



FURG/UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
CAMPUS DE SANTO ANTÔNIO DA PATRULHA/RS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANE DE FRAGA LORENSI

**Fundamentos da Gestão Estratégica de Pessoas: o
caso de uma empresa de telecomunicações**

SANTO ANTÔNIO DA PATRULHA - RS

2022

MARIANE DE FRAGA LORENSI

**Fundamentos da Gestão Estratégica de Pessoas: o
caso de uma empresa de telecomunicações**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado a Universidade Federal do
Rio Grande como parte dos requisitos
para conclusão do curso de graduação
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Amaral
Borges

SANTO ANTÔNIO DA PATRULHA - RS

2022

RESUMO

A Gestão de Pessoas, representada por um setor ou departamento de Recursos Humanos, é uma área funcional da administração que tem por finalidade, para além de controlar e contabilizar salários, horas trabalhadas e faltas, cuidar de questões “humanas” como motivação e relacionamentos. A literatura dominante sugere que em um cenário competitivo as empresas precisam desenvolver estratégias competitivas de sobrevivência, uma gestão estratégica eficaz torna-se muito importante. A gestão estratégica é um campo amplo em que muitas variáveis estão envolvidas e a diferença entre sucesso e fracasso nem sempre é clara. De acordo com os objetivos propostos, este trabalho é desenvolvido sob o enfoque qualitativo, delineado como um estudo de caso. Quanto à sua natureza, a pesquisa tem caráter descritivo, pois busca entender características de determinado fenômeno, e através delas obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador. Com base nos dados e informações obtidas para a realização deste trabalho, ficou evidente que a literatura especializada aponta Gestão Estratégica de Pessoas como peça fundamental para o desenvolvimento das organizações. Contudo, a análise do setor de RH da empresa estudada sugere que o setor atua unicamente como um departamento pessoal. As principais atividades da área se limitam ao controle de ponto, ao fechamento da folha de pagamento, aprovação de férias, dentre outros trabalhos de caráter operacional. Os fundamentos deste estudo se baseiam em aspectos significativos da literatura dominante sobre o que é denominado Gestão Estratégica de Pessoas. Com base nisso, procedeu-se à análise das práticas de gestão de pessoas da Empresa X, na intenção de avaliá-las como tendo caráter estratégico ou não.

Palavras chave: Gestão de pessoas; Recursos humanos; Estratégia.

ABSTRACT

People Management, represented by a sector or department of Human Resources, is a functional area of administration whose purpose, in addition to controlling and accounting for salaries, hours worked and absences, is to take care of “human” issues such as motivation and relationships. The dominant literature suggests that in a competitive scenario companies need to develop competitive survival strategies, effective strategic management becomes very important. Strategic management is a broad field in which many variables are involved and the difference between success and failure is not always clear. According to the proposed objectives, this work is developed under a qualitative approach, outlined as a case study. As for its nature, the research has a descriptive character, as it seeks to understand characteristics of a given phenomenon, and through them to obtain a detailed and complex view through a scientific analysis of the researcher. Based on the data and information obtained for this work, it was evident that the specialized literature points to Strategic People Management as a fundamental element for the development of organizations. However, the analysis of the HR sector of the studied company suggests that the sector acts only as a personnel department. The area's main activities are limited to clocking in, closing the payroll, approving vacations, among other operational tasks. The foundations of this study are based on significant aspects of the dominant literature on what is called Strategic People Management. Based on this, an analysis of the people management practices of

Company X was carried out, with the intention of evaluating them as having a strategic character or not.

Key words: People management; Human Resources; Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	14
Figura 2 - Fases evolutivas da gestão de pessoal.....	16
Figura 3 - Posição orgânica da Gestão Estratégica de Pessoas.....	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 JUSTIFICATIVA	9
3 OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4 REFERENCIAL TEÓRICO	11
4.1 A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO	11
4.2 ESTRATÉGIA: DA GUERRA AO RH	12
4.3 O RH ESTRATÉGICO	15
5 METODOLOGIA	21
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	24
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA X	24
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas, representada por um setor ou departamento de Recursos Humanos, é uma área funcional da administração que tem por finalidade, para além de controlar e contabilizar salários, horas trabalhadas e faltas, cuidar de questões “humanas” como motivação e relacionamentos. A Gestão de Pessoas pode ter uma atuação estratégica quando se constitui em um “centro de inteligência criador de um novo sistema de valores, tanto para atender à empresa quanto aos empregados e que responda às necessidades contemporâneas de uma nova ‘filosofia’” (MARRAS, 2015. p. 245).

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) seria detentora de uma nova missão na organização. Seu objetivo seria contribuir direta, efetiva e positivamente nos resultados organizacionais, tal qual suas congêneres Marketing, Produção, Finanças etc.

Devido aos avanços tecnológicos e a economia globalizada, as empresas tiveram que ficar atentas às constantes mudanças do cenário organizacional, além de treinar a mão de obra necessária para desenvolver produtos e serviços. Sabendo que tais mudanças estão ocorrendo no contexto geral das organizações, a área de Recursos Humanos deve cumprir suas tarefas de forma inovadora atendendo às expectativas da empresa e de seus funcionários, e não apenas alcançando resultados e atingindo metas. Portanto, no cenário atual, o setor atuará ativamente, promovendo as estratégias necessárias nas empresas, além de interação entre outros setores.

A academia e a literatura especializada foram muito eficientes em aproveitar-se da oportunidade surgida dos desafios em lidar com as pessoas nas empresas, em tirar delas as energias que se tornarão forças ao originarem resultados concretos, nos termos de Barnard (1971). Uma das “funções do executivo” seria, portanto, inculcar a crença na existência real do propósito comum.

Este papel foi delegado, de diferentes formas (vide p.16) ao setor de recursos humanos. No princípio baseado em regras e procedimentos duramente definidos e posteriormente com grande refinamento. Deriva daí a tendência, em certo momento, a alterar-se a definição da área de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas. As pessoas, os humanos, deixariam de ser vistos, segundo

os defensores de tal mudança, como recursos, sendo tratados na sua integralidade pela empresa.

