

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MARCIA SIERDOVSKI

**GESTÃO DA SAÚDE E SEGURANÇA, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E
GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: um estudo sobre as práticas nas 150
melhores empresas para se trabalhar no Brasil**

GUARAPUAVA, PR
2018

MARCIA SIERDOVSKI

**GESTÃO DA SAÚDE E SEGURANÇA, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E
GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: um estudo sobre as práticas nas 150
melhores empresas para se trabalhar no Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de Mestre em Administração,
Curso de Pós-Graduação em Administração,
área de concentração em Estratégia, da
UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano.
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Sandra Mara de
Andrade.

GUARAPUAVA, PR
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCIA SIERDOVSKI

**GESTÃO DA SAÚDE E SEGURANÇA, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E
GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: um estudo sobre as práticas nas 150
melhores empresas para se trabalhar no Brasil**

Dissertação aprovada em __/__/____ como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano
Instituição: Unicentro

Prof^ª. Dr^ª. Sandra Mara de Andrade
Instituição: Unicentro

Prof. Dr. Luciano Munck
Instituição: Uel

Guarapuava, 22/03/2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus a minha existência; o milagre que realizou em minha vida; a saúde que me concedeu para que eu pudesse realizar este sonho; o seu exemplo de amor e esperança, o que faz com que tenhamos fé, força e foco para enfrentar os obstáculos e superar as dificuldades;

Ao meu orientador, Professor Doutor Sílvio Roberto Stéfani, o acreditar em mim e nos meus esforços, o incentivo a essa nova experiência, e a demonstração empenho e engajamento em suas atividades pedagógicas. Seu apoio foi crucial para eu conseguir superar as dificuldades e enfrentar os desafios impostos, sempre solícito nas minhas dúvidas e questionamentos. Não há palavras para expressar o meu imenso agradecimento, serei eternamente grata!!!;

À minha co-orientadora, Sandra Mara de Andrade, as contribuições e sugestões direcionadas ao aperfeiçoamento da minha dissertação;

Aos professores que compuseram a banca de qualificação, Professor Luciano Munck e Professora Zoraide da Fonseca Costa, as suas contribuições e apontamentos, os quais enriqueceram e foram essenciais para a conclusão desta dissertação;

Aos demais professores do PPGADM da Unicentro, os quais contribuíram com seus conhecimentos para a conclusão das disciplinas do mestrado;

A toda equipe do Progep-FIA, setor responsável pela efetivação da pesquisa das melhores empresas para se trabalhar no Brasil; à Fabiana Fevorini integrante da equipe Progep-FIA, que prontamente disponibilizou os dados e demais informações que foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação, sempre disponível para auxiliar e esclarecer as dúvidas.

À empresa Mservice, a disponibilização de alguns meses, dias e horas do meu expediente de trabalho, para que eu pudesse dedicar-me à conclusão desta dissertação, o apoio e motivação que fornece para que seus colaboradores se motivem a estudar.

Ao meu querido pai, Eduardo Sierdovski e querida mãe Isabela Sierdovski, as suas compreensões pelos dias de ausências em suas vidas, os ensinamentos que me deram, a educação que me foi disponibilizada com sabedoria e humildade, serei eternamente grata;

Agradeço também aos meus irmãos, sobrinhos, afilhados, tios, primos e demais amigos a compreensão de minhas ausências.

Ao meu namorado, Andrey Vinicius da Luz, a compreensão, a dedicação e a sua imensa paciência comigo. O apoio em estar comigo nos momentos mais difíceis que passei, o seu

companheirismo e o seu amor. Obrigada por me tornar uma pessoa melhor e por fazer os meus dias serem mais felizes.

À minha querida amiga Elaine Aparecida Regiani de Campos, a amizade, que começou de um jeito meio estranho, sobrou só nós, vamos fazer o TCC juntas? Nós aceitamos e deve ser por isso que essa amizade continua até hoje. Amiga parceira desde o temido TCC da faculdade, depois vieram muitos outros trabalhos em conjunto, e isso com certeza rendeu muitos “bons frutos”. Obrigada pela sua companhia e pela sua cumplicidade nos momentos que passamos juntas. Admiro sua ousadia e coragem, isso se torna inspiração para mim, e torço muito pela sua vitória.

As minhas queridas amigas de grupo de estudo, Josiane Rodrigues dos Santos e Luciane Fontana Matoso Silva, com quem tive a oportunidade de conhecer e me relacionar no percurso do mestrado, longas e intensas eram nossas conversas, uma amizade que começou ali e só aumenta a cada dia.

À minha querida amiga Chrislaine Souza, o seu auxílio e apoio sempre que precisei, seja na busca de base dos artigos, seja em toda a papelada e informação que precisei, e também pelas boas conversas que tivemos durante esse percurso, obrigada pela sua disposição em todos os momentos e pela força em afirmar que tudo vai dar certo.

À universidade Unicentro a oportunidade que me foi concedida, e a todos os profissionais que contribuíram direta ou indiretamente com seus préstimos para que este sonho se tornasse realidade.

“Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor”.

(Johann Goethe)

SIERDOVSKI, M. **Gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional: um estudo sobre as práticas nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.** 2018. 146f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2018.

RESUMO

Elkington (2012) evidencia a preocupação que as organizações precisam ter com o capital humano, com sua maneira de viver, sua saúde, sua educação e competências adquiridas, estendendo-se até as discussões sociais, éticas e políticas. Essa preocupação com o indivíduo que trabalha foi medida pelas variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade. Nesse contexto, o problema de pesquisa desta dissertação foi o de investigar: como se apresentam os elementos do pilar social da sustentabilidade, a partir da estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil? O objetivo de pesquisa foi o de analisar a estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. No que se refere aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, com abordagem quantitativa, a coleta de dados ocorreu por meio de questionários enviados eletronicamente para os colaboradores das 150 consideradas melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016, para descobrir suas opiniões sobre as práticas de gestão de pessoas e seu índice de felicidade no trabalho, essas práticas serão medidas em uma escala likert de 5 pontos com a realização de testes estatísticos descritivos como média, desvio padrão, alfa de Cronbach, teste de correlação de Spearman e teste Qui-quadrado. Assim, esta pesquisa buscou analisar a contribuição das práticas sociais para a satisfação pessoal e profissional, qualidade de vida e bem-estar organizacional dos trabalhadores. Os resultados nos testes estatísticos descritivos apontam que na estratégia como prática social os colaboradores afirmam que trabalhar nas melhores empresas vem tornando a vida deles melhor, sentem-se felizes e suas vidas tornam-se melhores. No elemento de gestão da saúde e segurança, a prática mais percebida e bem avaliada pelos colaboradores refere-se à importância que os produtos e serviços fornecidos por essas empresas têm para nossa sociedade. No elemento de qualidade de vida no trabalho, a prática está condicionada ao orgulho de contar a amigos que pertence a esta corporação. No elemento de gestão da diversidade, a prática considerada é que qualquer pessoa de idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito na organização. Nos testes de correlação de Spearman, comprovou-se que todas as variáveis estudadas como elementos de análise do pilar social da sustentabilidade se apresentaram positivas quanto aos seus coeficientes de correlação, sendo classificadas desde correlação fraca, mas definida até correlação moderada alta. O elemento que mais se destacou foi a variável de qualidade de vida no trabalho, com a concordância da prática que a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira. No teste de Qui-quadrado que comparou com o perfil sócio demográfico, algumas características receberam significâncias como a faixa etária, escolaridade, renda e cargo, sendo estas características com grande influência para a realização, satisfação, atendimento as necessidades e a felicidade do colaborador.

Palavras-Chave: Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional. Boas Práticas de Gestão de Pessoas. Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil.

SIERDOVSKI, M. Management of health and safety, quality of life at work and management of diversity as elements of the social pillar of organizational sustainability: a study of practices in the 150 best companies to work in Brazil. 2018. 146f. Dissertation (Master's Degree in Administration) - Post-Graduation Program in Administration of the State University of the Center-West, Guarapuava, 2018.

ABSTRACT

Elkington (2012) highlights the concern that organizations need to have with human capital, their way of life, their health, their education and acquired skills, extending to discussions of social, ethical and political themes. This concern with the individual who works was measured by the variables of health and safety management, quality of life at work and management of diversity. In this context, the research problem of this dissertation was to investigate: how do we present the elements of the social pillar of sustainability, based on strategy as a practice in the management of health and safety, quality of life at work and diversity management, in the 150 best companies to work in Brazil? The objective of the research was to analyze strategy as a practice in health and safety management, QWL and diversity management as elements of the social pillar of organizational sustainability in the 150 best companies to work in Brazil. With regard to the methodological procedures, this research is characterized as descriptive, with a quantitative approach, the data collection was carried out through questionnaires sent electronically to the employees of 150 companies that were considered the best to work in Brazil in 2016, to find out their opinions on people management practices and their happiness index at work. These practices will be measured on a 5-point likert scale by performing descriptive statistical tests such as mean, standard deviation, Cronbach's alpha, Spearman's correlation test, and the Qui-square test. Thus, this research sought to analyze the contribution of social practices to personal and professional satisfaction, quality of life and workers' organizational well-being. The results in the descriptive statistical tests point out that in the strategy as a social practice the employees affirm that working in the best companies has made their lives better, they feel happy and their lives become better. In the health and safety management element, the employees' most perceived and well-evaluated practice refers to the importance that the products and services provided by these companies have for our society. In the element of quality of life at work, practice is conditioned to the pride of telling friends that they belong to this corporation. In the element of diversity management, the considered practice is that people of any age, race, color and sexual orientation are treated with the same justice and respect in the organization. In the Spearman correlation tests, it was verified that all variables studied as elements of analysis of the social pillar of sustainability were positive for their correlation coefficients, being classified from weak correlation, but defined until a high moderate correlation. The most important element was the variable of quality of life at work, with the agreement of the practice that the company uses fair criteria for promotion and career. In the Qui-square test that compared to the sociodemographic profile, some characteristics were given such as age, education, income and position, being these characteristics of great influence for the accomplishment, satisfaction, attendance of needs and happiness of the collaborator.

Keywords: Social Pillar of Organizational Sustainability. Good People Management Practices. Best Companies to Work for in Brazil.

SIERDOVSKI, M. Gestión de la salud y seguridad, calidad de vida en el trabajo y gestión de la diversidad como elementos del pilar social de la sostenibilidad organizacional: un estudio sobre las prácticas en las 150 mejores empresas para trabajar en Brasil. 2018. 146f. Disertación (Maestría Profesional en Administración) - Programa de Postgrado en Administración de la Universidad Estadual del Centro-Oeste, Guarapuava, 2018.

RESUMEN

Elkington (2012) evidencia la preocupación que las organizaciones necesitan tener con el capital humano, con su manera de vivir, su salud, su educación y competencias adquiridas, extendiéndose hasta las discusiones sociales, éticas y políticas. Esta preocupación con el individuo que trabaja fue medida por las variables de gestión de la salud y seguridad, calidad de vida en el trabajo y gestión de la diversidad. En este contexto, el problema de investigación de esta disertación fue el de investigar: cómo se presentan los elementos del pilar social de la sostenibilidad, a partir de la estrategia como práctica en la gestión de la salud y seguridad, calidad de vida en el trabajo y gestión de la diversidad, en las 150 mejores empresas para trabajar en Brasil? El objetivo de investigación fue el de analizar la estrategia como práctica en la gestión de la salud y seguridad, QVT y gestión de la diversidad como elementos del pilar social de la sostenibilidad organizacional en las 150 mejores empresas para trabajar en Brasil. En lo que se refiere a los procedimientos metodológicos, esta investigación se caracteriza como descriptiva, con abordaje cuantitativo, la recolección de datos ocurrió por medio de cuestionarios enviados electrónicamente a los colaboradores de las 150 consideradas mejores empresas para trabajar en Brasil en 2016, para descubrir sus opiniones sobre las prácticas de gestión de personas y su índice de felicidad en el trabajo, esas prácticas son medidas en una escala de 5 puntos con la realización de pruebas estadísticas descriptivas como promedio, desviación estándar, alfa de Cronbach, prueba de correlación de Spearman y prueba Qui-cuadrado. Así, esta investigación buscó analizar la contribución de las prácticas sociales para la satisfacción personal y profesional, calidad de vida y bienestar organizacional de los trabajadores. Los resultados en las pruebas estadísticas descriptivas apuntan que en la estrategia como práctica social los colaboradores afirman que trabajar en las mejores empresas viene haciendo su vida mejor, se sienten felices y sus vidas se vuelven mejores. En el elemento de gestión de la salud y seguridad, la práctica más percibida y bien evaluada por los colaboradores se refiere a la importancia que los productos y servicios proporcionados por esas empresas tienen para nuestra sociedad. En el elemento de calidad de vida en el trabajo, la práctica está condicionada al orgullo de contar a amigos que pertenece a esta corporación. En el elemento de gestión de la diversidad, la práctica considerada es que cualquier persona de edad, raza, color y orientación sexual son tratadas con la misma justicia y respeto en la organización. En las pruebas de correlación de Spearman, se comprobó que todas las variables estudiadas como elementos de análisis del pilar social de la sostenibilidad se presentaron positivas en cuanto a sus coeficientes de correlación, siendo clasificadas desde correlación débil, pero definida hasta correlación moderada alta. El elemento que más se destacó fue la variable de calidad de vida en el trabajo, con la concordancia de la práctica que la empresa utiliza criterios justos para promoción y carrera. En la prueba de Qui-cuadrado que comparó con el perfil sóciodemográfico, algunas características recibieron significantes como el grupo de edad, escolaridad, renta y cargo, siendo estas características con gran influencia para la realización, satisfacción, atención a las necesidades y la felicidad del colaborador.

Palabras-Clave: Pilar Social de la Sustentabilidad Organizacional. Buenas Prácticas de Gestión de Personas. Mejores Empresas para Trabajar en Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Apresentação da estrutura da dissertação	26
Figura 2 - Escopo conceitual para analisar a estratégia como prática	33
Figura 3 - <i>Framework</i> da sustentabilidade organizacional.....	39
Figura 4 - Estrutura de indicadores de sustentabilidade social.....	41
Figura 5 - Elementos <i>tríplice</i> do pilar social da sustentabilidade organizacional	47
Figura 6 - Apresentação da relação dos construtos da dissertação.....	66
Figura 7 - Visões ontológicas	67
Figura 8 - Modelo teórico de análise	72
Figura 9 - Relação dos elementos com o pilar social da sustentabilidade	118

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Representação do nível de instrução dos participantes	86
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos adotados no estudo.....	30
Quadro 2 - Dimensões de saúde do trabalhador.....	51
Quadro 3 - Dimensões da qualidade de vida no trabalho.....	55
Quadro 4 - Critérios de análise BPSO-96 e ações e programas de QVT.....	57
Quadro 5 - Concepções filosóficas de pesquisa.....	68
Quadro 6 - Concepção de pesquisa quantitativa.....	69
Quadro 7 - Estratégias de investigação de pesquisa.....	71
Quadro 8 - Composição das questões de pesquisa (2016).....	77
Quadro 9 - Questões estratégicas das 150 melhores empresas.....	78
Quadro 10 - Categorias de análise dos dados.....	80
Quadro 11 - Categorias de análise e questões de pesquisa nas variáveis do pilar social da sustentabilidade.....	81
Quadro 12 - Resumo dos caminhos metodológicos.....	82
Quadro 13 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de EPS.....	89
Quadro 14 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de GSS.....	90
Quadro 15 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de QVT.....	93
Quadro 16 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de GD.....	95
Quadro 17 - Interpretação do coeficiente de correlação.....	99
Quadro 18 - Estratégia como Prática social <i>versus</i> perfil sócio-demográfico.....	106
Quadro 19 - Elemento de Gestão da saúde e segurança <i>versus</i> perfil sócio-demográfico.....	108
Quadro 20 - Elemento da Qualidade de vida no trabalho <i>versus</i> perfil sócio-demográfico.....	111
Quadro 21 - Elemento de Gestão da diversidade <i>versus</i> perfil sócio-demográfico.....	114
Quadro 22 - Resumo da significância dos elementos <i>versus</i> o perfil sócio-demográfico.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo da análise de publicações nas bases de dados.....	27
Tabela 2 - Demonstrativo das publicações adequadas ao tema.....	28
Tabela 3 - Critérios de seleção dos colaboradores das 150 melhores empresas.....	74
Tabela 4 - Representação da amostra selecionada.....	75
Tabela 5 - Caracterização do perfil dos respondentes	84
Tabela 6 - Cargo, renda e representatividade por regiões	87
Tabela 7 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de EPS.....	89
Tabela 8 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de GSS	91
Tabela 9 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de QVT.....	94
Tabela 10 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de GD.....	96
Tabela 11 - Média e Desvio Padrão por elementos do pilar social da sustentabilidade.....	97
Tabela 12 - Correlação entre as variáveis de EPS com o pilar social da sustentabilidade	99
Tabela 13 - Correlação entre as variáveis de GSS com o pilar social da sustentabilidade ...	100
Tabela 14 - Correlação entre as variáveis de QVT com o pilar social da sustentabilidade...	102
Tabela 15 - Correlação entre as variáveis de GD com o pilar social da sustentabilidade	104
Tabela 16 - Matriz de correlação entre as variáveis	105
Tabela 17 - Maiores frequências de Estratégia como prática social <i>versus</i> o perfil sócio-demográfico.....	107
Tabela 18 - Maiores frequências de Gestão da saúde e segurança <i>versus</i> o perfil sócio-demográfico.....	110
Tabela 19 - Maiores frequências de Qualidade de vida no trabalho <i>versus</i> o perfil sócio-demográfico.....	113
Tabela 20 - Maiores frequências de Gestão da diversidade <i>versus</i> o perfil sócio-demográfico	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DORT	Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho
EPS	Estratégia como Prática Social
EBSCO	<i>Electronic Journals Service</i>
FIA	Fundação Instituto Administração São Paulo FIA USP
GD	Gestão da Diversidade
GSS	Gestão da Saúde e Segurança
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFT	Índice de Felicidade no Trabalho
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
OMS	Organização Mundial da Saúde
PCD	Pessoas com Deficiência
PROGEP/FIA	Programa de Estudos em Gestão de Pessoas Fundação Instituto Administração
QUALIS	Sistema Brasileiro de Avaliação de Periódicos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SCOPUS	<i>Scopus Info Site</i>
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho
SPELL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>
IBM SPSS	International Business Machines <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste
BPSO-96	Aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais da qualidade de vida no trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	19
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.4 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	23
1.4.1 Objetivo Geral	23
1.4.2 Objetivos Específicos	24
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES RECENTES	27
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL.....	32
2.3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.....	38
2.3.1 Modelo Proposto para análise do Pilar Social da Sustentabilidade.....	44
a) Gestão da saúde e segurança	49
b) Qualidade de vida no trabalho – QVT	54
c) Gestão da diversidade.....	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO	67
3.1 POSTURA ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DA PESQUISA.....	67
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	70
3.3 MODELO TEÓRICO DO ESTUDO	71
3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO E DA AMOSTRA	73
3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	76
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	79
3.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA	82
4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	84
4.1 CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DOS RESPONDENTES	84
4.2 ANÁLISES ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	88
4.3 COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN.....	98
4.4 TESTES DE QUI-QUADRADO	106

