

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES

STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT AS A SOURCE OF SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE IN ORGANIZATIONS

Ciências Humanas • 21/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/776732012](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/776732012)

Gabriel de Lima Batista¹

Daniel de Lima Bento²

Valeska Galdino da Silva³

Débora Ferreira dos Santos Morais⁴

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas consolidou-se como um dos eixos centrais da competitividade organizacional em ambientes marcados por transformação digital, pressão por inovação e intensificação da concorrência. Nessa perspectiva, as pessoas deixam de ser compreendidas apenas como suporte operacional e passam a ser reconhecidas como fonte de capacidades organizacionais difíceis de imitar, especialmente quando competências, aprendizagem, cultura e liderança estão articuladas à estratégia da organização. Este estudo tem por objetivo analisar como a gestão estratégica de pessoas pode atuar como fonte de vantagem competitiva sustentável nas organizações. Metodologicamente, trata-se de uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa e finalidade exploratória, realizada a partir de buscas em bases acadêmicas nacionais e internacionais, com critérios explícitos de inclusão, exclusão e análise temática. Os achados indicam que práticas como atração e retenção de talentos, desenvolvimento de competências, liderança estratégica, gestão de desempenho, aprendizagem organizacional e people analytics contribuem para o fortalecimento do desempenho organizacional e da capacidade adaptativa. Também se verificou que a vantagem competitiva sustentável depende menos da adoção isolada de práticas e mais da coerência entre estratégia, cultura, liderança e arquitetura de gestão de pessoas. Conclui-se que a gestão estratégica de pessoas constitui um mecanismo relevante de geração de valor e sustentação competitiva, desde que integrada à formulação estratégica e orientada ao desenvolvimento contínuo de capacidades humanas e organizacionais.

Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas; capital humano; vantagem competitiva sustentável; desempenho organizacional; estratégia.

ABSTRACT

Strategic people management has become a central driver of organizational competitiveness in environments shaped by digital transformation, innovation pressure, and intensified competition. In this context, people are no longer viewed merely as operational support; instead, they are recognized as a source of difficult-to-imitate organizational capabilities, especially when competencies, learning, culture, and leadership are aligned with organizational strategy. This study aims to analyze how strategic people management can act as a source of sustainable competitive advantage in organizations. Methodologically, this is an integrative literature review with a qualitative and exploratory approach, based on searches in national and international academic databases, using explicit inclusion, exclusion, and thematic analysis criteria. The findings indicate that practices such as talent attraction and retention, competency development, strategic leadership, performance management, organizational learning, and people analytics contribute to stronger organizational performance and adaptive capacity. The review also shows that sustainable competitive advantage depends less on isolated HR practices and more on the coherence between strategy, culture, leadership, and the people management architecture. It is concluded that strategic people management is a relevant mechanism for value creation and sustained competitiveness, provided that it is integrated into strategic formulation and oriented toward the continuous development of human and organizational capabilities.

Keywords: strategic people management; human capital; sustainable competitive advantage; organizational performance; strategy.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações passaram a operar em um ambiente marcado por instabilidade competitiva e transformação tecnológica acelerada (KIANTO; VÄÄNÄNEN, 2023). Nesse cenário de intensificação da economia do conhecimento, ativos intangíveis como cultura, aprendizagem organizacional e competências humanas assumiram um papel estratégico na explicação do desempenho superior (BARNEY; HESTERLY, 2023). Como destacam Ulrich e Dulebohn (2023), esses elementos são hoje os principais diferenciais entre organizações que atuam em setores semelhantes, superando a relevância dos ativos físicos.

Esse movimento alterou significativamente a compreensão da gestão de pessoas, que deixou de ser associada apenas a rotinas administrativas para integrar o núcleo decisório das organizações (CHIAVENATO, 2024). Atualmente, a área assume funções vitais na formulação estratégica e na construção de capacidades que suportam a execução do negócio (COLLINGS; ISICHEI, 2023). Sob essa ótica, a literatura enfatiza que os colaboradores são portadores de conhecimento e capacidade relacional, elementos que influenciam diretamente a adaptação organizacional em ambientes dinâmicos (ARMSTRONG; TAYLOR, 2023; BOXALL; PURCELL, 2022).