Partindo-se do indiscutível pressuposto de que as empresas não se tornaram humanas (a *nobre função*), e da carência de evidências (DELLAGNELO, MACHADO-DA-SILVA, 2000) de que tenha se superado o “antigo modelo burocrático” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008. p. 54), não se observa, de fato, qualquer distinção entre a prática contida sob ambas as definições. Evidência disso está presente no mesmo trabalho de Soviensi e Stigar (2008, p. 54) que definem: “A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe.” Assim, se as pessoas são o Capital Humano e, se capital é um recurso, logo as pessoas são um recurso (humano) a ser explorado pela empresa. A distinção entre as duas expressões é, portanto, inexistente.

As práticas de GEP (gestão estratégica de pessoas) propõe melhorias no desempenho e alcance de metas que incluam as necessidades individuais dos funcionários, bem como as necessidades da organização e da sociedade, enquanto o RH (recursos humanos) trata de recrutamento, análise curricular, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança ocupacional, conduta em operações e supervisiona a organização como um todo, a GEP (gestão estratégica de pessoas) tem o desafio de aperfeiçoar o profissional que as organizações almejam, oferecendo crescimento organizacional, profissional e pessoal em um mesmo ambiente.

A empresa a ser analisada atua no setor de telecomunicações, é controlada por seus investidores, abaixo deles o CEO e diretorias. Possui mais de 700 mil clientes espalhados pelas regiões sul e sudeste do Brasil e conta com mais de 2500 funcionários.

É de se imaginar que estando em um mercado competitivo, as práticas de gestão da empresa estejam alinhadas aquelas que são consideradas as melhores condutas segundo a literatura vigente.

Sendo assim, parece útil a compreensão que a organização tem do papel das pessoas em todo e qualquer nível hierárquico organizacional, bem como as estratégias adotadas afim de gerar resultados a empresa estudada e valores aos colaboradores.

Desta maneira segue a seguinte questão de pesquisa: **a gestão de pessoas da empresa estudada tem como base os fundamentos da gestão estratégica de pessoas?**

2 JUSTIFICATIVA

A literatura dominante sugere que em um cenário competitivo as empresas precisem desenvolver estratégias competitivas de sobrevivência, uma gestão estratégica eficaz torna-se muito importante. A gestão estratégica é um campo amplo em que muitas variáveis estão envolvidas e a diferença entre sucesso e fracasso nem sempre é clara.

Integrada ao planejamento estratégico, a gestão de pessoas ganharia um patamar mais elevado ao buscar a ampla participação dos funcionários de diferentes níveis hierárquicos na formulação dos objetivos da empresa, adequando esta área funcional à estratégia do negócio. A GEP (gestão estratégica de pessoas) atuaria, assim, na manutenção e comunicação da política corporativa (XAVIER, 2011).

Desenvolver uma estratégia de RH (recursos humanos) pode ajudar a empresa a criar maneiras mais eficazes de atrair e reter talentos, pesquisar o perfil de cada trabalhador e direcionar seus funcionários com base em habilidades, comportamentos e tecnologia.

A importância do estudo realizado é compreender se as práticas de GEP vem sendo adotadas nas empresas, para isso se escolheu uma empresa que apresenta bons resultados financeiros, um crescimento na área de atuação e número de funcionários, apesar de ser observado que ela não adota as práticas sugeridas pela literatura atual.

O desenvolvimento profissional alcançado por meio deste trabalho é de suma importância para a acadêmica, pois aliando teoria e prática, o aprendizado de sala de aula pode ser posto à prova, levando em consideração que o mercado está cada vez mais competitivo exigindo maiores conhecimentos e habilidades.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar, com base nos fundamentos da Gestão Estratégica de Pessoas, a gestão de pessoas de uma empresa de telecomunicações.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais características da GEP (gestão estratégica de pessoas), segundo a literatura dominante na área.
- Caracterizar e analisar a gestão de pessoas praticada na empresa.
- Identificar se a gestão de pessoas praticada se caracteriza como estratégica.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico tem como objetivo descrever os conceitos relacionados a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, os quais resultaram no desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

4.1 A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO

A Revolução Industrial permitiu grande avanço tecnológico e desenvolvimento do maquinário utilizado nas indústrias. Foi um marco na história da humanidade, produtos deixaram de ser manufaturados e passaram a ser maquinao faturados, permitindo uma produção em massa, consolidou o capitalismo como principal sistema econômico e causou transformações no modo de produção e relações entre patrão e trabalhador (CAVALCANTE; SILVA, 2011).

O desenvolvimento de ambientes complexos formados dentro das organizações exigiu que as instituições administrassem o fator humano de forma coerente. Assim, se fez necessário o alinhamento dos modelos de recursos humanos, desprendendo-se de práticas ditas tradicionais e aprovando um comportamento organizacional mais estratégico em seus ambientes de competição (MASCARENHAS, 2008).

Originalmente a área de Recursos Humanos foi implementada nas organizações com o fim de prestar serviços à própria empresa, compondo as necessidades operacionais e atendendo a suas exigências legais (MARRAS, 2011). Seguindo a linha de raciocínio do autor, os modelos de gestão baseados nos processos para aumentar produtividade se esgotaram ao longo do tempo. Assim as empresas compreenderam que o foco nos funcionários seria uma provável solução na busca de maior produtividade e lucratividade. Pensamento que levou as empresas a tentarem maior aproximação com seus trabalhadores através de políticas e climas organizacionais que promovessem a participação e motivação das pessoas.

A escola de relações humanas serviu como base para entendimento das organizações como sistemas sociais complexos, no qual indivíduos se juntam uns aos outros naturalmente, construindo relações que ultrapassam as posições formais, a produtividade passa a ser mediada por diversos fatores, não só

controle e remuneração, mas a inserção do indivíduo em grupos de trabalho (MASCARENHAS, 2008). Ao final da década de 30, Barnard ([1938] 1971) já apoiava a ideia de ação cooperativa, dizia que as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar os seus objetivos. A cooperação, contudo, não se dá de forma espontânea, para isso, as empresas precisam lançar mão de recompensas objetivas ou através da manipulação dos estados mentais.

