	Revista de Administração de Empresas (RAE)	2178-938X	A2
Administração	Revista de Administração Pública (RAP)	1982-3134	A2
Administração	Cadernos EBAPE.BR	1679-3951	A2
Administração	RAUSP Management Journal ^a	2531-0488	A2
Administração	Revista de Administração Mackenzie (RAM)	1678-6971	A2
Administração	Revista Eletrônica de Administração (REAd)	1413-2311	A3
Psicologia	Paidéia USP	1982-4327	A1
Psicologia	Psicologia: Teoria e Pesquisa	1806-3446	A1
Psicologia	Estudos de Psicologia (Natal)	1678-4669	A1
Psicologia	Estudos de Psicologia (PUC-Campinas) ^b	1982-0275	A1
Psicologia	Psicologia: Ciência e Profissão	1982-3703	A2
Psicologia	Avaliação Psicológica	2175-3431	A2

Psicologia	Psicologia em Revista	1678-9563	A2
Psicologia	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)	1984-6657	A2
Psicologia	Psicologia: Teoria e Prática	1980-6906	A2

Fonte: Elaborado pelos autores.

A busca foi restringida, por desenho e comparabilidade longitudinal com Demo et al. (2018), a 18 periódicos nacionais (9 de Administração e 9 de Psicologia), selecionados conforme Qualis CAPES 2017–2020 (CAPES, 2022), com pesquisas executadas diretamente nas interfaces das revistas e, quando necessário, em SciELO e PePSIC, registrando-se datas e cobertura temporal por fonte.

Deliberadamente, não foram realizadas buscas por citações (*backward/forward*), varreduras manuais, literatura cinzenta, repositórios de protocolos, contato com autores(as) ou validação PRESS, a fim de manter simetria de cobertura entre ciclos e concentrar-se em publicações com *peer review*.

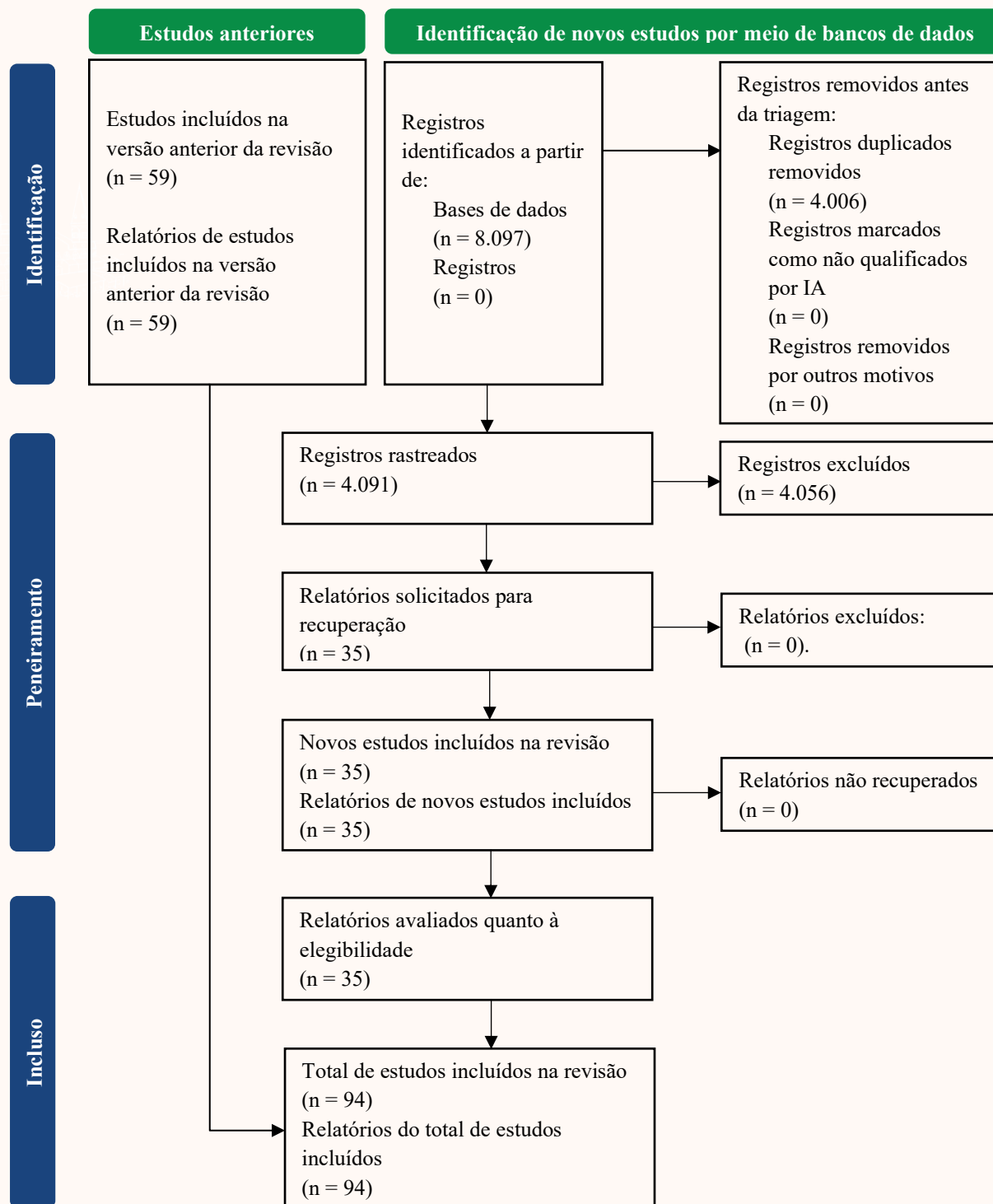
Os registros foram deduplicados por chaves combinadas (URL/DOI) e triados por título, com encaminhamento conservador a texto completo em casos duvidosos. Metadados utilizados nas análises bibliométricas foram recuperados via DOI e geridos no Mendeley. A extração de dados foi realizada mediante formulário padronizado, com apoio instrumental da inteligência artificial da SciSpace para sumarizações, sem imputações, inferências ou harmonizações terminológicas, preservando-se a literalidade dos estudos; ausências informacionais foram registradas de modo uniforme. Em virtude do escopo descritivo e da ausência de síntese quantitativa, não foi conduzida avaliação formal de risco de viés, nem de certeza/confiança do corpo de evidências, tampouco foram definidas medidas de efeito.

