



# ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01  
de dezembro 2023

## Práticas da Gestão de Recursos Humanos nos Lugares Considerados Como Exemplo para se Trabalhar no Brasil no Ano de 2020

**Marcia Sierdovski, MSc.**

Engenharia de Produção – UTFPR

**Luiz Alberto Pilatti, Dr.**

Engenharia de Produção – UTFPR

**Priscila Rubbo, Dr<sup>a</sup>**

Engenharia de Produção – UTFPR

**Claudia Tania Picinin, Dr<sup>a</sup>**

Engenharia de Produção – UTFPR

**Resumo:** A sobrevivência organizacional depende do enfoque estratégico da Gestão dos Recursos Humanos na implementação de práticas efetivas na gestão de pessoas para a satisfação e valorização do trabalhador. Assim, pretende-se verificar quais são as práticas concretizada nos aspectos da remuneração salarial, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho nos “Lugares Incríveis para trabalhar em 2020”. Na qual, o objetivo é identificar as práticas de Gestão de Pessoas nos aspectos da remuneração salarial, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho nos “Lugares Incríveis para se Trabalhar no Brasil no ano de 2020”. O artigo trata-se de um estudo de campo dos Índices de Gestão de Pessoas (i-GP) dos 100 primeiros “Lugares Incríveis”, e os dados foram utilizados da base da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP). As práticas de remuneração mais comum são: estimular o feedback como um processo de gestão (n=98), remuneração formal e estruturada (n=94) e remuneração variável (n=89). A política de benefícios é uma prática adotada e formalmente estabelecida (n=93), com índice de benefícios estendido a todos os empregados (n=30). As categorias de benefícios são: seguro de vida em grupo (n=87), atendimento psicológico (n=71) e subsídio para especialização profissional (n=69). Os benefícios com menor índice são: subsídio para aquisição de moradia (n=6) e subsídio para cursos não relacionados às demandas de trabalho do empregado (n=17). Nas perspectivas do ambiente de trabalho, a prática é possuir estruturas de carreira (n=31) e planos de ação para melhoria do clima organizacional (n=93).

**Palavras-chave:** Gestão dos Recursos Humanos, Remuneração, Benefícios, Perspectivas do ambiente de trabalho, Lugares Incríveis para trabalhar no Brasil.

## Human Resources Management Practices in Places Considered as an Example for Working in Brazil in 2020

**Abstract:** Organizational survival depends on the strategic focus of Human Resources Management on implementing effective practices in people management for worker satisfaction and appreciation. Thus, the aim is to verify which practices are implemented in aspects of salary remuneration, benefits, and perspectives of the work environment in the “Incredible Places to Work in 2020”. In which, the objective is to identify People Management practices in aspects of salary compensation,

benefits, and perspectives of the work environment in the “Incredible Places to Work in Brazil in 2020”. The article is a field study of the People Management Indexes (i-GP) of the first 100 “Incredible Places”, and the data was used from the database of the Faculty of Economics, Administration, Accounting and Actuarial Science at the University of São Paulo. Paulo (FEA-USP). The most common remuneration practices are encouraging feedback as a management process (n=98), formal and structured remuneration (n=94) and variable remuneration (n=89). The benefits policy is an adopted and formally established practice (n=93), with a benefit index extended to all employees (n=30). The benefit categories are group life insurance (n=87), psychological care (n=71) and allowance for professional specialization (n=69). The benefits with the lowest rate are subsidy for purchasing housing (n=6) and subsidy for courses not related to the employee's work demands (n=17). From the perspective of the work environment, the practice is to have career structures (n=31) and action plans to improve the organizational climate (n=93).

**Keywords:** Human Resources Management, Remuneration, Benefits, Work environment perspectives, Incredible Places to work in Brazil.

## 1. Introdução

O enfoque da gestão de pessoas é implementar ações e práticas direcionados aos recursos humanos que compõe a organização, em que os gestores por meio de sua liderança determinam as práticas de valorização dos indivíduos no âmbito de suas tarefas. A gestão de pessoas está significativamente atrelada a liderança transformacional e transacional, vinculada aos atributos da relação da equipe de gestão de pessoas com os aspectos de satisfação, engajamento e comprometimento dos trabalhadores com as atividades laborais (KNIES *et al.*, 2020).

A gestão de recursos humanos tem por inspiração conseguir alcançar dos trabalhadores o máximo de força de vontade e esforços conjuntos para o bem organizacional e a satisfação individual do trabalhador. Evidências da gestão de pessoas demonstram em excesso ferramentas formais de gestão e escopo financeiro, ao detrimento de motivações simples presentes na cultura organizacional, como por exemplo, a essência das relações entre os indivíduos para a excelência em seu desempenho, a relação mais informal com os líderes da gestão de pessoal e outras abrangentes perspectivas interdisciplinares (ALI *et al.*, 2021).

As políticas de recursos humanos são incentivadores de mudança organizacional, e as contribuições são percebidas na aprendizagem e na inovação organizacional (SHAW, 2017). Por isso, a priorização de políticas e procedimentos em gestão de pessoas com clareza estimula os colaboradores positivamente no comportamento de estabelecer redes de *networking* (JOLINK; DANKBAAR, 2010). As responsabilidades pela definição das estratégias de pessoas são cruciais e representam na maioria das vezes o posicionamento organizacional sobre valorização do indivíduo, preocupação com a realização profissional, satisfação, crescimento e motivação.