O conceito até então predominante era o *homo economicus* segundo o qual os homens dependiam apenas de estímulos econômicos, eram seres completamente racionais, foi através da escola de relações humanas que se teve conhecimento sobre a complexidade do comportamento dos indivíduos, seres sociais, em constante interação com outros indivíduos, estes ligados a laços afetivos e culturais, surgindo assim o conceito de *homo social*. Conclusões que tornaram o comportamento humano um dos principais debates na área administrativa das organizações e premissas passaram a ser incorporadas nas práticas gerencias. Estudiosos como Maslow que defendia a teoria das necessidades em que os indivíduos possuem motivações distintas de acordo com o grau de satisfação de cada necessidade e Douglas McGregor que defendia as teorias de motivação, reconhecendo as necessidades complexas de cada ser e oferecendo fatores de satisfação, foram teóricos que ganharam destaque na escola de relações humanas (MASCARENHAS, 2008).

4.2 ESTRATÉGIA: DA GUERRA AO RH

Termo comum em toda a literatura de administração e negócios, *estratégia* para ser uma daquelas palavras que comporta em si muitos significados. Tendo origem no campo militar, o dicionário Aurélio, a define como a arte de planejar e executar movimentos e ações militares, escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha, além de ser a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.

Por outro lado, autores do campo da administração – embora tenham definições muito próximas – apresentam diferentes concepções para o termo. Tomado por alguns como “o pai do planejamento estratégico”, Mintzberg (2007) chega a apresentar dez escolas do planejamento. Na apresentação do livro *Safári de Estratégia*, traz a anedota de um grupo de pessoas cegas que tentam

descrever um elefante. Ao tomarem o todo pela pequena parte que conseguem tocar, cada um descreve aquele ser de forma absolutamente diferente. Para Mintzberg, algo semelhante acontece com o planejamento estratégico: diferentes visões são compartilhadas por alguns grupos de pessoas e cada uma dessas definições é tomada como sendo a verdadeira por aqueles que compartilham de uma concepção.

Mintzberg (2001), ainda propõe cinco definições para estratégia, os chamados cinco Ps: como Plano, curso de ação que orienta situações dentro da empresa, como Pretexto, a estratégia é definida como uma forma para enganar os concorrentes, a estratégia Padrão que representa ações repetidas e concertadas no dia a dia da empresa, o Posicionamento, se refere no modo de posicionar a empresa para obter uma melhor competitividade, pôr fim, a Perspectiva, que abrange todos os conceitos, valores e ponto de vista comum dos membros da organização.

Outro importante autor conhecido no campo da estratégia, é Michael Porter que define estratégia como um conceito integrado, coerente e deliberado, coloca a empresa em posição de obter vantagem competitiva (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A definição de estratégia de Porter é normativa, não descritiva. Isto é, distingue a estratégia eficaz da ineficaz. Seu foco está no conteúdo, não no processo. Seu foco está no onde se quer estar, não no processo de tomada de decisão que leva a determinado lugar; não se trata de como, ou se, é realizado um planejamento estratégico formal, nem se a estratégia pode ser assimilada em até 50 palavras. (MAGRETTA, 2019, p. 105).

Porter ainda afirma que uma estratégia competitiva significa ser diferente de seus concorrentes. Isso inclui o desenvolvimento de uma série de atividades específicas para apoiar a posição estratégica (MINTZBERG e QUINN, 2001).

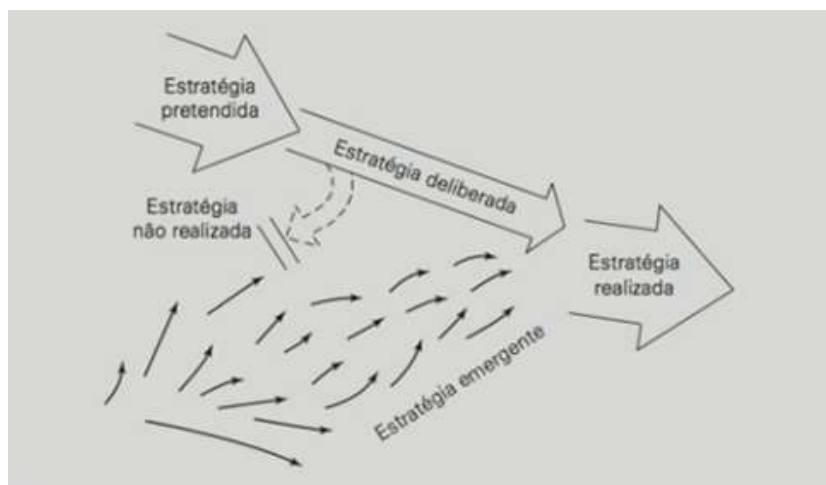
Embora apresentada como uma panaceia capaz de garantir o sucesso empresarial e a solução de muitos, se não todos, problemas enfrentados por empresários, não demorou para que exemplos de empresas que obtiveram sucesso sem seguir a cartilha do planejamento estratégico. De forma muito hábil, então, Mintzberg tratou de atualizar seu conceito, ampliando a noção de estratégia para “um padrão em uma sucessão de ações” (1985), no lugar de “um padrão em uma sucessão de decisões” (1978) (MARIOTTO, 2003).

O conceito inicial – compartilhado ainda, de diferentes formas, por muitos “teóricos” – pressupunha uma ação explícita e coordenada de planejamento com vistas a atingir determinados objetivos. Em geral, este plano seria definido por dirigentes das empresas, devendo ser operacionalizado pelos demais integrantes, numa clara divisão vertical do trabalho. A realidade, contudo, se impôs e a análise de empresas que somente perceberam o caráter estratégico das suas ações quando estas já estavam sendo colocadas em prática, levou o autor a cunhar a expressão “estratégia emergente”.

Ao reconstruir em detalhes essa evolução do termo, Mariotto (2003) explica que uma estratégia emergente pode ser percebida por um analista como resultado de um plano, mesmo nas ocasiões em que isso não aconteceu. Para ele, a noção de estratégia emergente é operacionalmente útil para a análise organizacional porque permite que um observador examine o comportamento da organização como sendo característico da sua estratégia, mesmo que a organização não tenha definido tais ações em um plano *a priori*.