A síntese dos resultados foi realizada de forma narrativa e temática, mantendo-se os eixos analíticos de Demo et al. (2018): recrutamento e seleção; envolvimento; TD&E; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas; acrescentando-se, por pertinência ao período 2017–2025, os eixos “inteligência e tecnologia em gestão de pessoas” e “agenda futura de pesquisa”. Complementarmente, executou-se análise bibliométrica replicando o desenho do estudo-base, com uso do Biblioshiny/bibliometrix, a partir de indicadores de produção anual, distribuição por periódicos, produtividade autoral, afiliações e países, além de redes de coocorrência, co-citação e colaboração. Por fim, declara-se inexistência de alterações de protocolo ao longo do processo, ausência de financiamento específico e inexistência de conflitos de interesse.

4. Resultados e análises

Nas No ciclo 2017–2025, identificaram-se 8.097 registros nas fontes previamente especificadas. Após deduplicação, excluíram-se 4.006 registros redundantes, submetendo-se 4.091 à triagem por título. Nessa etapa, 4.056 registros foram excluídos por inobservância dos critérios de elegibilidade, prosseguindo-se com 35 relatos para leitura em texto completo. Todos os textos foram recuperados após tentativas institucionais razoáveis e, ao final, 35 estudos foram incluídos na revisão. Não se rastrearam estudos em andamento nem se realizaram buscas adicionais por citações ou em outras fontes, tendo sido a triagem executada manualmente, conforme Figura 1.

Figura 1
Fluxograma PRISMA



Fonte: Elaborado pelos autores.

ARTIGO

Como se trata de atualização de revisão sistemática prévia, registra-se que Demo et al. (2018) incluíram 59 estudos (2010–2016), ao passo que o presente ciclo incluiu 35 estudos (2017–2025). Embora a comparação longitudinal tenha sido preservada por meio de eixos analíticos equivalentes, não se logrou recuperar a listagem individualizada do *corpus* de 2010–2016, limitando a replicabilidade estrita do ciclo anterior e impondo que a comparação se realize por indicadores agregados e por padrões descritivos.

No que se refere à evolução temporal da produção, o período 2017–2025 exibiu padrão em “U”: partiram-se de 5 artigos em 2017, observou-se declínio até o mínimo em 2021 ($n=2$) e, em seguida, verificou-se retomada em 2022–2023 ($n=5$ em cada ano), com leve redução em 2024 ($n=4$) e 2025 ($n=3$), totalizando 35 publicações (média $\approx 3,9$ /ano). Em contraste, o ciclo 2010–2016 apresentou padrão de desaceleração ao final, ao passo que o ciclo atual revela “queda-e-retomada”, sobretudo após 2021. Esse comportamento sugere, em termos interpretativos, uma reconfiguração do campo no pós-2021, compatível com mudanças no mundo do trabalho, com ênfase crescente em condições de trabalho, flexibilidade e bem-estar.

A distribuição por periódicos mostrou concentração elevada: RAM (8; 22,9%), RAE (7; 20,0%) e Cadernos EBAPE.BR (6; 17,1%) responderam, em conjunto, por 60% do *corpus*. Em estrato subsequente, RAUSP *Management Journal* e REAd (3 cada; 8,6%) sustentaram produção relevante, seguidas por RAP e rPOT (2 cada; 5,7%) e uma cauda longa com periódicos de ocorrência unitária. Observou-se predominância editorial de veículos de Administração e Gestão, com presença residual — ainda que persistente — de Psicologia e Produção/Engenharia. Em cotejo com 2010–2016, verificou-se deslocamento do eixo editorial: se antes rPOT, REAd e RAC lideravam, no período recente a liderança deslocou-se para RAM/RAE/EBAPE, sinalizando reacomodação de canais preferenciais de difusão e, possivelmente, maior aderência do debate a agendas de gestão e estratégia.