As práticas eficazes de gestão de pessoal propiciam um clima ideal para o desenvolvimento organizacional, e são alcançados pelos aspectos que dão suporte para as técnicas de recrutamento e seleção; treinamento e aperfeiçoamento; reconhecimento e sistemas de recompensas; apoio da liderança, compartilhamento de conhecimento; agilidade e realização de projetos colaborativos (JOLINK; DANKBAAR, 2010). O sistema de práticas de gestão de recursos humanos deve oferecer treinamento e desenvolvimento, flexibilidade no trabalho, progressão na carreira e programas de saúde e bem-estar (SAKS, 2022). O cuidado com os trabalhadores talentosos tem implicações significativas para as organizações que implementam tais medidas, se comparar com as que não implementam a gestão de talentos (COCULOVA; TOMCIKOVA, 2021).

Marques Rahn e Weber (2019), apontam que as tendências estratégicas de gestão de pessoal estão direcionadas para a oferta de boas práticas de aconselhamento, qualificação, avaliação de desempenho, plano de carreiras e salários, modelo participativo de liderança, flexibilidade estrutural, programas e planejamento de gestão de pessoal. Assim, compreender as práticas de apoio à gestão de recursos humanos (GRH) das organizações é fundamental para o bem-estar e a eficácia organizacional (SOLOMONS *et al.*, 2023). A oferta de benefícios trabalhistas, como o atendimento psicológico fornece suporte para desenvolver um senso mental psicológico de energia positiva no trabalho (RUSSO *et al.*, 2016).

Dada a essência da gestão dos recursos humanos para a sobrevivência organizacional, o objeto de estudo é a investigação das práticas de gestão de pessoas nas empresas mais bem classificadas no ranking dos 100 primeiros lugares considerados como exemplo para se trabalhar no Brasil. Em que a problematização do estudo é identificar quais as ações foram mais integradas e concretizadas nos lugares que possuem práticas diferenciadas de gestão de pessoas. Em que a indagação é: Quais são as práticas efetivadas nos aspectos de remuneração salarial, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho nos Lugares Incríveis para se Trabalhar no ano de 2020?. Na qual, o objetivo de pesquisa é identificar as práticas de Gestão de Pessoas nos aspectos da remuneração salarial, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho nos “Lugares Incríveis para se Trabalhar no Brasil no ano de 2020”.

Delimitando-se a analisar o posicionamento pela área de Gestão de Pessoas no tocante a pontos cruciais da remuneração salarial como: a motivação no trabalho como o estímulo ao feedback, práticas formais e estruturadas de remuneração, a remuneração e a relação com o mercado, componentes remuneratórios: fixo, variável e/ou mix, composição do salário, pesquisa salarial, política de aumentos salariais, períodos determinados para alteração de valores e percentual máximo para elevação salarial (FEA-USP, 2020).

Na disposição das políticas de benefícios é identificado: se está estabelecida formalmente na estratégia organizacional e ampliada a todos os colaboradores. Os benefícios oferecidos serão analisados a partir da assistência médica - com subsídio, atendimento psicológico, seguro de vida em grupo, subsídio para formação educacional do empregado (1º, 2º ou 3º Grau), subsídio para especialização profissional, subsídio para cursos não relacionados às demandas de trabalho do empregado, suporte a educação dos filhos dos empregados, subsídio para aquisição de moradia e acesso a financiamentos. Além da remuneração fixa, distribuição de benefícios, apresenta políticas de consideração de remuneração variável. No que se refere as perspectivas do ambiente de trabalho serão verificados itens como: o programa de estruturas de carreira e a elaboração de planos de ações para melhoria do clima organizacional (FEA-USP, 2020).

A metodologia do estudo é composta pelos dados da Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), em que a amostra analisada são os responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos dos Lugares Incríveis para se trabalhar no Brasil no ano de 2020, e o campo de análise de maneira descritiva são os Índices de Gestão de Pessoas (i-GP).

O artigo é composto pela introdução que contextualiza as perspectivas da gestão de recursos humanos, sob aspectos investigados no tocante a remuneração fixa, variável e/ou mix, procedimentos políticos salariais, distribuição de benefícios, estruturas de carreira e planos de ações para o clima organizacional. Na seção 2, apresenta-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, a qual utilizou-se da base de dados da FEA-USP para análise dos indicadores informados. A seção seguinte é a composição dos resultados encontrados, apresentando a posição da Gestão de Recursos Humanos sob o enfoque dos aspectos remunerativos, dos benefícios e das condições do ambiente. Na sequência, a

seção 4 discute os resultados, a partir da ótica das contribuições das políticas aplicadas nos Lugares Incríveis de Trabalho, ampliando para a convergência ou divergência literária de outros estudos. As conclusões fornecem um breve comentário geral do estudo, as contribuições e limitações da pesquisa.

