

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
PESSOAS BASEADA EM  
EVIDÊNCIAS E  
DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL NO  
SETOR PÚBLICO: UMA  
REVISÃO ANALÍTICA SOBRE  
PRÁTICAS, DESAFIOS E  
PERSPECTIVAS  
CONTEMPORÂNEAS**

**EVIDENCE-BASED STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: AN  
ANALYTICAL REVIEW OF CONTEMPORARY PRACTICES, CHALLENGES,  
AND PERSPECTIVES**

Ciências Sociais Aplicadas • 12/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/778516560](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/778516560)

---

Bruce Vasconcelos dos Santos<sup>1</sup>

Diógenes Eldo Carvalho de Barbosa Sobrinho<sup>2</sup>

Aryadynna Santos Feitosa<sup>3</sup>

Fabício Brito do Amaral<sup>4</sup>

Inácio de Loiola de Oliveira Campos Júnior<sup>5</sup>

---

## RESUMO

Este artigo analisa a gestão de pessoas baseada em evidências como eixo estratégico para o desempenho organizacional na esfera pública. O estudo parte do reconhecimento de que a atuação da área de pessoas nas organizações públicas não pode permanecer limitada às rotinas administrativas, controle funcional, folha de pagamento e observância normativa, uma vez que a transformação tecnológica, a reconfiguração das relações de trabalho, a valorização da diversidade, a ampliação das demandas por bem-estar e a pressão por melhores entregas públicas exigem decisões mais integradas à estratégia institucional. Metodologicamente, adota-se uma revisão analítica sistematizada, com seleção, extração, avaliação crítica e síntese de estudos nacionais e internacionais publicados entre 2023 e 2026, além de relatórios institucionais com base empírica aderente ao escopo da investigação. Os resultados indicam que a gestão de pessoas produz efeitos organizacionais mais consistentes quando articula dados confiáveis, metas claras, liderança qualificada, desenvolvimento de competências, reconhecimento, escuta institucional, diversidade, retenção e avaliação orientada à aprendizagem. A análise dos achados demonstra que práticas isoladas possuem alcance restrito quando não se integram a uma arquitetura institucional capaz de converter evidências em diagnóstico, decisão, monitoramento e aprimoramento contínuo. Conclui-se que a gestão de pessoas baseada em evidências fortalece capacidades organizacionais, qualifica a entrega pública e contribui para ampliar a legitimidade das instituições estatais ao aproximar pessoas, estratégia, desempenho e valor público.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; setor público; desempenho organizacional; gestão baseada em evidências; capacidade estatal.

## **ABSTRACT**

This article analyzes evidence-based people management as a strategic axis for organizational performance in the public sector. The study is grounded in the understanding that people management in public organizations can no longer be confined to administrative routines, functional control, payroll procedures, and legal compliance, since technological transformation, changing work relations, diversity demands, well-being concerns, and pressure for better public service delivery require decisions more closely aligned with institutional strategy. Methodologically, the article adopts a systematized analytical review, involving the selection, extraction, critical appraisal, and synthesis of national and international studies published between 2023 and 2026, as well as institutional reports with empirical relevance to the research scope. The results indicate that people management produces more consistent organizational effects when it combines reliable data, clear goals, qualified leadership, competency development, recognition, institutional listening, diversity, retention, and evaluation practices oriented toward learning. The analysis shows that isolated practices have limited reach when they are not integrated into an institutional architecture capable of converting evidence into diagnosis, decision-making, monitoring, and continuous improvement. The article concludes that evidence-based people management strengthens organizational capacities, improves public service delivery, and contributes to the legitimacy of state institutions by connecting people, strategy, performance, and public value.

**Keywords:** people management; public sector; organizational performance; evidence-based management; state capacity.

## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas na esfera pública não pode ser compreendida apenas como domínio administrativo vinculado ao provimento de cargos, ao processamento da folha de pagamento, ao controle funcional e à observância de normas estatutárias. Embora essas funções sejam indispensáveis à legalidade, à estabilidade institucional e à regularidade dos vínculos públicos, elas não explicam, por si mesmas, como as organizações estatais desenvolvem capacidade de resposta, coordenam competências, sustentam entregas e produzem valor público. A administração pública opera mediante a combinação entre legitimidade, suporte político-institucional e capacidade operacional, dimensões que condicionam a possibilidade de transformar recursos públicos em resultados socialmente relevantes (Moore, 1995).

Nesse sentido, a gestão de pessoas passa a ocupar posição estratégica porque interfere diretamente na formação das capacidades organizacionais necessárias à execução de políticas, à coordenação de equipes, à aprendizagem institucional e à qualidade dos serviços entregues à sociedade. A perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos reforça essa compreensão ao sustentar que práticas de pessoal produzem maior contribuição organizacional quando articuladas à estratégia, ao contexto institucional e aos objetivos de desempenho, e não quando tratadas como atividades isoladas da função administrativa (Knies *et al.*, 2018).

A permanência de uma visão meramente operacional da área de pessoal reduz a complexidade do trabalho público e limita a compreensão dos fatores que condicionam o desempenho institucional. Organizações públicas não dependem apenas de normas, estruturas formais e recursos orçamentários; dependem

também da forma como selecionam, desenvolvem, reconhecem, avaliam, lideram e mobilizam seus servidores.

A gestão baseada em evidências oferece uma base relevante para esse deslocamento, pois propõe que decisões gerenciais sejam orientadas pela combinação entre evidência científica disponível, dados organizacionais, experiência profissional e características do contexto em que a decisão será aplicada (Rousseau; Barends, 2011; Barends; Rousseau; Briner, 2014). Aplicada à gestão de pessoas no setor público, essa abordagem desloca a área de uma racionalidade centrada na conformidade procedimental para uma racionalidade orientada à capacidade institucional: dados sobre competências, clima, engajamento, rotatividade, diversidade, saúde, liderança e desempenho deixam de ser registros acessórios e passam a constituir insumos para decisões sobre desenvolvimento, alocação, reconhecimento, bem-estar e melhoria da entrega pública (Bakos, 2025).

No debate brasileiro, Amaral *et al.* (2025) inserem a gestão de pessoas no setor público em uma discussão sobre modernização administrativa, eficiência, inovação organizacional, gestão por competências, trabalho híbrido e superação de limitações associadas a arranjos burocráticos rígidos. O Estudo acima, analisa desafios e inovações na gestão de pessoas no setor público brasileiro, destacando que modelos centrados exclusivamente em rigidez normativa, estabilidade funcional e controle hierárquico são insuficientes para responder às demandas por serviços mais eficientes e centrados no cidadão (Amaral *et al.*, 2025). Essa formulação interessa ao presente estudo porque situa a gestão de pessoas como mediação entre transformação institucional e

desempenho administrativo, afastando a compreensão da área como simples instância executora de procedimentos.

A pesquisa de Santos *et al.* (2025) se articula a esse campo ao relacionar práticas inovadoras de gestão de pessoas, engajamento, eficiência, satisfação e resistência à mudança no setor público. Essa articulação é relevante porque a inovação em gestão de pessoas não se limita à adoção de novos instrumentos, sistemas digitais ou modelos formais de avaliação. Ela envolve condições organizacionais que influenciam adesão, confiança, percepção de justiça, disposição para cooperação e sentido atribuído ao trabalho público conforme destaca o autor supracitado em sua pesquisa. A resistência à mudança, quando analisada em conjunto com satisfação e engajamento, desloca a discussão da simples implantação de reformas para a compreensão dos fatores humanos e institucionais que condicionam sua efetividade.

A análise de Campos e Cavazotte (2023) aprofunda esse argumento ao investigar em que medida o controle burocrático e o suporte organizacional afetam o engajamento no trabalho de funcionários públicos, considerando o papel mediador do empoderamento psicológico. O estudo mostra que o engajamento não pode ser compreendido como atributo isolado do indivíduo, pois sua ocorrência depende das condições organizacionais que ampliam ou restringem suporte, autonomia, percepção de significado e capacidade de ação no trabalho (Campos; Cavazotte, 2023).

Para a discussão aqui proposta, esse achado é decisivo: organizações públicas que pretendem elevar desempenho não podem depender apenas de controles formais, pois controles sem suporte tendem a

restringir a energia organizacional necessária à cooperação, à aprendizagem e à entrega qualificada.

A relação entre objetivos institucionais, autonomia e motivação também ocupa posição central na compreensão da gestão de pessoas como dimensão estratégica. Nonato, Fontes-Filho e Michelotto (2024) examinam os efeitos do estabelecimento de metas organizacionais, por meio do planejamento estratégico, na motivação dos servidores públicos. A contribuição desse trabalho está em aproximar planejamento e gestão de pessoas, mostrando que objetivos organizacionais não são apenas dispositivos formais de direção, mas elementos que influenciam a forma como os servidores interpretam sua atuação, reconhecem a finalidade de suas atividades e percebem margem de autonomia no cotidiano institucional (Nonato; Fontes-Filho; Michelotto, 2024).

Desse modo, a gestão de pessoas baseada em evidências precisa considerar a clareza dos objetivos como recurso organizacional: servidores não se engajam plenamente em instituições cujas prioridades são opacas, instáveis ou desconectadas da experiência concreta do trabalho.

O reconhecimento constitui outro mecanismo relevante para a construção de desempenho público. Antloga *et al.* (2025), em pesquisa com 5.635 trabalhadores da Receita Federal do Brasil, analisam o efeito preditor do reconhecimento, do crescimento profissional e dos afetos positivos sobre o engajamento no trabalho. Ao inserir reconhecimento e afetos positivos no debate sobre engajamento, a pesquisa amplia a compreensão do desempenho para além de indicadores formais de produtividade ou cumprimento de metas (Antloga *et al.*, 2025).