Dessa forma, a estratégia emergente pode ser definida como o comportamento de uma organização, caracterizado por um padrão de ações que podem ser tomadas de forma independente de um planejamento prévio, ou mesmo, em oposição a um plano existente. Ao contrário, a estratégia deliberada é aquele padrão de ações que acompanha o planejamento previamente efetuado (MINTZBERG, 2010).

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**, 2010.

Muitos são os fatores que levam as empresas a não realizarem um planejamento estruturado ou a não seguirem o que tenha sido planejado. Há uma frase atribuída a Peter Drucker que diria algo como “a cultura come a estratégia no café da manhã”. Ainda que não se encontre referência a ela nas obras do dito autor, a máxima é esclarecedora sobre como a cultura da organização se impõe sobre qualquer planejamento realizado. A estratégia pode ser importante para determinar a direção geral de uma empresa, mas é a cultura que orienta as ações diárias dos funcionários e influencia como as decisões são tomadas.

Ainda assim, o mercado da literatura de negócios com soluções mágicas e aparentemente simples é avido e incorporou a estratégia nos conteúdos de manuais que povoam as livrarias de aeroporto (PAES DE PAULA; WOOD JR., 2000). Daí nasceram, por exemplo, A Estratégia do Oceano Azul (KIM; MAUBORGNE, 2005); A Cauda Longa (ANDERSON, 2006), A Mentalidade do Fundador (ZOOK; ALLEN, 2016), Equipes Brilhantes (COYLE, 2021) e Segredos da Mente Milionária (2012).

Nessa esteira, atendendo ao anseio já descrito de controlar, cada vez de forma mais eficiente, com menor esforço e maior dissimulação, o comportamento dos trabalhadores, nasce a Gestão Estratégica de Pessoas. Para aquelas empresas cujo conjunto de trabalhadores seja um importante ativo – seja pelo conhecimento acumulado, seja por sua competência técnica ou pelo peso de sua imagem – planejar a manutenção desta força de trabalho, sua retenção e motivação, se tornaram questões-chave.

4.3 O RH ESTRATÉGICO

Se Drucker apontava para os limites que a cultura impõe ao planejamento, Mascarenhas (2008) sugere a “construção de culturas organizacionais” a partir de dimensões funcionais da gestão de pessoas como recrutamento e seleção, socialização, remuneração e treinamento. Segundo o autor, elas fortaleceriam alguns significados culturais, e podem ser consideradas recursos que combinados possam construir sistemas amplos e integrados ao gerenciamento do fator humano. Os indivíduos são considerados agentes de competitividade, suas competências ou habilidades são o capital humano disponível para a empresa, pois além de serem capazes de executar tarefas e pensar de maneira

estratégica, são capazes de criar estratégias emergentes, permitindo a aprendizagem e inovação.

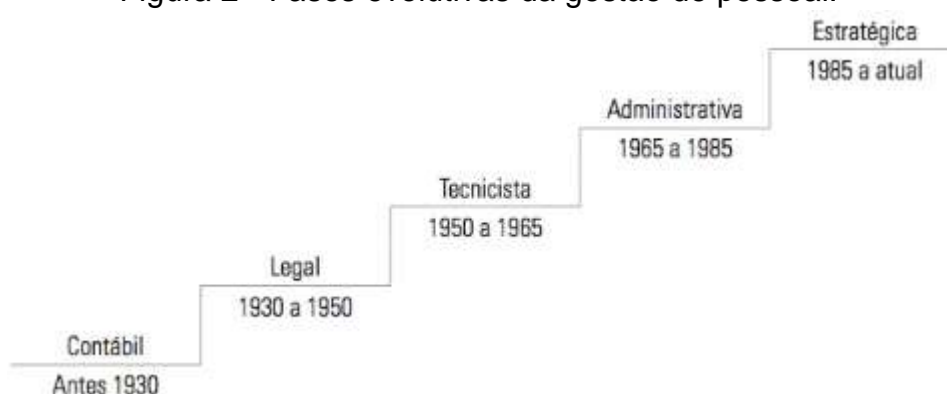
O aspecto operacional sempre foi característico da gestão de recursos humanos. Surgiu devido a necessidade de controle e registros dos trabalhadores, dando ênfase as horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.

Marras (2016), apresenta um histórico da área, destacando que, sob a influência do movimento da administração científica, nasce a função chefe de pessoal, alguém responsável por verificar entradas e saídas dos funcionários, contabilizar pagamentos, vales, descontos e faltas. Era o responsável por informar, advertir ou despedir os faltosos, essa função vista pelos empregados como “de confiança do patrão”.

Enquanto a escola clássica tinha como base a força do autocratismo, o movimento de relações humanas surgido na década de 1920, trouxe diversos desafios ao chefe de pessoal, pois esse novo modelo de gestão está baseado em uma mudança na relação entre empregador e empregado, propõe aumentar a produtividade eliminando o conflito e seus respectivos custos. A função chefe de pessoal passa a sofrer muita pressão e seu papel muda radicalmente. Agora a principal preocupação era o indivíduo e suas necessidades. No entanto, apenas na década de 1950, mesma época em que a escola de relações humanas estava no auge, é que se pensou ser apropriado denominar o cargo de “gerente de recursos humanos” (GRH).

Marras (2016) destaca cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas.

Figura 2 - Fases evolutivas da gestão de pessoal.



Fonte: MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**, 2016.

A fase contábil tinha como principal preocupação os custos da organização, funcionários eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil, era comprada a mão de obra dos trabalhadores e devido a esta preocupação existente com os custos da organização, entradas e saídas precisaram ser registradas contabilmente.

A fase legal registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal. Nesta fase, o poder que era centrado na figura dos chefes de produção, passou para o chefe de pessoal devido ao domínio sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A fase tecnicista é a fase em que o modelo americano de gestão de pessoas é implantado no Brasil e a função de RH (recursos humanos) é elevada a um status orgânico de gestão. Foi nessa época que o presidente Juscelino Kubitschek incentivou a indústria automobilística em no país e esse foi o momento em que os empresários tiveram que aceitar a presença do Gerente de Relações Industriais (GRI) em seu organograma. É nessa fase que o RH começa a implementar serviços como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e folha de pagamento, saúde e segurança no trabalho, benefícios, entre outros.