## 2. Metodologia

O estudo foi desenvolvido pela Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), sendo classificado como quantitativo e realizado por meio de questionários. E a referida pesquisa é composta pela base dos dados das organizações ranqueadas como os primeiros 100 Lugares Incríveis para se trabalhar no Brasil no ano de 2020.

O presente estudo analisa os indicadores dos Índice de Gestão de Pessoas (i-GP) na distribuição de práticas de gestão de recursos humanos pelos responsáveis da área, no que tange aos aspectos da remuneração salarial, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho nos respectivos 100 lugares incríveis. Os dados foram disponibilizados pela FEA-USP para fins acadêmico no mês de junho de 2022, por meio de um termo de compromisso e atributos éticos de elaboração de pesquisas.

O campo de análise, se estende sobre as práticas apontadas e realizadas pela Gestão de Pessoal no tocante as questões evidenciadas no Quadro 1.

**Quadro 1. Práticas de Gestão de Pessoas**

<b>Categorias</b>	<b>Questões de investigação sobre aspectos da Remuneração Salarial, Benefícios e Perspectivas do ambiente de trabalho</b>
<b>5.3</b>	A empresa estimula o feedback como um processo de gestão?
<b>6.3</b>	A empresa possui práticas formais e estruturadas de remuneração?
<b>6.3.1</b>	A empresa tem um posicionamento definido e sabe como remunera em relação ao mercado (ex. posicionamento em 1º quartil; posicionamento em mediana; etc)
<b>6.3.1.</b>	O posicionamento é definido para todos os componentes remuneratórios: fixo, variável e mix
<b>6.3.1.</b>	A empresa realizou pesquisas salariais periodicamente nos últimos 5 anos
<b>6.3.1</b>	Os aumentos salariais por mérito (progressão) podem acontecer somente em períodos previamente definidos
<b>6.3.1</b>	Os aumentos salariais por mérito (progressão) podem acontecer em qualquer período
<b>6.3.1.</b>	A empresa tem estabelecido um percentual máximo para aumento remuneratório em caso de mérito ou promoção
<b>6.4</b>	A empresa adota uma política de benefícios formalmente estabelecida?
<b>6.4.1.2</b>	A opção de escolha de benefícios é estendida a todos os empregados
<b>6.5</b>	A empresa oferece aos seus empregados acesso aos seguintes benefícios? (considerar o benefício somente quando ele for disponibilizado para pelo menos 75% dos empregados) (Assistência médica - com subsídio; Atendimento psicológico; Seguro de vida em grupo; Subsídio para formação educacional do empregado (1º, 2º ou 3º Grau); Subsídio para especialização profissional; Subsídio para cursos não relacionados às demandas de trabalho do empregado; Suporte a educação dos filhos dos empregados; Subsídio para aquisição de moradia; Acesso a financiamentos)
<b>6.6</b>	A empresa possui práticas de remuneração variável?
<b>7.1</b>	A empresa possui estruturas de carreira?
<b>11.4</b>	A empresa elabora planos de ação para melhoria do Clima Organizacional?

**Fonte: Adaptado da FEA-USP, 2020.**

A unidade de análise dos dados é realizada, pelo formato descritivo das práticas efetivadas de remuneração salarial, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho nos referidos melhores lugares, apontando a frequência de organizações por meio da Gestão de Recursos Humanos que aderem efetivamente as práticas nas rotinas organizacionais.

### 3. Resultados

O estudo trata-se da análise das práticas de Gestão de Pessoas (i-GP) que evidenciam o reconhecimento e a satisfação dos colaboradores nas ações aplicadas pelos encarregados na área de gestão dos recursos humanos nos “Lugares Incríveis para se trabalhar no Brasil em 2020”.

Nesse sentido, foram investigados os responsáveis das empresas classificadas no ranking dos 100 primeiros “Lugares Incríveis para se trabalhar no Brasil no ano de 2020”. Pesquisa desenvolvida pela FEA-USP no Brasil.

Pautado nas estratégias de valorização, crescimento e desenvolvimento do indivíduo no âmbito do trabalho, são apresentadas o relatório de adesão dos lugares incríveis quanto aos critérios e técnicas de remuneração, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho estendidos em prol dos colaboradores.

A Tabela 1 reporta-se aos aspectos sobre as informações das ações de remuneração.

**Tabela 1 – Análise das políticas das práticas de remuneração**

Critérios de Análise	Quantidade de Lugares com adesão a prática		Representatividade do indicador	
	Sim	Não	Sim	Não
5.3 A empresa estimula o feedback como um processo de gestão?	98	2	98%	2%
6.3 A empresa possui práticas formais e estruturadas de remuneração?	94	6	94%	6%
6.3.1 A empresa tem um posicionamento definido e sabe como remunera em relação ao mercado (ex. posicionamento em 1º quartil; posicionamento em mediana; etc)	67	33	67%	33%
6.3.1 O posicionamento é definido para todos os componentes remuneratórios: fixo, variável e mix	43	57	43%	57%
6.3.1 A empresa realizou pesquisas salariais periodicamente nos últimos 5 anos	61	39	61%	39%
6.3.1 Os aumentos salariais por mérito (progressão) podem acontecer somente em períodos previamente definidos	37	63	37%	63%
6.3.1 Os aumentos salariais por mérito (progressão) podem acontecer em qualquer período	49	51	49%	51%
6.3.1 A empresa tem estabelecido um percentual máximo para aumento remuneratório em caso de mérito ou promoção	55	45	55%	45%
6.6 A empresa possui práticas de remuneração variável?	89	11	89%	11%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A Tabela 2 refere-se à investigação sobre a maneira de como os benefícios são oferecidos.