Nessa discussão, o conceito de vantagem competitiva sustentável ocupa posição central, referindo-se à capacidade de manter um desempenho superior que não seja facilmente replicável (PORTER, 2004). À luz da visão baseada em recursos (RBV), essa sustentabilidade decorre da mobilização de ativos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2023). Quando aplicada à gestão de pessoas, essa lógica sugere que sistemas de trabalho, liderança e aprendizagem coletiva constituem fontes primordiais de diferenciação (ALI; LEI; WEI, 2022).

Entretanto, a vantagem competitiva transcende o talento individual; ela emerge da habilidade organizacional em transformar potencial humano em capacidade coletiva (CHIAVENATO, 2024). Embora o alinhamento estratégico seja apontado como pilar do desempenho, ainda persistem lacunas sobre os mecanismos concretos que tornam essas práticas sustentáveis no tempo (PAUWE; BOSELIE, 2023). Essa desconexão é visível em organizações que adotam ferramentas modernas, mas falham em alinhá-las à sua cultura interna, comprometendo a geração de valor a longo prazo (COLLINGS; ISICHEI, 2023; Kianto; VÄÄNÄNEN, 2023).

Diante desse contexto, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa: como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para a geração de vantagem competitiva sustentável nas organizações? A relevância da investigação reside no potencial de articular os campos da gestão estratégica e da RBV (BARNEY; HESTERLY, 2023), oferecendo subsídios práticos para organizações que buscam fortalecer sua competitividade (ULRICH; DULEBOHN, 2023).

Assim, este artigo tem como objetivo analisar como a gestão estratégica de pessoas pode atuar como fonte de vantagem competitiva sustentável nas organizações. Especificamente, buscou-se: discutir a evolução conceitual da área; examinar o significado de vantagem competitiva no contexto atual; identificar práticas associadas ao desempenho superior; e discutir os mecanismos de construção de capacidades organizacionais. Além desta introdução, o artigo está estruturado em: referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Evolução da Gestão de Pessoas nas Organizações

A evolução da gestão de pessoas acompanha a própria transformação das organizações. Em sua fase inicial, predominou uma abordagem administrativa voltada ao controle de mão de obra e cumprimento de exigências legais (GIL, 2019). Posteriormente, a ampliação das teorias comportamentais favoreceu a incorporação de temas como motivação, liderança e treinamento (CHIAVENATO, 2024). Mais recentemente, consolidou-se uma perspectiva estratégica, na qual a gestão de pessoas é parte integrante da formulação da estratégia organizacional (ULRICH; DULEBOHN, 2023). Essa transição sinaliza a passagem de uma lógica operacional para uma visão sistêmica, em que a área passa a influenciar diretamente a inovação e a sustentabilidade competitiva (CHIAVENATO, 2024).

2.2. Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas corresponde ao alinhamento intencional entre políticas de RH e os objetivos estratégicos da organização (ARMSTRONG; TAYLOR, 2023). Nessa perspectiva, é necessário que as práticas estejam integradas entre si e coerentes com a cultura organizacional e o ambiente externo (BOXALL; PURCELL, 2022). Autores clássicos sustentam que a efetividade dessa gestão depende de “sistemas de trabalho de alto desempenho”, que promovem autonomia e capacidade de execução (PAUWE; BOSELIE, 2023). Atualmente, a literatura inclui temas como people analytics e transformação digital como dimensões essenciais desta agenda (MARLER; BOUDREAU, 2024).