No plano autoral, identificou-se concentração moderada: Gisela Demo figurou como autora mais recorrente (5 artigos), seguida por Olga Alexandra Chinita Pirrolas (3) e Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia (3), além de um segundo estrato com autores(as) com duas ocorrências. O padrão sugere a permanência de um núcleo produtivo e recorrente, com relativa renovação de nomes em comparação ao ciclo anterior, no qual se destacavam Demo, Abbad e Mourão.

Quanto às afiliações institucionais, observou-se forte concentração em três polos: UnB (15; 21,7%), FGV (13; 18,8%) e USP (7; 10,1%), que, em conjunto, perfizeram 50,7% das 69 ocorrências de afiliação. Em seguida, emergiram UFC e um conjunto de instituições com três ocorrências, incluindo, de modo relevante, afiliações ibéricas (Espanha e Portugal). Esse achado reafirma a centralidade institucional já observada no ciclo 2010–2016, particularmente no eixo UnB, porém sinaliza expansão incipiente da internacionalização — ainda pouco conectada ao núcleo brasileiro nas redes de colaboração.

No que tange aos tipos de estudo, prevaleceram investigações empíricas (23), seguidas de estudos teóricos (10) e teórico-empíricos (2). Predominaram abordagens quantitativas (37,1%), com presença relevante de qualitativas (25,7%) e teóricas (28,6%), enquanto multimétodos permaneceram minoritários (8,6%), conforme Quadro 2.

Quadro 2
Síntese da categorização dos estudos incluídos

Análise metodológica	Classificação	Contagem (n)	Frequência (%)
Natureza da pesquisa	Quantitativa	13	37,1
	Teórica	10	28,6
	Qualitativa	9	25,7
	Multimétodo	3	8,6
Setor da economia	Não se aplica	10	28,6
	Privado	10	28,6
	Público	8	22,9
	Não Informado	6	17,1
	Privado e Terceiro Setor	1	2,9

Ramo de atuação das empresas pesquisadas	Não se aplica	10	28,6
	Diversos setores	9	25,7
	Outros	8	22,8
	Instituição de Ensino Superior	3	8,6
	Órgão público	3	8,6
	Agroindústria	2	5,7
Instrumentos utilizados para coleta de dados	Levantamento de documentos	15	42,9
	Questionário	13	37,1
	Entrevista	11	31,4
	Outros	5	14,3
	Observação direta	2	5,7
	Diário de campo	2	5,7
	Grupo focal	2	5,7
Técnica de análise de dados	Outros	23	65,7
	Estatística descritiva	12	34,3
	Análise de conteúdo	11	31,4
	Modelagem por equação estrutural	7	20
	Análise fatorial exploratória	5	14,3
	Análise de regressão	5	14,3
	Análise de correlação	2	5,7

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse perfil sugere que, embora se mantenha a base empírica do campo, a maturidade metodológica ainda se desenvolve de forma heterogênea, com persistência de assimetrias no uso de estratégias mistas e na cumulatividade analítica entre desenhos.

No plano substantivo, observou-se nítida mudança de foco temático: Condições de Trabalho figuraram como eixo predominante (25; 71,4%), seguidas por Recrutamento e Seleção e Remuneração e Recompensas (15 cada; 42,9%), e por Envolvimento (12; 34,3%). Em contrapartida, TD&E (4; 11,4%) e Avaliação de Desempenho e Competências (3; 8,6%) permaneceram sub-representadas. Interpretativamente, a centralidade de condições de trabalho coaduna-se com o período pós-pandemia e com a intensificação de arranjos flexíveis (teletrabalho, saúde, segurança, bem-estar), ao passo que a menor incidência de TD&E e avaliação pode indicar (i) deslocamento de prioridade editorial e empírica; (ii) maior dificuldade de mensuração e acesso a dados; ou (iii) absorção desses temas por subcampos adjacentes (aprendizagem, competências, desenvolvimento organizacional), nem sempre indexados sob descritores de PPGP.

No tocante à estrutura intelectual e conceitual do *corpus*, o diagrama de três campos evidenciou a coexistência de: (i) referências canônicas (p. ex., Barney; Armstrong & Taylor; Combs; Martín-Alcázar), em diálogo com (ii) a matriz brasileira associada à tradição de Demo e coautorias, e (iii) um léxico temático que, além de Administração e Ciências Sociais, passou a incorporar termos de computação e métodos orientados a dados (p. ex., *machine learning*).