A fase administrativa constituiu um marco histórico na relação entre capital e trabalho. Foi o berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementando o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Foi nesta fase que o cargo até então denominado de GRI (gerente de relações industriais), passou a se chamar Gerente de Recursos Humanos (GRH). Esta mudança visa deslocar o foco dos procedimentos burocráticos e puramente operacionais para uma responsabilidade mais humana, centrada no indivíduo e nas suas relações.

A fase estratégica é dividida operacionalmente pela introdução da primeira iniciativa de planejamento estratégico na área, relacionado ao planejamento estratégico central da organização. Nesta fase, surge o primeiro foco de longo prazo do conselho corporativo nos funcionários, o que impulsionou o cargo de GRH (gerente de recursos humanos), que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

O RH (recursos humanos) antes conhecido por ser o setor de departamento pessoal, que desenvolvia atividades puramente burocráticas, passou a adotar um caráter estratégico, que foca na estratégia do negócio e valorização de pessoal, traz a ideia de que as organizações interagem para atingir suas metas de longo prazo, afim de garantir sustentabilidade e competitividade no mercado. Sendo assim, compreende-se como Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), **a gestão que privilegia como objetivo fundamental, por meio de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.** Segundo Marras (2016), Peter Drucker prenunciava que o grande desafio das organizações do século XXI não seriam as máquinas, mas, sim, as pessoas.

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns MARRAS (2011 p. 262).

O objetivo da GEP (gestão estratégica de pessoas) é participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa a fim de modificar o perfil dos resultados e, conseqüentemente, os lucros da empresa agregando valor através do chamado capital humano existente na organização. A GEP (gestão estratégica de pessoas) pode estar posicionada como um órgão consultor, formada por um profissional e talvez alguns assistentes, o que determinará é o formato orgânico da empresa.

Figura 3 - Posição orgânica da Gestão Estratégica de Pessoas.



Fonte: MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**, 2016.

Considerando desafios como globalização, competição intensa, forte impacto tecnológico e mudanças constantes, um profissional de RH deve ser capaz de avaliar as pessoas em todos os aspectos, além de sua formação profissional, pois a vantagem competitiva residiria no modo como o conhecimento das pessoas é utilizado eficazmente na prática, buscando soluções, produtos ou serviços inovadores (RIBEIRO, 2017).

Posição semelhante é a de Donaldson (1999) ao falar sobre o papel das contingências na definição de estratégias. Para ele as empresas são estimuladas a se adaptar às diversas práticas e criar uma gestão apropriada às diferentes culturas. Em função da competitividade e da instabilidade do ambiente empresarial em âmbito mundial, as empresas buscariam melhorar e diferenciar-se por meio das práticas de gestão de recursos humanos, adaptando-se constantemente ao mercado dinâmico.

Assim, ter uma equipe com alta capacidade parece fundamental nos dias de hoje, pois a velocidade com que os negócios acontecem faz com que as empresas necessitem acompanhar o desempenho em todos os setores ao mesmo tempo, o que, por sua vez cria a necessidade da construção de capacidades de conquista de ativos intangíveis, tornando essencial a sintonia entre objetivos organizacionais e o treinamento e desenvolvimento de pessoas (REICHEL, 2008).

Seguindo a linha de raciocínio de Reichel (2008), os talentos devem ser preparados com conhecimentos e habilidades capazes de atender as exigências do mercado de trabalho, e salienta que, com objetivos organizacionais claros, alinhados a um treinamento eficaz, a empresa pode investir, gerenciar e explorar as qualidades de cada funcionário. Por fim, conclui que um setor de treinamento, quando conectado ao planejamento estratégico da organização, atinge suas funções básicas, que envolvem tipos de mudança de comportamento em seus talentos como, aumentar os conhecimentos, melhorar ou modificar habilidades, destrezas e comportamentos, além de desenvolver ideias de pensamento estratégico.

Para Reichel (2008), um setor de treinamento se torna estratégico para a empresa quando consegue efetuar, nos trabalhadores modificações comportamentais, de atitudes, mudança social e técnica de trabalho. Para tanto, pode se valer de ferramentas como dinâmica de grupos, habilidades de agente

de mudanças, aconselhamento, teorias da personalidade, teorias de aprendizagem, dentre outras.

Tão importante quanto o setor de treinamento e desenvolvimento é o setor responsável pela definição de cargos e salários. A noção estratégica de cargos e salários pode levar à motivação dos funcionários, fazendo com que os mesmos se sintam valorizados dentro da empresa, além dos talentos serem melhor aproveitados. Marras (2016) comenta que é fundamental que os profissionais responsáveis pelo planejamento da remuneração definam claramente seu papel na organização e definam seu escopo político e técnico, atribuições, relacionamentos e competências. Para o autor grandes empresas exigem equipes e especialistas diferentes, enquanto empresas menores precisam trabalhar com equipes leves, com um único analista de cargos e salários responsável por todas as tarefas do departamento.

5 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa é um procedimento formal sistemático, controlado e crítico que leva à descoberta de novos fatos ou números, relações ou regularidades em qualquer campo do conhecimento. O método pode ser entendido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, de forma mais segura e econômica, permitem atingir a meta e seguir o caminho. A seguir, apresenta-se os procedimentos e métodos adotados nesta pesquisa.

De acordo com os objetivos propostos, este trabalho é desenvolvido sob o enfoque qualitativo, delineado como um estudo de caso.

A pesquisa qualitativa enfatiza as qualidades de entidades e de processos que não são apresentadas em termos de sua quantidade ou frequência. O que se pretende é uma relação íntima entre o pesquisador e seu objeto de pesquisa, permitindo capturar detalhes e compreender o contexto do fenômeno estudado (GIL, 2021).