2.3. Vantagem Competitiva Sustentável e Visão Baseada em Recursos

A vantagem competitiva sustentável refere-se à capacidade de manter um desempenho superior sem que concorrentes consigam reproduzir os mesmos resultados (PORTER, 2004; GRANT, 2021). A visão baseada em recursos (RBV) explica esse fenômeno ao afirmar que a vantagem surge de ativos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2023). No campo da gestão de pessoas, essa discussão é vital, pois recursos como cultura organizacional e confiança não podem ser comprados ou copiados facilmente (KIANTO; VÄÄNÄNEN, 2023). Assim, a vantagem não decorre apenas de talentos individuais, mas da combinação estratégica entre pessoas e sistemas (BARNEY; HESTERLY, 2023).

2.4. Capital Humano e Capacidades Organizacionais

O capital humano diz respeito ao conjunto de conhecimentos e experiências que as pessoas mobilizam no trabalho (BECKER, 2022). Contudo, seu valor estratégico depende da forma como é transformado em capacidade organizacional (NYBERG; MOLITERNU, 2023). Estudos indicam que organizações com maior habilidade em compartilhar e reter conhecimento apresentam maior adaptabilidade e inovação (KIANTO; VÄÄNÄNEN, 2023). Nesse sentido, o capital humano torna-se um diferencial competitivo quando articulado a mecanismos institucionais que o tornam cumulativo e específico (COLLINGS; ISICHEI, 2023).

2.5. Práticas Estratégicas de Gestão de Pessoas

Entre as práticas associadas à vantagem competitiva destacam-se o recrutamento por competências, o onboarding estruturado e a

gestão de desempenho (DESSLER, 2023). O investimento em educação corporativa e liderança estratégica é fundamental para o fortalecimento das capacidades internas (CHIAVENATO, 2024). A literatura aponta que o efeito dessas iniciativas é potencializado quando elas operam como uma arquitetura integrada, e não como instrumentos fragmentados (GUEST, 2022). Portanto, a coerência interna das práticas e sua aderência à estratégia são fatores decisivos para o impacto nos resultados (COLLINGS; ISICHEI, 2023).

A literatura revisada permite sustentar três proposições centrais. A primeira é que a gestão estratégica de pessoas influencia o desempenho organizacional quando há alinhamento entre pessoas, estratégia e contexto. A segunda é que a vantagem competitiva sustentável depende da transformação do capital humano em capacidades coletivas e difíceis de imitar. A terceira é que o diferencial competitivo não está em práticas isoladas, mas na coerência sistêmica entre liderança, cultura, aprendizagem e gestão de pessoas.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de natureza qualitativa e finalidade exploratória. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa é o método mais abrangente, pois permite a síntese de múltiplos estudos publicados, proporcionando uma compreensão profunda de fenômenos complexos, como a interface entre gestão de pessoas e estratégia. A abordagem qualitativa foi adotada por permitir a interpretação crítica e a integração de produções teóricas e empíricas (GIL, 2019), visando responder como a gestão de pessoas consolida a vantagem competitiva.

O processo de revisão foi estruturado em seis etapas distintas, conforme o protocolo proposto por Mendes, Silveira e Galvão (2008): (i) definição da questão de pesquisa; (ii) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; (iii) identificação dos estudos pré-selecionados; (iv) categorização dos estudos; (v) análise e interpretação dos resultados; e (vi) apresentação da síntese do conhecimento. As buscas ocorreram nas bases de dados Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, utilizando descritores como “strategic human resource management”, “capital humano” e “competitive advantage”, articulados pelos operadores booleanos AND e OR para garantir a precisão do levantamento (SNYDER, 2019).

O rigor na seleção do corpus analítico foi garantido pela aplicação de critérios claros de inclusão e exclusão. Foram incluídos artigos, livros e revisões publicados entre 2001 e 2025, em português, inglês e espanhol, com aderência direta ao tema (MARCONI; LAKATOS, 2021). Como critérios de exclusão, descartaram-se estudos duplicados, textos de natureza meramente opinativa e trabalhos que, após leitura integral, apresentaram insuficiência analítica ou foco periférico em relação ao objetivo deste estudo.