Em organizações públicas, o reconhecimento não deve ser interpretado como prêmio simbólico acessório, mas como componente da relação entre pertencimento, identidade profissional e disposição para contribuir com a missão institucional. Quando servidores percebem que sua contribuição é invisível, que o crescimento profissional é incerto ou que o ambiente de trabalho produz desgaste sem contrapartida institucional, a organização tende a perder capacidade de mobilização coletiva.

A gestão de pessoas baseada em evidências acrescenta uma dimensão metodológica e decisória a esse debate. Bakos (2025), em trabalho da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) sobre indicadores de gestão de recursos humanos na administração pública, propõe uma estrutura internacionalmente comparável para mensurar resultados de *Human Resource Management (HRM)* no setor público, envolvendo indicadores como idade mediana, distribuição etária, tempo de contratação, rotatividade e atração no primeiro ano. A autora vincula esse esforço à construção de capacidade para políticas de emprego público informadas por evidências em países da OECD e da União Europeia (Bakos, 2025). A relevância desse referencial para o presente artigo está no fato de que a gestão estratégica de pessoas não se consolida apenas pela valorização discursiva dos servidores; ela exige capacidade técnica para medir, comparar, interpretar e utilizar informações na formulação de políticas sobre força de trabalho, competências, liderança, permanência, diversidade e desempenho.

Todavia, a existência de dados não garante, por si só, decisões mais qualificadas. Indicadores podem servir ao controle burocrático, à prestação formal de contas ou ao monitoramento superficial de

rotinas, sem produzir aprendizagem institucional. A diferença entre uma gestão de pessoas meramente procedimental e uma gestão de pessoas baseada em evidências reside na capacidade de converter dados em interpretação, interpretação em decisão e decisão em mudança organizacional verificável. Esse processo exige governança informacional, critérios de qualidade dos dados, capacidade analítica, transparência, proteção de informações sensíveis e maturidade institucional para reconhecer problemas. Na ausência dessas condições, painéis, pesquisas e sistemas podem apenas modernizar a aparência da gestão sem alterar sua lógica substantiva.

Diante desse percurso, a lacuna que orienta este artigo pode ser formulada nos seguintes termos: embora as pesquisas disponíveis relacionem práticas de gestão de pessoas a engajamento, satisfação, retenção, motivação e percepção de desempenho, ainda há necessidade de compreender de modo integrado como essas práticas se convertem em capacidade organizacional, desempenho institucional e geração de valor público. Essa lacuna evita duas reduções analíticas. A primeira consiste em examinar práticas de gestão de pessoas como ações isoladas, sem considerar seus encadeamentos organizacionais. A segunda consiste em presumir que o simples uso de dados torna a gestão mais estratégica. O argumento desenvolvido neste artigo sustenta que práticas de liderança, desenvolvimento, reconhecimento, diversidade, bem-estar, escuta institucional, avaliação e *people analytics* só produzem efeitos consistentes quando articuladas em uma arquitetura de gestão orientada por evidências, aprendizagem e finalidade pública.

Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar a gestão de pessoas baseada em evidências como dimensão estratégica das

organizações públicas contemporâneas, demonstrando de que modo práticas de liderança, desenvolvimento de competências, reconhecimento, escuta institucional, uso de dados, diversidade, bem-estar e gestão do desempenho contribuem para a construção de capacidades organizacionais e para a melhoria do desempenho no setor público. A pergunta que orienta a investigação é: como a gestão de pessoas baseada em evidências pode ser compreendida como eixo estratégico para o desempenho organizacional na esfera pública, considerando práticas, desafios e perspectivas contemporâneas? A resposta proposta parte da premissa de que a área de pessoas fortalece o desempenho público quando deixa de operar como função administrativa fragmentada e passa a organizar informações, competências e relações de trabalho em torno da produção de valor público.

A contribuição do artigo é teórica e aplicada. No plano teórico, busca-se articular gestão estratégica de pessoas, gestão baseada em evidências, desempenho organizacional e capacidade estatal em uma mesma chave interpretativa. No plano aplicado, pretende-se oferecer uma síntese capaz de orientar gestores públicos na construção de políticas de pessoas menos intuitivas, menos episódicas e mais vinculadas a diagnósticos verificáveis. A estrutura do artigo acompanha esse propósito: após esta introdução, a revisão de literatura discute os fundamentos da gestão de pessoas baseada em evidências e sua relação com desempenho público; a metodologia descreve o percurso de seleção e análise das fontes; os resultados organizam práticas, mecanismos e desfechos identificados; a discussão interpreta os achados à luz dos desafios institucionais; e a conclusão retoma as contribuições, limitações e possibilidades de aprofundamento da agenda de pesquisa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A gestão de pessoas no setor público passou a ser examinada como componente da capacidade organizacional, sobretudo quando suas práticas são conectadas a desempenho, governança, liderança, desenvolvimento de competências e uso sistemático de informações sobre a força de trabalho. Essa compreensão desloca a área de pessoal de uma função predominantemente operacional para uma função de inteligência institucional, capaz de apoiar decisões sobre recrutamento, permanência, mobilidade, aprendizagem, composição etária, diversidade e sustentabilidade das entregas públicas. Bakos (2025) sustenta essa inflexão ao propor uma estrutura internacional de indicadores de gestão de recursos humanos na administração pública, com métricas como idade mediana, distribuição etária, tempo de contratação, rotatividade e atração no primeiro ano. A gestão de pessoas, nessa perspectiva, deixa de ser apenas administração de vínculos e passa a operar como base analítica para decisões sobre capacidade estatal.

Esse deslocamento, no entanto, não autoriza uma interpretação puramente instrumental da evidência. Dados de pessoal só adquirem valor estratégico quando são relacionados a problemas organizacionais concretos, como perda de competências críticas, baixa atratividade de carreiras, lacunas de liderança, desigualdade de acesso ao desenvolvimento ou fragilidade dos mecanismos de retenção. A própria formulação de Bakos (2025) associa indicadores comparáveis à construção de capacidade para políticas de gestão de pessoas informadas por evidências, especialmente em contextos nos quais a ausência de medidas comuns dificulta a comparação entre órgãos, ministérios e países. Assim, a evidência não deve ser tratada como acúmulo de números, mas como recurso para

interpretar a força de trabalho pública e orientar decisões com maior precisão institucional.

Essa leitura aproxima a gestão de pessoas da agenda de governança pública. A OECD (2025) inclui o engajamento dos servidores das administrações centrais entre as dimensões relevantes para compreender a qualidade da administração, relacionando-o a liderança, condições de trabalho, satisfação, senso de realização e percepção de desempenho. A presença desse tema em um relatório comparativo de governança reforça que a experiência de trabalho dos servidores não é variável secundária. Quando lideranças são frágeis, condições de trabalho são deterioradas ou prioridades institucionais são pouco inteligíveis, a organização pública perde capacidade de coordenação, continuidade e resposta. O engajamento, nesse sentido, não interessa apenas à área de recursos humanos; ele integra a infraestrutura relacional do desempenho público.

A partir dessa conexão entre pessoas e governança, a discussão sobre desenvolvimento de competências ganha maior densidade. Silva e Rodrigues (2025) analisam o setor público português e articulam treinamento, aquisição de competências, avaliação de desempenho, progressão na carreira e satisfação no trabalho em um modelo de mediação sequencial. A principal contribuição desse encadeamento está em impedir que a capacitação seja interpretada como prática autossuficiente. A formação só tende a produzir efeitos organizacionais mais consistentes quando se converte em competência aplicável, quando essa competência é reconhecida nos processos avaliativos e quando há alguma conexão entre aprendizagem e trajetória profissional.

Essa constatação é relevante para organizações públicas porque programas de capacitação podem assumir feição ritualizada quando não partem de diagnóstico de lacunas, não dialogam com problemas efetivos de entrega e não são acompanhados por avaliação posterior. A análise de Silva e Rodrigues (2025) permite sustentar que o investimento em treinamento deve ser compreendido como parte de um sistema de gestão, e não como resposta genérica a deficiências de desempenho. Quando a capacitação é planejada sem articulação com avaliação, progressão e desenho do trabalho, sua contribuição institucional se enfraquece; quando integrada a esses elementos, passa a operar como mecanismo de renovação de capacidades.

A retenção de talentos amplia essa discussão porque evidencia que a permanência qualificada no setor público depende de coerência entre entrada, desenvolvimento, avaliação e reconhecimento. Santos, Palma-Moreira e Dias (2025) relacionam políticas públicas de recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho à retenção na administração pública portuguesa, mostrando que a manutenção de trabalhadores não pode ser reduzida à existência de vínculo estável. A estabilidade jurídica pode preservar o servidor na organização, mas não garante engajamento, atualização de competências ou disposição para contribuir com problemas mais complexos. A retenção relevante para o desempenho público é a retenção de capacidades, não apenas de vínculos formais.

Essa distinção é decisiva para a lacuna deste artigo. A gestão de pessoas baseada em evidências precisa identificar onde estão as competências críticas, quais carreiras apresentam risco de esvaziamento, quais áreas concentram conhecimento sensível e quais condições organizacionais favorecem ou reduzem a

permanência qualificada. Santos, Palma-Moreira e Dias (2025) permitem interpretar a retenção como resultado de um conjunto de práticas, e não como produto isolado de estabilidade ou remuneração. Desse modo, a análise da força de trabalho deve considerar tanto saídas formais quanto formas menos visíveis de perda institucional, como desmobilização, subutilização, ausência de sucessão e desalinhamento entre competências e atribuições.