Esse padrão sugere transversalidade disciplinar crescente e penetração incremental de abordagens analíticas e tecnológicas no domínio de gestão de pessoas, sem ruptura com o cânone teórico consolidado. A rede de coocorrência corroborou essa leitura ao posicionar “ciência da computação” como hub, conectando-se densamente a “gestão do conhecimento”, “recursos humanos/gerenciamento”, “economia” e “psicologia”, com *machine learning* atuando como ponte entre métodos e aplicações gerenciais.

Já a rede de co-citação evidenciou núcleo hegemônico ancorado na literatura de políticas e práticas de GP (com centralidade de Demo et al.), articulada a referências internacionais clássicas, indicando continuidade do arcabouço dominante, com subclusters periféricos de natureza metodológica, psicométrica e setorial. Em termos de discussão,

infere-se que a área tem operado por adição incremental de repertórios — tecnologia e métodos — sem substituição do eixo conceitual já estabilizado.

Por fim, a rede de colaboração por autores revelou baixa densidade global e alta modularidade, com pequenos componentes e um componente principal egocentrado em Gisela Demo, padrão que replica traços do ciclo anterior: centralidade de um hub articulador e presença de “ilhas” colaborativas com escassos laços ponte entre comunidades.

Tal configuração sugere que a institucionalização do campo permanece dependente de poucos polos e que a diversificação de agendas ainda carece de maior articulação interinstitucional e interdisciplinar, especialmente para consolidar cumulatividade empírica e replicabilidade entre grupos.

Em síntese, os resultados do ciclo 2017–2025 apontam: (i) retomada da produção após 2021; (ii) deslocamento editorial para periódicos de Administração/gestão; (iii) persistência de centralidade institucional (UnB/FGV/USP) com internacionalização ainda incipiente; (iv) predominância de estudos empíricos, sobretudo quantitativos, com multimétodos minoritários; (v) reorientação temática para condições de trabalho, recrutamento/seleção e recompensas; e (vi) transversalidade crescente com ciência de dados e métodos algorítmicos, sem ruptura com o cânone consolidado. A discussão aponta, por conseguinte, amadurecimento incremental do campo, porém com lacunas persistentes: baixa densidade colaborativa intergrupos, limitada cumulatividade empírica, subexploração de TD&E e avaliação de desempenho/competências e necessidade de maior sofisticação metodológica e integração teórica entre gestão, psicometria e abordagens orientadas a dados.

5. Discussão

Item A discussão foi estruturada a partir de leitura integrada e crítica das políticas e práticas de gestão de pessoas como sistema interdependente, combinando evidências empíricas e teóricas (validações psicométricas, modelos estruturais, análises setoriais e estudos qualitativos). Interpretaram-se convergências, tensões e especificidades contextuais (setores público e privado, arranjos organizacionais e diferenças regionais), com vistas a explicitar implicações práticas, limites de generalização e lacunas programáticas.

O corpo de evidências revelou restrições que reduzem a certeza das inferências: distribuição desigual entre eixos temáticos, heterogeneidade de desenhos e medidas, predomínio quantitativo com menor captação de dimensões éticas e contextuais, e potencial viés de publicação. Metodologicamente, destacaram-se: (i) escopo restrito a 18 periódicos brasileiros e exclusão de literatura cinzenta; (ii) limitação linguística (português/inglês); (iii) triagem e extração por revisor único; (iv) ausência de avaliação formal de risco de viés e certeza da evidência; e (v) síntese narrativa, necessária pela heterogeneidade, porém incapaz de estimar efeitos agregados.

5.1. Recrutamento e Seleção

O eixo de R&S foi reafirmado como função estratégica, sobretudo por sua relação com desempenho e redução de rotatividade voluntária (*churning*). Apesar de historicamente subpesquisado, a evidência recente sugere que a qualidade procedimental do processo seletivo opera como sinalização ética e organizacional, associando-se a virtuosidade, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Persistiu, contudo, contingência contextual: efeitos sobre comprometimento nem sempre se confirmaram, e o poder explicativo do eixo foi frequentemente inferior ao de outras dimensões.

A discussão enfatizou tensões regulatórias: no setor público, o concurso e a baixa discricionariedade levam à marginalização de R&S em instrumentos de mensuração e impõem riscos de politicização; no setor privado, custos de rescisão e rigidez normativa afetam decisões de contratação, com implicações econômico-financeiras. Ademais, a literatura evidenciou grande variação setorial (informalidade em pequenos negócios, critérios disciplinares na agroindústria, contratação por indicação em arranjos locais), além de desafios emergentes: escassez de mão de obra qualificada, recrutamento remoto pós-Covid-19 e lacunas ético-demográficas (etarismo; seleção negligente de expatriados).

5.2. Envolvimento

O envolvimento (ou “Relacionamento”, no setor público) foi discutido como eixo de alta centralidade explicativa para percepção geral das PPGP e para o bem-estar no trabalho. O debate foi organizado em torno de três mecanismos: reconhecimento, participação e comunicação. Destacou-se a tensão entre seu papel como fator de retenção e sua subimplementação em determinados contextos: a ausência de reconhecimento apareceu como propulsora do *churning*, ao passo que ambientes comunicacionais abertos, mediados por percepções de justiça, associaram-se à satisfação no trabalho.

