

(x) Graduação () Pós-Graduação

A Percepção das Políticas e Práticas de Recursos Humanos como Estratégia em Cenário Competitivo

Karine Pantoja Araújo

Universidade Federal Rural da Amazônia, Tomé-Açu/PA, Brasil

E-mail: karinepantoja1708@gmail.com

Viviane Nepolucena Tomaz do Nascimento

Universidade Federal Rural da Amazônia, Tomé-Açu/PA, Brasil

E-mail: vivianenepolucena1113@gmail.com

Erika Karianne Monteiro de Lima

Universidade Federal Rural da Amazônia, Tomé-Açu/PA, Brasil

E-mail: erikakarianne662@gmail.com

Jamilly dos Santos

Universidade Federal Rural da Amazônia, Tomé-Açu/PA, Brasil

E-mail: jamilyasantosmia1@gmail.com

Gilvandro Figueiredo Souza

Universidade Federal Rural da Amazônia, Tomé-Açu/PA, Brasil

E-mail: gilvandro.figueiredo@ufra.edu.br

RESUMO

Resumo: O cenário de empresas de tecnologia e provedores de Internet está em ampla expansão no Brasil, principalmente, em regiões com baixa conectividade. A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no sucesso dos pequenos e médios negócios, portanto, empresas dentro dessas especificações precisam alinhar seus colaboradores a sua estratégia. Portanto, o objetivo desse estudo foi avaliar a percepção de colaboradores sobre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos - PPRH neste cenário de expansão. Participaram desse estudo todos os seis colaboradores de uma unidade de negócio, localizada no interior do estado do Pará, de médio-empresa provedora de Internet. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário com questões sociodemográficas e a escala de PPRH. Metade dos fatores medidos foram considerados críticos: avaliação de desempenho e competências, envolvimento, e remuneração e recompensas. Enquanto a outra metade foi considerada neutra: recrutamento e seleção, condições de trabalho e treinamento, desenvolvimento e educação. Os itens sobre remuneração e recompensas foram os mais criticados pelos participantes. Conclui-se que a empresa deve rever todas as suas ações e planejamento de gestão de pessoas para alinhar estratégias que lhes permita competir com as grandes empresas que atuam no setor de internet.

Palavras-chave: Políticas de recursos humanos; Gestão de pessoas; Internet; Empresas de médio porte.

1 INTRODUÇÃO

O avanço das telecomunicações no Brasil é uma constante preocupação política, visto que, a área de tecnologia da informação está intimamente ligada aos interesses de mercado e desenvolvimento econômico (Brasil, 2024). As políticas públicas referentes ao segmento de telecomunicações preveem o acesso a esse tipo de tecnologia em conjunto com a expansão da rede de banda larga fixa e móvel, com qualidade e velocidade adequadas, da ampliação do serviço em áreas em que não sejam ofertadas adequadamente (áreas urbanas desatendidas, rurais ou remotas) e a inclusão digital da população brasileira com foco nas desigualdades sociais e regionais observadas, além de manter uma política de mercado competitiva, ampla, livre e justa (Brasil 2018).

O Ministério das Comunicações - MCom (2023) estabeleceu a meta de conectar o maior número de pessoas, com isso esse cenário atual abre espaço tanto para as grandes quanto para pequenas e médias empresas que trabalham no ramo de provedores de Internet. Segundo o Ministério das Comunicações, está previsto para funcionar em todo o Brasil, a operação Funntel que irá promover uma ação de investimento de cerca de R\$100 milhões para melhorar a infraestrutura de internet em todo o país, também colabora com a inclusão digital e com o fortalecimento da indústria nacional de equipamentos intensivos em tecnologia, apresentará mais ênfase nas áreas Norte e Nordeste afim de promover o melhoramento de infraestrutura dessas regiões pois possuem menor densidade de banda larga, o que será um investimento nas comunicações de forma geral no Brasil sob a parceria do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), DPR Telecomunicações e o Mcom.

Segundo a Associação Brasileira de Ciência de Dados – ABRACD (2024), o setor de telecomunicações no Brasil representa 2,4% do PIB e gera 2,7 milhões de empregos, ressaltando sua importância para a economia do país, sendo possível visualizar a crescente demanda profissional nesse segmento.

Neste cenário pode-se ressaltar que as grandes empresas do segmento de provedores de Internet têm ampla vantagem estrutural quando se compara as empresas de médio e pequeno porte que atuam neste mesmo ramo. Portanto, a forma de como a gestão trabalha suas pessoas como estratégia do negócio é que se diferencia entre os ambientes de mercados mais competitivos.