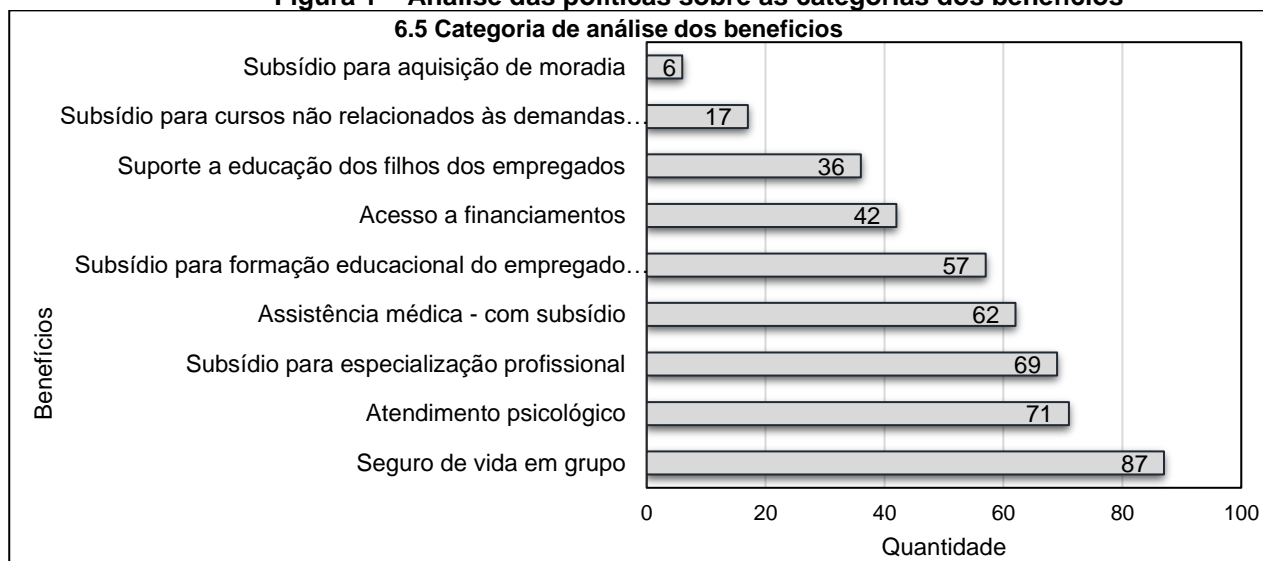
**Tabela 2 – Análise das políticas das práticas de benefícios**

Critérios de Análise	Quantidade de Lugares com adesão a prática		Representatividade do indicador	
	Sim	Não	Sim	Não
6.4 A empresa adota uma política de benefícios formalmente estabelecida?	93	7	93%	7%
6.4.1.2 A opção de escolha de benefícios é estendida a todos os empregados	30	70	30%	70%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A Figura 1 apresenta as categorias dos benefícios e a quantidade de Lugares Incríveis com a efetividade da respectiva prática.

**Figura 1 – Análise das políticas sobre as categorias dos benefícios**



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A Tabela 3 evidencia o posicionamento dos responsáveis de gestão de pessoal dos 100 Lugares Incríveis quanto a formalização de estrutura de carreira e ações de melhoria do clima organizacional.

**Tabela 3 - Análise das políticas das perspectivas do ambiente de trabalho**

Critérios de Análise	Quantidade de Lugares com adesão a prática		Representatividade do indicador	
	Sim	Não	Sim	Não
7.1 A empresa possui estruturas de carreira?	31	69	31%	69%
11.4 A empresa elabora planos de ação para melhoria do Clima Organizacional?	93	7	93%	7%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

#### 4. Discussões

O presente estudo busca identificar as práticas de Gestão de Pessoas nos aspectos da remuneração salarial, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho nos “Lugares Incríveis para se Trabalhar no Brasil no ano de 2020”. Pesquisa realizada pela FEA-USP, na qual foi identificada por meio dos responsáveis de Recursos Humanos se a organização realiza as respectivas práticas investigadas. Saks (2022), destaca que os modelos de gestão de recursos humanos devem estar engajados e envolvidos com os colaboradores, e suas “expressões” direcionam-se para os cuidados efetivos no âmbito do trabalho e em uma relação harmoniosa. Kelana *et al.*, (2015) menciona nesse sentido a implementação de práticas eficazes e sustentáveis para os recursos humanos no ambiente de trabalho.