No setor público, o eixo foi descrito como simultaneamente crucial e difícil de institucionalizar, dadas resistências culturais, burocratização e baixa participação. Em contrapartida, em arranjos pequenos ou familiares, a dimensão relacional tende a ser reforçada por laços afetivos. Na agenda verde e sustentável, o envolvimento foi reconfigurado como vetor de ecoinovação e participação pró-ambiental, exigindo ultrapassar leituras unitaristas e incorporar mediações éticas e de stakeholders. Em síntese, envolvimento foi tratado como núcleo normativo e psicossocial que conecta justiça, reputação, confiança e resultados atitudinais.

5.3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação

O TD&E permaneceu reconhecido como pilar estratégico, associado a eficiência, desempenho e valorização econômica do trabalhador (inclusive por modelagens de “opção” de expansão do capital humano). A discussão mostrou convergência quanto ao retorno do investimento em treinamento e sua relevância para agendas ESG e sustentabilidade. Todavia, emergiu forte tensão: TD&E simultaneamente reduz riscos e eleva custos quando há rotatividade, pois o conhecimento adquirido pode ser perdido, o que reposiciona o treinamento como variável-chave em políticas de retenção.

Outra tensão central foi o uso do treinamento como desenvolvimento versus instrumento de intensificação/controle do trabalho, observado em certos contextos produtivos. No setor público, TD&E foi descrito como subsistema relativamente avançado na gestão por competências e como dependente de valores organizacionais (igualitarismo e inovação). Em contextos específicos (expatriação, indústria criativa, pequenas empresas), o eixo assumiu feições distintas (treinamento cultural, formação informal/horizontal, urgência por qualificação). Por fim, apontou-se lacuna persistente: baixa atenção ao desenvolvimento de profissionais maduros e à articulação do TD&E com comprometimento afetivo (por vezes predominando vínculos normativos/continuação).

5.4. Condições de Trabalho

Condições de trabalho assumiram papel de eixo estruturante da discussão, agregando QVT, saúde e segurança, bem-estar, flexibilidade e teletrabalho. O capítulo tratou CT como domínio onde se manifesta a tensão mais sensível entre proteção e flexibilidade: o arcabouço legal protetivo convive com argumentos de perda de flexibilidade e incentivo à terceirização; no setor público, hierarquização e segmentação dificultam alinhamento estratégico; no privado, a informalidade pode coexistir com precariedade.

A pandemia foi interpretada como catalisador de reconfigurações: exigiu adaptação ergonômica do domicílio, intensificou jornadas, elevou desgaste e tornou comunicação/gestão do tempo dimensões críticas. O eixo também foi relacionado diretamente ao *churning*, com sobrecarga, estresse e ambiente inadequado como fatores centrais de saída. Na perspectiva sustentável e ética, defendeu-se que CT deve enfrentar intensificação e reduzir prejuízos humanos, sob pena de reproduzir práticas “hard” de controle. Lacunas importantes foram destacadas na gestão da idade (adaptações ergonômicas e desenho do trabalho para trabalhadores maduros) e em missões internacionais (suporte psicossocial e burocrático).

5.5. Avaliação de Desempenho e Competências

A avaliação de desempenho e competências foi discutida como prática decisória que articula investimentos (TD&E), desligamentos e sistemas de incentivos. Reconheceu-se centralidade teórica e sua função de base para

planos de desenvolvimento, gestão por competências e decisões estratégicas. Entretanto, o capítulo sublinhou tensões recorrentes: informalidade ou inexistência em pequenos negócios; fragilidade de legitimação por justiça; e distorções políticas e simbólicas (especialmente no setor público), que convertem a avaliação em rito formal, com resquícios patrimonialistas.

A dicotomia meritocracia–justiça foi central: a existência do sistema não garante justiça percebida; curvas forçadas e critérios informalmente políticos corroem legitimidade. A discussão ainda apontou necessidade de ampliar o horizonte avaliativo para incorporar sustentabilidade e critérios verdes, além de adaptar métricas ao teletrabalho. Persistiram lacunas: baixa presença empírica do eixo em estudos, menor exploração da vertente por competências e ausência de evidências consolidadas sobre práticas avaliativas voltadas a trabalhadores maduros.

5.6. Remuneração e Recompensas

R&R foi tratada como eixo de alta controvérsia e alto impacto na retenção: a insatisfação remuneratória apareceu como um dos principais motores do *churning*, embora seu peso para bem-estar e comprometimento nem sempre seja máximo. A discussão enfatizou que recompensas extrapolam salário, abrangendo benefícios, contingências regulatórias e custos associados ao vínculo. No setor privado, reforçou-se a ligação com meritocracia e desempenho; no setor público, a rigidez legal reduz discricionariedade e desloca a ênfase para recompensas indiretas e reconhecimento.