Sendo assim, a presente pesquisa levanta a seguinte questão: como colaboradores de uma unidade de uma médio-empresa, localizada no interior do Estado do Pará, percebem as Políticas e Práticas de Recursos Humanos (PPRH) em cenário de prospecção de ampliação de

mercado?

Como objetivo geral traçou-se verificar se a percepção sobre as PPRH de funcionários, de uma médio-empresa de provedor de internet do interior do Estado do Pará, está alinhada ao cenário de mercado atual do negócio. Como objetivos específicos pretendeu-se identificar o perfil sociodemográfico dos colaboradores, apontar os indicadores considerados mais e menos relevantes quanto as PPRH e destacar como a percepção destes colaboradores estão de fato alinhadas ao cenário de mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O cenário das Pequenas e Médio Empresas Provedoras de Internet

A Internet mesmo com suas limitações e distribuição desigual, é reconhecida como a janela do mundo, pois dá voz e conhecimento a todas as pessoas através da infinidade de dados e informações presentes nas redes sociais e demais sites. É importante destacar que pelo menos 20% da população brasileira ainda não possui acesso à internet e os provedores de menor porte desempenham um papel crucial no Brasil, além disso, essas empresas serão grandes aliadas na missão de levar conectividade para as regiões rurais mais remotas e distantes (MCom, 2023).

A Pesquisa sobre o Setor de Provimento de Serviços de Internet no Brasil, TIC Provedores, revelou que revelou que a proporção de empresas de médio porte no segmento, abrange o quantitativo de 50 a 249 pessoas ocupadas, aumentando de 13% para 17% em referência à 2021. Também foi observada uma queda de 10 pontos percentuais na participação das microempresas, que apresentam até 9 pessoas ocupadas, diminuindo de 56% para 46% o percentual de ocupações (Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2023).

A Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL (2023) sugere que uma empresa de pequeno porte tem o potencial de exercer uma influência positiva no mercado onde está presente, contribuindo para a inclusão digital em áreas não atendidas por grandes empresas e intensifica a competição em regiões onde o serviço já está estabelecido.

Neste cenário é importante que se desenvolvam políticas governamentais voltadas para a inclusão digital e o acesso à internet no Brasil, além de potencializar o impacto dessas iniciativas na promoção da inclusão digital e o acesso à internet (Costa; Bianchini, 2008). A dificuldade de acesso à internet, principalmente em áreas rurais e interiores do Brasil, continua sendo um desafio significativo e apesar de algumas melhorias, o Brasil ainda não possui uma política eficiente de inclusão digital (Izquierdo; Paulo, 2023). Além disso é importante destacar que a gestão estratégica em empresas de menor porte é peça fundamental no alinhamento dos

colaboradores com as metas organizacionais, principalmente porque essas organizações contam com equipe administrativa pequena e oferecem limitações para o atendimento completo das suas necessidades, incluindo os talentos humanos (Machado; Fischer, 2017).

2.2 As Políticas e Práticas de Recursos Humanos

Para Ribeiro (2017) o profissional de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas deve ter a habilidade de reconhecer a diversidade e singularidade das pessoas com as quais lida diariamente, reconhecendo suas personalidades como únicas, suas histórias individuais como importantes e quais conjunto de habilidades essenciais elas apresentam para que se possa utilizá-las de forma eficaz e estratégica na administração dos recursos organizacionais e atingimento das metas.

Brandão, dos Santos e Medina (2023) destacam a significativa importância do recrutamento e seleção na formação de uma equipe, enfatizando o comprometimento com a qualidade, ao priorizar aspectos qualitativos em detrimento do quantitativo. Essas práticas visam a busca por profissionais qualificados no mercado de trabalho, promovendo, assim, o crescimento e desenvolvimento pleno da empresa. Nesse contexto, a seleção de colaboradores capacitados não apenas contribui para a obtenção de resultados, mas também fortalece a capacidade, potencial e satisfação dos indivíduos ao participarem ativamente desse processo.

Degbey *et al.* (2021) investigaram a perda do envolvimento em processos de fusões e aquisições. Eles observaram que a ligação emocional dos funcionários com a empresa diminuiu com a perda de autonomia corporativa. Esses resultados podem sugerir que, embora os funcionários possam estar emocionalmente envolvidos com a organização, essa conexão pode ser comprometida se eles sentirem que perderam a capacidade de influenciar ou controlar seu ambiente de trabalho devido às mudanças na estrutura organizacional.

As condições laborais abrangem elementos associados à movimentação, transporte e descarregamento de materiais, à configuração do mobiliário nos locais de trabalho, à operação de máquinas, equipamentos e ferramentas manuais, ao conforto ambiental e à organização geral das atividades laborais (Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia, 2022).