A gestão estratégica dos recursos deve ser direcionada para os recursos que são raros e valiosos, em que as organizações que priorizam a visão baseada em recursos (VBR), tornam-se competitivas e possuem nível maior de comprometimento dos colaboradores (COLLINS, 2021). Cocolova e Tomcikova (2021), indicam a implementação das práticas de gestão de talentos, em que buscar, atrair e reter os funcionários mais talentosos, tornou-se uma das funções primordiais da gestão moderna de recursos humanos (GRV). Kadam *et*

*al.*, (2022), reforça que a gestão de recursos humanos é a forma de maximizar o potencial de sucesso de uma organização.

Pesquisas recentes na área de gestão dos recursos humanos apontam para “caminhos” de ações dos responsáveis na gestão para oferecer novas perspectivas em que a preocupação está direcionada para “Seres inteligentes” e “Felicidade no local de trabalho”, isso implica a gestão em direcionar esforços e concentrar-se em recursos humanos inteligentes (SMART HR) (ABELLÁN-SEVILLA; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, 2023); KAMBUR; YILDIRIM, 2023). O foco da gestão de pessoas à longo prazo em uma corporação é tornar os recursos humanos satisfeitos e felizes (MAJUMDER; MONDAL, 2021). A gestão de recursos humanos, é a “chave” fundamental para a retenção e desenvolvimento de trabalhadores de qualidade no âmbito empresarial (ABBRACCIAMENTO *et al.*, 2020).

Nesse sentido, práticas como a formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas e o reconhecimento pelo trabalho prestado são fatores significativos das estratégias de gestão de recursos humanos que impactam diretamente a satisfação e a performance organizacional (ZAINON *et al.*, 2020). A preocupação das organizações com os recursos humanos quando evidente, ampliam-se as chances de maior motivação dos colaboradores em cuidar das organizações em que trabalham com níveis mais elevados de envolvimento (SAKS, 2022).

De acordo, com a análise de posicionamento da gestão de recursos humanos nos Lugares Incríveis, tem-se que a prática mais comum identificada nas políticas de remuneração entre os 100 lugares incríveis para trabalhar, é estimular o feedback como um processo de gestão (n=98), esse requisito é adotado quase pela totalidade dos lugares incríveis, na sequência tem-se que as práticas são formais e estruturadas de remuneração (n=94), e que também possuem práticas de remuneração variável (n=89) (Tabela 1).

A produtividade organizacional é alcançada pelo desenvolvimento de experiência e de consciência da necessidade do feedback do supervisor como o caminho para o aperfeiçoamento do trabalho pelos funcionários (GUO *et al.*, 2022). Suhandiah *et al.*, (2023) direciona que a autonomia, a resiliência e o feedback são itens de priorização no ambiente empresarial por ampliar o desempenho do trabalhador. A literatura destaca que o feedback é um elemento essencial do processo de aprendizagem (RUYCK *et al.*, 2023).

O feedback é significativo para confirmar aos trabalhadores que o seu desempenho é suficiente e garante as recompensas pautadas nos resultados, a omissão do feedback não oferece certeza do desempenho e das recompensas, isso implica em dispender mais esforços desnecessários (DOHMEN; SHVARTSMAN, 2023). Sendo, então uma ferramenta de gestão de pessoal moderna que é indispensável e presente no campo empresarial, sendo um aspecto relevante da liderança. Os estímulos para realizar um feedback são essenciais, no entanto, dar um feedback bom e construtivo muitas vezes não é fácil, e se torna muito difícil, e o que se verifica é trabalhadores sentindo-se desmotivados e magoados pelo feedback recebido (SEMMER; JACOBESHAGEN, 2010). Segundo Sparr e Sonnentag (2008), a ansiedade no trabalho está conectada positivamente com o percentual de frequência do feedback negativo recebido do supervisor.

O papel do estímulo ao feedback é uma política eficaz que atua sobre o desempenho do indivíduo, e aumenta a motivação interna ampliando a qualidade das atividades prestadas pelos colaboradores (DELAVALLADE, 2021). Assim, aspectos cruciais de como dar um feedback ideal são pontos necessários para a manutenção, melhoria ou diminuição da autoestima dos trabalhadores, levando em consideração as dificuldades da liderança em realizar e o indivíduo de aceitar um feedback, especialmente quando é negativo (SEMMER; JACOBESHAGEN, 2010).

A percepção de justiça no feedback recebida do supervisor e sua relação com o bem-estar no trabalho foi relacionada positivamente quanto aos fatores de satisfação no trabalho e sentimentos de controle no trabalho (SPARR; SONNENTAG, 2008). Salienta ainda, que o comportamento de buscas de feedback tem uma relação positiva para o compartilhamento e partilha de conhecimentos (FAROOQ, 2023).

A literatura dimensiona que as práticas organizacionais estruturadas na organização, atuam na formalização e registro das rotinas empresariais quanto aos aspectos de sistemas de desempenho e avaliação, aspectos de remuneração e atributos de tomada de decisões (ZAINON *et al.*, 2020). A formalização e as informações documentadas facilitam o acesso aos recursos e os dados necessários para o processo de tomada de decisões sólida seja sobre a remuneração pelo desempenho, condições ideais de remuneração, consulta as práticas de mercado e retenção de bons talentos (VELIYATH *et al.*, 2016).