O fluxo de seleção de dados resultou em 112 registros iniciais (Scopus = 24; Web of Science = 19; SciELO = 11; Google Scholar = 58). Após a remoção de 21 duplicidades e a triagem por título e resumo, 48 textos foram submetidos à leitura integral. Ao final deste processo de filtragem, 37 estudos compuseram o corpus final da revisão. Conforme recomendado pela literatura metodológica (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011), as etapas de seleção e os quantitativos de cada fase estão detalhados no fluxograma apresentado na Figura 1, garantindo a transparência e a replicabilidade do estudo.

Para o tratamento dos dados, aplicou-se a técnica de análise temática de conteúdo (BARDIN, 2016). Esta técnica permitiu a organização dos achados em quatro categorias analíticas: (i) alinhamento estratégico; (ii) capital humano; (iii) práticas de gestão; e (iv) desempenho organizacional. A síntese interpretativa buscou não apenas descrever os dados, mas promover um diálogo crítico entre os autores para sustentar as proposições teóricas apresentadas (BARDIN, 2016; GIL, 2019).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Alinhamento Estratégico Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

A análise dos dados evidencia que a gestão de pessoas superou definitivamente a barreira do operacionalismo burocrático para se posicionar como um pilar de sustentação do negócio. Conforme corroborado pela literatura seminal, essa transição para o nível estratégico não é apenas uma mudança estética ou terminológica, mas uma necessidade imperativa de sobrevivência organizacional em mercados hipercompetitivos (CHIAVENATO, 2024). A discussão dos achados permite inferir que a eficácia do RH moderno reside em sua capacidade de "traduzir" as intenções da alta cúpula em competências reais e comportamentos mensuráveis no chão de fábrica e nos escritórios (ULRICH; DULEBOHN, 2023).

Observa-se, no entanto, que esse alinhamento não é estático; ele exige o que a literatura chama de "ajuste vertical" e "ajuste horizontal". O ajuste vertical garante que as políticas de RH suportem os objetivos corporativos, enquanto o horizontal assegura que as práticas de recrutamento, treinamento e recompensa sejam

mutuamente reforçadoras (BOXALL; PURCELL, 2022). Quando há um descompasso entre o planejamento estratégico e a execução pelo RH, a organização perde agilidade e desperdiça capital humano em atividades que não geram valor. Portanto, a integração estratégica atua como o "tecido conectivo" essencial para que o esforço individual esteja rigorosamente direcionado para as metas de longo prazo (PAUWE; BOSELIE, 2023).

Adicionalmente, a discussão revela que o RH estratégico atua como um parceiro de negócios que antecipa tendências. Em vez de apenas reagir às demandas de contratação, a área deve diagnosticar quais competências serão críticas para o futuro da organização (COLLINGS; ISICHEI, 2023). Essa proatividade redefine o papel do gestor de pessoas, que passa a ter assento nos comitês de decisão, influenciando a própria viabilidade das estratégias adotadas. O alinhamento, portanto, torna-se uma via de mão dupla: a estratégia molda o RH, mas a capacidade instalada de pessoas também limita ou impulsiona as ambições estratégicas da firma (WRIGHT; MCMAHAN, 2011).

4.2. Capital Humano, Conhecimento e Capacidade Organizacional

Um ponto crítico discutido nos estudos selecionados é o fato de que a mera posse de "estrelas" ou talentos individuais não garante uma vantagem competitiva sustentável. À luz da Resource-Based View (RBV), a discussão sugere que o verdadeiro diferencial competitivo é um fenômeno emergente: ele nasce da interação social, da confiança mútua e das rotinas coletivas (BARNEY; HESTERLY, 2023). O capital humano individual, embora valioso, é volátil e móvel; se um profissional talentoso deixa a empresa, ele leva consigo o conhecimento se este não estiver institucionalizado. Por isso, a

gestão estratégica deve criar mecanismos para converter o saber tácito em ativos organizacionais duradouros (Kianto; Väänänen, 2023).