O setor de gestão de pessoas deve liderar a responsabilidade de treinar e criar programas para o desenvolvimento de pessoas, além de ter a preocupação de recrutar os profissionais mais qualificados para a atuação na empresa. Essa área concentra-se na capacitação dos colaboradores para o exercício de suas atividades laborais, assim como criar planos de desenvolvimento profissional, além de manter ativo o aprimoramento das capacidades dos

trabalhadores e seu desempenho (Ribeiro, 2017).

Segundo Lino (2020), a avaliação de desempenho surge como um mecanismo fundamental nas organizações, não apenas para medir o desempenho dos colaboradores, mas também para impulsionar seu desenvolvimento contínuo no seu trabalho, buscando analisar métodos cruciais sobre a contribuição individual para o alcance das metas da empresa, sendo ponto essencial de feedback à performance do colaborador.

Lopes *et al.* (2022) sugerem que o processo de recompensar os colaboradores constitui elementos fundamentais para manter os funcionários incentivados a cooperarem, no sentido em que a recompensa seja percebida como uma retribuição e reconhecimento pelo serviço prestado, operando como um método motivacional para proporcionar um reforço positivo ao desenvolvimento e sustento da permanência ativa dos colaboradores.

Amorim, Comini e Fischer (2019) ressaltam que a reestruturação das organizações implica essencialmente na reconfiguração da gestão de pessoas, atendendo às demandas daqueles que buscam maior propósito em suas vidas. Essa reestruturação deve transcender a demarcação entre prazer na vida particular e profissional, visando despertar satisfação em ambos os domínios.

Para Serra (2018) a gestão de RH tem sua importância aumentada a medida em que os objetivos são alcançados e novos emergem da administração superior, pois cada gestor precisa reconhecer sua realidade organizacional, identificar os principais desafios e implementar mudanças. Dentre as principais PPRH destacam-se o recrutamento e seleção, o envolvimento, o treinamento, desenvolvimento e educação, as condições de trabalho, a avaliação de desempenho e competências e a remuneração e recompensas (Demo, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso que avaliou a percepção dos funcionários de um departamento de uma médio-empresa, provedora de Internet, frente ao cenário competitivo de mercado e a disputa por clientes e espaços da prestação do serviço.

Participaram da presente pesquisa seis colaboradores de um dos departamentos administrativos de uma empresa de provedor de internet. Todos os colaboradores representam o universo daquela unidade da empresa e todos eram sexo masculino, maiores de 18 anos e subordinados a um mesmo gestor neste setor. Foram excluídos aqueles que não quiseram espontaneamente participar da coleta de dados, aqueles que estavam de férias ou estavam em

período de experiência na empresa.

A empresa que serviu como ambiente de coleta de dados tinha médio porte, atuando há pelo menos 17 anos nesse segmento de mercado. Possui 13 pequenas unidades negócio, distribuídas em diferentes localidades no Pará e do Maranhão. A unidade participante foi o setor administrativo da empresa, composta por seis profissionais que atuam na gestão de apoio dos pontos de comercialização. Essa empresa fica localizada em um município do interior do Pará, mais especificamente no nordeste paraense.

Como instrumento da coleta de dados foi utilizado um questionário, projetado no *Googleforms*, contendo perguntas sociodemográficas e a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos - EPPRH (DEMO, 2008) que contém 40 questões. Fatores de Recrutamento e seleção (1, 2, 3, 4, 5 e 6), Envolvimento (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18), Treinamento, desenvolvimento e educação (19, 20, 21, 22, 23 e 24), Condições de trabalho (25, 26, 27, 28, 29 e 30) Avaliação de desempenho e competências (31, 32, 33, 34 e 35) e Remuneração e recompensas (36, 37, 38, 39 e 40). Esses itens foram avaliados em uma Escala Likert de 5 pontos destacados como: 1. “Discordo totalmente da afirmativa”; 2. “Discordo parcialmente da afirmativa”; 3. “Não concordo nem discordo da afirmativa/não se aplica”; 4. “Concordo parcialmente com a afirmativa”; 5. “Concordo totalmente com a afirmativa”.

A pesquisa foi autorizada pelo gestor da unidade que aprovou e cedeu o contato individual de cada um dos seis participantes. Os aplicadores dessa pesquisa mantiveram comunicação individual com cada participante pelo aplicativo de mensagem Telegram.

Para cada colaborador foi encaminhado um link para participar do preenchimento do questionário. Foi disponibilizada ajuda para as dúvidas relativas ao preenchimento das questões. Nenhum dos participantes foi identificado nas respostas do questionário e não houve nenhuma interferência ou ameaça de punição do líder sobre as possíveis respostas coletadas.