As estruturas formais passam por transformações e mudanças, e consideram a influência dos fatores econômicos, políticos e sociais na implementação de novas práticas salariais equivalentes ao desempenho e integrando-se as teorias institucionais e de agência (KANG; YANADORI, 2011). A relação mútua benéfica com a implementação de políticas de remuneração é significativamente essencial para as empresas enfrentarem os desafios organizacionais de se manter competitiva e ter maior produtividade, e ainda aumentar a remuneração da equipe de trabalho (PINO-PINOCHET *et al.*, 2015).

A satisfação no trabalho, a cultura organizacional, as recompensas oferecidas, os benefícios e o salário são atributos essenciais na retenção de funcionários talentosos (IQBAL *et al.*, 2017), assim, os “Lugares Incríveis” enfatizam nesse ponto, a prática de remuneração variável. Pino-Pinochet *et al.*, (2015) destaca a importância de um sistema de remuneração, nos quais seus efeitos são positivos direcionados para a produtividade, que resulta a partir da implementação de um modelo de incentivo extra de salário para a equipe de trabalho.

Quanto as práticas de remuneração, cabe ressaltar que os aumentos salariais por mérito (progressão) podem acontecer somente em períodos previamente definidos, é a prática mais baixa adotada (n=37) (Tabela 1). A satisfação com os valores salariais influencia positivamente a disposição e o envolvimento dos colaboradores caminhando para um relacionamento de confiança, de reconhecimento e engajamento, em que o envolvimento é forte sob à “luz” do aumento da satisfação salarial (EWOOL *et al.*, 2021). Os aumentos salariais precisam de planejamento e controle da gestão de pessoal, e que futuras promoções e/ou outras vantagens salariais dependem do desempenho e dos resultados obtidos (COKYASAR *et al.*, 2019). Os processos de fixação de salários iniciais de níveis mais altos, exigem maiores itens de requisitos e formação dos trabalhadores (RISSING; LEE, 2022).

A política de benefícios é uma prática adotada e formalmente estabelecida nos Lugares Incríveis (n=93). No entanto, percebe-se uma baixa efetividade da prática de benefícios estendida a todos os empregados (n=30) (Tabela 2). A prática de maior participação dos Lugares Incríveis quanto aos tipos de categorias de benefícios oferecidos são: seguro de vida em grupo (n=87), e alguns outros principais benefícios na sequência de priorização são: atendimento psicológico (n=71) e subsídio para especialização profissional (n=69). Os dois benefícios no topo da lista com menor índice de aderência nos Lugares Incríveis são: subsídio para aquisição de moradia (n=6) e subsídio para cursos não relacionados às demandas de trabalho do empregado (n=17) (Figura 1).

Perrin *et al.*, (2007), explana que a conquista de trabalhadores ocorre na ampliação das oportunidades de melhorar os benefícios no ambiente de trabalho, para além do seguro de saúde, oferecendo benefícios alargados e promissores que atendam as necessidades específicas dos trabalhadores. O seguro de vida no trabalho para os Lugares Incríveis é de



priorização maior entre os gestores de recursos humanos, essa prática pode direcionar para questões reflexivas e de explicações lógicas de que a ocorrência de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais é ainda a realidade nas relações trabalhistas existentes no Brasil envolvendo empregador, colaborador e sociedade (SILVA CARVALHO *et al.*, 2020), sendo o que motiva maiores cuidados e ações direcionadas para o atendimento e a preservação da saúde e da vida do colaborador.

Os cuidados especiais com os trabalhadores no ambiente laboral, enfatiza a preocupação do atendimento psicológico para garantir o bem-estar e a satisfação no trabalho. Para Paterson *et al.*, (2014), a construção mental positiva funciona como um motor propulsor para a prosperidade no trabalho, a partir do estado psicológico favorável caracterizado pelo autodesenvolvimento, aprendizagem, vitalidade, capital psicológico e clima de apoio do supervisor. Segundo Russo *et al.*, (2016), o atendimento social no local de trabalho auxilia os indivíduos na busca pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

De acordo com Adhvaryu *et al.*, (2023), o aperfeiçoamento profissional no desenvolvimento de habilidades com formação em competências interpessoais no ambiente laboral apresenta índices diferenciados de ganhos de produtividade, quando da realização das operações impulsionados pelo trabalho em equipe e colaborativo.

As perspectivas do ambiente de trabalho, no quesito de crescimento e valorização nos Lugares Incríveis é demonstrado por meio de possuir estruturas de carreira (n=31), sendo uma prática efetiva em menos da metade das organizações, e a empolgação está no que tange aos planos de ação para melhoria do clima organizacional (n=93). Saks (2022), afirma que o sistema de gestão de pessoal tem sua base no engajamento, no clima organizacional e na definição das estratégias de gestão de recursos humanos. E segundo Jolink e Dankbaar (2010), os gestores devem atuar dentro de parâmetros de um sistema coerente e consistente de gestão de pessoas.

O enfoque das teorias organizacionais quanto a essência de trabalhar os atributos de gestão de pessoas no âmbito das empresas, fica evidente em grande parcela nas práticas de recursos humanos dos 100 Lugares Incríveis de se trabalhar no Brasil, isso identifica que as organizações buscam aplicar técnicas e ferramentas estratégicas de gestão de pessoas, para por meio desses atributos, manterem-se firmes e competitivas no mercado.