A dimensão da justiça reapareceu como mediadora crítica: bônus proporcionais podem ser percebidos como mais equitativos; curvas forçadas e favoritismos corroem credibilidade. O texto ainda destacou tensões setoriais: em indústrias criativas e serviços funerários, a motivação intrínseca e o sentido do trabalho podem superar recompensas extrínsecas; em contextos industriais, remuneração variável pode operar como mecanismo punitivo. Em sustentabilidade, destacou-se a emergência de recompensas “verdes”; em expatriação, custos elevados e perdas financeiras no retorno acentuam frustrações quando há informalidade.

5.7. Inteligência e tecnologia como eixo transversal

A tecnologia foi discutida como metacondição transversal das PPGP: do suporte estatístico (modelos estruturais) à dimensão preditiva/prescritiva (previsão de *churning*, alocação ótima, métricas baseadas em KPIs e e-HRM). A pandemia foi interpretada como aceleradora de digitalização e reconfiguração de métricas e processos. No setor público, tecnologia foi vinculada a transparência e *accountability*.

Contudo, a discussão enfatizou tensões ético-políticas: riscos de obscurecer dimensões subjetivas e contextuais, dependência das percepções dos trabalhadores para o êxito do e-HRM e necessidade de governança algorítmica (privacidade, vieses, explicabilidade e responsabilização). Reapareceu a tensão modernização–controle, quando tecnologia é usada para vigilância e intensificação do trabalho.

5.8. Comparação com 2010–2016 e Agenda futura

Em cotejo com 2010–2016, a atualização 2017–2025 permite sustentar simultaneamente continuidade estrutural e reordenamento substantivo do campo, mantendo-se, tanto quanto possível, a comparabilidade com o estudo-base de Demo et al. (2018) por meio da preservação de eixos analíticos e de indicadores descritivos.

No plano estrutural, preservou-se o traço de concentração institucional já assinalado por Demo et al. (2018). A produção 2017–2025 manteve-se fortemente ancorada em poucos polos acadêmicos, com destaque para a Universidade de Brasília (UnB), que permanece como eixo de centralidade na institucionalidade do campo, tal como identificado no ciclo 2010–2016.

No tocante ao perfil editorial, verificou-se acomodação relevante. No ciclo 2010–2016, Demo et al. (2018) apontaram liderança de periódicos como rPOT, REAd e RAC, sugerindo distribuição em veículos com presença importante da Psicologia Organizacional e do Trabalho. No período 2017–2025, a produção concentrou-se sobretudo em RAM, RAE e Cadernos EBAPE.BR, respondendo, em conjunto, por parcela substantiva do *corpus*.

ARTIGO

O contraste mais expressivo entre os ciclos reside na reordenação temática ao longo dos eixos de políticas e práticas. No estudo-base, Demo et al. (2018) assinalaram lacunas em práticas específicas (com destaque, entre outras, para R&S) e enfatizaram que o campo se encontrava em fase inicial de institucionalização, com predominância de delineamentos descritivos e fragilidade na articulação entre práticas de GP e variáveis estratégicas de comportamento organizacional.

No *corpus* 2017–2025, a distribuição por eixos revelou nova hierarquia: Condições de Trabalho assumiu posição dominante, sendo o eixo mais frequente, ao passo que Recrutamento e Seleção e Remuneração e Recompensas apresentaram incidência expressiva, compondo, conjuntamente, um bloco temático de alta saliência. Em contrapartida, TD&E e Avaliação de Desempenho e Competências apareceram com frequência menor no corpus recente. Essa alteração na centralidade dos eixos não pode ser lida como “substituição” de pilares, mas como mudança de ênfase analítica: os achados indicam que, na janela 2017–2025, foram priorizados problemas associados a ambiente de trabalho e manutenção do vínculo laboral, ao lado de práticas típicas de atração e incentivos.

A predominância de Condições de Trabalho indica que o campo passou a privilegiar, de modo mais sistemático, temas associados a ambiente, saúde e segurança, bem-estar, arranjos de trabalho e flexibilização. Por sua vez, o aumento relativo de R&S e R&R sugere maior atenção a mecanismos de entrada e permanência na organização, coerente com achados do próprio ciclo quanto a rotatividade e desafios de retenção. Já a menor incidência de TD&E e de Avaliação no corpus 2017–2025 sugere deslocamento do foco empírico para dimensões mais diretamente associadas ao desenho do trabalho e aos incentivos, não obstante esses eixos permaneçam teoricamente estruturantes e continuem a aparecer como dimensões relevantes em modelos e instrumentos discutidos no campo.

Na dimensão metodológica, a comparação deve ser formulada com cautela, mas os padrões reportados permitem duas observações consistentes. Primeiro, tanto no ciclo 2010–2016 quanto no ciclo 2017–2025 preservou-se forte presença de estudos empíricos e quantitativos no campo, o que converge com a natureza tradicional da pesquisa em políticas e práticas no Brasil descrita por Demo et al. (2018). Segundo, na atualização verificou-se proporção reduzida de estudos multimétodo e persistência de heterogeneidade de medidas e desenhos, o que limita comparabilidade e cumulatividade.