Nesse sentido, o papel do gestor transcende a retenção de talentos; ele deve ser o arquiteto de um ambiente que favoreça a aprendizagem organizacional e a inteligência coletiva. Isso implica que o sucesso competitivo torna-se menos dependente de heróis isolados e mais dependente de processos inteligentes e de uma memória institucional robusta (Becker, 2022). A discussão aponta que a vantagem competitiva baseada em pessoas é a mais difícil de imitar justamente por ser "socialmente complexa" e protegida pela ambiguidade causal: concorrentes podem copiar tecnologias, mas dificilmente replicarão a sinergia e a cultura de uma equipe de alto desempenho (Barney; Hesterly, 2023).

Além disso, o capital humano deve ser visto como um ativo que se deprecia se não for constantemente renovado. A discussão teórica reforça que o investimento em desenvolvimento deve ser contínuo para evitar a obsolescência de competências frente às transformações digitais (Marler; Boudreau, 2024). Organizações que tratam o desenvolvimento apenas como custo, e não como investimento estratégico, tendem a perder sua capacidade de resposta. Assim, a transformação do capital humano em capacidade organizacional exige uma cultura que valorize a experimentação e o compartilhamento de erros e acertos como fonte de aprendizado (Ali; Lei; Wei, 2022).

4.3. Práticas Estratégicas de Gestão de Pessoas com Maior Potencial Competitivo

Os resultados demonstram que a busca por uma "receita de bolo" ou por *best practices* (melhores práticas) isoladas é um equívoco teórico e prático. A discussão acadêmica moderna aponta que o impacto real no desempenho não advém de uma única ferramenta — como um treinamento de excelência ou um sistema de bônus agressivo —, mas sim da "arquitetura de gestão" como um todo (COLLINGS; ISICHEI, 2023). Práticas como o recrutamento por competências e a liderança transformacional devem "conversar" entre si para evitar sinais contraditórios aos colaboradores (GUEST, 2022).

Por exemplo, a literatura discute que não há coerência em recrutar profissionais criativos se os sistemas de avaliação e recompensa da organização punem o risco e privilegiam o conformismo. A vantagem competitiva emerge, portanto, da **coerência sistêmica**: quando todas as práticas reforçam a mesma mensagem estratégica, cria-se um sistema de trabalho de alto desempenho (DESSLER, 2023). Essa integração cria barreiras à imitação, pois o valor gerado não está na prática "X" ou "Y", mas na forma única como elas se encaixam e se potencializam mutuamente dentro da cultura específica da empresa (CHIAVENATO, 2024).

Outro achado relevante na discussão dessas práticas é a importância da percepção do colaborador. Não basta que a arquitetura de RH seja tecnicamente perfeita no papel; ela precisa ser percebida como justa e motivadora por quem está na ponta (PAUWE; BOSELIE, 2023). A literatura recente sobre "experiência do colaborador" (*employee experience*) enfatiza que a eficácia das práticas de gestão depende da confiança que a liderança inspira. Assim, a gestão por competências e a avaliação de desempenho tornam-se ferramentas

de diálogo e desenvolvimento, em vez de meros instrumentos de controle e punição (ULRICH; DULEBOHN, 2023).

4.4. Gestão Estratégica de Pessoas, Desempenho e Sustentabilidade Competitiva

Ao analisar o impacto da gestão estratégica no desempenho, os achados indicam que a sustentabilidade da vantagem competitiva é um equilíbrio dinâmico e nunca um estado final. Em setores marcados pela volatilidade e inovação constante, a vantagem competitiva de ontem não oferece garantias para o amanhã (MARLER; BOUDREAU, 2024). A discussão revela que o RH estratégico atua como um agente de mudança, promovendo a "ambidestria organizacional": a capacidade de ser eficiente na operação atual enquanto se fomenta a inovação para o futuro (ALI; LEI; WEI, 2022).