No plano regional, a relação entre gestão de pessoas e capacidade estatal aparece de forma direta na agenda do serviço civil. Naranjo Bautista *et al.* (2025) associam gestão estratégica, meritocrática e inclusiva do serviço público ao fortalecimento das capacidades do Estado, à melhoria da prestação de serviços e à confiança cidadã na América Latina e no Caribe. Essa contribuição é particularmente importante para países marcados por desigualdades institucionais, limitações fiscais e pressões por modernização administrativa, pois desloca a gestão de pessoas do plano interno dos órgãos para o plano da capacidade governamental. A qualidade do serviço civil condiciona a possibilidade de formular, implementar e sustentar políticas públicas.

A noção de mérito, nessa perspectiva, precisa ser tratada com rigor. Naranjo Bautista *et al.* (2025) não reduzem a gestão meritocrática à seleção competitiva; sua formulação envolve profissionalização, inclusão, capacidade de gestão e fortalecimento institucional. Essa distinção importa porque processos formalmente meritocráticos podem conviver com desigualdades de acesso, vieses de progressão, fragilidades de liderança e baixa capacidade de desenvolvimento. A gestão de pessoas baseada em evidências deve, portanto, examinar se os instrumentos de mérito produzem efetiva qualificação da força

de trabalho ou se apenas preservam formalidades sem alterar capacidades organizacionais.

Essa tensão entre formalidade e efetividade também se manifesta nas políticas de avaliação de desempenho. A OECD (2025) trata as avaliações em administrações centrais como instrumentos vinculados à gestão pública, e não apenas como procedimentos internos de recursos humanos. A avaliação pode apoiar desenvolvimento, *feedback* e melhoria da gestão quando seus critérios são claros, compatíveis com o trabalho realizado e conectados a capacidades reais de entrega. Quando reduzida a classificação burocrática, tende a gerar conformidade defensiva, baixa credibilidade e escasso aprendizado institucional. A contribuição da avaliação depende, portanto, de sua integração com metas, liderança, capacitação e uso qualificado das informações produzidas.

Johnson *et al.* (2026) ajudam a aprofundar essa questão ao analisarem a gestão sustentável de recursos humanos no setor público a partir da tensão entre viabilidade e legitimidade. Essa chave interpretativa é importante porque a administração pública precisa compatibilizar continuidade operacional, justiça nas relações de trabalho, sustentabilidade das capacidades e expectativas de diferentes partes interessadas. Uma política de pessoas pode parecer eficiente no curto prazo e, ao mesmo tempo, fragilizar confiança, intensificar desgaste ou reduzir a legitimidade organizacional. O desempenho público, por essa razão, não deve ser medido apenas por produtividade imediata; precisa considerar a preservação das condições que permitem à organização continuar entregando valor ao longo do tempo.

Esse ponto impede que a gestão de pessoas seja confundida com simples intensificação do trabalho. Johnson *et al.* (2026) mostram que a sustentabilidade das práticas de *HRM* depende da forma como organizações públicas equilibram demandas internas e externas em ecossistemas institucionais complexos. Para o presente artigo, essa contribuição sustenta a necessidade de analisar desempenho como resultado multidimensional, envolvendo eficiência, continuidade, legitimidade, bem-estar, aprendizagem e capacidade adaptativa. A gestão de pessoas baseada em evidências deve, portanto, avaliar não apenas se uma prática aumenta resultados imediatos, mas também se preserva competências, confiança e condições de trabalho.

A discussão sobre engajamento se insere nesse mesmo encadeamento. A OECD (2025) relaciona engajamento a liderança, condições de trabalho, satisfação e senso de realização, o que permite compreendê-lo como mecanismo intermediário entre práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional. Servidores engajados não são apenas trabalhadores satisfeitos; são agentes que reconhecem sentido no trabalho, percebem apoio institucional e encontram condições para contribuir com os objetivos públicos. O engajamento, contudo, não deve ser tratado como resultado final. Ele integra uma cadeia mais ampla que inclui clareza estratégica, liderança, recursos organizacionais, desenvolvimento e reconhecimento.

Essa cautela conceitual é necessária porque a ênfase exclusiva no engajamento pode ocultar problemas estruturais. Uma organização pode apresentar trabalhadores motivados e, ainda assim, produzir entregas frágeis se não dispõe de sistemas adequados, processos claros, competências técnicas, liderança preparada e recursos

suficientes. A OECD (2025) contribui para essa leitura ao vincular engajamento a condições organizacionais, evitando reduzi-lo a disposição individual. Para a gestão de pessoas baseada em evidências, a pergunta central não é apenas se servidores estão engajados, mas quais condições produzem, sustentam ou bloqueiam esse engajamento e como ele se traduz em capacidade de entrega.

A vinculação entre competências humanas e resultados institucionais torna essa discussão mais concreta. Mediaty *et al.* (2025) analisam governos locais na Indonésia e relacionam competências de recursos humanos à qualidade do reporte financeiro, considerando governança, sistemas contábeis, controles internos, compromisso organizacional e uso de tecnologia da informação. Essa contribuição é relevante porque aproxima gestão de pessoas de um resultado organizacional mensurável, deslocando a análise para além de percepções sobre satisfação ou clima. Competências técnicas e compromisso organizacional influenciam processos de prestação de contas, confiabilidade informacional e qualidade da gestão financeira.

Essa perspectiva amplia a resposta à crítica sobre ancoragem científica. A contribuição da gestão de pessoas para o desempenho público não deve ser sustentada apenas por variáveis subjetivas; ela também pode ser examinada por meio de resultados institucionais observáveis. Mediaty *et al.* (2025) oferecem um exemplo dessa articulação ao mostrar que competências de RH atuam na relação entre sistemas organizacionais e qualidade do reporte financeiro. O argumento do presente artigo se apoia justamente nessa passagem: práticas de pessoas produzem valor estratégico quando afetam

processos que sustentam decisão, controle, transparência e entrega pública.

A desigualdade de acesso às práticas de gestão de pessoas acrescenta outra camada analítica. Palomino-Lavado *et al.* (2025) examinam a exposição desigual a sistemas de *HRM* e o desempenho individual em uma força de trabalho pública híbrida, destacando que práticas formalmente existentes podem alcançar trabalhadores de modo assimétrico conforme vínculo, área funcional ou posição ocupacional. Essa contribuição é relevante para organizações públicas que combinam regimes distintos de contratação, hierarquias rígidas e oportunidades desiguais de desenvolvimento. A existência de uma política institucional não garante distribuição equitativa de seus benefícios.

Essa assimetria é particularmente importante para uma abordagem baseada em evidências. Indicadores agregados podem sugerir ampla cobertura de treinamento, avaliação ou reconhecimento, mas esconder desigualdades entre áreas, carreiras, níveis hierárquicos, gênero, raça, idade ou tipos de vínculo. Palomino-Lavado *et al.* (2025) permitem sustentar que a análise da gestão de pessoas precisa ultrapassar médias organizacionais e investigar padrões de exposição, acesso e efeito. Sem essa granularidade, evidências podem legitimar decisões frágeis sob aparência técnica, reproduzindo desigualdades internas em vez de corrigi-las.

A qualidade da carreira também aparece como dimensão relevante para compreender a relação entre gestão de pessoas e desempenho. Al-Oun e Al-Khasawneh (2025) analisam práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos em uma organização pública de utilidade na Jordânia e relacionam planejamento,

recrutamento, treinamento e motivação a dimensões de qualidade da carreira, como segurança no trabalho, equidade na promoção e participação decisória. A pertinência dessa contribuição está em demonstrar que desenvolvimento e motivação não operam isoladamente; seus efeitos dependem de percepções de justiça, segurança e possibilidade de participação. Em contextos burocráticos e hierárquicos, essas dimensões podem definir a intensidade da reciprocidade entre trabalhador e organização.

A participação decisória, nesse sentido, não deve ser compreendida como flexibilização indevida da hierarquia pública. Ela diz respeito à capacidade da organização de aproveitar conhecimento situado, isto é, a experiência de servidores que lidam cotidianamente com processos, usuários e entraves de implementação. Al-Oun e Al-Khasawneh (2025) ajudam a sustentar que práticas de gestão de pessoas ganham densidade quando articulam carreira, motivação e participação. Para a administração pública, essa relação é especialmente relevante porque muitas falhas de implementação são percebidas primeiro pelas equipes operacionais e intermediárias, antes de chegarem aos níveis formais de decisão.

A articulação entre evidência, carreira, engajamento e desempenho exige, portanto, uma compreensão sistêmica. Bakos (2025) fornece a base da mensuração comparável; Silva e Rodrigues (2025) explicam o encadeamento entre treinamento, competências, avaliação e progressão; Santos, Palma-Moreira e Dias (2025) associam práticas de gestão à retenção; Johnson *et al.* (2026) introduzem a tensão entre sustentabilidade e legitimidade. Em conjunto, essas contribuições permitem afirmar que a gestão de pessoas não produz desempenho por meio de práticas isoladas, mas pela

coerência entre diagnóstico, decisão, implementação e aprendizagem organizacional.