Esses resultados dialogam diretamente com um ponto sensível do estudo-base: Demo et al. (2018) já apontavam fragilidades metodológicas e predominância de delineamentos descritivos. A atualização não “anula” esse diagnóstico; antes, o reposiciona: embora a produção recente inclua validações e modelos estruturais, a heterogeneidade e a baixa presença de triangulação multimétodo continuam a restringir inferências mais robustas e comparações transversais.

Outro ponto de comparação reside na estrutura social do campo. Demo et al. (2018) já indicavam elevada centralidade da UnB e padrões de colaboração institucional concentrados. No ciclo 2017–2025, a rede de colaboração por autores revelou baixa densidade global e alta modularidade, organizada em pequenos componentes e com componente principal egocentrado em um polo autoral recorrente. Em termos comparativos, a atualização reafirma dois traços: (i) a persistência de nós centrais que estruturam o campo e (ii) a manutenção de ilhas colaborativas pouco conectadas entre si. Embora isso não invalide a produtividade do campo, sugere limites para a consolidação de agendas cumulativas, especialmente quando se pretende avançar para sínteses quantitativas ou comparações longitudinais mais refinadas.

A agenda futura deve ser formulada como extensão direta dos padrões observados e das lacunas explicitadas no estudo-base, evitando prescrições genéricas. À luz dos resultados do ciclo 2017–2025 e do diagnóstico de Demo et al. (2018), delinham-se em frentes prioritárias. A atualização mostrou centralidade de Condições de Trabalho e maior incidência de R&S e R&R, com menor presença relativa de TD&E e Avaliação. Nesse cenário, a agenda futura deve promover investigações que recomponham a lógica sistêmica das PPGP, evitando que o campo se torne monocêntrico em torno de um único eixo dominante. Não se trata de “forçar” temas sub-representados, mas de responder ao próprio alerta do estudo-base: a fragilidade de articulação entre práticas e variáveis estratégicas. Investigações futuras podem, portanto, priorizar desenhos que explicitem interdependências entre eixos,

descrevendo como Condições de Trabalho, Envolvimento, R&S, TD&E, Avaliação e Recompensas se combinam e se reforçam (ou se neutralizam) em contextos organizacionais distintos, mantendo, quando possível, taxonomias comparáveis às utilizadas em Demo et al. (2018).

Demo et al. (2018) destacaram lacunas como validação de instrumentos e subexploração de certas políticas. A atualização, embora registre a presença de estudos com modelos estruturais e de instrumentos, ainda evidencia heterogeneidade e baixa cumulatividade. Assim, a agenda futura deve enfatizar: (a) maior padronização e transparência de medidas e (b) incremento de estudos que explorem, com maior sistematicidade, eixos menos frequentes no ciclo recente (notadamente TD&E e Avaliação), preservando comparabilidade longitudinal. Essa orientação é particularmente relevante se se pretende, futuramente, viabilizar sínteses quantitativas, reduzir ambiguidade conceitual entre construtos e sustentar inferências causais mais robustas.

A atualização registrou baixa proporção de multimétodos e sintetizou análises majoritariamente narrativas devido à heterogeneidade. Diante disso, a agenda futura deve endereçar, de modo direto, o problema da cumulatividade: estudos multimétodo e desenhos longitudinais, quando factíveis, podem reduzir dependência de cortes transversais e ampliar capacidade de explicação. Tal recomendação não extrapola o corpus: decorre do diagnóstico do próprio estudo-base sobre fragilidade metodológica e do achado recente de heterogeneidade de medidas e baixa densidade de triangulação.

A atualização evidenciou presença de estudos no setor público e discussão sobre limitações de discricionariedade e regulação. Ao mesmo tempo, mostrou diversidade de ramos, com “diversos setores” e “outros” em proporções relevantes, e com casos específicos (instituições de ensino superior e órgãos públicos). A agenda futura deve, portanto, explorar de modo mais sistemático como regimes institucionais e normativos condicionam o desenho e a mensuração das práticas — especialmente em eixos como R&S e recompensas no setor público —, bem como como setores distintos (e.g., organizações com diferentes ramos de atuação) reconfiguram práticas como envolvimento e condições de trabalho. Essa direção responde a um ponto já sugerido por Demo et al. (2018): evitar descompasso entre pesquisa e dilemas contemporâneos enfrentados por organizações públicas e privadas.

A atualização mostrou, por meio dos próprios artefactos bibliométricos, maior presença de termos de computação e de *machine learning* como ponte entre campos e temas. A agenda futura, portanto, deve tratar tecnologia e inteligência analítica não como apêndice, mas como dimensão transversal que atravessa práticas (recrutamento, retenção, avaliação, comunicação interna, condições de trabalho). Ao mesmo tempo, a agenda deve manter a prudência indicada pela própria síntese: a incorporação de tecnologia, para ser analiticamente útil, deve ser acompanhada por maior clareza de mensuração, sob pena de amplificar heterogeneidade e reduzir comparabilidade. Assim, o avanço esperado é tornar explícitas as relações entre adoção de tecnologias de GP, mudanças no desenho das práticas e padrões de evidência observados no campo, sem extrapolar para além do *corpus*.