4.5 ACHADOS DA PESQUISA	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
5.1 CONCLUSÕES	121
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	124
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	125
5.4 OPORTUNIDADE DE ESTUDOS FUTUROS	126
REFERÊNCIAS	127
ANEXO 1 - MODELO DE QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	135
ANEXO 2 – QUESTÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA E COLABORADORES	141
ANEXO 3 - Caracterização das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil...	142

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo relata o contexto da pesquisa que está sendo desenvolvida, apresenta suas justificativas teóricas e práticas, o que reforça a importância do estudo e a sua ligação com a linha de pesquisa. Apresenta o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos; por fim, é detalhado a estrutura da dissertação.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

As organizações podem efetivar estratégias voltadas para o bem-estar dos colaboradores e das suas famílias, cujas ações, atividades e programas sociais são as boas práticas de gestão direcionadas para os recursos humanos. Nessa perspectiva, esta pesquisa, investiga as práticas desenvolvidas pelas 150 consideradas as melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016, nas variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade. Esses elementos são uma proposta de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional nas empresas, na qual a amostra selecionada foram as organizações que se destacam em possuir qualidade no ambiente de trabalho.

A sustentabilidade organizacional, com enfoque no pilar social, evidencia os aspectos que consideram a pessoa humana, essas práticas sociais, segundo Whittington (2006), são adotadas pelas empresas se concentrando em atividades e ações realizadas internamente nas organizações e seus efeitos repercutem na comunidade. Desse modo, a estratégia como prática social é o caminho para um “olhar” atencioso do que é feito em favor dos colaboradores, em que a ênfase está na estratégia como prática voltada para os fenômenos sociais.

Essa preocupação com os colaboradores e com a população em geral são princípios norteadores da sustentabilidade social, esta, por sua vez, aprecia as estratégias desenvolvidas pelas corporações que solidariamente contribuem para a promoção da saúde, a inclusão social e capacitação dos indivíduos (LITTLEJOHNS; SMITH, 2013). Weingaertner e Moberg (2014) enfatizam que o pilar social da sustentabilidade compreende um conjunto de temas-chaves que se referem ao capital humano e ao bem-estar desse capital, sendo que medir indicadores nessa dimensão é analisar as boas práticas realizadas diariamente por essas organizações.

Portanto considerar esses temas-chaves como análise da sustentabilidade social, pode definir parâmetros conceituais, para medir o pilar social dentro das organizações, o qual, segundo Elkington (2012, p.123), diz respeito ao “capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação” [...], abrangendo questões sociais, políticas e éticas. Dessa maneira, o

primeiro elemento do pilar social é a gestão da saúde e segurança e “refere-se à preservação, prevenção, correção ou reparação de aspectos humanos e ambientais que neutralizam riscos na condição de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 26).

O segundo elemento do pilar social da sustentabilidade é conceituado pela qualidade de vida no trabalho e leva em consideração, as dimensões de salários, benefícios, atendimento às necessidades, oportunidades, ao aperfeiçoamento das competências e condições físicas ideais para realização do trabalho (SILVA; FERREIRA, 2013). De acordo com Limongi-França e Kanikadan (2006) a qualidade de vida no trabalho (QVT) dizem respeito as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, as quais contemplam variáveis de motivação, alegria, bem-estar, autoestima, confiança, felicidade e sociabilidade.

A gestão da diversidade (GD) é o terceiro elemento de análise do pilar social da sustentabilidade, Dike (2013) enfatiza, que a diversidade precisa ser administrada, pois a heterogeneidade da força de trabalho e as suas consequências para a existência de uma organização precisam ser examinadas como questões sociais, para que as empresas consigam fazer a gestão e superar os desafios de possuir colaboradores de diversas origens culturais. Portanto a diversidade é o reconhecimento, compreensão e aceitação de indivíduos com diferenças independentemente de sua raça, gênero, idade, classe, orientação sexual, prática espiritual e deficiências.

Logo, este estudo investiga as práticas realizadas na gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como elementos de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional pelas empresas que foram classificadas no *ranking* das consideradas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2016, por possuírem os melhores Índices de Felicidade no Trabalho (IFT) e Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP).

Essas empresas pertencem aos segmentos de indústria automotiva, indústrias diversas, farmacêuticas, fabricantes de móveis, educação, empresas de benefícios, fabricantes de embalagens, bens de consumo (bebidas, alimentos, higiene e beleza), construção civil, bancos, agronegócios, energia, *e-commerce*, cooperativas, logística e transporte, química e petroquímica, serviços financeiros, serviços diversos, serviços de saúde, siderurgia, tecnologia e computação e varejo (VOCÊ S/A, 2016).

Esta pesquisa estuda as variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, as quais já foram pesquisadas pela Fundação Instituto Administração São Paulo - FIA, em parceria com a VOCÊ S/A em 2016 como uma proposta de análise do pilar social. Nesse âmbito, analisar as práticas eficazes de gestão de pessoas que

se destacam nas melhores empresas, nas variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, com o intuito de elaborar uma proposta de análise do pilar social dentro das organizações com essas respectivas variáveis. Essas variáveis podem ser testadas como indicadores do pilar social da sustentabilidade organizacional, ao passo que essas variáveis incentivam os colaboradores a buscar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, jornada com horários flexíveis, compensação de horas extras, e política de serviço *home-office*, e isso contribui para boas condições saúde e segurança, qualidade de vida e gerenciamento da diversidade.

Portanto uma visão transformadora norteada para uma sociedade sustentável está voltada para os fatores de compromisso com a equidade social, acesso ao modo de vida, boa saúde, recursos e a sua ligação com o planejamento de tomada de decisão econômica e política das organizações (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

O próximo item apresenta as justificativas teóricas e práticas, elencando os motivos que tornam relevante realizar esta pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A pesquisa se justifica do ponto de vista teórico e prático. Do ponto de vista teórico, se fundamenta, inicialmente, com a análise das publicações recentes, dos últimos 10 anos, realizada nas bases de dados Scopus; Ebsco; Scielo; Spell e Periódicos da Capes, o que revelou escassez de debates literários abordando a relação dos assuntos de qualidade de vida no trabalho com o pilar social da sustentabilidade.

Dessa maneira, o presente estudo pode contribuir com o avanço no preenchimento dessa lacuna, fornecendo *insights*, para que outras pesquisas empíricas analisem e discutam essa relação. Sendo, também, uma contribuição para o início de um referencial teórico de indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade. Na visão de Norman e MacDonald (2004), o pilar social é omitido na interpretação dos defensores do conceito, ao passo que constroem a ideia de “social” em linha de fundo ambiental, porém acreditam que o progresso em uma metodologia pode romper com esse conceito que ganhou aceitação.

Ahman (2013) afirma que o debate sobre sustentabilidade tem início nos anos 80 abrangendo as perspectivas ecológicas; no entanto, recentemente, surgiram interesses sobre os aspectos sociais, sendo esta uma abordagem em construção. Weingaertner e Moberg (2014) relatam que ainda existe uma literatura fragmentada da sustentabilidade social; dessa maneira, esta dissertação contribui com uma compreensão dos significados e interpretações do conceito,

à medida que incorpora a discussão da sustentabilidade social a partir das concepções dos colaboradores das empresas diferenciadas para se trabalhar no Brasil.

Do ponto de vista prático, contribui com as organizações no sentido de perceber quão sustentáveis, responsáveis e conscientes estão em relação às práticas direcionadas para os elementos de gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade. A Organização Mundial da Saúde – OMS (1946) conceitua a saúde não somente na ausência de enfermidades e doenças, mas na compreensão de um estado completo de bem-estar físico, mental e social. O conceito de saúde adotado nesta pesquisa “[...] coloca sua centralidade na capacidade de viver sem doenças ou de superar as dificuldades dos estados ou condições de morbidade”, ampliando-se as necessidades humanas, espirituais e materiais, como: alimentação, habitação, trabalho, bem-estar, educação e lazer (RENNER *et al.* 2014, p.2).

O conceito de segurança usado na pesquisa está relacionado com um conjunto efetivo de ações e cuidados elaborados no ambiente de trabalho, para proteger os funcionários de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, sejam de caráter educativo, ambiental, ocupacional ou técnico (CAMARGO, 2011). Portanto as ações realizadas para preservar a integridade da saúde física e psicológica dos trabalhadores deixam os funcionários motivados e satisfeitos, trabalhando com ânimo e entusiasmo nos objetivos organizacionais e nos projetos pessoais.

Segundo Walton (1973), a qualidade de vida no trabalho contribui com a satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, oportuniza um ambiente propício para realização das atividades, remuneração adequada, oportunidades de crescimento e promoção e equilíbrio entre trabalho e vida. Assim, a definição do conceito de QVT para este estudo, “representa, nesse novo cenário [...] valores de sustentabilidade, [...] melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento.” (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.2).

Ainda nas contribuições práticas, justifica-se por compreender os programas e projetos realizados para os colaboradores, em prol de melhores condições e satisfações no trabalho, verificando quais são as propostas de assistência, auxílio e educação que a organização oferece para o trabalhador, sua família e sociedade em geral. De acordo com Ahman (2013), o pilar social diz respeito à qualidade de vida formulada por aspectos materiais e imateriais do bem-estar, tais como: condições de vida, bem-estar subjetivo do indivíduo, compreendendo sua felicidade e satisfação, suas necessidades físicas, psicológicas e relacionais.

A gestão da diversidade adotada neste estudo é definida, conforme o pensamento de Dike (2013), como sendo o processo de planejamento, direção, organização e aplicação de todos

os atributos gerenciais abrangentes, para desenvolver o ambiente de uma organização, em que todos os colaboradores, independentemente de suas semelhanças e diferenças, sejam de raça, gênero, idade, classe, habilidade física, orientação sexual, prática espiritual e deficiências, podem contribuir de forma ativa e efetiva com a empresa. Ressalta-se que este estudo tem por foco somente as diversidades sobre raça, gênero e pessoas com deficiência - PcD.

A sustentabilidade organizacional, com ênfase no pilar social, aprecia as estratégias desenvolvidas pelas empresas que colaboram com a promoção da saúde, inclusão social e capacitação das comunidades (LITTLEJOHNS; SMITH, 2013). Na prática, isso se alia à importância de projetos sociais e ações sustentáveis, para que o trabalhador se sinta realmente satisfeito no local de trabalho e perceba que a empresa está preocupada com as questões de QVT, segurança, saúde e diversidade.

Destarte, em um cenário que a economia brasileira encolheu na faixa de 3,8%, no ano de 2015, e muitas organizações diminuíram suas receitas, aumentando suas dívidas, demitindo trabalhadores e cortando custos, pesquisar as melhores empresas se justifica por conseguiram crescer ou passar ilesas por essas dificuldades, devido ao planejamento de longo prazo e à forma estratégica de gerenciar seus negócios, visando ao atendimento às exigências de seus clientes e colaboradores (FIGO *et al.*, 2016). Galić e Plećaš (2012) comentam sobre seu estudo na Croácia, que, em tempos de crise econômica, as empresas acabam por negligenciar a QVT, principalmente aos aspectos extrínsecos do trabalho, tais como remuneração adequada, salário justo e segurança no emprego.

Esse olhar holístico sobre a forma de conduzir os negócios colabora para solidificar as práticas de gestão no pilar social da sustentabilidade, proporcionando melhores condições de saúde, segurança, QVT e gestão da diversidade, mesmo em condições econômicas adversas. Logo essas práticas contribuem com a institucionalização de ações e políticas que minimizam as desigualdades, por meio da realização de atividades no âmbito organizacional e suas repercussões no ambiente (WHITTINGTON, 2006; BRANDT *et al.*, 2017).

Desse modo, o estudo dessas variáveis é crucial, para que o trabalhador se sinta bem e feliz consigo mesmo, que pertença a grupos ou comunidades, e principalmente na organização em que trabalha, tenha um ambiente agradável de acordo com a sua cultura, na qual as práticas e políticas administrativas estão em sintonia com seus valores (COUTINHO, 2009).

Assim, esta pesquisa procura auxiliar os gestores nos aspectos positivos e negativos apontados pelos funcionários, contribuindo para se investir em novas práticas sociais, para ampliar as condições de saúde, segurança, qualidade de vida e o gerenciamento da diversidade no âmbito do trabalho. Além dessas contribuições, essa pesquisa direciona outras organizações

a institucionalizar as boas condutas identificadas nas empresas pesquisadas, com o propósito de inserir atividades e projetos de bem-estar organizacional e social para seus colaboradores.

O conceito de pilar social que norteia essa pesquisa considera “o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação [...]”, abrangendo questões sociais, políticas e éticas (ELKINGTON, 2012, p. 123). Em vista disso, evidencia-se a importância de realizar este estudo, já que as organizações, além do próprio trabalhador e a sociedade em geral se beneficiam da plena saúde física e mental dos trabalhadores; como consequência, os trabalhadores produzem mais e melhor, sentem-se mais felizes e realizados, diminuem as altas taxas de absenteísmo e rotatividade. Além disso, as empresas podem se beneficiar com o corte de custos direcionados à saúde, ao *stress* e à depressão que são gerados a partir da insatisfação, más condições físicas, falta de segurança e desconforto no ambiente de trabalho.

O pilar social verifica questões de arranjos de trabalho mais flexíveis, nas quais os gestores repensam seus princípios norteadores do trabalho, procurando compreender melhor a vida dos colaboradores fora do local de serviço, para minimizar as tensões e exigências de trabalho e vida (BLAKE-BEARD *et al.*, 2010). Os indicadores da sustentabilidade social podem avaliar saúde e segurança, qualidade das condições ambientais, garantia de emprego, educação e formação, gestão do conhecimento e relacionamento social (VON-GEIBLER *et al.*, 2006).

Por fim, as variáveis da gestão da saúde e segurança, da qualidade de vida no trabalho e da gestão da diversidade, analisadas como elementos do pilar social da sustentabilidade, vêm contribuir com a saúde física e psicológica, para a segurança e o bem-estar do trabalhador em seu ambiente laboral, para a integridade e o comprometimento das organizações para com o colaborador, com os seus próprios objetivos organizacionais e com toda a comunidade.

Na sequência, é apresentado o problema de pesquisa a ser investigado neste estudo.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Stefano (2011, p.11) relata a importância do “desenvolvimento de estudos sobre papéis e práticas de gestão de pessoas, aprendizagem, qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho [...] mercado de trabalho, treinamento e competências.”. Nesse contexto, o pilar social chama à atenção para a construção de práticas empresariais que considerem o capital humano e seu bem-estar, sendo essas alternativas para medir e criar indicadores na perspectiva da sustentabilidade social (WEINGAERTNER; MOBERG, 2014).