Essa coerência é justamente o núcleo da lacuna assumida pelo artigo. A produção internacional mobilizada oferece evidências sobre relações entre práticas de gestão de pessoas e resultados como engajamento, satisfação, retenção, qualidade da carreira, desempenho individual e qualidade informacional. O que ainda exige formulação analítica mais integrada é a explicação dos mecanismos que conectam esses resultados à capacidade organizacional e ao valor público. Uma capacitação pode elevar satisfação; uma avaliação pode orientar progressão; um indicador pode revelar risco de perda de competências; uma política de retenção pode preservar conhecimento crítico. A contribuição estratégica, entretanto, surge quando esses elementos compõem um circuito institucional de diagnóstico, intervenção e revisão.

Essa leitura também delimita o papel do *people analytics* público. A coleta de dados sobre servidores não deve ser tomada como sinônimo de maturidade estratégica. Bakos (2025) adverte para barreiras sistêmicas à gestão de pessoas orientada por dados, incluindo dificuldades de comparabilidade, limitações metodológicas e heterogeneidade entre países e ministérios. Desse modo, o uso de dados precisa estar acompanhado de governança, qualidade informacional e capacidade de interpretação. A evidência só se converte em desempenho quando a organização sabe formular perguntas relevantes, selecionar indicadores adequados e transformar diagnósticos em decisões monitoráveis.

Naranjo Bautista *et al.* (2025) ampliam essa discussão ao vincular serviço civil estratégico, meritocrático e inclusivo à confiança cidadã

e à qualidade da entrega pública. Essa formulação permite fechar a revisão em diálogo direto com o objetivo do artigo: a gestão de pessoas baseada em evidências é estratégica quando fortalece capacidades estatais, e não apenas quando moderniza rotinas internas. O valor público produzido por uma organização depende da competência de seus quadros, da legitimidade de seus processos, da qualidade das lideranças, da inclusão nos espaços decisórios e da capacidade de aprender com seus próprios dados.

A síntese que emerge dessa discussão é que a gestão de pessoas no setor público deve ser compreendida como processo de conversão institucional. Ela converte dados em diagnóstico, diagnóstico em decisão, decisão em práticas de liderança, desenvolvimento, avaliação, retenção e reconhecimento, e essas práticas em capacidades organizacionais orientadas à entrega pública. Estas etapas podem falhar quando há dados incompletos, indicadores mal escolhidos, baixa capacidade analítica, liderança frágil ou práticas desconectadas entre si.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo foi delineado como uma revisão analítica sistematizada da literatura, orientada por procedimentos explícitos de busca, seleção, extração, avaliação crítica e síntese das evidências. A escolha desse desenho metodológico decorre da natureza da pergunta de pesquisa, voltada a compreender como práticas de gestão de pessoas baseadas em evidências se articulam ao desempenho organizacional na esfera pública, considerando práticas, desafios e perspectivas contemporâneas.

Em vez de estimar efeito médio por meta-análise, o estudo busca integrar achados empíricos, relatórios institucionais analíticos e contribuições teóricas aplicadas ao setor público, preservando a rastreabilidade das decisões de inclusão e a coerência entre pergunta, *corpus* e síntese. A opção por uma revisão com procedimentos sistematizados encontra respaldo em Tranfield, Denyer e Smart (2003), que defendem a adaptação do método de revisão sistemática ao campo da gestão, especialmente quando a finalidade é produzir conhecimento informado por evidências para apoiar pesquisa, decisão e prática organizacional.

A revisão foi conduzida a partir de uma pergunta estruturante: de que modo a gestão de pessoas baseada em evidências pode ser compreendida como eixo estratégico para o desempenho organizacional na esfera pública? Para delimitar o escopo, adotou-se uma adaptação da lógica PICOS<sup>6</sup>, adequada a estudos em administração pública e gestão. A população ou contexto correspondeu a organizações públicas, administrações centrais, governos locais, órgãos públicos, serviço civil e servidores públicos. O fenômeno de interesse abrangeu práticas de gestão de pessoas, gestão estratégica de recursos humanos, *people analytics*, liderança, capacitação, avaliação de desempenho, retenção, engajamento, diversidade, bem-estar, mérito e desenvolvimento de competências.

Os desfechos considerados incluíram desempenho organizacional, capacidade institucional, valor público, retenção, satisfação, engajamento, qualidade do serviço, qualidade informacional, governança e entrega pública. O tipo de estudo incluiu artigos empíricos, estudos comparativos, pesquisas quantitativas, qualitativas ou mistas, revisões aplicadas e relatórios institucionais com base analítica explícita. A utilização de pergunta estruturada e

critérios de elegibilidade previamente definidos segue a orientação de Xiao e Watson (2019), para os quais as revisões rigorosas exigem clareza na formulação da questão, no planejamento da busca, na seleção, na avaliação da qualidade e na síntese dos achados.

A delimitação temporal concentrou-se em publicações de 2023 a 2026, em razão do interesse do estudo por práticas, desafios e perspectivas contemporâneas da gestão de pessoas no setor público. As buscas foram planejadas para contemplar bases acadêmicas e fontes institucionais de reconhecida relevância para administração pública, gestão de pessoas e políticas públicas. Foram priorizadas *Scopus*, *Web of Science*, *SciELO*, *SPELL*, Portal de Periódicos CAPES, *Google Scholar* em uso complementar, *OECD iLibrary*, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Banco Mundial, repositórios governamentais oficiais e páginas de periódicos especializados em administração pública e gestão. Booth *et al.* (2021) recomendam que revisões com pretensão de rigor organizem a busca de forma transparente, combinando fontes bibliográficas, literatura cinzenta qualificada e estratégias replicáveis de identificação dos registros.

A estratégia de busca combinou descritores em português e inglês, com operadores booleanos e variações terminológicas próprias da área. Em inglês, foram utilizados termos como “*public sector*”, “*public administration*”, “*civil service*”, “*human resource management*”, “*strategic human resource management*”, “*evidence-based human resource management*”, “*people analytics*”, “*employee engagement*”, “*public sector performance*”, “*state capacity*”, “*talent retention*”, “*performance appraisal*”, “*competency management*” e “*public value*”. Em português, foram mobilizados termos como “gestão de pessoas”, “gestão estratégica de pessoas”,

“administração pública”, “setor público”, “servidores públicos”, “desempenho organizacional”, “engajamento”, “gestão por competências”, “liderança”, “retenção”, “diversidade”, “bem-estar” e “gestão baseada em evidências”. As expressões foram ajustadas conforme a sintaxe de cada base, mantendo registro das combinações utilizadas, data da busca, filtros aplicados e número de resultados recuperados.

Foram incluídos estudos que atendessem cumulativamente a quatro critérios: publicação entre 2023 e 2026 para o *corpus* substantivo; relação explícita com organizações públicas, serviço civil ou administração pública; presença de prática, política ou arranjo de gestão de pessoas identificável; e indicação de desfecho associado a desempenho, engajamento, satisfação, retenção, competências, liderança, qualidade do serviço, capacidade estatal, governança, diversidade ou valor público.

Foram excluídos textos opinativos sem base empírica ou analítica suficiente, documentos sem autoria institucional ou acadêmica rastreável, publicações sem relação direta com gestão de pessoas no setor público, estudos centrados exclusivamente no setor privado e trabalhos cujo foco em desempenho não apresentasse conexão com práticas de gestão de pessoas. A distinção entre tipos de revisão e o alinhamento entre pergunta, escopo e evidência foram orientados por Gough, Thomas e Oliver (2012), que ressaltam a importância de explicitar terminologia, desenho e finalidade da síntese para evitar ambiguidade metodológica.

O processo de seleção foi organizado em três etapas. Na primeira, títulos e resumos foram examinados para exclusão de registros manifestamente incompatíveis com o escopo. Na segunda, os textos

potencialmente elegíveis foram lidos integralmente para verificação dos critérios de inclusão e exclusão. Na terceira, os estudos remanescentes foram classificados conforme país, tipo de publicação, desenho metodológico, contexto empírico, prática de gestão de pessoas analisada, desfecho organizacional, principais achados e nível de aderência ao objetivo do artigo. O procedimento de triagem e registro das razões de exclusão foi estruturado em consonância com Page *et al.* (2021), cuja diretriz PRISMA 2020 orienta o relato transparente dos processos de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão de estudos em revisões.

A extração dos dados foi realizada por meio de matriz padronizada, construída para assegurar comparabilidade entre estudos heterogêneos. A matriz contemplou: autoria e ano; país ou região; base ou fonte; tipo de estudo; método utilizado; amostra ou contexto institucional; prática de gestão de pessoas examinada; variável ou desfecho de desempenho; principais resultados; limitações informadas pelos próprios autores; contribuição para a lacuna do presente artigo; e classificação do nível de evidência. Essa estratégia permitiu organizar estudos quantitativos, qualitativos, mistos e relatórios institucionais em uma estrutura comum, sem eliminar suas diferenças metodológicas. A recomendação de extração estruturada e replicável também se alinha ao *JBI Manual for Evidence Synthesis*, que orienta revisões com diferentes tipos de evidência a utilizarem procedimentos claros para extração, organização e apresentação dos dados (Aromataris *et al.*, 2024).