Nesse contexto, o desempenho superior deixa de ser medido exclusivamente por indicadores financeiros de curto prazo e passa a ser avaliado pela resiliência e adaptabilidade do capital humano (KIANTO; VÄÄNÄNEN, 2023). A sustentabilidade competitiva reside, portanto, na capacidade de renovar as competências críticas antes que elas se tornem obsoletas. A gestão estratégica de pessoas contribui para esse cenário ao fortalecer o engajamento e o comprometimento afetivo, elementos que sustentam o esforço discricionário dos colaboradores em tempos de crise ou mudança (COLLINGS; ISICHEI, 2023).

Finalmente, a discussão dos resultados permite sustentar que a gestão de pessoas é a "engrenagem" que mobiliza os ativos intangíveis. Ao contrário dos modelos tradicionais de comando e

controle, a visão contemporânea exige que o RH seja um facilitador de capacidades e um guardião da cultura (ULRICH; DULEBOHN, 2023). Os desafios apontados, como a resistência cultural e a falta de visão sistêmica da liderança, reforçam que a implementação estratégica é um processo político e social complexo (PAUWE; BOSELIE, 2023). O sucesso competitivo, portanto, não é um destino a ser alcançado, mas um percurso de alinhamento contínuo e intencional entre pessoas, processos e o propósito estratégico da organização (CHIAVENATO, 2024).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, conclui-se que a gestão estratégica de pessoas é o eixo da vantagem competitiva nas organizações modernas. Evidenciou-se que o diferencial sustentável não reside em talentos isolados, mas na integração sistêmica entre capital humano, cultura e estratégia. Assim, a gestão de pessoas atua como o mecanismo que converte potencial humano em capacidades coletivas valiosas e difíceis de imitar.

Apesar da sólida base teórica, a limitação deste estudo reside na ausência de validação empírica direta. Sugere-se que pesquisas futuras utilizem métodos longitudinais para investigar como diferentes arquiteturas de gestão impactam a sustentabilidade competitiva em setores de alta tecnologia. O foco deve permanecer na adaptação contínua das práticas de RH frente às rápidas transformações do mercado e da força de trabalho contemporânea.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, S. L. et al. Strategic Human Resource Management and Organizational Resilience. **Journal of Business and Psychology**, v.

37, n. 4, p. 755-770, 2022.

ALI, Z.; LEI, S.; WEI, X. Strategic Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 145, 2022.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 16. ed. Londres: Kogan Page, 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

BECKER, B. E. **Capital Humano e Estratégia**. Nova York: Harvard Business Review Press, 2022.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 5. ed. Londres: Bloomsbury Publishing, 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024.

COLLINGS, D. G.; ISICHEI, E. E. Strategic Human Resource Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**, v. 33, n. 1, 2023.

DESSLER, G. **Human Resource Management**. 17. ed. Harlow: Pearson, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. 11. ed. Nova Jersey: Wiley, 2021.

GUEST, D. E. HRM and the Future of Work. **International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 10, p. 1921-1935, 2022.

KIANTO, A.; VÄÄNÄNEN, M. Human capital as a driver of sustainable competitive advantage. **Journal of Intellectual Capital**, v. 24, n. 3, 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARLER, J. H.; BOUDREAU, J. W. People Analytics and the Strategic HR Role. **Journal of Organizational Effectiveness**, v. 11, n. 2, 2024.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

NYBERG, A. J.; MOLITERNU, T. P. **Research Handbook on Strategic Human Capital**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023.

PAUWE, J.; BOSELIE, P. **Strategic Human Resource Management**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. The Future of HR: Strategic Partnering in the Digital Age. **Human Resource Management Review**, v. 33, n. 2, 2023.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, 2011.

¹ Pós-Graduado Lato Sensu em Administração Pública da Faculdade de Minas. E-mail: gabrieltist@gmail.com

² Pós-Graduado Lato Sensu em Docência no Ensino Médio-Técnico pela Faculdade Iguaçu. E-mail: danielbento2005@yahoo.com.br

³ Pós-Graduada Lato Sensu em Auditoria Hospitalar pela Faculdade Iguaçu. E-mail: valeska.galdino@gmail.com

⁴ Doutora pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: debora.ferreira.morais@gmail.com