Rajak e Vinodh (2015) reforçam que os indicadores de análise da sustentabilidade social precisam contribuir para a criação de emprego, redução da pobreza, aumento na renda familiar, melhores condições de vida e saúde da população, dignidade e direitos humanos, bem-estar e uma série de indicadores de responsabilidade social corporativa.

Logo este estudo propõe que variáveis mundialmente discutidas como a gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade sejam elementos de análise do pilar social, à medida que compreende indicadores de sustentabilidade. Portanto, analisar como se apresentam as práticas de gestão de pessoas nessas variáveis nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil, é essencial para formar elementos que realmente efetuem medidas satisfatórias de análise do pilar social dentro das organizações, à proporção que esses elementos abrangem o capital humano em suas diversas dimensões, e refletem a percepção do próprio indivíduo sobre as práticas organizacionais.

Em vista disso, o problema de pesquisa desta dissertação é o de identificar: **Como se apresentam os elementos do pilar social da sustentabilidade, a partir da estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil?**

A razão de ser dessa problematização é demonstrar que os elementos de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade podem ser considerados como interessantes indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional, haja vista, esses elementos serem uma possibilidade de preencher a carência de indicadores organizacionais de análise do pilar social.

O próximo item desse capítulo apresenta os objetivos da dissertação.

1.4 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Neste subitem, descrevem-se o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam esta dissertação, para o atingimento da indagação problemática de pesquisa. A seguir explicita-se o objetivo geral:

1.4.1 Objetivo Geral

Levando em consideração a importância de se estudar sobre a temática de QVT e o Pilar Social da Sustentabilidade, é interessante descobrir como as empresas brasileiras diferenciadas se posicionam quanto ao relacionamento dessas variáveis para o bem-estar, a autoestima e

realização dos colaboradores, ao se investigar a ligação das variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como práticas do pilar social da sustentabilidade nas melhores empresas.

Dessa maneira, esta dissertação tem por objetivo geral: **Analisar a estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.**

Na sequência, apontam-se os objetivos específicos que orientam a busca pelo alcance do objetivo geral.

1.4.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as correlações na estratégia como prática e os elementos de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como pilar social da sustentabilidade;

b) Verificar o perfil sócio demográfico dos respondentes com a estratégia como prática e os elementos do pilar social da sustentabilidade;

c) Comparar as percepções sobre as práticas de estratégia na visão dos colaboradores, com os relatos dos gestores das 150 melhores empresas brasileiras para se trabalhar em 2016.

A definição dos objetivos específicos auxilia, portanto, na análise e identificação de uma “visão” mais abrangente sobre as variáveis da gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade, como elementos da sustentabilidade social nas empresas entendidas como exemplo para se trabalhar.

O subitem a seguir faz referência à estrutura dos capítulos desta dissertação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O estudo é realizado de modo que proporcione uma estrutura sequencial lógica das temáticas, respondendo aos objetivos da pesquisa. Assim, a dissertação é composta de 5 capítulos, em que o capítulo 1 corresponde à introdução e ao contexto de pesquisa, o de analisar as relações de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade. Esse capítulo ainda introduz

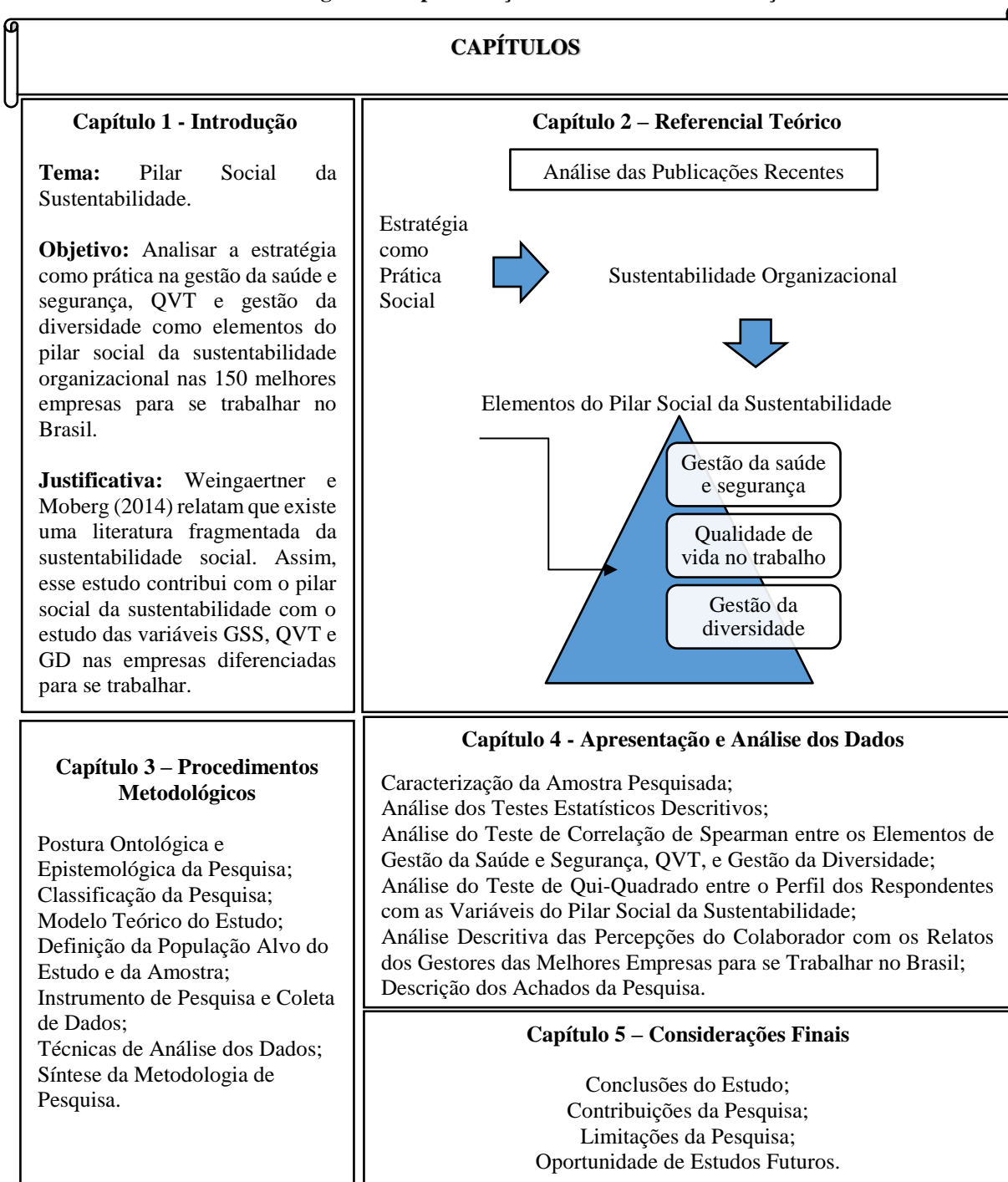
tópicos que compreendem as justificativas teóricas e práticas, a formalização do problema de pesquisa, os objetivos e a estrutura da dissertação.

No capítulo 2 são discutidos os conceitos teóricos de autores que contextualizam os assuntos de qualidade de vida no trabalho, gestão da saúde e segurança e a gestão da diversidade, advindos de uma análise das publicações recentes. Além disso, apresenta a teoria estratégia como prática social, sendo esta a teoria de base que sustenta a linha de pesquisa. O capítulo 3 refere-se aos procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, expondo, inicialmente o paradigma ontológico e epistemológico do estudo, as técnicas de pesquisa, público de análise, tamanho da amostra, instrumentos de pesquisa e coleta de dados, técnicas de análise e uma síntese metodológica do estudo.

Na sequência, no capítulo 4, o propósito é o de explicitar a análise e discussão dos dados, realizando, inicialmente, a verificação dos dados estatísticos descritivos, além do teste de correlação de Spearman e o teste de Qui-quadrado. Esses resultados obtidos serão debatidos com o referencial teórico e com outras pesquisas realizadas nas consideradas melhores empresas para se trabalhar no Brasil, apresentando também os achados da pesquisa. Por fim, no capítulo 5 são descritas as considerações finais, relatando as conclusões obtidas na pesquisa, as contribuições, as limitações e sugestões de estudos futuros.

Para ilustrar essa descrição, a Figura 1 apresenta a estrutura dos capítulos da dissertação.

Figura 1 – Apresentação da estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Este capítulo evidencia, o contexto em que a pesquisa foi realizada, definição de objetivos e justificativas, além do problema central do estudo, apresentando na sequência, uma estrutura final de como é elaborado os capítulos desta dissertação. No capítulo a seguir, apresenta-se o referencial teórico, composto dos principais conceitos e autores que tratam das respectivas temáticas, além de uma breve análise das publicações recentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos teóricos que contribuem com a temática da pesquisa, são discutidos os conceitos principais, bem como as contextualizações dos elementos de gestão da saúde e segurança, QVT, e gestão da diversidade como pertencente ao pilar social da sustentabilidade. Para aprofundar a fundamentação teórica, este capítulo inicia-se com a análise das publicações recentes; em seguida expõe a teoria da dissertação, que é a estratégia como prática social e na sequência, discorre sobre a sustentabilidade organizacional; por fim, trata do pilar social e suas variáveis.

2.1 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES RECENTES

Este tópico relata a análise das publicações recentes, apontando os artigos publicados em bases de dados nacionais e internacionais e, após alguns critérios de seleção, apresenta-se a quantidade de artigos e autores que foram selecionados para elaborar o referencial teórico.

A análise das publicações foi realizada pela própria autora, no ano de 2016, a busca se deu nas bases de dados: Scopus, Ebsco, Scielo, Spell e Periódicos da Capes, utilizou-se dos termos em português e inglês “Qualidade de Vida no Trabalho, Sustentabilidade Social, *Quality of Working Life, Social Sustainability*”. A busca foi definida somente por artigos científicos publicados nos últimos 10 anos (2006 a 2016) e que continha as palavras-chaves nos títulos dos escritos. Este recorte foi aplicado, para compreender o que foi investigado recentemente. A escolha, inicialmente, do título foi para selecionar os estudos mais relacionados à referida temática.

A análise inicial das publicações resultou na coleta de 1.036 artigos científicos. Em um segundo momento, com a realização da leitura dos resumos e a análise das palavras-chaves, restaram 322 artigos, sendo estes os selecionados para verificação de compatibilidade com a temática da dissertação. A Tabela 1 apresenta os artigos analisados para a composição deste estudo.

Tabela 1 - Demonstrativo da análise de publicações nas bases de dados

Consulta na Base de dados	Total de Artigos Baixados	Total dos Artigos Selecionados para Análise
Scopus	9	6
Ebsco	337	30
Scielo	151	81
Spell	230	78
Periódicos da Capes	309	127
TOTAL	1.036	322

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados (2016).

A Tabela 1 apresenta, inicialmente, a quantidade de artigos por base de dados; na sequência, demonstra os artigos selecionados para análise. Salienta-se que essa seleção levou em consideração somente os artigos classificados em revista com *Qualis* como A1, A2, B1 e B2. Dessa forma, restaram 45 artigos que relacionavam à temática de qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade social, os quais são representados na Tabela 2, evidenciando a base de dados e a palavra-chave a que pertencem, expondo a quantidade de artigos selecionados e o respectivo autor.

Tabela 2 - Demonstrativo das publicações adequadas ao tema

Consulta Base de Dados	Palavras Chaves	Artigos por tema	Autores
Scopus	<i>Quality of working life</i>	-	
	Qualidade de vida no trabalho	-	
	<i>Social sustainability</i>	-	
	Sustentabilidade social	-	
Ebsco	<i>Quality of working life</i>	1	Lanctôt <i>et al.</i> , (2012).
	Qualidade de vida no trabalho	4	Sampaio (2012); Schirrmeister; Limongi-França (2012); Pérez (2013); Rueda <i>et al.</i> (2014).
	<i>Social sustainability</i>	4	Ahman (2013); LittleJohns; Smith (2013); Weingaertner; Moberg (2014); Capolongo <i>et al.</i> , (2016).
	Sustentabilidade social	-	
SciELO	<i>Quality of working life</i>	6	Padilha (2009); Silva <i>et al.</i> (2010); Ferreira (2011); Buelvas <i>et al.</i> (2013); Buelvas <i>et al.</i> (2015); Fernandes; Ferreira (2015).
	Qualidade de vida no trabalho	5	Rego (2008); Carvalho-Freitas <i>et al.</i> (2013) Silva; Ferreira (2013); Renner <i>et al.</i> (2014); Barcaui; Limongi-França (2014).
	<i>Social sustainability</i>	1	Reis; Lay (2010).
	Sustentabilidade social	1	Gomes <i>et al.</i> (2006).
Spell	<i>Quality of working life</i>	2	Hsu; Kernohan (2006); Chapman (2007).
	Qualidade de vida no trabalho	5	Kanikadan; Limongi-França (2007); Nascimento; Pessoa (2007); Guidelli; Bresciani (2010); Costa <i>et al.</i> (2013); Cavedon (2014).
	<i>Social sustainability</i>	5	Von-Geibler <i>et al.</i> (2006); Stubbs; Cocklin (2007); Ancell; Thompson-Fawcett (2008); Pirnea <i>et al.</i> (2011); Aspinall <i>et al.</i> (2011).
	Sustentabilidade social	-	
Periódicos da Capes	<i>Quality of working life</i>	2	Galić; Plečaš (2012); Grote; Guest (2016).
	Qualidade de vida no trabalho	4	Rosalino; Bardagi (2008); Arellano e Limongi-França (2013); Todeschini; Ferreira (2013); Ferreira; Brusiques (2014).
	<i>Social sustainability</i>	5	Chan; Pang (2007); Blake-Beard <i>et al.</i> (2010); Cuthill (2010); Rajak; Vinodh (2015); Lourenço; Lourenço (2016);
	Sustentabilidade social	-	
Total	-----	45	-----

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados coletados (2016).

Este levantamento revelou que a temática de qualidade de vida no trabalho é a que mais possui publicações de artigos científicos, alcançando um total de 29 estudos, dos quais 18 são pesquisas nacionais e 11 são internacionais. Percebe-se que a temática de QVT possui autores e obras nacionais consolidadas. No entanto, para as questões de sustentabilidade social, os estudos internacionais se consagram como referência, uma vez que de 16 artigos científicos selecionados, 15 são de pesquisas realizadas no exterior, isso demonstra a escassez de pesquisas nacionais.

O estado da arte revelou que os artigos encontrados não relatam a unificação das temáticas sobre qualidade de vida no trabalho e o pilar social da sustentabilidade. Assim, esta pesquisa é inovadora, do ponto de vista da relação dos temas e de parâmetros, para medir o pilar social, segundo Aspinall, Cukier e Doberstein (2011) a qualidade de vida no trabalho é uma sugestão para criar indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade. Desse modo, percebe-se que a sustentabilidade social é um tema que está em voga e muito presente nos discursos organizacionais, igualmente, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho ganha espaço no campo dos estudos corporativos.

Os autores internacionais mais mencionados nos artigos investigados sobre QVT são Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975), já os autores nacionais que mais publicaram foram Mário Cesar Ferreira (2011), que desenvolveu estudos juntamente com outros pesquisadores como Silva (2013); Todeschini (2013); Brusiquese (2014) e Fernandes (2015). O autor Mário Cesar Ferreira é doutor em ergonomia e seu propósito é buscar que a ergonomia ajude na QVT.

Outra pesquisadora muito citada é Ana Cristina Limongi-França que publica com outros pesquisadores como: Kanikadan (2007); Schirrmeister (2012); Arellano (2013) e Barcaui (2014). Ressalta-se que os trabalhos de Limongi-França, dentro do contexto de QVT, são estudos de referência para mensuração e análise dessa temática, apresentando o modelo biopsicossocial organizacional para a QVT. Para a questão do pilar social da sustentabilidade, não houve destaque de publicações de autores, vários escrevem sobre o assunto em diferentes contextos, analisando os fatores sociais.

Por conseguinte, as análises das publicações recentes expressam uma lacuna quanto ao relacionamento das temáticas de QVT e pilar social da sustentabilidade, em que a identificação de apenas 1 artigo menciona no título uma ideia de qualidade de vida e a sustentabilidade social. Esse artigo foi publicado no *Journal of Environmental Assessment Policy and Management* por Aspinall, Cukier e Doberstein em 2011, tentando demonstrar a relação que pode existir entre ambas as temáticas.

Nessa perspectiva, as contribuições do artigo de Aspinall, Cukier e Doberstein (2011) sugerem que a qualidade de vida pode fazer valiosas contribuições para os campos de avaliação de impacto social, como para a análise da sustentabilidade social. Nesse exemplo, empresas socialmente sustentáveis se preocupam em dispor de programas específicos em suas práticas cotidianas que melhorem as condições de vida do trabalhador, prezando pela saúde, segurança, bem-estar, educação, lazer, salário digno e convívio social.

A percepção sobre o assunto de QVT é assimilada à compensação de justiça social, interesses coletivos, programas de responsabilidade socioambiental e à educação de jovens e adultos, percebe-se assim, que os autores Aspinall, Cukier e Doberstein (2011) enfatizam uma proposta de análise da qualidade de vida no trabalho com aspectos que fazem parte do pilar social da sustentabilidade.