Os dados foram analisados a partir do percentual das questões sociodemográficas e pela média fatorial da EPPRH, calculada pela soma das respostas dividida pelo número de participantes, posteriormente essa média sendo somada e dividida pelo número de itens por fator. Os indicadores de concordância, obtidos pelas médias fatoriais, foram avaliados de 1 a 2,99 como baixa concordância, 3 a 3,99 como concordância neutra e 4 a 5 como concordância alta sobre a questão avaliada.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como já foi dito na metodologia, todos os participantes eram do sexo masculino e eram gerenciados também por um homem. Neste contexto é importante perceber que a empresa não privilegiou a figura feminina esta unidade de trabalho e Proni (2017) chama atenção quando defende que a promoção da equidade de gênero no âmbito das empresas depende da adoção de estratégias efetivas no setor privado, observando que a política de atração e seleção ainda privilegia somente pessoas do sexo masculino, apresentando marcas de um sistema conservador e patriarcal no que privilegia apenas os homens.

Sobre os dados sociodemográficos pode-se observar que o estado civil desses profissionais era composto de 83% de pessoas solteiras. Do total de colaboradores, 67% tinham idades entre 18 e 24 anos e 33% entre 25 e 30 anos, considerada uma equipe bastante jovem. Quanto a escolaridade 50% tinham o ensino superior incompleto e a outra metade tinha superior completa, sendo 33% com pós-graduação completa e 17% incompleta. No tempo de atuação na unidade pesquisada, 83% compartilhavam o tempo entre 4 e 12 meses e 17% tinham mais de 5 anos de atividades neste local. Isso pode demonstrar que é uma equipe relativamente jovem, com escolaridade superior, mas que tem pouco tempo de empresa (Ver Tabela 1).

Tabela 1: Percentual das Questões Sociodemográficas

Questões Sociodemográficas		%
Sexo	Masculino	100%
Estado Civil	Solteiro	83%
	União Estável	17%
Faixa Etária	18 a 24	67%
	25 a 30	33%
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto	50%
	Ensino Pós-Graduação Incompleto	17%
	Ensino Pós-Graduação Completo	33%
Tempo de Atuação na unidade pesquisada	4 a 12 meses	83%
	Mais de 5 anos	17%

Elaborado pelos Autores (2024)

O resultado global da percepção sobre as PPRH apresentou um indicador de 2,94, considerado abaixo de uma gestão estratégica de RH, portanto, pode-se sugerir que os colaboradores não percebem a maioria dessas ações em execução na referida organização. Em relação as análises por fator observam-se que os indicadores de Remuneração e Recompensas (2,33), Envolvimento (2,88), Avaliação de Desenvolvimento e Competências (2,83) também foram percebidos com baixo grau de concordância. Além disso, as percepções neutras, isto é,

aquelas em que os participantes não conseguem perceber com precisão foram também contempladas nos fatores Treinamento, Desenvolvimento e Educação (3,00), Recrutamento e Seleção (3,39) e Condições de Trabalho (3,22) (Ver Tabela 2).

Tabela 2: Percepção da EPPRH por Fator e Comparação

Fatores	Indicadores
Recrutamento e Seleção	3,39
Envolvimento	2,88
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3,00
Condições de Trabalho	3,22
Avaliação de Desempenho e Competências	2,83
Remuneração e Competências	2,33
Média Geral	2,94

Elaborado pelos Autores (2024)

Estes resultados revelam o problema discutido por Silva, Junquillo e Carrieri (2008) que indicam que as PPRH políticas de RH precisam estar relacionadas às formas de integração organizacional, observado a resistência natural dos indivíduos à cultura corporativa que muitas vezes perde a homogeneidade e como isso pode provocar a ruptura da empresa com seus colaboradores. Portanto, uma PPRH estratégica pode influenciar em resultados mais consistentes com os desejados pelos gestores.

Sob o ponto de vista de cada fator, os indicadores percebidos para o recrutamento e seleção apresentaram neutralidade (3,39), ou seja, os colaboradores não percebem de fato essas ações no cotidiano da empresa. Esses resultados entram em contradição com as sugestões de Brandão *et al.* (2023) que declaram a importância do recrutamento e seleção na formação das equipes de trabalho, seja em aspectos de e satisfação dos colaboradores. Sobre o indicador menos relevante percebido por esses participantes, destacam-se os itens 1, 4 e 6, com indicador de 3,17 e o maior indicador estava relacionado ao item 5, com média de 3,83, conforme a Tabela 3.