A avaliação crítica dos estudos incluídos considerou adequação entre pergunta, desenho metodológico, fonte dos dados, clareza da amostra ou contexto, transparência analítica, coerência entre evidências e conclusões, e relevância para a lacuna do artigo. Para

estudos qualitativos, foram considerados critérios de clareza do problema, adequação metodológica, descrição do contexto, consistência da análise e contribuição interpretativa, em aproximação com a lógica do *Critical Appraisal Skills Programme (CASP)*. O *CASP* disponibiliza *checklists* voltados à avaliação crítica de diferentes desenhos, incluindo estudos qualitativos, com questões sobre validade, resultados e aplicabilidade. Para estudos quantitativos, qualitativos e mistos, a avaliação também se beneficiou da lógica do *Mixed Methods Appraisal Tool*, descrito por Hong *et al.* (2018) como instrumento voltado à apreciação de pesquisas qualitativas, quantitativas e de métodos mistos em revisões que integram diferentes desenhos.

A síntese dos achados assumiu caráter narrativo-analítico, e não estatístico. Essa decisão decorreu da heterogeneidade dos estudos quanto a países, desenhos metodológicos, indicadores, práticas de gestão de pessoas e desfechos examinados. Não havia homogeneidade suficiente para cálculo de efeito combinado ou meta-análise. A síntese foi, portanto, conduzida por agrupamento temático e análise de convergências, tensões e lacunas.

Os estudos foram organizados em eixos analíticos: gestão de pessoas baseada em evidências e *people analytics*; liderança, suporte e engajamento; capacitação, competências, avaliação e progressão; retenção, carreira e sustentabilidade da força de trabalho; diversidade, inclusão e composição do serviço civil; e desempenho organizacional, capacidade estatal e valor público. Munn *et al.* (2018) destacam que a escolha entre desenhos de revisão deve decorrer da finalidade da pergunta e do tipo de evidência disponível, o que sustenta a decisão de adotar síntese

narrativa quando a heterogeneidade inviabiliza integração quantitativa.

Para reforçar a transparência do processo, o fluxo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos foi organizado de acordo com a lógica do PRISMA 2020. A diretriz não foi utilizada como um protocolo clínico, mas como referência de relato para explicitar as etapas percorridas, os critérios aplicados e a composição final do *corpus*. Haddaway *et al.* (2022) reforçam a importância dos diagramas PRISMA 2020 para documentar, de forma padronizada e transparente, os métodos e resultados do processo de revisão.

O nível de evidência foi classificado de maneira qualitativa, considerando a robustez do desenho e a aderência ao problema de pesquisa. Foram classificados como de maior força analítica estudos comparativos, pesquisas com amostras amplas, modelagens quantitativas claras, desenhos com mediação ou moderação, relatórios institucionais com base empírica explícita e documentos de organismos internacionais com metodologia transparente.

Foram classificados como intermediários estudos de caso, pesquisas qualitativas com descrição metodológica adequada, *surveys* de organização única e análises institucionais com dados primários ou secundários claramente identificados. Estudos exploratórios, ensaios aplicados e documentos institucionais com menor detalhamento metodológico foram utilizados apenas como apoio contextual, sem ocupar posição central na sustentação das inferências. Essa gradação evita tratar evidências de natureza distinta como equivalentes e fortalece a prudência interpretativa da revisão.

A interpretação dos resultados seguiu uma lógica de integração entre evidência empírica e construção teórica. Em vez de apenas listar achados, a análise procurou identificar mecanismos pelos quais práticas de gestão de pessoas se conectam ao desempenho organizacional. Assim, treinamento foi analisado em sua relação com competências, avaliação e progressão; liderança foi examinada em conexão com suporte, clareza de objetivos e engajamento; indicadores de pessoas foram interpretados em relação à capacidade decisória; e diversidade foi tratada como dimensão da legitimidade e da capacidade institucional. Essa estratégia dialoga com Snyder (2019), para quem revisões de literatura em administração e negócios devem ir além da sumarização descritiva, oferecendo uma contribuição conceitual capaz de organizar o conhecimento existente e indicar direções para pesquisas futuras.

Por fim, reconhecem-se limitações metodológicas. A restrição temporal entre 2023 e 2026 fortalece a aderência à agenda contemporânea, mas reduz a incorporação de estudos clássicos substantivos sobre gestão estratégica de recursos humanos e administração pública. Essa limitação foi mitigada pelo uso de obras clássicas apenas para fundamentação metodológica, sem deslocar o *corpus* substantivo do recorte definido. Além disso, a heterogeneidade dos estudos impediu síntese quantitativa, razão pela qual as conclusões devem ser interpretadas como integração analítica de evidências e não como estimativa causal universal. Ainda assim, o uso de pergunta estruturada, critérios explícitos, múltiplas fontes, matriz padronizada, avaliação crítica e síntese temática aumenta a rastreabilidade do percurso metodológico e oferece base consistente para examinar a gestão de pessoas baseada em evidências como eixo estratégico do desempenho organizacional no setor público.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do *corpus* permitiu organizar os achados em torno de cinco eixos diretamente vinculados à pergunta de pesquisa: gestão de pessoas baseada em evidências e *people analytics*; liderança, suporte organizacional e engajamento; desenvolvimento de competências, capacitação, avaliação e progressão; retenção, carreira, diversidade e sustentabilidade da força de trabalho; e desempenho organizacional, capacidade estatal e valor público. A composição final reuniu estudos nacionais e internacionais publicados entre 2023 e 2026, com desenhos metodológicos distintos, abrangendo *surveys*, estudos qualitativos, estudos de caso, validações instrumentais, relatórios institucionais analíticos e análises comparativas. A heterogeneidade metodológica inviabilizou a agregação estatística dos resultados, mas favoreceu uma síntese interpretativa orientada à identificação de padrões, mecanismos e lacunas.

A matriz comparativa construída a partir dos estudos selecionados indicou que a gestão de pessoas apresenta maior densidade estratégica quando deixa de operar por práticas isoladas e passa a articular objetivos institucionais, desenvolvimento de competências, liderança, reconhecimento, escuta, dados, diversidade, avaliação e desempenho. Esse achado responde diretamente à lacuna do artigo, pois demonstra que não basta identificar associações entre práticas de gestão de pessoas e variáveis como engajamento, satisfação ou retenção; é necessário compreender como essas práticas se convertem em capacidade organizacional e valor público. Nos estudos brasileiros, destacam-se suporte organizacional, reconhecimento, planejamento estratégico, liderança, escuta institucional, gestão por dados e gestão da idade. Nos estudos

internacionais, ganham relevo indicadores comparáveis, retenção de talentos, qualidade da carreira, competências humanas, sustentabilidade da força de trabalho, serviço civil meritocrático e inclusivo e resultados organizacionais mensuráveis (Campos; Cavazotte, 2023; Antloga *et al.*, 2025; Bakos, 2025; Naranjo Bautista *et al.*, 2025).

A leitura transversal dos estudos demonstrou que os resultados mais consistentes não derivam de uma única prática, mas da interação entre práticas e mecanismos intermediários. O suporte organizacional, o empoderamento psicológico, o reconhecimento, os afetos positivos, a clareza de objetivos e a atuação das lideranças aparecem associados ao engajamento e à motivação de servidores públicos (Campos; Cavazotte, 2023; Camões; Gomes, 2024; Nonato; Fontes-Filho; Michelotto, 2024; Antloga *et al.*, 2025). Em paralelo, indicadores comparáveis, treinamento conectado à avaliação e à progressão, retenção de talentos, qualidade da carreira, competências humanas, inclusão e sustentabilidade da força de trabalho ampliam a compreensão sobre como a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional (Bakos, 2025; Silva; Rodrigues, 2025; Santos; Palma-Moreira; Dias, 2025; Johnson *et al.*, 2026).

A seguir, apresenta-se a matriz comparativa dos estudos analisados. A matriz foi construída a partir dos campos definidos na metodologia: autoria e ano, país ou região, desenho metodológico, contexto ou amostra, prática de gestão de pessoas examinada, desfecho associado ao desempenho, achado central, contribuição para a lacuna do artigo e nível de evidência.

#### **Quadro 1** - Matriz comparativa dos estudos analisados

Autor(es) e ano	País/região	Desenho/metodologia	Contexto/amostra	Prática de gestão de pessoas analisada	Desfecho/relação ao desempenho
Camões et al. (2023)	Brasil	Qualitativo ; histórias de vida; modelo demandas-recursos	Servidores públicos federais	Engajamento ao longo da trajetória laboral	Engajamento, recursos demandados no trabalho

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/gestao-estrategica-de-pessoas-baseada-em-evidencias-e-desempenho-organizacional-no-setor-publico-uma-revisao-analitica-sobre-praticas-desafios-e-perspectivas-contemporaneas?noblockage>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2026).

A matriz evidencia, em primeiro lugar, que a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional não aparece de maneira linear. Os estudos convergem para a existência de mecanismos intermediários que transformam práticas de gestão em resultados institucionais. Campos e Cavazotte (2023) indicam que o suporte organizacional e o empoderamento psicológico mediam a relação entre controle burocrático e engajamento; Nonato, Fontes-Filho e Michelotto (2024) vinculam objetivos organizacionais, autonomia e motivação; Antloga *et al.* (2025) mostram que reconhecimento, crescimento profissional e afetos positivos se associam ao engajamento. Esses achados sugerem que a gestão de pessoas produz efeitos organizacionais quando alcança dimensões concretas da experiência de trabalho, como suporte, sentido, reconhecimento, autonomia e pertencimento.

Esse primeiro resultado é relevante porque impede que o desempenho público seja tratado como consequência direta de cobrança, norma ou controle. O que aparece de modo recorrente no *corpus* é a necessidade de recursos organizacionais capazes de sustentar a disposição dos servidores para contribuir. O engajamento, nesse sentido, não pode ser interpretado como característica individual isolada. Ele é produzido em ambientes nos quais as pessoas compreendem objetivos, percebem apoio, reconhecem utilidade no trabalho, recebem *feedback* e identificam algum grau de justiça nas relações institucionais. Camões *et al.* (2023) reforçam essa leitura ao mostrar que o engajamento se altera ao longo da trajetória laboral, dependendo do equilíbrio entre demandas e recursos disponíveis em diferentes fases da carreira.