Levando em consideração que a QVT tratar de bem-estar e melhores condições de trabalho, o pilar social da sustentabilidade debate questões de igualdade, responsabilidade corporativa e justiça social, todas complementares, à medida que buscam um ambiente melhor para se trabalhar e uma sociedade melhor para se viver. Assim, Ahman (2013) comenta que a dimensão social, na maioria das vezes, não é muito visada pelos gestores dentro das corporações e sempre acabam construindo “pontes” entre as pessoas e o meio ambiente; nas quais as pessoas e as estruturas sociais por si só não estão em foco.

Além disso, esta investigação nas pesquisas recentes auxilia para a definição de alguns conceitos chaves que norteiam este estudo. Assim, contribuem para formar a base teórica que fundamenta esta dissertação, demais definição e caracterização dos conceitos adotados vieram de autores seminais que estudam as temáticas.

No Quadro 1, manifestam-se os conceitos adotados no estudo, a fim de direcionar o desenvolvimento do referencial teórico.

Quadro 1 – Conceitos adotados no estudo

(continua)

Assunto	Conceitos Escolhidos	Principais Autores
Estratégia como prática social - EPS	<p>A estratégia como prática é adotada pelas empresas se concentrando em atividades intraorganizacionais e seus efeitos agregados a comunidade extraorganizacional. A estratégia como prática social é o caminho para um olhar mais atencioso para algo que as organizações estão fazendo em favor dos colaboradores, na qual a ênfase está na estratégia como prática voltada para os fenômenos sociais.</p> <p>Whittington é uma referência nesse assunto, e sua definição de olhar para a estratégia como prática social é adequada a esse estudo, porque verifica o que os gestores realizaram para melhorar as práticas dentro da empresa, juntamente com seus envolvidos internamente e externamente.</p>	Whittington (2006)

(conclusão)

Assunto	Conceitos Escolhidos	Principais Autores
Sustentabilidade Organizacional	<p>Sustentabilidade organizacional é comprometer-se com as necessidades e expectativas emergentes nas questões de igualdade social, justiça ambiental, ética empresarial e responsabilidade compromissada, direitos humanos e participação dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>A opção por este conceito foi que este autor é referência no conceito e aborda a sustentabilidade organizacional como uma questão estratégica de comprometimento da organização para a comunidade a qual está inserida, levando em consideração suas necessidades, direitos e responsabilidades.</p>	Elkington (2012)
Elementos do pilar social da sustentabilidade	<p>O conceito de pilar social que norteia essa pesquisa considera “o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação” [...], abrangendo questões sociais, políticas e éticas.</p> <p>O conceito do Elkington foi adotado, por se tratar de autor conceituado na temática da sustentabilidade social, e nesse aspecto, é um dos autores que está enfatizando especialmente a abordagem do ser humano, em suas mais variadas dimensões e construções.</p>	Elkington (2012, p. 123)
Gestão da saúde e segurança - GSS	<p>“Conceito de saúde coloca sua centralidade na capacidade de viver sem doenças ou de superar as dificuldades dos estados ou condições de morbidade”, se estendendo as necessidades humanas, espirituais e materiais, envolvendo fatores de condições elementares como: alimentação, habitação, trabalho, educação e lazer.</p> <p>Conceito de segurança associa-se com a preservação da saúde e está relacionado com um conjunto efetivo de ações e cuidados elaborados no ambiente de trabalho, para proteger os funcionários de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, sejam de caráter educativo, ambiental, ocupacional ou técnico.</p> <p>Esses conceitos foram selecionados por serem recentes e melhor responderem ao foco deste estudo, já que coloca a saúde e segurança de uma forma ampla, em que é preciso efetivar muitas ações para obtê-las.</p>	Renner <i>et al.</i> , (2014, p.2) Camargo (2011)
Qualidade de vida no trabalho - QVT	<p>“Qualidade de vida no trabalho, representa, nesse novo cenário [...] valores de sustentabilidade, [...] melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento”.</p> <p>Esse conceito foi utilizado por trazer autores atuais e seminais nessa temática e, principalmente trazer um novo “olhar” para o tema de QVT, que, no caso, pode ser representado como valores de sustentabilidade, objeto de estudo dessa dissertação.</p>	Schirrmeister e Limongi-França (2012, p.2)
Gestão da diversidade - GD	<p>A gestão da diversidade pode ser definida como o processo de planejamento, direção, organização e aplicação de todos os atributos gerenciais abrangentes para desenvolver o ambiente de uma organização, em que todos os funcionários, independentemente de suas semelhanças e diferenças, sejam estes de raça, gênero, idade, classe, habilidade física, orientação sexual, prática espiritual e deficiências, podem contribuir de forma ativa e efetiva para a empresa. Ressalta-se que este estudo tem por foco somente as diversidades sobre raça, gênero e pessoas com deficiência - PcD.</p> <p>Essa definição é escolhida por melhor responder ao propósito do estudo, em que é preciso planejar, direcionar, compreender, aceitar e incluir os indivíduos com suas próprias diferenças, para que esses princípios éticos sejam fortalecidos no pilar social da sustentabilidade.</p>	Dike (2013)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Quadro 1, com os respectivos conceitos e principais autores, é um direcionamento para o estudo, no qual as organizações precisam institucionalizar práticas que se preocupem com o fenômeno social, em que é preciso ter uma nova visão dos negócios, com um olhar amplo para as questões de responsabilidade social, para com os colaboradores e a comunidade em que a organização está inserida.

Nesse contexto, o pilar social da sustentabilidade organizacional precisa ser evidenciado pelas empresas por meio de práticas como melhores condições de vida e saúde do trabalhador, segurança, educação, lazer, igualdade, bem-estar e convívio social. O próximo item se refere diretamente ao referencial teórico da dissertação, e seu primeiro tópico a ser conceituado é a estratégia como prática social.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Neste item, é aprofundada a estratégia como prática social dentro das organizações, verificando nesse conjunto as rotinas, os comportamentos, os hábitos e os costumes das empresas, em que a prática com enfoque nos atores sociais é resultado da forma de pensar e de se realizar estratégias de uma organização.

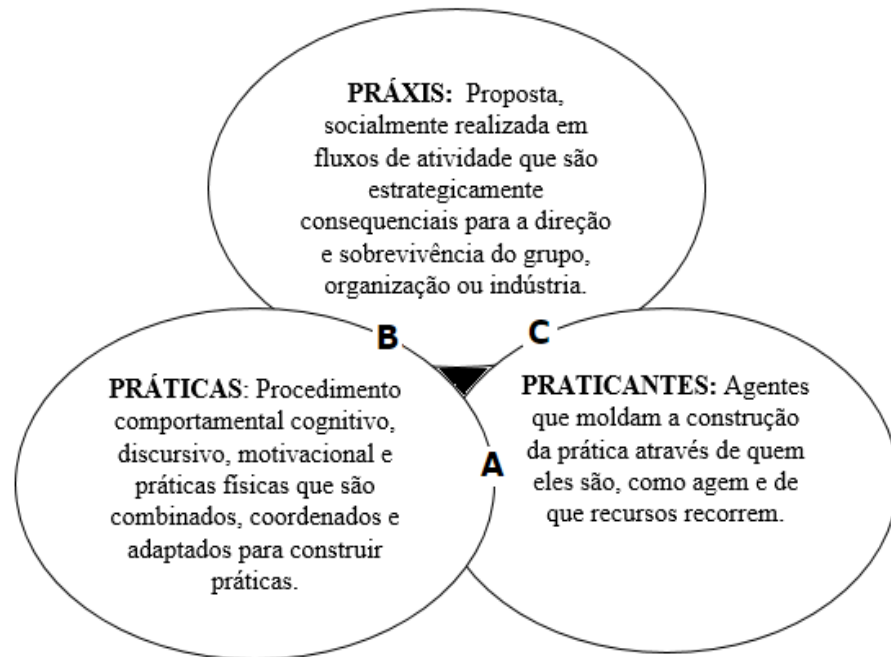
Segundo Carter, Clegg e Kornberger (2008), é a estratégia que conduz uma organização, e é realizada constantemente por mudanças e mais mudanças, de modo a garantir o seu crescimento sustentável no futuro. Os trabalhos seminais sobre estratégia como os estudos de Ansoff (1965) e Porter (1980) carregam a marca do modernismo racionalista. No entanto recentemente numerosas contribuições têm surgido na literatura, sendo caracterizada como mais reflexiva e mais especificamente de natureza sociológica.

Jarzabkowski (2003, 2005) comenta que a agenda de pesquisa estratégia como prática tem ganhado considerável crescimento nos últimos anos, no entanto ainda existem muitos desafios para desenvolver um campo robusto de pesquisa, na qual é necessário que estrategistas se empenhem seriamente nessa causa. Os estudiosos da prática examinam a maneira como os sujeitos se relacionam com as características sociais e físicas do contexto, cujas as atividades cotidianas constituem as condutas empresariais.

Portanto, a abordagem de estratégia como prática social busca investigar a formação de estratégias, como por exemplo, as rotinas, os hábitos, os costumes e os comportamentos, as reuniões, os relatórios e as apresentações, analisando a forma de pensar e estrategizar, por meio das práxis, praticantes e práticas (WHITTINGTON, 2002).

Para Bento e Montenegro (2015, p.11), “uma forma [...] de realizar uma atividade e o modo de se relacionar socialmente, levando em consideração as peculiaridades do ambiente, são exemplos de como fazer um estudo direcionado para a relação *práxis* e praticantes.” A Figura 2 demonstra o conceito de se fazer estratégia como prática social.

Figura 2 – Uma estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.7).

A interseção entre os pontos A, B e C faz a “estratégia-como-prática”, no entanto cada um desses elementos tem seus conceitos descritos e podem ser usados de forma interligados ou isolados. Nesse âmbito, este estudo analisa o comportamento e o discurso, por meio das práticas combinadas, coordenadas e efetivadas nas melhores empresas em prol de seus colaboradores. Práxis são as atividades realizadas para a sobrevivência desses grupos. Os praticantes são os atores que constroem as práticas, por meio de sua forma de agir e ser, utilizando-se dos recursos disponíveis.

Welzel e Lavarda (2016, p.6) apontam que organizações podem melhorar suas práticas oferecendo benefícios aos seus funcionários como um “ambiente de trabalho agradável, previdência privada, seguros de saúde e de vida, auxílio alimentação, bem como programas de educação continuada e desenvolvimento profissional.”.

Conseqüentemente, para compreender a ação humana na construção e implementação de uma estratégia, é indispensável direcionar as práticas e interações do praticante da estratégia. Uma definição ampla dessa compreensão engloba todos os tipos de atividade social, como

práticas específicas de planejamento, oficinas de estratégia e seus discursos associados. Isto posto, a atividade estratégica é influenciada pelas múltiplas camadas de grupos, organizações e instituições de apoio (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Nesse contexto, a estratégia é compreendida por abordagens interpretativas, sendo que os estudos de Carter, Clegg e Kornberger (2008) constituem uma alternativa às suposições de racionalidade que sustentavam a estratégia ortodoxa. A estratégia como prática procura integrar posições epistemológicas e ontologicamente mais reflexivas em uma nova ortodoxia, sendo, portanto, entendida como uma crítica sistemática a ortodoxia hegemônica norte-americana.

No Brasil, os estudos de estratégia como prática social estão em fase de crescimento, a rede de pesquisadores é fragmentada com pouca cooperação entre os autores; o tardio avanço das pesquisas brasileiras pode estar na inexistência de uma teoria organizacional unicamente brasileira, assim, há maior divulgação de artigos em periódicos de estudos organizacionais internacionais que estão voltados para o nível de institucionalização da estratégia como prática social (ANDRADE *et al.*, 2016).

Whittington (2004) afirma que esses novos conceitos sociológicos permitem contribuir com o melhoramento da atividade, em que a estratégia como prática traz à tona a revelação de *insight* de fenômenos sociais significativos que eram ignorados, mas que são de grande interesse e importância para os indivíduos e a sociedade. Na opinião de Jarzabkowski (2005), é se pensar em estratégia no sentido de tentar entender o que as organizações devem fazer e como devem fazê-lo. É identificar como as organizações entendem os indivíduos ou grupos de pessoas que pertencem à corporação, buscando evidências das “histórias” de negociações e das interações entre ambos, analisando como as normas, regras e condutas das empresas compreendem esse fenômeno social (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), estratégia como prática não é algo que uma organização possui, mas sim algo que seus membros fazem; esse “fazer da estratégia” exige foco explicitamente na atividade humana, na qual os fenômenos são compreendidos não atuando isoladamente, mas no contexto social de interação ao qual pertencem.

Segundo Whittington (2002), o trabalho de elaboração de estratégias envolve seis conjuntos de questões de pesquisa que têm por objetivo: conhecer “onde” e “como” o trabalho de formar as estratégias é feito; quem faz as estratégias e a organização do trabalho; quais são as habilidades necessárias; que instrumentos e técnicas podem compor as estratégias; como se organiza o trabalho de elaboração de estratégias e organização; e por fim, como os produtos dessa estratégia e organização são comunicados e consumidos.

Nesse sentido, é preciso refletir sobre uma agenda de estudo, expandindo a base intelectual do campo das questões de pesquisa, investindo em artigos que possuem menor número de citações na rede e que são significativos na perspectiva da estratégia como prática na área de administração (ANDRADE *et al.*, 2016). Nos entendimentos de Bento e Montenegro (2015, p.10-11), “a estratégia como prática social (EPS) se apresenta como uma abordagem que amplia os limites do campo de pesquisa em estratégia, uma vez que busca compreender atividades cotidianas realizadas pelos diversos autores sociais e a importância de suas interações no fazer estratégia.”.

De acordo com Whittington (2002), a noção de prática implica uma atenção especial ao trabalho realizado pelas pessoas dentro das organizações. Esse cuidado com o que as pessoas estão realizando em suas atividades é uma "virada na prática", na qual a apreciação está voltada para a habilidade que as pessoas têm, em saber utilizar dos recursos que possuem em suas vidas cotidianas. Nesse âmbito, a estratégia como prática está com foco mais forte nas pessoas do que nas organizações, sendo necessária mudanças nas rotinas e atividades, em vez de processos abstratos.

Dessa maneira, Johnson, Melin e Whittington (2003) propõem uma visão de estratégia baseada em atividades que enfoca processos e práticas detalhados, que constituem as atividades cotidianas da vida organizacional, levando em consideração os fenômenos de nível-micro que se relacionam com resultados estratégicos. A “elaboração de estratégias organizacionais que possibilitem a compreensão da realidade organizacional de forma contextualizada é o que permitiria melhores intervenções na esfera organizacional.” (PAULA *et al.*, 2015, p.1).

Conforme Jarzabkowski (2003), a estratégia como prática diz respeito aos padrões de interação e interpretação envolvidos na atividade estratégica, cujas as práticas são aqueles hábitos, modos e artefatos socialmente definidos, agindo de acordo com a corrente de atividade estratégica construída. A reflexão sobre a estratégia como prática social idealiza a criação de políticas públicas, em que a interação dos envolvidos internamente e externamente possibilita identificar se essa prática está proporcionando mudança social e se está sendo elaborada de acordo com certas debilidades e problemas sociais da sociedade (BRANDT *et al.*, 2017).

A estratégia como prática social é um caminho de sobrevivência e vantagem competitiva para indústrias, organizações e instituições que tenham um “fazer” estratégia pautado em um fluxo de atividade e interações de múltiplos atores (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Na visão de Regnér (2008), essa vantagem é acumulada em longo/médio/curto prazo e diz respeito aos aspectos de adaptação, combinação e transformação das capacidades dos colaboradores de uma organização.

Segundo Whittington (2004, p.2), “após o modernismo, a oportunidade que surge para a pesquisa em estratégia está em atuar mais diretamente para melhorar a prática utilizando uma maior pluralidade de métodos para fazê-lo.”. Dessa forma, os pedidos recentes têm surgido para que os pesquisadores voltem suas pesquisas para recuperar a prática e trabalhar, assim, os reais problemas dos executivos começando por estudar a prática gerencial (WHITTINGTON, 2004).

Jarzabkowski (2005) reforça que gerentes devem refletir sobre o processo de estratégia na organização, analisando, inicialmente, como os papéis de liderança devem ser exercidos, monitorando os elementos-chave para garantir a disseminação eficaz de informações e a relação entre todos. A estratégia como prática procura explicar como os atores gerenciais executam o trabalho de estratégia, verificando suas práticas, por meio de suas interações sociais com os demais envolvidos (JARZABKOWSKI, 2003).

De acordo com Regné (2008), a EPS é como uma função realizada de forma contínua, sendo algo que as pessoas estão fazendo, e as empresas preferem ter; isso posto, enfatizam as atividades do cotidiano das pessoas em múltiplas organizações, analisando os diversos atores na elaboração de estratégias e interconexões entre sujeitos e os níveis organizacionais. Por isso, a estratégia-começo-prática recebe influência dos contextos sociais, culturais e cognitivos, e devido a essas mudanças, precisa adaptar-se constantemente ao seu comportamento estratégico.