Tabela 3. Média do Fator Recrutamento e Seleção

Item	Média
1 Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados	3,17
2 Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados atraindo pessoas competentes.	3,33

3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais	3,67
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)	3,17
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo	3,83
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	3,17
Total por Fator		3,39

Elaborado pelos Autores (2024)

Estes resultados tanto para o maior indicador quanto para os menores indicadores sugerem neutralidade, revelando que a empresa não está amplamente preparada para promover adequadamente os seus processos de recrutamento, já que sugerem não há divulgação eficiente e consistente sobre as oportunidades internas e busca de profissionais externos. Além disso, a neutralidade revela a falta de percepção total sobre a existência de um programa de seleção capaz descrever as fases e funções de cada etapa do processo seletivo e nem sugerem um feedback do desempenho do candidato durante esse procedimento. Mesmo o indicador mais relevante considerado pelos participantes, apontado na questão 5, foi considerado neutro e revela que a organização precisa melhorar as informações em relação às etapas e critérios da seleção de pessoas.

O indicador envolvimento (2,88) foi percebido abaixo do grau de concordância e os colaboradores não perceberam em sua totalidade as questões promotoras de bem-estar no ambiente de trabalho. Assim, esse resultado pode indicar que apenas o item 16, com média 4,50, foi considerado adequado, sugerindo que os colaboradores encontram na empresa um clima de confiança e cooperação entre os parceiros de trabalho. Embora existam indicadores neutros e baixos de concordância, o indicador percebido como menos relevante para os participantes foi o item 10, com média 1,68, demonstrando que a organização não investiga ou questiona as reais necessidades e expectativas profissionais dos colaboradores (Ver Tabela 4).

Tabela 4. Fator Envolvimento

Item	Média
7 A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos	3,17
8 A organização onde eu tribal se preocupa com meu bem-estar.	2,67

9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	3,33
10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	1,68
11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	2,67
12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternização, eventos sociais e esportivos, etc.).	3,00
13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, materiais em jornais internos, etc.).	2,17
14	A organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informação para o bom desempenho das funções.	3,17
15	A organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	3,17
16	A organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre colegas de trabalho.	4,50
17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	3,00
18	A organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	2,00
Total por Fator		2,88

Elaborado pelos Autores (2024)

Embora um indicador se sobressaia com alto grau de concordância, a maioria dos indicadores revela neutralidade ou baixo grau do envolvimento dos colaboradores com a organização. Neste sentido, os resultados da presente pesquisa concordam com as sugestões de Degbey et al. (2021) que enfatizaram uma baixa conexão entre colaboradores e a organização, principalmente quando os colaboradores se sentem incapazes de influenciar ou controlar seu próprio ambiente de trabalho.

A respeito do fator treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, observou-se indicador dentro da neutralidade (3,00), porém quase abaixo desse grau. Neste sentido, pode-se dizer que a maioria dos colaboradores não observam ações estratégicas sobre os elementos citados neste fator. Os itens 21 e 22, ambos com média 4,0, foram considerados perceptíveis pelos colaboradores, o primeiro revelou que os colaboradores consideravam os treinamentos eficientes, pois conseguiam utilizar o que aprendiam em suas tarefas diárias e o segundo indicou que a organização fornece incentivo às práticas e produção do conhecimento na empresa (Ver Tabela 5).

Tabela 5. Fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa

Item	Média
19 A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).	2,83
20 A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de língua, etc.).	2,33
21 Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	4,00
22 A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	4,00
23 A organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	2,51
24 A organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	2,33
Total por Fator	2,88

Elaborado pelos Autores (2024)

Os menores indicadores do fator treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, apresentados nos itens 20 e 24, ambos com média de 2,33, retratam a ausência de incentivos da empresa em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, que embora sejam a maioria cursantes ou até pós-graduados, não conseguem ver esse tipo de apoio dentro das ações estratégicas da empresa. Além disso, os colaboradores também não percebem o feedback do conteúdo ensinado nos treinamentos, o que pode implicar na verificação da eficácia da programação de ensino em si. Neste sentido, esses resultados não acompanham as sugestões de Ribeiro (2017) que indica que esta área é totalmente estratégica para a implementação dos conhecimentos práticos das atividades diárias, da garantia do reconhecimento e promoção das pessoas, além de não valorizar o conhecimento como peça fundamental no trabalho.

Sobre os aspectos essenciais das condições de trabalho dessa organização, observou-se neutralidade das percepções (3,22). Contudo, a percepção mais relevante estava condicionada ao item 30 (4,83), que indicou alta percepção sobre as instalações e as condições físicas, como iluminação, ventilação, ruído e temperatura do local de trabalho, incluindo o juízo de conforto físico. Portanto, os colaboradores perceberam essa condição como favorável e dentro do aspecto do que indica a Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia (2022) que versa sobre as estruturas e ambiente de trabalhos devidamente adequados tanto para a movimentação quanto o manuseio de máquinas e equipamentos (Ver Tabela 6).