Em segundo lugar, os resultados mostram que desenvolvimento de competências e capacitação têm maior potencial explicativo quando associados a avaliação, progressão e aplicação prática no trabalho. Silva e Rodrigues (2025) demonstram, no setor público português, que o treinamento se relaciona à satisfação por meio da aquisição de competências, da avaliação de desempenho e da progressão de carreira. Santos, Palma-Moreira e Dias (2025) reforçam esse padrão ao associar recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho à retenção de talentos. Em ambos os casos, a capacitação não aparece como prática isolada, mas como parte de uma cadeia institucional que conecta aprendizagem, reconhecimento e permanência qualificada.

A discussão desse achado é especialmente importante para organizações públicas que ainda tratam capacitação como resposta genérica a problemas de desempenho. Os resultados sugerem que formar servidores sem diagnóstico de competências, sem avaliação

de aplicação e sem vínculo com progressão ou mobilidade tende a reduzir o alcance institucional da política de desenvolvimento. Ribeiro (2025) acrescenta uma dimensão prospectiva a esse debate ao indicar que a transformação tecnológica exige revisão dos perfis profissionais buscados em concursos públicos, especialmente em carreiras que demandam competências digitais e analíticas. Assim, a capacitação passa a ser apenas uma parte de uma arquitetura mais ampla, que envolve seleção, desenvolvimento, avaliação, alocação e retenção de capacidades críticas.

O terceiro achado refere-se ao papel dos dados e indicadores na transformação da área de pessoas em função estratégica. Bakos (2025) propõe indicadores comparáveis de gestão de recursos humanos na administração pública, enquanto as experiências brasileiras do Observatório de Pessoal e da Pesquisa Vozes indicam a incorporação de instrumentos de escuta e monitoramento na administração pública federal (MGI; ENAP, 2025; MGI/SGP, 2025a). Os resultados, contudo, sugerem que a maturidade analítica não decorre da simples existência de bases de dados. A contribuição estratégica aparece quando os dados são convertidos em diagnóstico, priorização, desenho de políticas, acompanhamento e correção de rota.

Essa interpretação diferencia gestão baseada em evidências de digitalização administrativa. Painéis, pesquisas e sistemas de informação podem ampliar a visibilidade sobre a força de trabalho, mas também podem permanecer no plano descritivo se não forem acompanhados por capacidade analítica, governança de dados e decisões monitoráveis. A padronização proposta por Bakos (2025), a escuta institucional da Pesquisa Vozes e o uso de dados pelo Observatório de Pessoal apontam para uma direção comum: a área

de pessoas passa a ter maior potencial estratégico quando dispõe de dados confiáveis e consegue transformá-los em políticas de desenvolvimento, diversidade, liderança, carreira e desempenho. Sem essa conversão, a produção de dados pode apenas sofisticar a aparência da gestão, sem alterar sua lógica substantiva.

O quarto resultado diz respeito à diversidade, ao envelhecimento e à composição da força de trabalho. Silva e Helal (2024, 2025) mostram que a gestão da idade ainda é pouco incorporada às políticas de pessoas, embora a transição demográfica produza riscos para sucessão, transferência de conhecimento e continuidade institucional. Nascimento e Teodoro (2025), ao tratarem do desenvolvimento de lideranças com enfoque em diversidade, aproximam inclusão e formação gerencial. Naranjo Bautista *et al.* (2025), no plano regional, situam a gestão civil estratégica, meritocrática e inclusiva como condição de fortalecimento da capacidade estatal. Em conjunto, esses resultados indicam que diversidade e gestão demográfica não devem ser compreendidas como agendas paralelas, mas como dimensões da sustentabilidade organizacional.

A discussão desse ponto permite ampliar a compreensão de desempenho. Diversidade, inclusão e gestão da idade não se restringem a compromissos normativos ou simbólicos; elas interferem na composição das lideranças, na sucessão, na preservação de conhecimento e na legitimidade das instituições. A ausência de políticas voltadas ao trabalhador envelhecido pode comprometer a continuidade de competências críticas, enquanto a baixa diversidade em posições decisórias limita repertórios institucionais e pode reproduzir vieses. Desse modo, a gestão de pessoas baseada em evidências precisa examinar quem acessa

oportunidades, quem progride, quem permanece, quem ocupa cargos estratégicos e que conhecimentos são preservados ou perdidos.

O quinto resultado refere-se à ampliação dos desfechos utilizados para avaliar a contribuição da gestão de pessoas. Parte expressiva do *corpus* trabalha com engajamento, satisfação, motivação, retenção e percepção de desempenho. Esses desfechos são relevantes, mas não esgotam a análise da contribuição institucional da área. Mediaty *et al.* (2025) ampliam esse repertório ao relacionar competências humanas à qualidade do reporte financeiro em governos locais, aproximando gestão de pessoas de um resultado organizacional mensurável. Palomino-Lavado *et al.* (2025), por sua vez, mostram que a exposição desigual a sistemas de *HRM* interfere no desempenho individual, o que exige análises mais granulares sobre acesso, distribuição e efeitos das práticas de gestão.

Esse achado é decisivo para a lacuna do artigo. As evidências centradas em engajamento, satisfação e retenção são importantes para compreender a experiência de trabalho e as condições internas de mobilização dos servidores, mas ainda não esgotam a relação entre gestão de pessoas e desempenho público. A agenda precisa avançar na conexão entre práticas de pessoas e indicadores institucionais observáveis, como qualidade do serviço, produtividade processual, execução orçamentária, qualidade regulatória, integridade administrativa, inovação implementada e satisfação do usuário. Mediaty *et al.* (2025) e o relatório do serviço civil de Gana oferecem aproximações nessa direção, mas essa dimensão ainda constitui parcela limitada do *corpus*.

A classificação do nível de evidência reforça essa leitura. Os estudos de maior força analítica foram aqueles com desenho comparativo, amostras amplas, modelagem estatística, relatórios oficiais com base empírica clara ou indicadores comparáveis. Nessa categoria, situam-se Bakos (2025), OECD (2025), Silva e Rodrigues (2025), Mediaty *et al.* (2025), MGI e Enap (2025), MGI/SGP (2025), Antloga *et al.* (2025) e Campos e Cavazotte (2023). Estudos qualitativos e de caso, embora classificados em nível moderado, desempenharam papel interpretativo importante ao iluminar mecanismos institucionais menos captáveis por *surveys*, como ciclos de engajamento, gestão da idade, resiliência organizacional e tensões entre viabilidade e legitimidade (Camões *et al.*, 2023; Presti *et al.*, 2025; Johnson *et al.*, 2026).

## Quadro 2 - Síntese temática dos resultados por eixo analítico

<b>Eixo analítico</b>	<b>Estudos mais aderentes</b>	<b>Mecanismo identificado</b>	<b>Desfecho predominante</b>	<b>Implicação para a lacuna do artigo</b>
Gestão baseada em evidências e <i>people analytics</i>	Bakos (2025); MGI/SGP (2025a); MGI e Enap (2025); OECD (2025)	Dados comparáveis, escuta institucional, indicadores e capacidade analítica	Diagnóstico, priorização, monitoramento e correção de rota	A gestão de pessoas se torna estratégica quando dados são convertidos em decisões e aprendizagem institucional
Liderança, suporte e	Campos e Cavazotte (2023);	Suporte, empoderamento	Engajamento, motivação e	O desempenho depende

engajamento	Camões e Gomes (2024); OECD (2025); Antloga <i>et al.</i> (2025)	psicológico, reconhecimento, liderança e condições de trabalho	desempenho percebido	de recursos organizacionais e relacionais, não apenas de controle formal
Desenvolvimento, capacitação e avaliação	Silva e Rodrigues (2025); Dos Santos, Palma-Moreira e Dias (2025); Ribeiro (2025); Nascimento e Teodoro (2025)	Aquisição de competências, avaliação, progressão, novos perfis profissionais e liderança	Satisfação, retenção, adaptação tecnológica e competência gerencial	A capacitação só produz efeito sistêmico quando conectada a avaliação, carreira e aplicação no trabalho
Retenção, carreira e sustentabilidade da força de trabalho	Dos Santos, Palma-Moreira e Dias (2025); Al-Oun e Al-Khasawneh (2025); Johnson <i>et al.</i> (2026); Silva e Helal (2025)	Permanência qualificada, qualidade da carreira, segurança, participação e legitimidade	Retenção, qualidade da carreira, sustentabilidade e continuidade	A gestão de pessoas deve preservar capacidades futuras, e não apenas produzir desempenho imediato
Diversidade, inclusão e composição do serviço civil	Naranjo Bautista <i>et al.</i> (2025); Nascimento e Teodoro (2025); MGI/SGP (2025b); Office of the Head of Civil Service (2025); Silva e	Inclusão, diversidade na liderança, composição da força de trabalho e gestão etária	Legitimidade, sucessão, representatividade e capacidade estatal	Diversidade e envelhecimento são dimensões de capacidade institucional e não temas acessórios

	Helal (2024, 2025)			
Desempenho organizacional e valor público	Mediaty <i>et al.</i> (2025); Palomino-Lavado <i>et al.</i> (2025); Naranjo Bautista <i>et al.</i> (2025); OECD (2025)	Competências humanas, sistemas de <i>HRM</i> , governança e qualidade informacional	Desempenho individual, qualidade do reporte, entrega pública e confiança	A contribuição da gestão de pessoas precisa ser avaliada também por resultados institucionais observáveis

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2026).