Nesse ponto, a estratégia como prática emerge informalmente das atividades gerenciais, assim, é interessante começar pelo trabalho formal de concepção estratégica e organizacional, porque o *design* formal está acoplado aos resultados, não podendo descartar seus impactos e os investimentos realizados pelas instituições, seja em termos de prazos e custos. Desse modo, a perspectiva da estratégia e organização a de descobrir quais são os planos dos estrategistas e de quem organiza as estratégias, com o propósito de facilitar o trabalho gerencial, auxiliando com conhecimento e sabedoria prática dentro das corporações (WHITTINGTON, 2002).

Para Jarzabkowski (2005, p.1), “estratégia, simplesmente, é "o que os gerentes fazem" em cada nível organizacional.”. Nesse âmbito, a estratégia como prática social é uma alternativa de crescimento conjunto entre colaboradores e empresas, na qual os gerentes são as pessoas responsáveis por institucionalizar melhores práticas de gestão de pessoas, consagrando políticas, projetos e ações que visem ao ápice de atendimento das necessidades humanas do colaborador, da família e da comunidade.

As práticas são definidas como tipos de comportamentos rotineiros que consistem em vários elementos, interconectados como fluxos de atividades, conhecimento na forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e motivação. O uso de tais práticas está intrinsecamente ligado ao "fazer", porque fornecem o comportamento, a cognição e os recursos

físicos, por meio dos quais múltiplos atores podem interagir socialmente para realizar atividades coletivas, construindo a atividade estratégica (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

No ponto de vista de Carter, Clegg e Kornberger (2008), a estratégia como prática é uma comunidade de estudiosos interessados na prática da estratégia, e sua importância está voltada para os processos e práticas que constituem as atividades cotidianas da vida organizacional. Desse modo, “a estratégia é algo que as pessoas fazem, [...] como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática.” (WHITTINGTON, 2004, p.2).

Dentro dessa perspectiva, a interação acontece dentro de contextos históricos e culturais particulares das partes envolvidas, com uma base interpretativa na qual os indivíduos atribuem significados às suas próprias ações e são capazes de se engajar em atividades compartilhadas. As práticas estão historicamente e culturalmente entendidas no que se refere à interação social, por isso, as práticas herdadas do passado podem ser utilizadas para mediar mudanças entre os constituintes e alavancar novos padrões de atividade na EPS (JARZABKOWSKI, 2003).

Para Welzel e Lavarda (2016, p.1), “o modelo de *strategizing* da responsabilidade social corporativa” retrata a perspectiva da estratégia como prática, em que a implementação de melhores práticas se origina em estratégias socialmente responsáveis. Essas melhores práticas estão direcionadas às ações sustentáveis como melhoria das condições trabalhistas, inclusão dos *stakeholders* externos, meio ambiente e processo produtivo, melhoria da qualidade de vida da população e melhoria das condições socioeconômicas.

A estratégia como prática é adotada pelas empresas, concentrando-se em atividades intraorganizacionais e seus efeitos agregados à comunidade extraorganizacional. A estratégia como prática social é o caminho para um olhar mais atencioso para algo que as organizações estão fazendo em favor dos colaboradores, em que a ênfase está na estratégia como prática voltada para os fenômenos sociais (WHITTINGTON, 2006). Paula *et al.* (2015, p.1) comentam que “o construcionismo social fornece importantes contribuições para a compreensão e a identificação dos processos sociais que permeiam as relações das pessoas nas instituições e/ou entre instituições.”.

Nesse cenário, Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010, p.1) reconhecem que os gerentes colaboram com processo de elaboração estratégica, ao passo que procuram “conectar de forma ajustada o nível micro e macro-organizacional, oferecendo uma contribuição importante quando se examina a perspectiva da estratégia como prática e o processo integrador de formação da estratégia.”.

Desse modo, Brandt *et al.* (2017, p.1) enfatizam que “as práticas (atividades) e o modo como são realizadas (práxis) pelos praticantes configuram a estratégia como prática social, por haver interações entre a sociedade e o ambiente interno, [...] por impactar a criação de ações e políticas que buscam minimizar as desigualdades”. Nesse universo, os pesquisadores carecem de análises das situações e tarefas organizacionais, para reinventar caminhos e oportunidades de interação. Sob uma perspectiva crítica, “algo que é exigido pela característica inerente ao próprio contexto organizacional: ser constituída e construída por pessoas - pessoas que pensam, agem, reagem e interpretam suas ações, reações, emoções e relações.” (PAULA *et al.*, 2015, p.18).

Para tanto, Johnson, Melin e Whittington (2003) apontam que o propósito de estratégia como prática social é o de ajudar na gestão das organizações, para isso, precisam ampliar a visão que os gerentes coordenam atividades, e não são um instrutor de diretrizes para a ação, necessitando, nesse ambiente, alcançar um maior grau de reflexividade entre os atores, sobre o que eles estão fazendo e seus efeitos.

O tópico 2.3 relata o contexto da sustentabilidade organizacional.

2.3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Esse tópico refere-se à conceituação da temática de sustentabilidade organizacional na qual é comentado sobre a importância do pilar econômico, ambiental e social. Nesse sentido, é preciso fazer o alinhamento estratégico entre essas três grandes esferas, definindo indicadores de análise da sustentabilidade, para que organizações tornem-se sustentáveis em suas práticas cotidianas.

Com as mudanças constantes ocorrendo nos âmbitos econômicos, políticos, sociais e ambientais, o desenvolvimento sustentável é o caminho que precisa ser trilhado. Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012) reforçam que a sustentabilidade se constitui em atitudes de gestão responsáveis que contribuem com o desenvolvimento socioeconômico com o menor impacto ambiental possível, de tal maneira que a sobrevivência das gerações contemporâneas está assegurada pelo comportamento consciente dos diferentes indivíduos atuantes nos variados contextos sociais e organizacionais.

Para Norman e MacDonald (2004), o sucesso final de uma corporação não pode ser medido apenas pelo tradicional resultado financeiro, mas também pelo seu desempenho social, ético e ambiental. As empresas possuem imensas obrigações com as partes interessadas e devem comportar-se de forma responsável, cumprindo obrigações com comunidades, colaboradores,

clientes e fornecedores. As práticas de responsabilidade social são funções importante da governança corporativa e da gestão, sendo assim, é preciso que as organizações atuem de forma transparente para com os seus parceiros.

Nesse ponto de vista, Stubbs e Cocklin (2007) afirmam que o sucesso das organizações está voltado para uma proposta de criação de valor para comunidades e clientes, estabelecendo envolvimento com os acionistas, colaboradores e demais partes interessadas, a fim de construir uma sociedade sustentável. “A sustentabilidade organizacional pode ser definida como o encontro das necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos, [...] sem que a capacidade de sustentar necessidades futuras seja comprometida.” (MUNCK, 2013, p.13).

Portanto, promover a inclusão social, bem-estar econômico e a preservação dos recursos naturais é uma estratégia de desenvolvimento sustentável (SACHS, 2004). Nesse aspecto, a sustentabilidade é desenvolvida nos ambientes internos das organizações, a fim de permitir uma gestão coerente que contribua para o crescimento sustentável, realizando políticas e práticas éticas equilibradas quanto às pessoas, ao planeta e aos lucros das empresas (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012).

Elkington (2012) afirma que a capacidade de disseminar a sustentabilidade de longo prazo depende da capacidade em auxiliar mudanças voltadas para a questão ambiental, social e econômica, que são a base para a prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social.

A Figura 3 expõe esses pilares do tripé da sustentabilidade organizacional.

Figura 3 – Framework da sustentabilidade organizacional



Fonte: Munck (2013, p.17).

Legenda: SE (Sustentabilidade Econômica); SA (Sustentabilidade Ambiental); SS (Sustentabilidade Social).

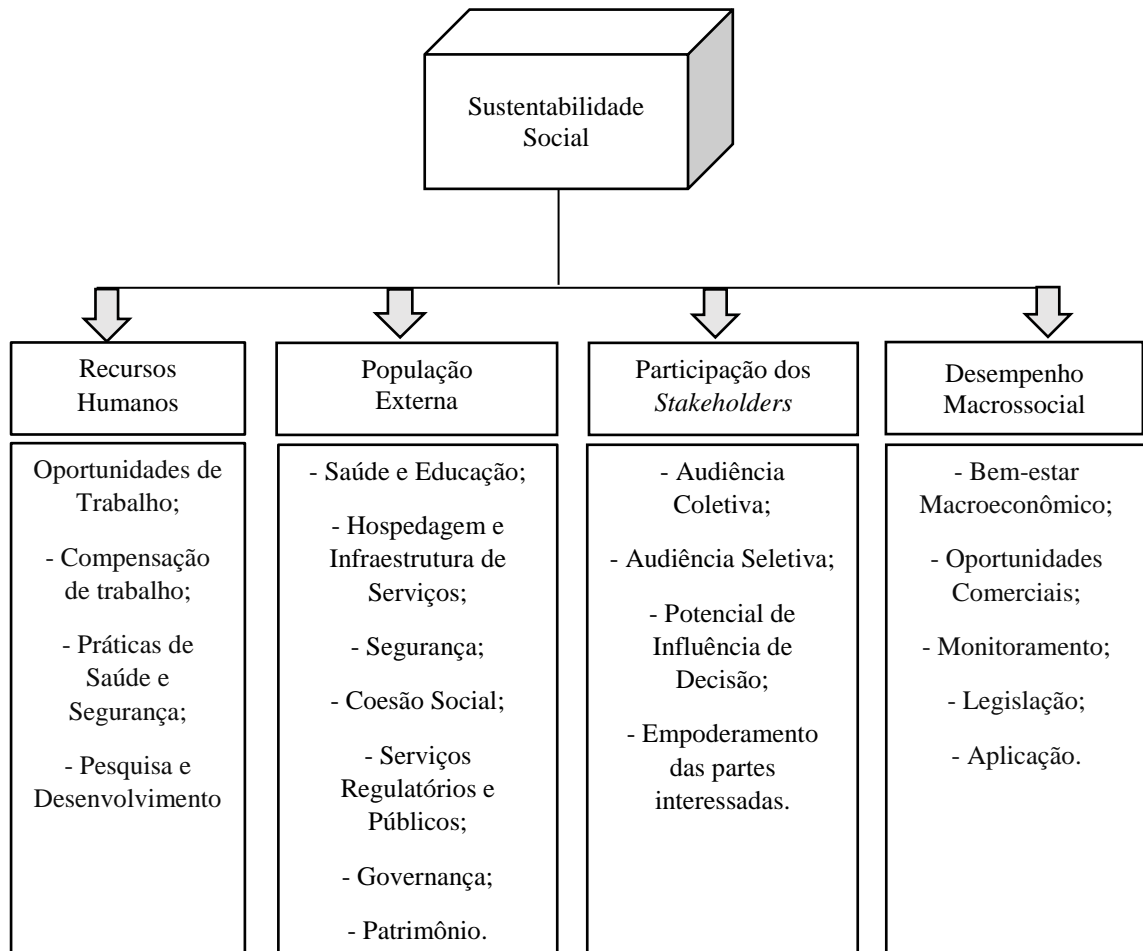
Desse modo, o alinhamento para um agir correto dentro das corporações precisa integrar os três pilares da sustentabilidade organizacional, em que cada um esteja interligado ao outro para que haja crescimento sustentável e práticas sociais sejam institucionalizados nas rotinas diárias das empresas. Esse *framework* abrange os três pilares da sustentabilidade, também conhecido como *triple bottom line*, que enfatiza os aspectos econômicos, ambientais e sociais. Nesse caso, o presente estudo tem por foco somente o pilar social que representa a inserção socioeconômica dos colaboradores, das famílias e da comunidade em geral.

Em vista disso, o conceito de sustentabilidade organizacional adotado neste estudo compromete-se com as necessidades e expectativas emergentes nas questões de igualdade social, justiça ambiental, ética empresarial, responsabilidade compromissada, direitos humanos e participação dos *stakeholders* (ELKINGTON, 2012).

Capolongo *et al.* (2016) salientam que o ambiente de trabalho sob a perspectiva de qualidade e bem-estar deve ser priorizado, para que os usuários desse local se sintam bem e felizes, em que critérios de humanização, conforto, salário justo e melhorias nas instalações contribuem para o avanço da sustentabilidade social. De acordo com Ancell e Thompson-Fawcett (2008), as legislações precisam apoiar programas de ações voltadas para projetos de habitação e infraestrutura de serviços básicos às comunidades, para criar expectativas de atendimento ao bem-estar social e à qualidade de vida necessária de um povo.

A humanização no trabalho refere-se a todos os critérios que implicam à análise de indicadores que afetam o estado psicofísico de um trabalhador, levando em consideração suas necessidades, bem-estar, segurança no trabalho e o nível de estresse que suportam. Assim, as percepções dos usuários sobre essas variáveis definem como se sentem no ambiente de trabalho (CAPOLONGO *et al.*, 2016). Considerando esses aspectos para a sustentabilidade social, a Figura 4 elenca as variáveis que precisam ser atendidas em cada perspectiva social dentro de uma sociedade, na visão de Rajak e Vinodh (2015):

Figura 4 - Estrutura detalhada da avaliação da sustentabilidade social



Fonte: Rajak e Vinodh (2015, p.4).

A Figura 4 apresenta indicadores que medem a sustentabilidade social no nível de recursos humanos, sendo compostos de variáveis como oportunidades de trabalho, práticas de saúde e segurança, pesquisa e desenvolvimento. Já em nível de população externa, o papel se torna mais amplo, sendo medido por itens de saúde, educação, habitação, segurança, riqueza, governança e entre outros. Assim, a responsabilidade social corporativa é ampla e se estende à população em geral na qual a organização pertence.

Além disso, a sustentabilidade social se preocupa com a participação dos *stakeholders* nas escolhas e nos processos de tomada de decisão, seja sobre produtos, processos e projetos em favor da comunidade, já que são os clientes que influenciam e têm poder sobre o crescimento das corporações. No nível de análise do desempenho macrossocial, busca fomentar atividades que contribuam para o bem-estar macroeconômico, para as oportunidades comerciais, para a performance das empresas e para o cumprimento das legislações.

Nesse contexto, as políticas públicas precisam se utilizar de estratégias que promovam modelos de análise que identifiquem motivos para a colaboração de estratégias da promoção da saúde, inclusão social, desenvolvimento e capacitação das comunidades, sendo esses conceitos apreciados nos quadros de sustentabilidade social (LITTLEJOHNS; SMITH, 2013). Uma visão transformadora está voltada para os fatores de compromisso com a equidade social, acesso ao modo de vida, boa saúde, recursos e interligação com o planejamento estratégico de tomada de decisão econômica e política (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

De acordo com Rajak e Vinodh (2015), os indicadores analisados na sustentabilidade social estão agrupados em quatro grandes grupos, onde cada grupo possui necessidades e ações específicas, as quais precisam ser solidificadas e institucionalizadas pelas organizações. Na dimensão social, é preciso ir além dos colaboradores, o ideal é abranger toda a comunidade que esteja ligada direta e indiretamente com o negócio da empresa.

Dentro dessa perspectiva, Painter-Morland (2006) enfatiza uma mudança de paradigma para a construção de códigos de conduta nas organizações, e benefícios potenciais que surjam dessas práticas corretas, como a confiança dos investidores, maior reputação, cuidados com o pessoal e maior elevação da moral dos colaboradores. Assim, para construir uma literatura social, é preciso que a sustentabilidade esteja interligada à governança corporativa e gestão ética nas corporações.

Gomes *et al.* (2006) comentam sobre os impactos que as atividades econômicas têm sobre as comunidades, assim, é perceptível a importância do papel que as organizações têm a cumprir juntamente aos governos, para amenizar as desigualdades sociais e os problemas que são causados por sua atuação. Reis e Lay (2010, p.2) ressaltam a importância de “construir habitações que são de interesse social diretamente ligada à necessidade de prover habitação urbana para os menos favorecidos da população, seja provida por setor público ou privado.”.

Assim, além de moradias, Capolongo *et al.* (2016) destacam que o ambiente de trabalho deve ser adequado quanto às suas estruturas e disposições de forma e espaços, em que espaços com cores fortes, má posição de objetos e instalações inadequadas podem causar transtornos e influenciar aspectos psicossociais, que interferem no bem-estar, na promoção da saúde, na segurança e na qualidade de vida no trabalho das pessoas que usufruem do ambiente.

Nesse sentido, a sustentabilidade social é examinada como questões de arranjos de atividades mais flexíveis, em que líderes organizacionais repensam seus princípios norteadores do trabalho, elencando normas de expedientes mais adaptáveis, compreendendo melhor a vida dos colaboradores fora do espaço de serviço, com o propósito de amenizar tensões e exigências entre trabalho e vida pessoal (BLAKE-BEARD *et al.*, 2010).