Tabela 6. Fator Condições de Trabalho

Item		Média
25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	2,50
26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	4,17
27	A organização onde eu trabalho, me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	1,67
28	A organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamentos de incidentes.	2,50
29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	3,67
30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	4,83
Total por Fator		3,22

Elaborado pelos Autores (2024)

No entanto, o menor indicador do conforto físico percebido no item 27, com média de 1,67, sugere que a empresa não fornece benefícios espontâneos como convênios com academias, clubes, estabelecimentos e espaços sociais, de lazer e descanso. Esse elemento indica que a organização não pode apenas se preocupar com a saúde do trabalhador restrita ao ambiente externo, a estratégia também é se preocupar com o ser humano de forma integral e suas necessidades.

A percepção dos colaboradores sobre avaliação de desempenho e competências foi considerada baixa (2,83), sendo esta uma questão primordial para colaborador compreender de fato sobre sua performance na organização, Neste sentido, essa percepção também não corrobora com as indicações de Lino (2020) que discute esse processo como um mecanismo fundamental de medida de atuação dos colaboradores e que também impulsiona o desenvolvimento contínuo do seu trabalho, servindo como medida potencial do trabalho nas organizações (Ver Tabela 7).

Tabela 7. Fator Avaliação de Desempenho e Competências

Item		Média
31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência periodicamente.	3,17
32	A organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidiar as decisões sobre promoções e aumento de salário.	1,33

33	A organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento de colaboradores.	2,50
34	A organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competência são discutidos com os colaboradores.	3,83
35	A organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	3,33
Total por Fator		2,83

Elaborado pelos Autores (2024)

Como todas as medidas do fator avaliação de desempenho e competências apresentaram indicadores neutros é importante ressaltar que o maior ponto positivo estava relacionado ao item 34, com média 3,83, que revelou quase uma alta percepção sobre os critérios e resultados da avaliação de desempenho e competência terem sido discutidos com os colaboradores. Por outro lado, foi o segundo menor indicador avaliado entre todos os 40 itens, sendo apontado no item 32, com média 1,33, indicando que a organização precisa rever com o máximo de urgência a relação entre a avaliação de desempenho e competências e um plano de cargos e salários.

O fator remuneração e recompensas foi considerado o mais crítico dentre todas as dimensões avaliadas, apresentando média fatorial de 2,33. É importante que esses resultados sejam avaliados pela alta gestão da empresa, visto que, discordam dos pressupostos estabelecidos por Lopes et al. (2022) que sugerem que o ato de recompensar e reconhecer os colaboradores institui uma prática sobre as questões motivacionais e da própria existência do colaborador, incluindo o fato de retenção do mesmo na empresa (Ver Tabela 8).

Tabela 8. Fator Remuneração e Recompensas

Item	Média	
36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as ofertadas no mercado (público ou privado) para minha função	3,50
37	Na organização onde eu trabalho, me oferece remuneração compatível com minhas competências, formação e escolaridade	2,83
38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex; promoções, funções comissionadas, bônus, prêmios, gratificações, etc)	1,17
39	Na definição de seu Sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera expectativas e sugestões de seus colaboradores	2,67
40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados	1,50
Total por Fator		2,33

Elaborado pelos Autores (2024)

O item 36, com média 3,50, foi o mais percebido pelos colaboradores e indica que a empresa oferta remuneração equivalente às pagas no mesmo setor de mercado. Contudo, essa não é a percepção da grande maioria que e, portanto, pode também não ser um problema exclusivo da empresa, mas sim uma questão externa de desvalorização do salário brasileiro. Além disso, é importante salientar que o item com menor avaliação entre todos os 40 avaliados, pertence a esse fator e está representado pela questão 38, com média 1,17, revelando que a empresa não investe em um política de remuneração variável com a utilização de benefícios espontâneos como promoções, funções comissionadas, bônus, prêmios ou gratificações, sendo pagos apenas o salário em formato tradicional.

A análise dos fatores componentes da EPPRH revelou uma gama de percepções inadequadas para a referida empresa apesar de pontuais avaliações favoráveis. Demo, Fogaça e Costa (2017) ressaltam a importância do desenvolvimento de futuras pesquisas para o setor de Gestão de Pessoas, priorizando os aspectos estratégicos e objetivos, proporcionando um aparato teórico e prático para pesquisadores e gestores desenvolverem políticas que contribuam significativamente para a área organizacional. Para Maximiano e Nohara (2021) essa área é uma das responsabilidades mais importantes de uma organização, pois é nela que se encontram os verdadeiros responsáveis pelo alcance dos objetivos.