Além disso, enquanto modalidade específica da pesquisa qualitativa, é o estudo de caso que permite um estudo aprofundado de um caso específico e peculiar, como é o deste estudo. Falando especificamente sobre a pesquisa em ciências sociais, Maria Helena Michel (2015) afirma que o estudo de caso permite uma análise aprofundada, reunindo um maior número de informações obtidas por diferentes métodos. A autora acrescenta:

O estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos, fenômenos sociais. É aplicado em pesquisas de campo, que estudam uma unidade, um grupo social, família, instituição, situação específica, empresa, um programa, processo, situação de crise, e outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos, ou seja, no seu próprio contexto, verificar suas causas e propor soluções ou respostas (MICHEL, 2015. p. 64).

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma estratégia de análise dos acontecimentos contemporâneos em um determinado contexto, onde os eventos estudados são observados diretamente e as pessoas envolvidas podem ser entrevistadas. Menciona, ainda, que o estudo de caso proporciona a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências ao mesmo tempo, como documentos, entrevistas e observações.

Quanto à sua natureza, a pesquisa tem caráter descritivo, pois busca entender características de determinado fenômeno, e através delas obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador. Esse tipo de pesquisa pode estabelecer correlações entre variáveis e definir suas propriedades (VERGARA, 2011). Como destaca a autora, não se pretende explicar profundamente os fenômenos descritos, ainda que se possa inferir fundamentos para uma explicação possível.

Nesta pesquisa, primeiramente buscou-se entender através de estudo bibliográfico – que Vergara (2011) define como coleta de dados em livros, periódicos, teses e dissertações - qual o conceito de estratégia, gestão estratégica de recursos humanos, quais as fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas e quais contribuições este processo pode proporcionar às organizações, segundo a literatura dominante na área.

Posteriormente, a autora realizou observação participante na empresa em estudo. Esta observação parte de um ponto de vista privilegiado, tendo em vista que sua inserção como funcionária da empresa. Isso lhe permitiu busca por dados e informações referentes aos processos de planejamento e organização, bem como registrar acontecimentos, comentários e impressões que estão aqui apresentados e fundamentam suas considerações.

Sylvia Vergara (2011) destaca o valor da observação participante como método de coleta de dados. Para ela, é relevante que o pesquisador esteja engajado, ou se engaje na vida do grupo ou na situação; que seja um ator ou um espectador interativo. Durante o período buscou-se a coleta de documentos que descrevessem o processo ou o resultado de eventuais ações de planejamento.

Adicionalmente, foram registradas as conversas informais com alguns colegas de trabalho. Tais diálogos ocorreram tanto com profissionais do mesmo nível hierárquico quanto com supervisores. Não se teve acesso, contudo, a diretores da empresa.

A última etapa desta pesquisa é a análise dos dados coletados. Neste momento, as informações obtidas foram analisadas com base no referencial desenvolvido. A intenção foi verificar se algumas categorias identificadas como características da gestão estratégica de pessoas estavam presentes nos dados coletados. Inicialmente foram destacadas categorias como **treinamento** -

possibilita o desenvolvimento dos talentos, podendo modificar atitudes e técnicas de trabalho –; **plano de cargos e salários** – define adequadamente a remuneração do trabalhador de acordo com seu talento, pode levar a uma maior motivação e valorização dos funcionários – e a existência de **Políticas de Recursos Humanos** – auxilia no direcionamento adequado dos trabalhadores e alinhamento das metas pessoais com as metas empresariais, também pode auxiliar nas relações de trabalho. Além disso, procurou-se identificar a rotina dos responsáveis pela gestão de pessoas, buscando uma caracterização das atividades.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA X

Criada em 2019, a organização a ser estudada é uma empresa de internet fixa, tem foco nas necessidades da população do interior do Brasil, promete qualidade e estabilidade de conexão, de fundação relativamente recente, nasceu da junção de 8 importantes empresas de conexão de diferentes cidades do interior de Minas Gerais. A provedora de internet afirma prezar pela transparência e cuidado, atrelado a estas características, carrega um significado de “verdade” e “autenticidade”.

A Empresa X é uma sociedade anônima com sede em São Paulo. No início de 2019 quando a companhia foi criada, passou a atuar em 39 cidades, com 750 funcionários e cerca de 130 mil clientes. Sua expansão se deu de maneira muito rápida e no mesmo ano 6 novas cidades passaram a ser atendidas e 30 mil novos clientes foram adicionados à base. Logo em 2020 com importantes aquisições estratégicas, a empresa passou a atuar em mais 9 cidades. Já no primeiro semestre de 2021, três novas aquisições marcaram o início de operação em mais 17 cidades, a empresa ultrapassou a marca de 500 mil clientes.

Atualmente está presente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, atua nos estados de Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Sua infraestrutura de cabos *fiber-to-the-home* (FTTH) possui mais de 18,2 mil km espalhados pelos estados em que atua e *backbone* de 5,5 mil km, que cobrem 152 cidades por meio de sua rede. Adotar a tecnologia FTTH é um diferencial que permite uma maior estabilidade e incremento na velocidade da conexão. Ao contrário do modelo tradicional, em que a fibra óptica era utilizada nas conexões de longas distâncias, mas o sinal chegava até a casa do cliente por meio de cabos de cobre, com a FTTH a fibra vai até a casa, como o nome sugere.

Recentemente atingiu a marca de 700 mil clientes e conta com mais de 2500 funcionários. Dados publicados pela ANATEL em 2022, demonstram que a empresa possui 1,6% de participação de mercado, com cerca de 702.340 acessos.

Com base nos dados e informações obtidas para a realização deste trabalho, ficou evidente que a literatura especializada aponta Gestão Estratégica de Pessoas como peça fundamental para o desenvolvimento das organizações. A GEP (gestão estratégica de pessoas) seria o eixo que permitiria a colaboração entre a empresa e seus funcionários a fim de desenvolver pontos fracos e identificar pontos fortes, garantir o alcance das metas desejadas, melhorar e treinar os funcionários diariamente. Para isso, a empresa deveria buscar criar conexões entre as pessoas, alinhando metas e planos estratégicos. Uma comunicação clara e assertiva é apontada como fundamental para que os trabalhadores se sintam valorizados e possam estar à vontade para apresentar suas opiniões sobre todos os processos que envolvam o negócio.