Cuthill (2010) procura evidenciar que o desenvolvimento sustentável dos pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) precisa ser equiparado, e que é preciso dar atenção ao social, para que não seja ignorado no ambiente das corporações. Desse modo, relata que esse pilar social envolve questões de justiça social e participação política e nesse aspecto, reforça que a comunidade deve estar envolvida na escolha de indicadores para que, realmente, reflitam o que é importante para as pessoas. Ansell e Thompson-Fawcett (2008) defendem que a sustentabilidade social pode medir indicadores que reflitam a realidade da população sobre questões como: habitação e sua qualidade, acessibilidade, questões de transporte, acesso a instalações e as relações dentro dessas comunidades.

Alguns outros aspectos são importantes como a coesão social e a cooperação destinada à promoção de políticas sociais, que identifiquem os pontos críticos sobre *layout* e auxiliem na criação de espaços acolhedores, projetando uma estrutura que atenda às necessidades dos usuários e políticas que promovam um estilo de vida saudável com a introdução de campanhas direcionadas para ações sustentáveis (CAPOLONGO *et al.*, 2016).

Nesse sentido, Sachs (2004) menciona que as organizações precisam buscar a eficiência social e ecoeficiência, que são essenciais ao desenvolvimento incluyente, fundamentado no trabalho decente para todos. Dessa forma, uma agenda conceitual de sustentabilidade social centra temas de justiça social, bem-estar, desenvolvimento humano, democracia participativa, serviços de saúde e educação, infraestrutura e capacitação humana (CUTHILL, 2010).

Dessa maneira, Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) complementam que a justiça social é a transformação da ordem social voltada para atender às necessidades humanas de cuidados com a saúde, abrigo, direitos humanos e a preservação da democracia, para melhorar a qualidade de vida. No entendimento de Weingaertner e Moberg (2014), existe a compreensão comum de que a sustentabilidade social é um conjunto de temas que envolve o capital humano e seu bem-estar sob a ótica da interdisciplinaridade.

Bansi (2013) em seu estudo realizado propõe que a sustentabilidade social seja validada como uma competência organizacional atrelada à um saber agir, na qual a tomada de uma decisão é pautada em interesses conjuntos entre sujeito, organização e ambiente. De acordo com o respectivo estudo propõe-se que os elementos de análise do pilar social sejam realizados dentro das organizações, como uma competência organizacional, a qual realiza práticas e efetivas ações pautadas em um saber agir organizacional. O item a seguir propõe a elaboração de um modelo de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional.

2.3.1 Modelo Proposto para análise do Pilar Social da Sustentabilidade

O modelo proposto tem por finalidade construir indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade nas organizações; esse tópico do estudo explana sobre a importância dos elementos de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como elementos que podem ser adotados por diversas instituições na análise do pilar social da sustentabilidade. Rajak e Vinodh (2015) afirmam que a dimensão social da sustentabilidade organizacional está ganhando importância nos últimos tempos, e seus recentes interesses pela responsabilidade social corporativa tem intensificado a busca por uma abordagem que trate da avaliação de desempenho da sustentabilidade social.

Portanto, esta proposta de análise se fundamenta no pensamento de autores como Aspinall, Cukier e Doberstein (2011) que iniciaram discussões sobre a qualidade de vida no trabalho ser uma variável coligada a sustentabilidade organizacional. Esse pensamento se equivale a uma proposta sugerida por Rajak e Vinodh (2015) orientando que a sustentabilidade social precisa medir indicadores como oportunidades de trabalho quanto aos recursos humanos, práticas de saúde e segurança, saúde e educação e coesão social, participação e influência dos *stakeholders*, desempenho macrossocial e bem-estar macroeconômico.

Desse modo, examinar a sustentabilidade social dentro das corporações, direciona mudanças que são capazes de melhorar, reter e oferecer algum benefício aos trabalhadores e às comunidades (ASPINALL; CUKIER; DOBERSTEIN, 2011). Segundo Bansi (2013, p.52) “a sustentabilidade social como uma competência facilita sua operacionalização; competência é sinônimo de agir organizacional”, e isto instrumentaliza boas práticas de gestão. Nesse aspecto, um agir socialmente responsável implementa boas práticas de gestão de pessoas no pilar social da sustentabilidade, seguindo indicadores sugeridos por Rajak e Vinodh (2015), o modelo propõe que as dimensões de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade sejam elementos de análise do pilar social.

De acordo com Elkington (2012, p.123), “o pilar social considera o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação [...], abrangendo medidas amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”, por meio de questões sociais, políticas e éticas. Na visão de Aspinall, Cukier e Doberstein (2011), as empresas socialmente sustentáveis se preocupam em dispor de programas específicos em suas práticas cotidianas que melhorem as condições de vida do trabalhador, prezando pela saúde, segurança, bem-estar, educação, lazer, salário digno e convívio social.

Nesse âmbito, identificar nas organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho, os elementos do pilar social na dimensão de gestão da saúde e segurança, QVT, e gestão da diversidade. Desse modo, perceber se proporcionam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, se possuem lazer e cultura, se possuem horários flexíveis de trabalho, compensação de horas extras e políticas de serviço *home-office*, bem como reconhecimento pelo trabalho realizado e como se sentem em trabalhar nessas organizações. (FIA, 2016).

Nesse caso, a gestão da avaliação de desempenho deve ser considerada como um sistema que determina grandes responsabilidades pelas pessoas na organização, com foco no potencial e crescimento dos envolvidos e na sua realização (HIPÓLITO; REIS, 2002). Para sentir-se inteiramente realizado, o trabalhador necessita de momentos de lazer, pois isso contribui significativamente com a plena satisfação dos indivíduos, beneficiando também a própria corporação.

“Essa abordagem dada ao lazer, como aspecto relevante na qualidade de vida no trabalho, perpassa pela questão administrativa da organização e de como está o dispõe no seu planejamento no tocante às suas ações efetivas de responsabilidade social empresarial.” (NASCIMENTO; PESSOA, 2007, p.1). Para Pirnea, Olaru e Moisa (2011), a responsabilidade social corporativa é um dos temas mais significativos enfrentado atualmente pelas empresas, aquelas que engajam em problemas sociais compreendem a relevância estratégica para suas organizações, constituindo relações sustentáveis com clientes, colaboradores, fornecedores, partes interessadas e comunidade.

Nesse contexto, o conceito de pilar social refere-se à qualidade de vida formulada por aspectos materiais e imateriais do bem-estar, tais como condições de vida, subjetividade do indivíduo, compreendendo a felicidade, satisfação, as necessidades físicas, psicológicas e relacionais (AHMAN, 2013). Segundo Munck (2013, p.12), “o pilar social contempla a análise da viabilidade social da organização”, na qual, as expectativas dos grupos interessados são levadas em consideração, ao passo que a contabilidade social verifica os efeitos de uma instituição sobre os seus indivíduos (ELKINGTON, 2012).

Na visão de Ansell e Thompson-Fawcett (2008), a sustentabilidade social é representada pelas necessidades sociais, sendo, então, essencial utilizar-se delas para definir uma orientação e mensuração mais concreta do pilar social. Seu estudo buscou investigar as necessidades de habitação/moradia de uma comunidade, em que a realização de empreendimentos residenciais em zonas retiradas do centro melhoraria a qualidade de vida e bem-estar de muitas famílias.

Nesse aspecto, o pilar social envolve questões de capital social ou capital humano, a ponto de investir em educação, saúde e nutrição, treinamentos e aquisição de habilidades,

justiça e responsabilidade compromissada (ELKINGTON, 2012). Munck (2013, p.12) reforça que o pilar social diz respeito à “saúde pública, questões de interesse ao bem-estar e a sobrevivência das comunidades, [...] competências e educação, justiça social, segurança no ambiente de trabalho, boas condições de trabalho, direitos humanos, oportunidades igualitárias e garantia aos direitos trabalhistas”.

No elemento do pilar social, no que tange à qualidade de vida no trabalho, é essencial verificar se as organizações discutem e debatem ações de melhoria contínua da qualidade de vida, se adotam programas formais preventivos para a saúde e segurança dos trabalhadores e de seus familiares e se buscam realizar palestras e cursos, orientando para a prática de esportes, alimentação correta, orientações ergonômicas e cuidados para prevenir acidentes no ambiente laboral (FIA, 2016).

Munck (2013) enfatiza que as organizações devem pensar no desenvolvimento humano e no seu bem-estar, além de se preocupar com a criação de ações direcionadas à educação, treinamento, saúde, segurança, equidade de salários, benefícios e oportunidades, ausência de discriminação, considerações éticas aos direitos humanos e aos valores culturais. Para Guidelli e Bresciani (2010, p.1), as melhorias das condições ambientais se revertem em “benefícios ergonômicos, integração da equipe, preservação do meio ambiente e confiabilidade dos processos.”.

No estudo de Stubbs e Cocklin (2007), um banco retorna 80% do capital para iniciativas comunitárias pensando, no bem-estar da comunidade, investe em torno da educação, da saúde, da energia, da água e programas de jovens. Essas práticas fortalecem relacionamentos pautados na confiança, lealdade, integridade, voluntariado e cooperação. Assim, a educação tem um peso considerável na formação de bons cidadãos, como sujeitos críticos e participativos de uma sociedade (BUFFA; ARROYO; NOSELLA, 1999).

Isto posto, Elkington (2012, p.187) retrata que os desafios da sustentabilidade social estão voltados para o alcance de ecoeficiência, “redução da pobreza, estabilidade da população, aumento da participação feminina, criação de empregos, respeito aos direitos humanos e redistribuição de oportunidades em larga escala”. Portanto, esta pesquisa propõe que o pilar social da sustentabilidade perpetue na análise de elementos que se refiram à qualidade de vida do trabalhador e que proporcionem bem-estar e felicidade, atingindo o conjunto completo de aspectos materiais e imateriais do ser humano como saúde, segurança e inclusão da diversidade.

No estudo de Rajak e Vinodh (2015) os indicadores de sustentabilidade social estão direcionados para redução da pobreza, aumento na renda familiar, oportunidade de emprego, condições de saúde das famílias, bem-estar social e avanço tecnológico. De apoio, ao

crescimento de novos estudos sobre a análise da sustentabilidade social, a Figura 5 apresenta uma proposta de construção dos elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional dentro das organizações.

Os elementos de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, podem tornar-se um ponto inicial e abrangente de discussões e análises do pilar social nas corporações. À medida que muitas organizações negligenciam uma preocupação com os indivíduos em seu local de trabalho, é necessário que medidas sejam tomadas para que o colaborador não se frustre, não seja injustiçado no trabalho, receba um salário que atenda às necessidades fisiológicas e psicológicas, pois, assim, é possível controlar certos causadores de estressores psicossociais e causadores de mal-estar, de desgosto e até de graves doenças em relação ao trabalho.

Figura 5 - Elementos *tríplice* do pilar social da sustentabilidade organizacional



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A criação de elementos de análise no pilar social facilita ao gestor a construção de práticas e políticas de gestão de pessoas direcionadas para a satisfação, realização, felicidade e bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, haja vista as organizações não possuírem na literatura indicadores que analisem as práticas institucionalizadas no pilar social em nível corporativo. Nascimento e Pessoa (2007) reforçam que as empresas precisam instaurar uma cultura organizacional que pratique hábitos e atitudes saudáveis, enfatizando cuidados com a vida e a saúde dos envolvidos.

Assim, no que tange à variável da gestão da saúde, de acordo com a visão de Renner *et al.* (2014), é preciso focar na capacidade do indivíduo de viver sem doenças ou de superar as condições de morbidade, atendendo às necessidades humanas, espirituais e materiais. Já a gestão da segurança deve objetivar a preservação da saúde do trabalhador, por meio de um conjunto efetivo de ações e cuidados no ambiente de trabalho, para evitar acidentes e doenças ocupacionais; a prevenção pode ser de caráter educativo, ambiental, ocupacional e técnico (CAMARGO, 2011).

Nessa perspectiva, Limongi-França (2003, p. 40-41) confirma que as legislações, juntamente com os programas de saúde e segurança do trabalho, têm por finalidade prevenir acidentes e doenças oriundas de tarefas, com a intenção de “preservação da integridade do trabalhador, por meio de ações que eliminem, neutralizem e reduzam as agressões dos locais de trabalho [...] que privilegiem o diagnóstico precoce dos agravos à saúde, originados nas atividades laborais.”.

De acordo com LittleJohns e Smith (2013), uma organização sustentável socialmente busca determinar valores e normas sociais que direcionem o seu ambiente de trabalho para a promoção da saúde, estabilidade social, reconhecimento da diversidade, minimização da exclusão social, segurança e boas relações de trabalho. Barak (2005) aponta nessa direção que a inclusão é definida em grande parte pela forma como os indivíduos se sentem, como por exemplo, na medida em que eles pensam ter acesso a informações e como estão incluídos no processo de tomada de decisões.

A gestão da diversidade analisa se as melhores empresas possuem práticas sustentáveis no âmbito das pessoas. Desse modo, identifica os programas promovidos em atendimento às pessoas com deficiência, se elas ofertam treinamento específico para esse grupo, e em nível externo, procura saber se ajudam entidades que cuidam de PcD (FIA, 2016). Assim, Barak (2005) afirma que existem diversas razões e estratégias comuns que podem estruturar um local de trabalho para a inclusão, uma delas é minimizar as consequências negativas das diferenças individuais e intergrupos.

Nessa perspectiva, também busca saber se as melhores empresas possuem as mesmas condições entre brancos e negros e se há ascensão deles em cargos de liderança; no que tange à mulher, tenta avaliar se possuem ascensão na posição ocupada, o *status* salarial e a evolução de benefícios em favor do sexo feminino. Isso posto, procura ainda verificar se as ações realizadas pelas organizações são éticas, quanto à não exploração de mão de obra em condições análogas, de trabalho escravo e/ou trabalho infantil (FIA, 2016). Dike (2013) visa à gestão da diversidade como um processo de planejamento, direção e organização, na qual a capacidade

gerencial é essencial, para manter um ambiente agradável e saudável, independentemente de suas semelhanças e diferenças.

O papel social das corporações precisa ir além de simples contrato de trabalho, é preciso “compreender” o ser humano em sua totalidade, reconhecendo as múltiplas características biológicas de cada indivíduo, com suas necessidades, seus sentimentos, afetos e emoções que constituem parte da vida de um trabalhador. Portanto, o trabalho é a extensão da casa, da família e dos grupos de amizade; por isso, as práticas e as políticas organizacionais devem abarcar todas essas dimensões para a plena satisfação e bem-estar dos colaboradores (BUELVAS; OVIEDO-TRESPALACIOS; AMAYA, 2015).

O assunto a seguir reporta-se à defesa da gestão da saúde e segurança como o 1º elemento de análise do pilar social da sustentabilidade.

a) Gestão da saúde e segurança

“A qualidade de vida no âmbito da saúde, [...] coloca sua centralidade na capacidade de viver sem doenças ou de superar as dificuldades dos estados ou condições de morbidade.” (RENNER *et al.*, 2014, p.2). A “abordagem sobre saúde e segurança refere-se à preservação, prevenção, correção ou reparação de aspectos humanos e ambientais que neutralizam riscos na condição de trabalho.” (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p.26).

Arellano e Limongi-França (2013) comentam que a gestão da saúde é muito privilegiada nos programas de QVT, por incidir obrigações legais na área da medicina do trabalho. Assim, as organizações criam indicadores para avaliar o hábito alimentar dos colaboradores, realizam testes de tabagismo e bebidas alcoólicas, gerenciam o nível de estresse, conhecem os estilos de vida, controlam a *turnover* e o absenteísmo. Esses índices refletem na saúde física e mental do trabalhador e, conseqüentemente, em sua produtividade e comprometimento organizacional.

A abordagem integrada e normativa da qualidade de vida no trabalho deve estabelecer um conjunto coerente de políticas/práticas, para promover o bem-estar e a emancipação dos colaboradores. Nesse quesito, as legislações trabalhistas são um apoio para a saúde e segurança no trabalho, quando focam restrições de horário de trabalho, períodos de descanso, feriados e obrigatoriedade de férias (GROTE; GUEST, 2016). Renner *et al.* (2014) comentam que, em um sentido mais amplo, essa abordagem se estende às necessidades humanas, espirituais e materiais como alimentação, habitação, educação e lazer, sendo princípios interrelacionados que fornece bem-estar, conforto e realização pessoal.

Na visão de Chapman (2007), a questão da segurança no trabalho é uma realidade crítica para as empresas australianas, mesmo adotando medidas proativas para reduzir os riscos no ambiente de trabalho, melhorias na saúde e segurança ocupacional, as estatísticas sobre lesões no serviço, doenças e óbitos refletem uma situação sombria para muitos trabalhadores e suas famílias. Nesse sentido, muitos colaboradores são afastados de seus cargos e do convívio social, por receberem grandes cargas físicas de estressores psicossociais, tais como bastante atenção na função, desempenho de tarefas rápidas, repetitivas e fragmentadas, baixo apoio social, falta de reconhecimento, exigências emocionais, trabalho noturno e falta de segurança no emprego (SILVA *et al.*, 2010).