5 CONCLUSÕES

Os resultados sugerem que todos os fatores sobre as PPRH foram percebidos como neutros ou abaixo do grau de concordância, o que indica ser favorável ao enfrentamento do cenário competitivo de mercado de uma médio-empresa do setor de internet. Neste sentido, para enfrentar as grandes concorrentes do setor, essa organização precisa ressignificar o sentido da gestão de pessoas e adaptá-lo à sua realidade.

Portanto, esses resultados evidenciaram a premente necessidade de ações corretivas e aprimoramentos por parte da organização para reforçar a satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores. Isso pode englobar a revisão das políticas de reconhecimento e recompensas, o investimento em programas de desenvolvimento profissional, a otimização das condições de trabalho e uma abordagem mais transparente e inclusiva em relação aos processos de avaliação de desempenho e competências.

A parte mais crítica observada pelos colaboradores foi o fator de remuneração e recompensas, fonte essencial de motivação e sobrevivência dos colaboradores. A empresa

precisa rever sua postura em relação a criação de um plano de carreiras ou até mesmo uma nova forma de remunerar os colaboradores. Além disso, é importante rever suas PPRH principalmente em relação à avaliação de desempenho e competências e as ações de envolvimento, visto que, ambas são essenciais para a manutenção dos colaboradores na empresa, a primeira por proporcionar o feedback necessário à performance dos colaboradores e a segunda relacionada ao bem-estar e cooperação no ambiente de trabalho.

Diante dessa vertente pode-se observar que a gestão de pessoas dessa organização demonstra-se falha na maioria dos processos, tendo que revisitar conceitos e estratégias de superação para o alcance dos objetivos, reconhecendo seus talentos e fortalecendo seus laços a fim de galgar um desempenho compatível com as exigências de mercado. Contudo, é importante destacar que esta análise é um recorte de um departamento da empresa, sendo necessária uma avaliação mais aprofundada sobre o tema diante de todos os outros departamentos e unidades de negócios da referida empresa .

Conclui-se que pelo que nenhum dos fatores das EPPRH foram amplamente percebidos, o que é considerado grave para a organização que se encontra em um ambiente altamente competitivo e que sobrevive da gestão do conhecimento para sobreviver, portanto, investir nas pessoas de forma estratégica é um dos elementos que pode fazer essa organização enfrentar a competitividade do mercado.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por nos conduzir fortes na elaboração deste artigo e a todos os que contribuíram para que a pesquisa fosse um sucesso como a empresa de pessoa jurídica privada que deu a atenção devida e suporte necessário para a coleta de dados do início ao fim, ao orientador Gilvandro Figueiredo Souza especialmente, pelo incansável apoio com a equipe e a disponibilidade em nos incentivar a permanecer firmes e a não desistir, assim como a equipe de trabalho num todo que foi garra para chegar ao fim da elaboração da pesquisa que é fruto do esforço conjunto e da determinação de um trabalho árduo.

REFERÊNCIAS

ABRACD. Associação Brasileira de Ciência de Dados. **Telecomunicações apresentam avanço no Brasil**. São Paulo: ABRACD, 2024. Disponível em: <https://abracd.org/telecomunicacoes-apresentam-avanco-no-brasil/> Acesso em: 27 mar. 2024.

AMORIM, W. A. C. D.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. **Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: convergência ou divergência**. Revista de Administração de Empresas, v. 59, n. 3, p. 215–221, jun. 2019. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190307>.

ANATEL. Agência Nacional de Telecomunicações. **Prestadora de Pequeno Porte: simplifique seu modelo de negócios**. Brasília: ANATEL, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/regulado/prestadoras-de-pequeno-porte> . Acesso em: 27 mar. 2024.

BRASIL, C. I do. Setor de serviços avança 2,3% em 2023, revela o IBGE. **Agência Brasil**. 09 fev. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-02/setor-de-servicos-avanca-23-em-2023-revela-o-ibge> . Acesso em: 10 mar. 2024.

BRASIL. **ATO Nº 6539, de 18 de outubro de 2019**. Dispõe sobre harmonização do conceito de Prestadora de Pequeno Porte (PPP) no âmbito dos regulamentos editados pela Agência. Disponível em: https://sei.anatel.gov.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=5442720&id_orgao_publicacao=0 . Acesso em: 27 mar. 2024.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.612, de 17 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre políticas públicas de telecomunicações. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9612.htm#art14. Acesso em: 27 mar. 2024.

BRASIL. **NR 17 – Ergonomia, Portaria MTP nº4.219, de 20 de dezembro de 2022**. estabelecer as diretrizes e os requisitos que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente no trabalho. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2022.pdf> . Acesso em: 27 mar. 2024.