Foi realizada observação participante durante todo o período de desenvolvimento deste estudo, entre abril de 2022 e fevereiro de 2023. As observações foram realizadas todos os dias de segunda a sábado no horário do expediente de trabalho da autora, já que a mesma trabalha na empresa analisada. Foram buscadas opiniões dos colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico, supervisão e equipe de marketing sobre assuntos como treinamento eficiente, valorização pessoal, planejamento estratégico e planejamento de cargos e salários.

Contudo, a análise do setor de RH (recursos humanos) da empresa estudada sugere que o setor atua unicamente como um departamento pessoal. As principais atividades da área se limitam ao controle de ponto, ao fechamento da folha de pagamento, aprovação de férias, dentre outros trabalhos de caráter operacional. Mesmo o processo de recrutamento e seleção, bem como entrevistas de admissão, é realizado por supervisores e coordenadores de cada setor.

A empresa não possui uma política de Gestão de Pessoas formalizada, não adota medidas para retenção de talentos nem define metas de crescimento a longo e curto prazo. Apesar de alegar que tem as pessoas como prioridade, foi perceptível que os funcionários não se sentem valorizados dentro da empresa, que sofrem grande pressão para não cometerem erros e serem ágeis, no qual seus verdadeiros talentos não são explorados.

A empresa divulga internamente a sua *brand idea* (desejo que a marca represente para o consumidor) - “Eu quero é mais!” – Remete a sensação de se

ver frente as infinitas possibilidades. A vontade de crescer – culturalmente, seu repertório, sua vida pessoal, sua carreira. O propósito definido por ela é “conectar pessoas ao conhecimento e entretenimento para que elas saibam mais, queiram mais e possam mais”. Atrelado a ele, estão 5 valores: aprender e empreender, cuidar um do outro, enxergar o cliente além dos números, resolver de ponta a ponta e gerar resultados duradouros. Foi surpreendente quando a empresa dirigiu ao departamento de marketing questões relacionadas a gestão de pessoas, pois se esperava que tais questões fossem direcionadas ao setor de recursos humanos, o que significa que tal setor não é visto de maneira estratégica pela empresa ou que tinham a intenção passar uma visão “bonita” da organização, que desse ênfase a importância e valorização das pessoas.

Embora a empresa apresente estes valores, foi percebido que os funcionários não se sentem valorizados, pois foram observados comentários como “somos só mais um número aqui”, obtidos em conversas informais. É possível que derive da falta de políticas claras para o setor, a grande rotatividade entre os funcionários que foi observada.

Embora a empresa forneça treinamento para os colaboradores, este é apontado como inadequado e insuficiente para a prestação dos serviços que o negócio presta. Destaca-se a divergência dos métodos e conteúdo dos treinamentos entre os setores, causando o desalinhamento das informações, estresse dos funcionários e insatisfação dos clientes. De acordo com Reichel (2008) um treinamento atrelado ao desenvolvimento estratégico da empresa auxiliaria na criação de uma força de trabalho focada nos objetivos do negócio, proporcionando recursos humanos altamente qualificados, melhores relações entre empresa, fornecedor e cliente, constrói uma imagem de confiança perante o mercado, dentre outros benefícios.

Os constantes conflitos de informação e orientação nos processos de trabalho deixam claro que o treinamento não é visto como fator estratégico. Como, por exemplo, quando foi observado que alguns setores tiveram a informação de erros no faturamento das mensalidades do mês de dezembro, enquanto outros setores não tinham ideia do que estava acontecendo, causando a insatisfação dos clientes quando transferidos a diversos setores.

Um dos valores da empresa – resolver de ponta a ponta – enfatiza que sua ideia é resolver o problema do cliente na primeira oportunidade,

solucionando os desafios na raiz. Contudo, devido à falta de treinamento dos funcionários, muitas vezes o cliente acaba sendo transferido de setor em setor, sem que consiga uma solução para o problema, acaba se irritando e pedindo o cancelamento do serviço.

A empresa não apresenta um plano de cargos e salários, o que permitiria aos funcionários compreenderem melhor a função de cada cargo e fatores que podem ser levados em consideração no momento da definição de remuneração dos cargos. Assim, a distinção de salários e comissões entre os setores, mesmo que os funcionários exerçam funções praticamente iguais, tenham o mesmo tempo de serviço e nível operacional, é um fator de insatisfação observado na equipe. Os salários e comissões se distinguem muito, quando interpelada, a empresa afirma que os funcionários fazem parte de diretorias distintas, embora com funções idênticas. Em conversa com uma supervisora sobre o tema, foi dito que “em um carro, roda e direção exercem funções diferentes”. Destaca-se, aqui, a intensa departamentalização (HALL, 2004), levando à complexidade da estrutura, e distanciando os setores – denominados aqui de diretorias – que não contam com políticas de Gestão de Pessoas capaz de harmonizar tais distinções.

No entanto, apesar de não seguir a cartilha da Gestão Estratégica de Pessoas, a companhia tem crescido muito nos últimos anos. Hoje, conta com mais de 2500 funcionários e 700 mil clientes, possuindo cerca de 1,6% de participação de mercado. Muitos destes números devido a pandemia enfrentada recentemente, na qual o home office e o EAD passaram a fazer parte do cotidiano da população mundial, assim expandindo o ramo telecom (ANATEL, 2022. EXAME, 2022). O Governo Federal por meio da ANATEL (2022) deu destaque ao aumento expressivo de acessos aos serviços de telecomunicações, os assinantes de banda larga fixa passaram de 36,3 milhões em dezembro de 2020 para 41,4 milhões em dezembro de 2021, aumento de 14%, os acessos com tecnologia de fibra ótica ganharam destaque, pois somaram 26 milhões de assinantes no final de 2021. Já em novembro de 2022 foram registrados 340,6 milhões de contratos de telecomunicações, sendo 44,0 milhões de acessos a banda larga fixa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fundamentos deste estudo se baseiam em aspectos significativos da literatura dominante sobre o que é denominado Gestão Estratégica de Pessoas. Com base nisso, procedeu-se à análise das práticas de gestão de pessoas da Empresa X, na intenção de avalia-las como tendo caráter estratégico ou não.