O bem-estar físico e psicológico é afetado pelo estresse, depressão e outras doenças "invisíveis", como as doenças cardíacas, que além de prejudicar a vida do trabalhador são as principais causas de ausência no trabalho. Essa preocupação das organizações para com os indivíduos leva a uma característica de trabalho contemporâneo, cada vez mais dominante aos arranjos flexíveis de trabalho para não ameaçar o equilíbrio entre trabalho e vida (GROTE; GUEST, 2016). Portanto, muitos são “os desafios encontrados hoje pelos trabalhadores em relação às possibilidades de viver tanto o trabalho quanto a vida cheia de sentidos, em direção a um projeto de emancipação humana.” (PADILHA, 2009, p.1).

Segundo Rossi, Quick e Perrewé (2009), as empresas têm por obrigação garantir a segurança e a saúde dos funcionários em cada detalhe relacionado ao serviço desempenhado. Os princípios de segurança têm por foco a prevenção, que inclui evitar riscos, combater os perigos na fonte e adaptar o trabalho ao indivíduo. O tema da segurança no local de trabalho é uma questão central no discurso sobre a qualidade de vida de um profissional em suas funções laborais, em que a cultura de segurança seja institucionalizada na promoção de políticas e práticas mais seguras dentro das organizações, em atendimento às conformidades legais, de segurança e de tolerância zero a acidentes trabalhistas (CHAPMAN, 2007).

Para tanto, práticas de qualidade de vida no trabalho têm “um forte apelo à promoção de saúde e à redução dos custos da assistência médica, [...] promoção de atividades esportivas, alimentação saudável, controle do estresse e campanhas contra os hábitos nocivos à saúde.” (COUTINHO, 2009, p.58). Nesse ponto, Rego (2008, p.2) direciona as organizações para melhorar a QVT por meio de práticas semanais de arteterapia. “A presença da arte nas organizações possibilita o resgate do lúdico e do abstrato em ambientes racionais, onde a emoção, a fala e os gestos são frequentemente controlados e comedidos”.

Desse modo, o Quadro 2 explora um conjunto de dimensões voltado para a saúde no contexto do trabalho.

Quadro 2 - Dimensões de saúde do trabalhador

Dimensões de Saúde	Conceitos
Física	Composta principalmente do quadro clínico do indivíduo, acompanhado de alimentação adequada, práticas saudáveis e uso correto do sistema médico.
Emocional	Envolve desde uma adequada capacidade de gerenciamento das tensões e estresse até uma forte autoestima, somadas a um nível elevado de entusiasmo em relação à vida.
Social	Os fatores preponderantes são: alta qualidade dos relacionamentos, equilíbrio com o meio ambiente e harmonia familiar.
Profissional	Composta de uma clara satisfação com o trabalho, um desenvolvimento profissional constante e reconhecimento das relações nas funções exercidas.
Intelectual	Utilizar capacidade criativa sempre que possível, expandir os conhecimentos permanentemente e partilhar o potencial interno com os outros.
Espiritual	Ter um propósito de vida baseado em valores e ética, acompanhados de pensamentos positivos e otimistas.

Fonte: Coutinho (2009, p.58).

Por conseguinte, é de extrema importância que todas essas dimensões sejam alcançadas pelo colaborador, dentro da rotina diária de suas tarefas, assim, o trabalhador precisa de suporte das corporações, para que consiga suprir todas essas variáveis que envolvem desde o seu bem-estar físico até os aspectos pertinentes ao lado espiritual. Na percepção de Renner *et al.* (2014, p.1), “os mais altos índices de insatisfação estão relacionados à baixa remuneração, o que acaba repercutindo na necessidade de mais um emprego, implicando sobrecarga física e emocional”.

Nas palavras de Todeschini e Ferreira (2013), a QVT está norteada de frases e discursos como: possuir bons salários, ter saúde física e mental, possuir benefícios, receber segurança e conforto no ambiente de serviço, carga horária adequada não exploratória, dignidade e respeito, local saudável para realizar as atividades, boas condições estruturais, físicas e ergonômicas para desempenhar seu trabalho naturalmente.

Buelvas, Oviedo-Trespacios e Amaya (2013) enfatizam que os aspectos econômicos, sociais, políticos, ambientais, tecnológicos e ergonômicos influenciam as condições de trabalho, interferindo na saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores. O eixo principal da temática da Ergonomia da Atividade é a perspectiva de “qualidade de vida no trabalho sob orientação preventiva, em que a intervenção eficaz e duradoura no campo da QVT implica remover ou atenuar as causas primeiras do mal-estar dos trabalhadores em termos de condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho.” (FERREIRA, 2011, p.1).

Estudos recentes que tiveram como base coletar a percepção de colaboradores sobre a qualidade de vida no trabalho evidenciaram que a “QVT está prioritariamente associada à atividade de ginástica laboral e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.” (ROSALINO; BARDAGI, 2008, p.1). Nesse sentido, denota-se a necessidade de maior instrução informativa

sobre os projetos de qualidade de vida no trabalho que uma organização desenvolve, a fim de deixar esclarecido as ações que envolvem os programas de QVT.

Da mesma maneira, o conforto dos estabelecimentos é uma condição para garantir maior produtividade, segurança e saúde física, nesse universo também precisam de atenção os fatores de ordem psicológica, como “o clima e a cultura organizacional, a motivação, [...] a ergonomia, com o desenvolvimento de móveis e de equipamentos anatomicamente corretos para serem utilizados no dia a dia laboral.” (CAVEDON, 2014, p.15).

De acordo com Ferreira e Brusiques (2014), as novas tecnologias são uma ferramenta essencial nas corporações, no entanto o uso intensivo desses objetos e prolongadas atividades repetitivas têm sérias consequências para a saúde física do trabalhador, sendo um potencial para causar doenças como Ler e Dort, cansaço dos olhos e fadiga laboral. Nesse sentido, muitos estudiosos propagam que as atividades ergonômicas e a “organização do trabalho” devem ser refletidas pela organização e adotadas nos padrões de gestão de ética e conduta para prevenir tais males à saúde do trabalhador.

Os conceitos dos indicadores de gestão da saúde e segurança precisam ser aderidos pelas instituições. Dessa forma, é de extrema relevância as empresas, por meio da gestão estratégica de recursos humanos, desenvolverem ações que estudem os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, como forma de “zelar” pela saúde dos empregados (COUTINHO, 2009). Isso posto, Ferreira (2011) comenta que a Análise Ergonômica do Trabalho assume papel importante, ao passo que observa as competências do trabalhador para desempenhar bem sua função, o crescimento profissional, o desgaste pessoal, os materiais de trabalho e as interações sociais entre todos os *stakeholders*.

Na opinião de Limongi-França (1996, p.15), “a qualidade de vida no trabalho está orientada [...] para a criação do espaço coletivo, conscientização e participação nas decisões da empresa sobre condições ergonômicas e de gestão mais participativa [...]”. Todeschini e Ferreira (2013), nessas condições, salientam sobre o interesse dos dirigentes em conhecer as percepções dos colaboradores sobre quais são as fontes de mal-estar no trabalho, causadores de estresse e doenças ocupacionais e em procurar formular recomendações de políticas e práticas direcionadas para ergonomia da atividade, indicador que mede a saúde do trabalhador.

Desse modo, se as organizações empregarem mecanismos específicos para efetivar a qualidade de vida no trabalho, essa iniciativa vai demonstrar melhorias em indicadores como *status* da saúde dos empregados, baixo nível de estresse, diminuição de *turnover* e absenteísmo, os quais estão ligados à produtividade da corporação (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2013). Portanto, percebe-se a magnitude das corporações em oferecer programas, ações e

eventos de QVT que proporcionem a gestão da saúde, segurança e bem-estar no local em que as atividades são realizadas.

Silva *et al.* (2010) evidenciam que os fatores psicossociais no serviço estão interligados nas interações dentro do ambiente, nas condições de trabalho, nas obrigações relacionadas ao cargo na organização e nas características individuais do trabalhador, e não obstante, todas essas peculiaridades são contribuintes ou não para a saúde e bem-estar dos trabalhadores. A QVT pode ser melhorada pelas vivências arteterapêuticas, as quais contribuem diretamente com os fatores psicossociais diminuindo o estresse do trabalho e promovendo a saúde do trabalhador (REGO, 2008).

De acordo com Limongi-França (1996), a saúde é definida como um conceito amplo que concerne na responsabilidade pelo bem-estar físico, por ser saudável, ter um espírito de tranquilidade, por manter práticas preventivas advindas da medicina e, ainda, de estar em paz consigo mesmo e com todos os envolvidos. Percebe-se, nesse âmbito, a amplitude do que é ter saúde e segurança no trabalho, o que está muito além de simples medidas financeiras; essas variáveis estão no interior de cada um, isto é, no âmago do indivíduo e nas boas condições assistenciais de uma empresa.

Por conseguinte, pesquisas realizadas recentemente mostram que boas condições de trabalho podem estar relacionadas a fatores como disposição ideal dos equipamentos para realização das atividades laborais, segurança na utilização e manuseio dos respectivos objetos e suporte técnico para utilização das ferramentas e mobiliários adequados (FERREIRA; BRUSIQUESE, 2014; FERNANDES; FERREIRA, 2015).

O estudo de Rosalino e Bardagi (2008, p.10) revela que a percepção dos colaboradores a respeito dos aspectos de bem-estar organizacional está mais direcionada e aprovada para “as condições ambientais como higiene, iluminação e espaço físico da empresa e o interesse em trabalhar e cooperar com sua equipe de trabalho.”. Essa ideia é apoiada por Hsu e Kernohan (2006) ao afirmarem que uma iluminação adequada influencia positivamente a produtividade e o bem-estar do trabalhador no estabelecimento organizacional.

Dessa maneira, é notória a essencialidade da ergonomia e organicidade do trabalho, pois seus enunciados enfocam um ambiente saudável, com bons equipamentos para desenvolver adequadamente suas tarefas, proporcionando o equilíbrio entre as atividades profissionais e as aspirações pessoais, em que o trabalho é fonte de realização profissional e também pessoal (ROSALINO; BARDAGI, 2008). “O trabalho ocupa lugar fundamental na constituição da existência [...] porque sustenta a própria manutenção de sua vida biológica. Sua configuração

marca, [...] a própria maneira de existir dos homens, podendo [...] afirmar que é pelo trabalho que se configura a essência humana.” (SEVERINO, 2009, p.52).

Nessa lógica, Rego (2008, p.2) observa que cada vez mais existem menos colaboradores executando funções no ambiente de trabalho, devido aos grandes avanços tecnológicos, mas, “ao mesmo tempo, as pessoas dedicam cada vez mais tempo ao trabalho e queixam-se de não terem tempo para si próprias. O trabalho torna-se, assim, um fim em si mesmo”.

O próximo item defende a QVT como o 2º elemento de análise do pilar social da sustentabilidade.

b) Qualidade de vida no trabalho – QVT

Walton (1973) conceitua a QVT como a satisfação dos colaboradores no local de desenvolvimento das atividades, um ambiente propício para realizar o trabalho, remuneração justa, tarefas adequadas, integração social, desenvolvimento de habilidades, realização profissional e pessoal. O conceito de QVT adotado neste estudo “representa, nesse novo cenário [...] valores de sustentabilidade, [...] melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento.” (SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.2).

Nesse contexto, Limongi-França (1996) discorre que a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações praticadas pelas organizações, visando, nesse processo, à implementação de melhorias em nível gerencial, estrutural e tecnológico no local de trabalho. Dessa forma, “a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a confiança do trabalhador nas organizações são fatores associados ao bem-estar dos indivíduos” e contribuem diretamente com a produção e vantagem competitiva no mercado (RUEDA; SERENINI, MEIRELES, 2014, p.2).

“As condições de vida e de trabalho são determinantes poderosos de saúde, bem-estar físico, mental e social e de produtividade. Poderiam e deveriam ser tratadas em programas de prevenção de doenças e promoção da saúde, em todos os níveis.” (ROSSI; QUICK, PERREWÉ, 2009, p.13). Aliado a isso, Sampaio (2012) reforça que a qualidade de vida no trabalho trata do conforto e bem-estar, que proporcionam um estado de equilíbrio entre corpo e mente.

Para Pérez (2013), o intuito da QVT é atingir a humanização no trabalho, uma vez que um trabalho realizado de forma perfeita, por meio de projetos e práticas mais ergonômicas, em condições de trabalho mais seguras e saudáveis, organizações mais eficazes, democráticas e participativas contribuem para o atendimento das necessidades e exigências dos colaboradores e da comunidade, oportunizando o desenvolvimento profissional e pessoal.

Segundo Limongi-França; Kanikadan (2006), existe um instrumento criterioso de verificação da QVT chamado de BPSO-96. Esse modelo propõe a análise dos critérios/fatores enfatizando os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais da qualidade de vida no trabalho, como demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões da qualidade de vida no trabalho

Dimensão	Descrição
Dimensão biológica	Está relacionada às questões relativas ao biótipo, aspectos nutricionais, fatores de saúde e segurança, herdados ou adquiridos.
Dimensão psicológica	Referente aos interesses, características de personalidade, memória, afetos e características da satisfação e confiança.
Dimensão social	Relativo aos grupos aos quais a pessoa pertence, hábitos de consumo, locais onde trabalha, escolaridade, características familiares.
Dimensão organizacional	Envolve questões da imagem da instituição, tecnologia, aspectos contratuais, valores e práticas de gestão.

Fonte: Limongi-França; Kanikadan (2006, p.4-5).

Dessa maneira, as organizações precisam visar a todas as dimensões do aspecto humano, para promover a gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e à gestão da diversidade. Apreciar esse conjunto de aspecto biológico, psicológico, social e organizacional é proporcionar condições dignas e justas de trabalho, ampliando o horizonte para relações harmônicas entre empregador e colaborador no âmbito do trabalho.

Fernandes e Ferreira (2015), em uma pesquisa com 5.164 colaboradores, descobriram que a QVT é avaliada em uma escala de bem-estar moderado, em que os pontos mais bem-conceituados são o elo entre a conciliação do trabalho com a vida social, sendo este um fator influenciador da qualidade de vida no trabalho; já a dificuldade encontrada é a “organização do trabalho”.

Padilha (2009, p.1) afirma que as “políticas de QVT adotadas em empresas podem aliviar momentaneamente alguns sintomas”, aponta para a necessidade de se adotar programas efetivos de caráter urgente, a fim de conter os problemas ocasionados pelo trabalho na vida das pessoas. A qualidade de vida no trabalho de um profissional é um meio de analisar como o indivíduo se identifica com a respectiva função, a qual corresponde à satisfação no trabalho, comprometimento com a empresa, intenção de sair, taxa de rotatividade, personalidade e estresse no trabalho (HSU; KERNOHAN, 2006).

Na visão de Kanikadan e Limongi-França (2007), as políticas e práticas de recursos humanos têm muitas estratégias a desenvolver em prol de ações coordenadas para a gestão da QVT, assim, contribuir com um novo modo de refletir sobre as formas de gestão, precisando

repensar sobre a distribuição de salários, premiações, reconhecimento, condições de trabalho favoráveis, saúde e bem-estar dos trabalhadores. Para Schirrmeister e Limongi-França (2012), a qualidade de vida no trabalho faz com que as pessoas atinjam uma produtividade favorável, sintam-se motivadas, obtenham crescimento profissional e evolução humana, além da sensação de bem-estar pessoal e organizacional.

Rueda, Serenini e Meireles (2014, p.8) enfatizam que os “fatores como: integração, respeito e autonomia, compensação justa e adequada, possibilidades de lazer e convívio social, incentivo e suporte interferem positivamente na avaliação da qualidade de vida no trabalho”. Dessa forma, procurou analisar a relação desses construtos com os princípios de confiança, os quais tiveram relação positiva com os aspectos de “promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, reconhecimento financeiro e padrões éticos.” (RUEDA; SERENINI; MEIRELES, 2014, p.4).

Muitas questões são indissociáveis da qualidade de vida no trabalho e na visão de Pérez (2013) e Grote e Guest (2016), essas variáveis estão associadas, positivamente, com o bem-estar psicológico e físico dos trabalhadores, com o seu desempenho laboral, satisfação no trabalho, compromisso afetivo e organizacional, melhoria no nível educacional que, por sua vez, geram maiores expectativas sobre a vida profissional, baixa rotatividade de colaboradores e maior satisfação com a sua própria vida.

Por conseguinte, Sampaio (2012, p.1) “propõe que a QVT seja um guarda-chuva teórico que repousa em três conceitos nucleares: o humanismo (que ora repousa em motivação, ora em satisfação), a participação do empregado em decisões de gestão e o bem-estar.”. Os princípios da qualidade de vida no trabalho estão relacionados “à resolução de conflitos, à reestruturação da organização do trabalho, à inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não financeiras) e à melhoria no ambiente de trabalho, como clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência.” (SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012, p. 3-4).