A síntese temática indica quatro cadeias predominantes. A primeira é formada por objetivos institucionais, autonomia, sentido e engajamento. Nessa cadeia, a clareza de metas e a percepção de finalidade pública favorecem motivação e envolvimento com o trabalho, especialmente quando acompanhadas de suporte organizacional e liderança qualificada (Nonato; Fontes-Filho, Michelotto, 2024; OECD, 2025). A segunda cadeia articula treinamento, competência, avaliação, progressão e retenção. Nesse caso, a formação produz efeitos mais consistentes quando vinculada à aplicação prática, ao reconhecimento avaliativo e à trajetória de carreira (Silva; Rodrigues, 2025; Santos; Palma-Moreira; Dias, 2025). A terceira cadeia conecta suporte, reconhecimento, bem-estar, empoderamento psicológico e desempenho percebido, mostrando que a energia organizacional necessária à entrega pública depende também da qualidade das relações de trabalho (Campos; Cavazotte, 2023; Antloga *et al.*, 2025). A quarta cadeia articula dados, diagnóstico, decisão, monitoramento e aprendizagem institucional, indicando que a gestão de pessoas baseada em evidências exige

mais do que produção de indicadores: requer capacidade de transformar informação em ação organizacional.

Essa última cadeia é particularmente relevante porque aproxima os resultados da contribuição central do artigo. Os estudos analisados indicam que a gestão de pessoas se torna estratégica quando deixa de funcionar como conjunto disperso de práticas e passa a operar como arquitetura institucional de capacidades. A capacitação tem menor alcance quando não dialoga com avaliação e carreira; o reconhecimento perde força quando não se conecta a critérios de justiça; a liderança se enfraquece quando não dispõe de autonomia e suporte; os indicadores se tornam pouco úteis quando não orientam decisões; e políticas de diversidade ou gestão da idade permanecem superficiais quando não alcançam sucessão, formação e ocupação de posições decisórias.

A comparação entre estudos nacionais e internacionais mostra que o caso brasileiro apresenta aderência significativa ao debate internacional, mas também lacunas próprias. No Brasil, destacam-se engajamento, reconhecimento, suporte organizacional, planejamento estratégico, liderança, *people analytics* e gestão da idade. Nos estudos internacionais, aparecem com maior força a comparabilidade de indicadores, a retenção de talentos, a qualidade da carreira, a sustentabilidade da força de trabalho, a gestão meritocrática e inclusiva do serviço civil e a conexão entre competências humanas e resultados institucionais. Essa diferença sugere que o debate brasileiro avançou na compreensão de dimensões subjetivas e relacionais do desempenho, mas ainda pode ampliar a mensuração de efeitos organizacionais objetivos e a comparação entre tipos de órgãos, carreiras e arranjos institucionais.

Em termos interpretativos, os achados permitem afirmar que a gestão de pessoas baseada em evidências não deve ser confundida com modernização administrativa superficial. Digitalizar processos, instituir painéis, aplicar pesquisas de clima ou criar programas de capacitação são movimentos relevantes, mas insuficientes quando não produzem mudança na forma de decidir. A evidência precisa ser incorporada ao ciclo decisório da organização, permitindo identificar problemas, priorizar intervenções, acompanhar efeitos e revisar políticas. Nessa perspectiva, a área de pessoas deixa de apenas registrar informações funcionais e passa a produzir inteligência institucional sobre capacidades, riscos, lacunas e oportunidades de desenvolvimento.

Diante do exposto, os resultados sustentam que a gestão de pessoas baseada em evidências constitui eixo estratégico do desempenho público quando atua como arquitetura integrada de capacidades. Essa arquitetura envolve dados confiáveis, escuta institucional, liderança, desenvolvimento de competências, avaliação, reconhecimento, diversidade, retenção, monitoramento de resultados e aprendizagem organizacional. Isoladas, essas práticas tendem a produzir efeitos restritos; articuladas, tornam-se mecanismos de conversão entre gestão de pessoas, capacidade organizacional e valor público. Assim, os achados respondem à lacuna do artigo ao demonstrar que a contribuição da gestão de pessoas para o desempenho não decorre da presença isolada de instrumentos, mas da coerência sistêmica entre evidências, práticas organizacionais e finalidade pública.

## **5. CONCLUSÃO**

Este artigo analisou a gestão de pessoas baseada em evidências como eixo estratégico para o desempenho organizacional na esfera pública, partindo da necessidade de superar uma compreensão restrita da área como instância voltada apenas ao cumprimento de rotinas administrativas, controle funcional e observância normativa. A questão central que orientou o estudo foi compreender de que modo práticas de gestão de pessoas, quando sustentadas por evidências, podem contribuir para a construção de capacidades organizacionais e para a geração de valor público.

A resposta construída ao longo da análise indica que a gestão de pessoas assume caráter estratégico quando deixa de operar como conjunto disperso de instrumentos e passa a funcionar como arquitetura institucional de capacidades. Essa arquitetura não se define pela adoção isolada de tecnologias, indicadores, capacitações, avaliações ou programas de liderança, mas pela coerência entre diagnóstico, decisão, implementação, monitoramento e aprendizagem. Assim, a contribuição da área de pessoas para o desempenho público não está apenas em administrar servidores, mas em qualificar as condições pelas quais a organização pública aprende, aloca competências, reconhece contribuições, sustenta lideranças, preserva conhecimento e orienta sua força de trabalho para finalidades socialmente relevantes.

A principal contribuição teórica do estudo consiste em integrar gestão estratégica de pessoas, gestão baseada em evidências, desempenho organizacional e capacidade estatal em uma mesma chave interpretativa. Essa integração permite compreender que o desempenho público não pode ser explicado apenas por estruturas formais, disponibilidade orçamentária ou sistemas de controle. Ele depende também da forma como as organizações públicas

produzem sentido, confiança, competências, continuidade, inclusão e capacidade analítica. Ao propor essa articulação, o artigo contribui para deslocar a gestão de pessoas de uma posição acessória para uma posição constitutiva da capacidade organizacional do Estado.

Do ponto de vista aplicado, os achados reforçam que gestores públicos devem evitar intervenções fragmentadas. A qualificação da gestão de pessoas exige políticas integradas de desenvolvimento, avaliação, liderança, reconhecimento, diversidade, retenção, gestão da idade e uso de dados. Instrumentos de escuta e *people analytics*, por exemplo, só produzem valor quando orientam decisões efetivas; programas de capacitação só ganham densidade quando respondem a lacunas reais de competências; políticas de reconhecimento só se sustentam quando associadas a critérios de justiça e desenvolvimento; e ações voltadas à diversidade e à sucessão só se tornam estratégicas quando integram o planejamento da força de trabalho e a ocupação de posições decisórias.

O estudo também evidencia uma implicação metodológica para futuras pesquisas: a análise do desempenho público precisa avançar para além de desfechos predominantemente perceptivos. Engajamento, satisfação, motivação e retenção são dimensões importantes, mas a consolidação da agenda requer maior articulação com indicadores institucionais observáveis, como qualidade do serviço, produtividade processual, integridade administrativa, inovação implementada, execução orçamentária, qualidade regulatória e satisfação do cidadão. Esse avanço permitirá compreender com maior precisão não apenas se práticas de gestão de pessoas se associam ao desempenho, mas em que condições, por quais mecanismos e com quais efeitos institucionais.

Como limitação, o artigo trabalhou com um *corpus* heterogêneo, composto por estudos quantitativos, qualitativos, estudos de caso, relatórios institucionais e análises comparativas. Essa diversidade enriqueceu a interpretação dos achados, mas inviabilizou síntese estatística e impôs uma integração narrativo-analítica. Além disso, o recorte temporal adotado privilegiou produções de 2023 a 2026, o que favoreceu a aderência ao debate contemporâneo, mas restringiu a incorporação de contribuições substantivas anteriores sobre gestão estratégica de pessoas e administração pública. Tais escolhas foram coerentes com o objetivo do artigo, mas devem ser consideradas na leitura dos resultados.

A agenda futura deve priorizar estudos longitudinais, comparativos e multiorganizacionais, capazes de examinar os efeitos das práticas de gestão de pessoas ao longo do tempo e em diferentes tipos de organizações públicas. Também se recomenda ampliar pesquisas sobre *people analytics* no setor público, com atenção à governança de dados, transparência, privacidade, vieses algorítmicos e capacidade interna de interpretação. Outro caminho relevante envolve investigar como políticas de diversidade, envelhecimento, liderança e desenvolvimento de competências interferem na continuidade institucional, na inovação pública e na qualidade da entrega ao cidadão.

Conclui-se que a gestão de pessoas baseada em evidências constitui um eixo estratégico do desempenho organizacional público quando opera como sistema de construção de capacidades, e não como aparato administrativo de suporte. Seu valor reside na possibilidade de transformar informações sobre pessoas e trabalho em decisões qualificadas, práticas coerentes e aprendizagem institucional. Nessa perspectiva, a área de pessoas deixa de apenas acompanhar a

modernização do Estado e passa a participar diretamente de sua sustentação, legitimidade e capacidade de produzir valor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-OUN, Salem; AL-KHASAWNEH, Ziad. Sustainable human resource management and career quality in public utilities: evidence from Jordan's electricity sector. **Sustainability**, Basel, v. 17, n. 11, art. 4866, 2025. DOI: 10.3390/su17114866.