Por fim, o estudo identificou as práticas de gestão de pessoal dos primeiros 100 Lugares Incríveis para se trabalhar no Brasil no ano de 2022, apontando que a maior prática efetivada é estimular o feedback como processo de gestão (n=98), e a prática que ainda precisa ser ampliada com maior veemência é a opção de escolha de benefícios estendida a todos os empregados (n=30), e o benefício melhor oferecido é o seguro de vida em grupo (n=87), e o que necessita de visibilidade é o subsídio para aquisição de moradia (n=6). Portanto, empresas futuristas investem no aperfeiçoamento do quadro de colaboradores, motivando o crescimento da carreira profissional e harmonizando com o ambiente.

## **5. Conclusões**

O artigo trata-se de um estudo de campo com análise dos Índices de Gestão de Pessoas (i-GP), em que o objetivo foi identificar as práticas de Gestão de Pessoas nos aspectos da remuneração salarial, benefícios e perspectivas do ambiente de trabalho nos “Lugares Incríveis para se Trabalhar no Brasil no ano de 2020”. Pesquisa realizada pela FEA-USP, método utilizado questionário enviado para os responsáveis da área de Recursos Humanos classificados no ranking dos 100 primeiros Lugares Incríveis para se trabalhar no Brasil, identificando a frequência participativa das organizações sobre as ações efetivas de gestão de pessoas.

A pesquisa encontrou que a prática de remuneração mais comum é estimular o feedback como um processo de gestão (n=98), depois que as práticas de remuneração são formais e estruturadas (n=94) e na terceira posição a maior efetividade está na remuneração variável (n=89). A política de benefícios é uma prática adotada e formalmente estabelecida nos Lugares Incríveis (n=93), no entanto, o índice de benefícios estendidos a todos os empregados é baixo (n=30). As categorias de benefícios com maior destaque são: seguro de vida em grupo (n=87), atendimento psicológico (n=71) e subsídio para especialização profissional (n=69). Os dois benefícios com menor índice de aderência são: subsídio para aquisição de moradia (n=6) e subsídio para cursos não relacionados às demandas de trabalho do empregado (n=17). Nas perspectivas de análise do ambiente de trabalho, a prática é possuir estruturas de carreira (n=31), e planos de ação para melhoria do clima organizacional (n=93).

As contribuições do estudo direcionam-se para os ensinamentos que os Lugares Incríveis podem fornecer para as demais organizações que ainda não possuem práticas de gestão de pessoas conceituadas e que almejam ampliar sua performance empresarial pautada em atributos organizacionais de satisfação, valorização e bem-estar do trabalhador.

As limitações da pesquisa aconteceram na análise dos dados, por se tratar de pesquisa quantitativa e o formato da resposta, a qual não possibilita compreender o motivo de priorização de certas práticas em descon sideração de outras. Pesquisas futuras podem tratar sobre as políticas da gestão de recursos humanos em períodos diferentes, além de comparar a realização de práticas no período da pandemia, identificando as diferenças ou semelhanças entre momentos distintos das condições de trabalho.

Os autores agradecem os dados da pesquisa disponibilizados pela FEA-USP para a realização do artigo. Os autores agradecem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná (FA) e da Universidade Tecnológica Federal de Ponta Grossa (UTFPR-P.G.). Os autores também agradecem ao Laboratório de Pesquisa “Organizações e Sociedade” da UTFPR.

## Referências

- ABBRACCI AVENTO, Francesco et al. Modeling and prediction for optimal Human Resources Management. **IFAC-PapersOnLine**, v. 53, n. 2, p. 16996-17001, 2020.
- ABELLÁN-SEVILLA, Arturo-Julián; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, Marta. Smart human resource analytics for happiness management. **Journal of Management Development**, 2023.
- ADHVARYU, Achyuta; KALA, Namrata; NYSHADHAM, Anant. Returns to on-the-job soft skills training. **Journal of Political Economy**, v. 131, n. 8, p. 2165-2208, 2023.
- ALI, Aisha J. et al. Four lenses on people management in the public sector: An evidence review and synthesis. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 37, n. 2, p. 335-366, 2021.
- COCULOVA, Jana; TOMCIKOVA, Luba. Innovative human resource management practices for the talent management implementation. **Marketing and Management of Innovations**. 30 December 2021 2021.
- COLLINS, Christopher J. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 2, p. 331-358, 2021.
- COKYASAR, Taner; GARCIA-DIAZ, Alberto; JIN, Mingzhou. Optimization of size and timing of base salary increases. **The Engineering Economist**, v. 64, n. 2, p. 97-115, 2019.

DELAVALLADE, Clara. Motivating teams: Private feedback and public recognition at work. **Journal of Public Economics**, v. 197, p. 104405, 2021.

DOHMEN, Thomas; SHVARTSMAN, Elena. Overexertion of Effort under Working Time Autonomy and Feedback Provision. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 212, p.1255-1266, 2023.