Sendo a Empresa X uma organização de sucesso – tendo em vista o seu crescimento em termos de número de unidades, localidades atendidas e corpo funcional – é de se destacar a falta de planejamento estratégico. Não há registro de qualquer ação de planejamento, não são informadas suas metas estratégicas, não há qualquer política interna formalizada.

Quanto à gestão de pessoas, observa-se que o setor responsável se caracteriza como um departamento pessoal, característico dos anos 1965, conforme Marras (2016). Suas ações se limitam a controles funcionais e não são desenvolvidas ações estratégicas de seleção, capacitação ou motivação.

As pessoas na organização, ou seja, os recursos humanos, parecem não ter um caráter estratégico para esta organização. Resultado semelhante foi encontrado por Souza (2010), Oliveira, Martis e Almeida (2014) e Barral (2018) ao estudarem empresas do mesmo setor em diferentes regiões do país. Ainda, da mesma forma que observado na Empresa X, nos diferentes casos são comuns os conflitos e a falta de motivação por parte dos funcionários, sem que isso tenha implicado em um pior desempenho das empresas.

Apesar da empresa ter apresentado crescimento, o segmento no qual ela atua possui forte expansão e perspectivas de crescimento, o que conseqüentemente pode refletir no crescimento do negócio. No entanto a concorrência do setor aumenta a cada ano (ANATEL, 2022), a qual exige cada vez mais o desenvolvimento de profissionais qualificados e modela um ambiente extremamente dinâmico, no qual fatores internos e externos podem afetar o desenvolvimento do negócio.

Outro aspecto a ser destacado é aquele sugerido por Paes de Paula e Wood Jr. (2003) para quem a literatura popular de gestão oferece soluções rápidas e aparentemente fáceis para fenômenos complexos. Assim, se atribuiria um caráter de fundamental ao caráter estratégico da gestão de pessoas para qualquer organização quando, como apresentado aqui, muitas delas sobrevivem

e crescem com uma gestão mais tradicional. Além disso, os autores destacam que muito pouco da literatura é produzida a partir de análises sobre a realidade brasileira.

Considera-se que o objetivo do trabalho foi atingido, uma vez que se realizou a análise da gestão de pessoas da organização tendo como referência a literatura dominante sobre gestão estratégica de pessoas. O trabalho encontra limitações relacionadas ao pouco tempo em que foi desenvolvido e à sua realização em apenas uma unidade da empresa. Sugere-se a realização de novos estudos na área envolvendo as demais unidades e diretorias da empresa analisada, obtendo informações mais amplas sobre seu modo de trabalho, ou até mesmo um estudo que envolva diversas empresas do setor de telecomunicação, deste modo poderiam haver comparações entre os negócios.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. **Competitividade e Recursos Humanos**. RAUSP Management Journal, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18655/competitividade-e-recursos-humanos/i/ptbr>. Acesso em: 25 abr. 2021.

ALMEIDA, Luciane I. R.; MARTINS, Ulisses B.; OLIVEIRA, Renan R. **A rotatividade de funcionários na empresa Alpha Telecom**. Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.4, n.1, p. 207-226, abr., 2014

ANATEL. **Agência Nacional de Telecomunicações: banda larga fixa**. Gov.br, 2022. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/aceessos/banda-larga-fixa>. Acesso em 13 jan. 2023.

Balanco dos serviços de telecom mostra crescimento expressivo da banda larga. Gov.br, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2022/02/balanco-dos-servicos-de-telecom-mostra-crescimento-expressivo-da-banda-larga>. Acesso em: 21 jan. 2023.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARRAL, Claudio E. **Rotatividade de pessoas e os impactos na qualidade de serviço do call center: setor de telecomunicações**. UFF, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/9046/Dissert%20Claudio%20Eduardo%20Barral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 de fev. 2023.

CAVALCANTE, Zedequias V.; SILVA, Mauro L. S. In: VII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar, ISBN 978-85-8084-055-1, 2011. Maringá/PR. **A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia**. Maringá/PR: Cesumar, 25 a 28 de outubro de 2011.

DONALDSON, Lex et al. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R. **Handbook de estudos organizacionais: 1-modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Atlas, v. 1, p. 105-133, 1999.

DUHIGG, Charles. **O Poder do Hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Tradução de Rafael Mantovani. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

EKER, T. Harv. **Os segredos da mente milionária**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Minidicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S.A., 1977.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770496. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 09 fev. 2023.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Tradução de Roberto Galman. Revisão técnica de Guilherme Maximiano. São Paulo: Prentice Hall, 2004

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, p. 78-93, 2003.

MAGRETTA, Joana. **Entendendo Michael Porter**. Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9788550805047. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805047/>. Acesso em: 13 nov. 2022.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. Editora Saraiva, 2016. E-book. ISBN 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 13 jan. 2023.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Grupo A, 2010. E-book. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>. Acesso em: 05 dez. 2022.

MINTZBERG, Henrique. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. A, 2007. E-book. ISBN 9788577801237. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/>. Acesso em: 13 nov. 2022.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O crescimento do negócio de provedor de internet na pandemia. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/bussola/o-crescimento-do-negocio-de-provedor-da-internet-na-pandemia/>. Acesso em: 06 fev. 2023.

O que é Vero Internet? Internet para o interior do Brasil! Vero, 2022. Disponível em: <https://verointernetfibra.com.br/blog/o-que-e-vero-internet-internet-para-o-interior-do-brasil>. Acesso em: 10 jul. 2022.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SOUZA, Fernanda S. **Rotatividade de funcionários no setor de call center: um estudo de caso na empresa Atendebem**. Lume, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29781>. Acesso em: 07 fev. 2023.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 16ª edição**. Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 09 fev. 2023

Vero Internet: conheça a operadora criada a partir de oito empresas que está na fila para IPO. Eu quero investir, 2021. Disponível em: <https://euqueroinvestir.com/vero-internet-operadora-ipo>. Acesso em: 10 jul. 2022.

XAVIER, Clayton Fernando. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. Administradores, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas>. Acesso em: 09 jan. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.