Considerações finais

Conclui-se que a produção científica brasileira sobre políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) no período 2017–2025 revela um campo simultaneamente institucionalizado e reorientado por transformações recentes do trabalho, com especial destaque para o pós-pandemia, a digitalização e a crescente centralidade de temas associados a bem-estar, flexibilidade e sustentabilidade. A atualização da revisão sistemática, ao incluir 35 estudos em periódicos nacionais de primeira linha, permite afirmar que a agenda se deslocou, em termos substantivos, para um tripé contemporâneo: Condições de Trabalho (predominante), Recrutamento e Seleção e Remuneração e Recompensas, enquanto TD&E e Avaliação de Desempenho e Competências, embora teoricamente centrais, foram relativamente menos investigados no recorte recente. Tal reconfiguração não implica declínio da relevância estratégica desses eixos, mas antes sugere sua recontextualização em uma paisagem marcada por teletrabalho, intensificação laboral, escassez de talentos e pressões por justiça e legitimidade.

No plano teórico, verificou-se continuidade de um cânone consolidado — ancorado em referências clássicas e em matrizes nacionais de mensuração —, porém acompanhada de maior transversalidade disciplinar, com

penetração de abordagens orientadas a dados, inteligência analítica e plataformas digitais. No plano empírico e metodológico, identificou-se predominância de estudos empíricos e quantitativos, com baixa densidade multimétodo e heterogeneidade de medidas, circunstância que limita comparabilidade, cumulatividade e robustez inferencial. No plano institucional, persistiu elevada concentração em polos acadêmicos específicos e redes de colaboração modulares, com pouca conectividade entre comunidades, o que tende a restringir a consolidação de evidências cumulativas e a generalização para diferentes setores, regiões e arranjos organizacionais.

À luz desses achados, sustenta-se que a maturidade do campo avançou sobretudo na aderência a problemas decisórios concretos — retenção, rotatividade, justiça remuneratória, desenho do trabalho e saúde ocupacional —, mas ainda carece de: (i) investigações integradas que testem efeitos sistêmicos e interdependências entre práticas; (ii) maior sofisticação metodológica (desenhos multiníveis, longitudinais, triangulação qualitativa e quantitativa, e padrões explícitos de qualidade de evidência); (iii) aprofundamento de agendas ético-normativas (equidade, governança algorítmica, proteção de dados, não discriminação etária e mitigação de vieses); e (iv) modelos teóricos e métricas sensíveis às especificidades do setor público, no qual a baixa discricionariedade e a rigidez normativa reconfiguram o alcance de práticas como R&S e recompensas.

Em síntese, a revisão atualizada indica que a pesquisa brasileira em PPGP se encontra em estágio de consolidação seletiva: robustece-se onde a realidade do trabalho impôs urgência (condições, retenção e incentivos), expande-se para a tecnologia como dimensão transversal, mas permanece desafiada pela fragmentação colaborativa, pela assimetria temática e por lacunas de evidência em práticas estruturantes (TD&E e avaliação) e em públicos historicamente subatendidos (p. ex., profissionais maduros, expatriados e trabalhadores(as) em arranjos precários). Reafirma-se, portanto, a necessidade de uma agenda de pesquisa que combine rigor metodológico, relevância prática e legitimidade ética, de modo que as políticas e práticas de gestão de pessoas sejam compreendidas e aprimoradas como arquitetura sistêmica capaz de produzir, de forma simultânea, desempenho organizacional, bem-estar e sustentabilidade.

Referências:

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., & Mills, D. Q. (1984). *Managing human assets: the groundbreaking Harvard Business School program* (8. print). Free Press [u.a.].
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Manole.
- Cronin, M. A., & George, E. (2023). The Why and How of the Integrative Review. *Organizational Research Methods*, 26(1), 168–192. <https://doi.org/10.1177/1094428120935507>
- Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*, 59(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600005>
- Demo, G., 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>

Drucker, P. F. (2011). *The Practice of Management* (M. Belbin, Org.). Routledge.

Fernandes, A. C. M. (2019). Índícios de validade e confiabilidade de um modelo de práticas de gestão de pessoas no serviço público (G. D. Fiuza, Org.). <https://bdm.unb.br/handle/10483/25016>

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.

Guest, D. E. (1987). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

Kaufman, B. E., Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. Em *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Em annotated edition Illustrated (Org.), Management, work and organisations. Macmillan Business.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (2016). *The Oxford handbook of organizational identity*. Oxford University Press.

Storey, J. (1995). *Human resource management: a critical text*. Routledge.

Tonelli, M. J., Caldas, M. P., Lacombe, B. M. B., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000100011>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Wood Jr, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232–243. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300004>