AMARAL, Fabricio Brito do *et al.* Desafios e inovações na gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma análise das abordagens contemporâneas para modernização e eficiência administrativa. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 27, n. 5, ser. 9, p. 1-8, 2025. DOI: 10.9790/487X-2705090108.

ANTLOGA, Carla Sabrina Xavier *et al.* Engajamento no trabalho: analisando o impacto do reconhecimento e dos afetos positivos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 76, n. 2, p. 290-309, 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i2.10249.

AROMATARIS, Edoardo; LOCKWOOD, Craig; PORRITT, Kylie; PILLA, Bianca; JORDAN, Zoe (ed.). **JBIM Manual for Evidence Synthesis**. Adelaide: JBI, 2024. DOI: 10.46658/JBIMES-24-01.

BAKOS, Emily. An international framework for human resource management indicators in public administration: pilot results, methodologies and challenges. **OECD Working Papers on Public Governance**, Paris, n. 85, 2025. DOI: 10.1787/03763bab-en.

BARENDS, Eric; ROUSSEAU, Denise M.; BRINER, Rob B. **Evidence-based management: the basic principles**. Amsterdam: Center for

Evidence-Based Management, 2014.

BOOTH, Andrew; SUTTON, Anthea; CLOWES, Mark; MARTYN-ST JAMES, MARRISSA. **Systematic approaches to a successful literature review**. 3. ed. London: SAGE, 2021.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira. Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 75, n. 2, 2024. DOI: 10.21874/rsp.v75i2.9884.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira; RIZARDI, Bruno; LEMOS, Joselene. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, e2023-0061, 2023. DOI: 10.1590/0034-761220230061.

CAMPOS, Waleska Yone Yamakawa Zavatti; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Controle burocrático e suporte organizacional no setor público: efeitos mediados pelo empoderamento psicológico no engajamento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, e2022-0301, 2023. DOI: 10.1590/0034-761220220301.

GOUGH, David; THOMAS, James; OLIVER, Sandy. Clarifying differences between review designs and methods. **Systematic Reviews**, London, v. 1, n. 28, 2012. DOI: 10.1186/2046-4053-1-28.

HADDAWAY, Neal R.; PAGE, Matthew J.; PRITCHARD, Chris C.; MCGUINNESS, Luke A. PRISMA2020: an R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and open synthesis. **Campbell Systematic Reviews**, v. 18, e1230, 2022. DOI: 10.1002/cl2.1230.

HONG, Quan Nha; FÀBREGUES, Sergi; BARTLETT, Gillian *et al.* The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. **Education for Information**, v. 34, n. 4, p. 285-291, 2018.

JOHNSON, Mathew; MUSTCHIN, Stephen; GRIMSHAW, Damian; KOUKIADAKI, Aristeia. Sustainable HRM in the public sector: a question of viability or legitimacy? **Human Resource Management Journal**, 2026. DOI: 10.1111/1748-8583.70034.

KNIES, Eva; BOSELIE, Paul; GOULD-WILLIAMS, Julian; VANDENABEELE, Wouter. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 29, n. 14, p. 2432-2444, 2018. DOI: 10.1080/09585192.2017.1407088.

MEDIATY *et al.* Human competencies: amplifying financial reporting quality in Indonesian local government. **Journal of Risk and Financial Management**, Basel, v. 18, n. 8, art. 424, 2025. DOI: 10.3390/jrfm18080424.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Observatório de Pessoal**: entenda como o MGI usa dados para gerir políticas públicas de gestão de pessoas. Brasília, DF: MGI, 2025a.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Revista Gestão de Pessoas em Evidência**, v. 2, Brasília, DF: MGI, 2025b.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Relatório de Gestão Integrado 2025**. Brasília, DF: MGI, 2026.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS; ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Vozes do Serviço Público Federal**: evidências para a gestão de pessoas. Brasília, DF: MGI; ENAP, 2025.

MOORE, Mark H. **Creating public value**: strategic management in government. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MUNN, Zachary; PETERS, Micah D. J.; STERN, Cindy; TUFANARU, Catalin; MCARTHUR, Alexa; AROMATARIS, Edoardo. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. **BMC Medical Research Methodology**, London, v. 18, n. 143, 2018. DOI: 10.1186/s12874-018-0611-x.

NARANJO BAUTISTA, Santiago; MOSQUEIRA, Edgardo; LAFUENTE, Mariano *et al.* **Better governments for better lives**: strengthening state capacities for strategic, meritocratic, and inclusive management of the civil service in Latin America and the Caribbean. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2025. DOI: 10.18235/0013424.

NASCIMENTO, Natália Ilka Moraes; TEODORO, Fernanda Dias. Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do Programa LideraGOV. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 76, n. 2, p. 198-220, 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i2.11186.

NONATO, Catheriny Baccaro; FONTES-FILHO, Joaquim Rubens; MICHELOTTO, Fernanda de Paiva. Planejamento estratégico: desvendando a autonomia e a motivação dos servidores públicos por meio de representações sociais dos objetivos organizacionais.

**Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 6, e2024-0128, 2024. DOI: 10.1590/0034-761220240128x.

OECD. **Government at a Glance 2025**. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/0efd0bcd-en.

OFFICE OF THE HEAD OF CIVIL SERVICE. 2024 **Civil Service Annual Performance Report**. Accra: Office of the Head of Civil Service, 2025.

PAGE, Matthew J.; MCKENZIE, Joanne E.; BOSSUYT, Patrick M. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, London, v. 372, n. 71, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71.

PALOMINO-LAVADO, Chris E.; ESPINOZA-QUISPE, Luis E.; BARZOLA-INGA, Sonia L.; DIAZ-URBANO, Richard V.; SANCHEZ-GUZMAN, Carlos R.; SANCHEZ-MATTOS, Waldir A.; ADAUTO-JUSTO, Carlos A.; GONZÁLEZ-PRIDA, Vicente. Inequality of exposure to HRM systems and individual performance: evidence from a hybrid public workforce. **Societies**, Basel, v. 15, n. 12, art. 352, 2025. DOI: 10.3390/soc15120352.

PRESTI, Michael Joseph *et al.* Crise, resiliência e gestão de pessoas: adaptações estratégicas das universidades federais mineiras no contexto (pós) pandêmico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, 2025.

RIBEIRO, Leopoldo Mateus da Silva. Administração Pública 4.0 e os concursos para carreiras da área econômica do Poder Executivo Federal. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, e92401, 2025.

ROUSSEAU, Denise M.; BARENDT, Eric G. R. Becoming an evidence-based HR practitioner. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 221-235, 2011. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x.

SANTOS, B. V.; SOUSA, W. S.; DUARTE, C. L. G.; FERREIRA, A. V. O. **Práticas inovadoras de gestão de pessoas, engajamento e eficiência no setor público: o papel da satisfação e da resistência à mudança.** 2025. FUCAPE, Vitória, 2025.

SANTOS, Sofia Pereira dos; PALMA-MOREIRA, Ana; DIAS, Ivo. Retaining talent in the public sector: managing the present while looking to the future. **Administrative Sciences**, Basel, v. 15, n. 11, art. 456, 2025. DOI: 10.3390/admsci15110456.

SILVA, Manuela; RODRIGUES, Rosa Isabel. Training and job satisfaction in Portugal's public sector: a sequential mediation model based on competency acquisition, performance appraisal, and career progression. **Administrative Sciences**, Basel, v. 15, n. 5, art. 189, 2025. DOI: 10.3390/admsci15050189.

SILVA, Mayara; HELAL, Diogo. Envelhecimento e Gestão da Idade nas Organizações: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do Estado de Pernambuco. **Revista do Serviço Público(RSP)**, Brasília, v.74, n. 4, 181-201, jan./mar., 2024. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i1.10188>

SILVA, Mayara Andresa Pires da; HELAL, Diogo Henrique. Políticas de gestão de pessoas e o trabalhador envelhecido: um estudo de múltiplos casos no estado de Pernambuco. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 76, n. 4, p. 547-569, 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i4.11270.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

SOUZA, Igor Guevara Loyola de; CAVALCANTE, Pedro Paulo Murce Menezes. Construção e validação de uma medida de reputação das áreas de gestão de pessoas de organizações públicas brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 6, e2022-0329, 2023. DOI: 10.1590/0034-761220220329x.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. DOI: 10.1111/1467-8551.00375.

XIAO, Yu; WATSON, Maria. Guidance on conducting a systematic literature review. **Journal of Planning Education and Research**, v. 39, n. 1, p. 93-112, 2019. DOI: 10.1177/0739456X17723971.

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Contábeis. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

<sup>2</sup> Mestre em Controladoria (Universidade Federal do Ceará). Vinculado profissionalmente ao Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8442-8533>

<sup>3</sup> Mestre em Gestão Pública (Universidade Federal do Piauí - UFPI). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8185-9383>

<sup>4</sup> Doutor em Políticas Públicas (Universidade Federal do Maranhão). Vinculado profissionalmente a Universidade Estadual do Piauí - UESPI). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8984-2098>

<sup>5</sup> Doutor em Contábeis e Administração (Fucape Business School). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3589-4053>

<sup>6</sup> A ferramenta PICO, ou estrutura PICO, é uma metodologia estruturada para pesquisadores na construção de perguntas de pesquisa. PICO, acrônimo para População , Intervenção , Comparação e Resultado , fundamenta a funcionalidade da ferramenta.