BRASIL. **RESOLUÇÃO nº 694, de 17 de julho de 2018**. Altera o Plano Geral de Metas de Competição – PGMC, aprovado pela Resolução nº 600, de 8 de novembro de 2012; o Regulamento de Remuneração pelo Uso de Redes de Prestadoras do Serviço Telefônico Fixo Comutado – STFC, aprovado pela Resolução nº 588, de 7 de maio de 2012; o Regulamento de Remuneração pelo Uso de Redes de Prestadoras do Serviço Móvel Pessoal – SMP,

aprovado pela Resolução nº 438, de 10 de julho de 2006; a Resolução nº 396, de 31 de março de 2005; o Regulamento de Aplicação de Sanções Administrativas, aprovado pela Resolução nº 589, de 7 de maio de 2012; revoga a Resolução nº 437, de 8 de junho de 2006; e dá outras providências. Disponível em:

<https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2018/1151-resolucao-694> . Acesso em: 27 mar. 2024.

COSTA, P. da.; BIANCHINI, D. Caracterização da demanda futura de usuários da internet no Brasil: uma contribuição para o desenvolvimento de políticas governamentais de inclusão digital e acesso a internet. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management [online]**. v. 5, n. 1, p. 135-162, 2008. DOI: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752008000100007>

DE OLIVEIRA BRANDÃO, Maria Eduarda; DOS SANTOS, Mariana Fernandes Ramos; MEDINA, Camila Moco. A Importância do Recrutamento e Seleção Humanizado dentro das empresas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 10, p. 926-937, 2023. < <https://doi.org/10.51891/rease.v9i10.11660> >

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA M. M. M. (org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 240-253, 2014.

DEMO, G. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa**. 2017. 14 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073> . Acesso em: 28 fev. 2024.

IZQUIERDO, J.; PAULO, M. de A. L. de. Inclusão digital e desempenho escolar no contexto da pandemia: uma análise comparativa entre Brasil e Colômbia. **Civitas - Revista de Ciências Sociais [online]**. v. 23, p. 1-11, 2023. DOI: <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2023.1.42196>

LINO, Maria de Lurdes Gomes Alves Sampaio. **Motivação e avaliação de desempenho na administração pública**. 2020. 65 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Universidade do Minho, Braga, 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/70613> . Acesso em: 06 fev. 2024.

LOPES, Ana Paula Silva; LÔBO, Érica Cristina dos Santos; SALES, Suany de Souza; LUIZ, Fernanda Gouvêa. **Política de remuneração e recompensas, um estudo de caso: dos servidores efetivos do departamento estadual do turismo (DETUR)/SEPLAN**. 2022. 14 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Estadual de Roraima (Uerr), Canarinho, 2022. Disponível em: < <https://doi.org/10.34117/bjdv&n9-138> > . Acesso em: 27 fev. 2024.

MACHADO, M. C.; FISCHER, A. L. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 132-151, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395153019>

MARTINS, F. Chat GPT-4: inteligência artificial mente para completar tarefa e gera preocupação. **CNN Brasil**. 24 mar. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/chat-gpt-4-inteligencia-artificial-mente-para-completar-tarefa-e-gera-preocupacao/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão pública: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo**. 1 [3. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2021.

MCOM. Ministério das Comunicações. **Funttel: pequenos provedores de internet terão acesso a R\$ 100 milhões para melhorar infraestrutura**. Brasília: MCom, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2023/abril/funttel-pequenos-provedores-de-internet-terao-acesso-a-r-100-milhoes-para-melhorar-infraestrutura>. Acesso em: 27 mar. 2024.

MCOM. Ministério das Comunicações. **Pequenos provedores de internet são fundamentais para a inclusão digital dos brasileiros", diz ministro**. Brasília: MCom, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2023/maio/pequenos-provedores-de-internet-sao-fundamentais-para-a-inclusao-digital-dos-brasileiros-diz-ministro>. Acesso em: 27 mar. 2024.

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

SERRA, L. F. R. **Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel**. 2018. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Escola Superior de Gestão, Comunicação e Marketing, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20871/1/Dissertacao%20MGERH%20Lucia%20Serra%20Final.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2024.

SILVA, A. R. L. da., JUNQUILHO, G. S., CARRIERI, A. de P. (2008). Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **Revista De Administração Contemporânea**, 12(1), 11–34. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000100002>

DEGBEY, W. Y., RODGERS, Peter Momo D. Kromah, Yaakov Weber. **O impacto da propriedade psicológica na retenção de funcionários em fusões e aquisições, Revisão de gestão de recursos humanos**, v.31, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>