EWOOL, Esther Mensema; AZINGA, Samuel Awuni; KAMIL, Naail Mohammed. The Influence of Employee Recognition on Employee Engagement: The Moderating Role of Salary Satisfaction. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science**, v. 11, n. 3, p. 433-456, 2021.

FAROOQ, Rayees. Does feedback-seeking behavior trigger knowledge sharing at work: the role of gender. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2023.

FEA-USP. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA-USP). **Pesquisa Índice de Gestão de Pessoas (i-GP)**. Dados da Equipe de Gestão de Pessoas ano de 2020 sobre os indicadores. Recebimento dos dados FEA-USP, junho de 2022.

GUO, Yun; XIONG, Guobao; LIAO, Jianqiao. Stimulating employee job crafting by providing developmental feedback. **Journal of Psychology in Africa**, v. 32, n. 1, p. 33-37, 2022.

IQBAL, Shuja; GUOHAO, Li; AKHTAR, Shamim. Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. **Review of Public Administration and Management**, v. 5, n. 3, p. 1-7, 2017.

JOLINK, Mark; DANKBAAR, Ben. Creating a climate for inter-organizational networking through people management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 9, p. 1436-1453, 2010.

KADAM, Shubham et al. Evolution of Human Resource Management–A Review Article. **Journal of Pharmaceutical Negative Results**, p. 212-218, 2022.

KAMBUR, Emine; YILDIRIM, Tulay. From traditional to smart human resources management. **International Journal of Manpower**, v. 44, n. 3, p. 422-452, 2023.

KANG, Sung-Choon; YANADORI, Yoshio. Adoption and coverage of performance-related pay during institutional change: An integration of institutional and agency theories. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 8, p. 1837-1865, 2011.

KELANA, Beni Widarman Yus; ABU MANSOR, Nur Naha; AYYUB HASSAN, Mohamed. Does Sustainability Practices of Human Resources as a New Approach Able to Increase the Workers Productivity in the SME Sector Through Human Resources Policy Support?. **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 5, p. 1501-1504, 2015.

KNIES, Eva; LEISINK, Peter; VAN DE SCHOOT, Rens. People management: developing and testing a measurement scale. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 6, p. 705-737, 2020.

MAJUMDER, Soumi; MONDAL, Atrayee. Are chatbots really useful for human resource management?. **International Journal of Speech Technology**, p. 1-9, 2021.

MARQUES RAHN, Martha; WEBER, Lilian. GESTÃO DE PESSOAS: EXPERIÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, 2019.

PATERSON, Ted A.; LUTHANS, Fred; JEUNG, Wonho. Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 3, p. 434-446, 2014.

PERRIN, James M. et al. Benefits for employees with children with special needs: findings from the collaborative employee benefit study. **Health Affairs**, v. 26, n. 4, p. 1096-1103, 2007.

PINO-PINOCHET, Patricio et al. Productivity improvement in a sawnwood mill using salary incentive. **Maderas: Ciencia y Tecnologia**, v. 17, n. 1, p. 117-128, 2015.

RISSING, Ben A.; LEE, Kwan. Inside Jobs: Salary Setting for Immigrants Crossing Establishment, Organizational, and National Boundaries. **ILR Review**, v. 75, n. 5, p. 1159-1188, 2022.

RUSSO, Marcello; SHTEIGMAN, Anat; CARMELI, Abraham. Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. **The Journal of Positive Psychology**, v. 11, n. 2, p. 173-188, 2016.

RUYCK, Olivia et al. De. A comparison of three feedback formats in an ePortfolio to support workplace learning in healthcare education: a mixed method study. **Education and Information Technologies**, p. 1-22, 2023.

SAKS, Alan M. Caring human resources management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 3, p. 100835, 2022.

SEMMER, Norbert K.; JACOBSHAGEN, Nicola. Feedback at work: a self-esteem perspective. **Gruppendynamik und Organisationsberatung**, v. 41, p. 39-55, 2010.

SHAW, David. Managing people and learning in organisational change projects. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 6, p. 923-935, 2017.

SILVA CARVALHO, Carlos Antônio et al da. Saúde e Segurança no Trabalho: um relato dos números de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais no Brasil (2012-2018). **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 3, p. 2909-2926, 2020.

SOLOMONS, Luke; FARRAR, Catherine; CARPENTER, Lindsay. Psychological support for chronic conditions. **Current Opinion in Supportive and Palliative Care**, v. 17, n. 3, p. 240-246, 2023.

SPARR, Jennifer L.; SONNENTAG, Sabine. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. **European journal of work and organizational psychology**, v. 17, n. 2, p. 198-225, 2008.

SUHANDIAH, Sri et al. Autonomy and feedback on innovative work behavior: The role of resilience as a mediating factor in Indonesian Islamic banks. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 1, p. 2178364, 2023.

VELIYATH, Rajaram et al. What do compensation committees on the boards of public companies do? Comparisons of Indian and US process differences juxtaposing complementary theoretical lenses. **Long Range Planning**, v. 49, n. 4, p. 519-539, 2016.

ZAINON, Saunah et al. Factors of human resource management practices affecting organizational performance. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 9, n. 4, p. 184-197, 2020.