Buelvas, Oviedo-Trespacios e Amaya (2013) afirmam que as condições de trabalho são concebidas como conjunto de características materiais, ecológicas, econômicas, políticas e organizacionais que interferem nas relações de trabalho e impactam diretamente na saúde física e mental dos trabalhadores; os autores salientam ainda que a relação existente entre as condições favoráveis de trabalho repercute no bem-estar e no aumento da produtividade.

A QVT “ascendeu, de forma gradativa e sistemática, de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades ampliam-se para a qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania.”. (SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.4).

O Quadro 4 apresenta os critérios da QVT sobre as respectivas áreas de investigação, com a descrição das variáveis a serem analisados dentro dos critérios BPSO-96, elencando as ações e programas em cada nível de investigação (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Quadro 4 - Critérios de análise BPSO-96 e ações e programas de QVT

Área de Investigação	Descrição	Ações e Programas de QVT
Biológica	Ações que promovam a saúde, que controlem os riscos ambientais e atendam às necessidades físicas.	Mapas de riscos SIPAT, refeições. Serviço médico interno e contratado. Melhorias ergonômicas e treinamentos específicos.
Psicológica	Ações que promovam a autoestima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	Processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos.
Social	Ações que ofereçam benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criem oportunidades de lazer e cultura.	Direitos legais, atividades associativas e esportivas. Eventos de turismo, lazer e cultura, e atendimento à família.
Organizacional	Ações que valorizem a imagem, estrutura, produto e relacionamento da empresa com os empregados.	<i>Endomarketing</i> , comitês executivos e decisórios. Comunicação interna. Imagem externa.

Fonte: Limongi-França (1996, p.245).

Nesse cenário, é preciso analisar as ações e os programas que são desenvolvidos a favor dos colaboradores, seja na área de investigação biológica, psicológica, social e organizacional. As práticas organizacionais precisam instituir melhorias, benefícios e inovações no ambiente de trabalho, para promover a saúde e segurança, satisfação pessoal e profissional. Dessa forma, programas e atividades de QVT estabelecem oportunidades de construir carreira na empresa, oportunizar planos de cargos e salários, horários flexíveis de trabalho, melhorias ergonômicas, treinamentos específicos, programas de lazer e atendimento à família do colaborador.

Nessa perspectiva, Severino (2009, p.52) aponta que “o trabalho é uma das mediações fundamentais da existência humana, e [...] não teria o menor sentido se não considerássemos sua relação. Com efeito, nossa existência não se constituiria [...] se o homem não mantivesse, de forma, continuada, suas relações.”. Coutinho (2009) espelha-se no ser humano com as suas dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Assim, cada dimensão tem um propósito a atender dentro da gestão da qualidade de vida no trabalho, na qual as empresas devem considerar esses aspectos sob uma visão estratégica e holística.

Findlay, Kalleberg e Warhurst (2013) mencionam que o trabalho pode ser considerado bom ou ruim, depende de um grande número de características das tarefas e das condições de trabalho. Essas condições incluem: quanto dinheiro e benefícios marginais recebem do

trabalho; o grau de segurança do emprego; à medida que o serviço permite usar suas habilidades e desenvolver novas; a quantidade de flexibilidade permitida em horas e horários de trabalho e o grau a que os trabalhadores são capazes de participar em decisões e exercer autonomia e controle sobre suas atividades de trabalho.

Assim, a humanização do trabalho é um assunto que está em voga e, nesse ambiente, é necessário perceber os elementos que interferem na satisfação do indivíduo com os seus afazeres. Nesse cenário, é necessário “olhar” para o efeito do cansaço e a sobrecarga de trabalho dos empregados, porque isso contribui negativamente para a qualidade de vida no trabalho; essa negatividade se estende até para geração de conflitos entre trabalho-família influenciando de forma negativa a satisfação no emprego (PÉREZ, 2013).

No estudo de Costa *et al.* (2013), é comprovado que a organização precisa repensar sua prática salarial, a qual gera uma grande insatisfação, além de corrigir seus processos de *feedback* e consentir que seus empregados possuam maior nível de autonomia nas tomadas de decisões. Sob a percepção dos trabalhadores, a QVT é identificada pelas interpretações do ambiente organizacional e suas peculiaridades das condições de serviço demonstrando “experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, [...] crescimento profissional e de respeito às características individuais.” (FERNANDES; FERREIRA, 2015, p.3).

A complexidade de fatores que as organizações precisam institucionalizar no local de trabalho é imensa para proporcionar a QVT. Nesse cenário, Silva e Ferreira (2013) destacam que as variáveis e indicadores que mais proporcionam qualidade de vida no trabalho e bem-estar são as oportunidades de crescimento das próprias competências dos empregados no ambiente laboral. Severino (2009, p.53) expõe que “o trabalho, como as outras medições da existência, tem um caráter ambíguo e ambivalente. Pode humanizar ou desumanizar, dependendo das condições em que é realizado [...]” e das necessidades materiais supridas com esse trabalho. Um trabalho que desumaniza e aliena, leva o indivíduo à perda de sua própria identidade.

No entendimento de Todeschini e Ferreira (2013), a qualidade de vida no trabalho está envolta de frases e discursos como: possuir bons salários, ter saúde física e mental, possuir benefícios, receber segurança e conforto no local de trabalho, carga horária adequada, dignidade e respeito, ambiente saudável, condições estruturais, físicas e ergonômicas apropriadas e dignas para desempenhar seu trabalho, sem que ocorram danos aos empregados.

Schirrmeister e Limongi-França (2012, p.2) comentam sobre como a relevância das “condições de vida no trabalho promove maior visibilidade dos valores e das demandas pessoais

diante das novas formas de contratação de pessoas, que originaram o aparecimento de [...] diversos tipos de vínculos contratuais”.

O assunto seguinte trata-se da defesa da 3ª dimensão do pilar social da sustentabilidade organizacional, a qual expõe as questões de gestão da diversidade no âmbito das corporações.

c) Gestão da diversidade

A diversidade é um tema discutido mundialmente e seus efeitos interferem diretamente nas corporações, exigindo novas habilidades e competências organizacionais, para gerenciar essa diversidade cultural, as empresas precisam ser mais abertas e flexíveis para acolher e auxiliar um ambiente de trabalho heterogêneo (JONSSON; HOLMGREN, 2013).

A gestão da diversidade, no ponto de vista de Dike (2013), é ainda um desafio para as organizações, as quais precisam extrair a própria essência da diversidade e saber gerenciá-las, para a melhoria das pessoas e da empresa. A diversidade tornou-se uma questão importante para a gestão nos últimos anos, devido ao reconhecimento das mudanças que estão acontecendo no local de trabalho.

Nesse ponto, Kreitz (2007) destaca que as organizações precisam realizar as mudanças necessárias para construir, gerenciar e sustentar a diversidade, o que requer compromisso, estratégia, comunicação e transformações concretas na estrutura e nos processos empresariais. As empresas precisam também aplicar as melhores práticas para gerir a diversidade no ambiente de trabalho.

Fleury (2000, p.2) comenta que a diversidade cultural tem sido um assunto bastante discutido nos Países da América do Norte. Essas evoluções proporcionaram a inserção racial levando “à promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos.”. Por mais de duas décadas, numerosas iniciativas estão sendo realizadas para aumentar a diversidade nas empresas americanas. Os autores reforçam ainda que é preciso apresentar um novo paradigma para a compreensão e alavancagem da diversidade (THOMAS; ELY, 1996).

Na visão de Lourenço e Lourenço (2016), a igualdade é o princípio da justiça e equidade, na qual a democracia é a igualdade de direitos entre todos sem que haja distinção entre os membros. As raízes da gestão da diversidade se constituem na paridade de oportunidades de emprego e na criação de um programa de gestão que promova o reconhecimento e o respeito pelas diferenças individuais entre os trabalhadores (MBA SR; TERESA, 2013).

Para Cardoso *et al.* (2007, p.2), “a diversidade tem sido estimulada pelas organizações, e os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela aglutinação de perfis, formações, raças, orientações, idades, gêneros e experiências diferentes.”. Existem diversas abordagens sobre diversidade, este estudo tem por foco as diversidades sobre raça, gênero e pessoas com deficiência (PcD). A partir dessas discussões, tem-se buscado criar comitês que auxiliem na gestão de políticas e práticas direcionadas para a diversidade. Esses comitês são os responsáveis por constituir a emancipação, inclusão e participação da diversidade no ambiente de trabalho (BRUNSTEIN; JAIME, 2009).

Portanto as corporações precisam treinar os gerentes, a fim de desenvolverem habilidades necessárias para utilizarem em uma abordagem multicultural no ambiente de trabalho, preparar e ensinar os outros dentro de suas organizações para também valorizarem as diferenças culturais, no sentido de que todos os colaboradores têm direito de serem tratados com igualdade e dignidade (DIKE, 2013). Na opinião de Kreitz (2007), uma organização pode definir a diversidade como conformidade regulamentar, justiça social e responsabilidade social do departamento de RH, como forma de planejamento estratégico, ou ainda como uma atividade focada na vantagem da diversidade.

MBA SR e Teresa (2013) explicitam que é preciso incentivar os trabalhadores para ficarem mais confortáveis com a diversidade no espaço laboral e desenvolverem uma apreciação das diferenças de raça, gênero, orientação sexual, PcD ou qualquer outro fator que pode não ser compartilhado pelos demais que trabalham na organização.

Gonçalves *et al.* (2016), reiteram que os estudos sobre diversidade em países desenvolvidos têm crescido com forte propósito e significância para superar as diferenças entre os grupos, já no Brasil fica condicionado aos assuntos de preconceitos de gênero, raça e condições sociais, não contribuindo para sua aplicabilidade nas empresas. Esse pensamento corrobora ideias de Cardoso *et al.* (2007), que expõe que é muito difícil aceitar a diversidade por razões como a falta de entendimento e compreensão da importância das diferenças entre as heterogeneidades de pessoas, costumes e culturas.

Nesse aspecto, o estudo de Gonçalves *et al.* (2016) aponta que o número de mulheres vem crescendo no mercado nos últimos tempos, mas quando comparado a ocupação de cargos de liderança e equidade salarial entre homens, percebe-se que a garantia da igualdade de benefícios e oportunidades para o crescimento da carreira da mulher está muito distante de ser igual. Henderson, Ferreira e Dutra (2016) reiteram essa ideia e enfatizam que existem muitas barreiras que precisam ser rompidas para as mulheres ascenderem em suas carreiras.

Assim, os líderes organizacionais precisam de princípios orientadores que focalizem arranjos de trabalho flexíveis e que forneçam espaço para ascensão das mulheres em cargos de gerência, condições de igualdade entre as dimensões de gênero, raça e classe, a fim de construir variáveis de análise no pilar social da sustentabilidade (BLAKE-BEARD *et al.*, 2010). Na visão de Mazur (2010), os supervisores e gerentes devem estar preparados para ensinar a si próprios e aos outros, dentro das organizações, a valorizarem as diferenças para que todos sejam tratados com dignidade.

Nessa perspectiva, Kreitz (2007) direciona o compromisso da alta gerência, em treinar os especialistas dos recursos humanos para um entendimento compartilhado de que a gestão da diversidade não é um problema a ser resolvido, mas um processo longo e contínuo, no qual é preciso animar as pessoas para trabalharem juntas, mesmo apresentando diferenças de raça, gênero e deficiências. Para a gestão da diversidade ser bem sucedida, é preciso construir a partir de pequenas ações cotidianas uma nova forma de operar uma organização, em que é necessário mudar a forma de como as pessoas agem, alterar as políticas e processos que definem como as pessoas operam e desenvolver práticas que ajudem a garantir a igualdade.

A QVT apresenta resultados diferentes quanto ao comprometimento e satisfação na empresa, quando analisada entre pessoas que possuem algum tipo de deficiência; assim, denota-se que essas pessoas possuem o mesmo comprometimento organizacional. No entanto, estudos apontam, desvantagem relacionada às condições sociais, possuindo renda inferior na família e único emprego (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2013). Maccali *et al.* (2015, p.2) argumenta que é indispensável “analisar a interface entre a gestão da diversidade na inclusão de deficientes intelectuais no contexto organizacional e as práticas de recursos humanos geradas a partir dessa nova realidade.”

Segundo Lanctôt, Durand e Corbière (2012), é relevante compreender a perspectiva de pessoas que sofrem com problemas mentais e possuem certas deficiências, a fim de melhor adaptar intervenções. O trabalho, quando realizado em um ambiente saudável, é um importante elemento de reabilitação para as pessoas, evidenciando que ele tem efeitos benéficos sobre o funcionamento social, influenciando positivamente as vidas dessas pessoas a buscarem o alcance do bem-estar organizacional.

Na opinião de Maccali *et al.* (2015), o surgimento de leis que têm por obrigatoriedade um percentual reservado de vagas para pessoas com deficiência auxilia na inclusão desses grupos. Nesse caso, os gestores devem trabalhar de uma forma diferente para acolher esses colaboradores, fazendo com que eles não se sintam inferiores, nem menos favorecidos na empresa, comprometendo-se assim com a justiça social. Os líderes precisam compreender a

gestão da diversidade para proporcionar oportunidade igualitária de trabalho, tratamento justo, recrutamento e cumprimento do código de conduta (THOMAS; ELY, 1996).

Nesse sentido, não é responsabilidade social contratar PcD somente para cumprir normas e legislações, é preciso assegurar a inclusão dessa minoria, seja no ambiente de trabalho, seja quanto às funções e cargos desempenhados, quanto aos aspectos organizacionais e sociais desses indivíduos e não simplesmente contratar por benevolência ou obrigação legal, mas sim por se considerar uma organização ética, responsável e de inclusão da diversidade (MACCALI *et al.*, 2015).

Dessa forma, o pilar social da sustentabilidade é a sobrevivência em longo prazo de uma unidade social viável; é imaginar uma cidade como um espaço dentro do qual as necessidades sociais devem ser cumpridas. Em um sentido amplo ser socialmente sustentável é dar ênfase às noções de justiça social e equidade orientada para as pessoas, é enfatizar a coesão social e a inclusão, determinando que as desigualdades sejam corrigidas com a distribuição equitativa de bens, harmonização social e relações de qualidade de vida aceitável (ANCELL; THOMPSON-FAWCETT, 2008).

Nessa lógica, as mulheres que são mães trabalhadoras possuem um nível maior de estresse, devido às várias responsabilidades e funções sociais que executam, assim, a retórica da conquista do "equilíbrio" entre trabalho e família possui ligações históricas da cultura dominante, que busca reafirmar o lugar natural das mulheres na ordem social, como sendo, apenas educadoras e trabalhadoras domésticas (BECKER, 2010). Isso evidencia a exclusão e a falta de reconhecimento da diversidade; o estudo de Cox e Blake (1991) realizado, com gerentes nas empresas americanas, demonstrou que as líderes femininas possuem maior probabilidade de deixar seus cargos atuais por sentirem-se mais insatisfeitas no trabalho.

Apesar de todas as mudanças e transformações ocorridas no mundo do emprego, grupos como as mulheres, ainda estão em desvantagem no ambiente laboral, e sub representadas em posições de liderança; as diferenças são perceptíveis, enquanto os homens estão avançando em cargos administrativos, as mulheres estão a romper com a metáfora do "teto de vidro" (BENDL; SCHMIDT, 2010). As políticas de trabalho devem refletir a igualdade de oportunidades no ambiente laboral, para criar um clima favorável que evidencie a QVT (GROTE; GUEST, 2016).

Na opinião de Fleury (2000), as questões de diversidade cultural podem ser analisadas em diferentes pontos de vista, seja no âmbito da sociedade, das organizações, de uma equipe ou de um indivíduo. Assim, Carvalho-Freitas *et al.* (2013, p.8) recomenda "identificar fatores que interferem na adaptação das PcD nos diversos espaços sociais e suas repercussões para

essas pessoas [...], e contribuir para a construção de políticas organizacionais que contemplem melhor a questão da diversidade nos ambientes de trabalho.”.

Henderson, Ferreira e Dutra (2016, p.1) afirmam que é preciso “compreender como promover um ambiente de trabalho diversificado, na qual a prerrogativa é a competência dos indivíduos e não a sua origem social, gênero, raça ou qualquer outra característica passível de discriminação”. Para atender a essa prerrogativa, é necessário investir em grupos que realizem estudos no que tange à gestão da diversidade, exclusão e desigualdades existentes, seja no que corresponde às relações de gênero, raça, cor e demais idealizadores de diferenças sociais (BRUNSTEIN; JAIME, 2009).

Isso significa alterar os padrões de diversidade cultural predominante na sociedade e nas empresas e buscar implementar novas práticas e políticas de gestão de pessoas, para que as diferenças de raça, religião, sexo, classe e cargos sejam superadas no contexto organizacional (FLEURY, 2000). Becker (2010) menciona que a diferença de gênero tem causado muitas doenças nervosas como histeria, neurastenia e estresse em grandes números de mulheres, sendo essa uma forma de expressar socialmente a sua infelicidade e indiferença percebida dentro das empresas.

A “responsabilidade social apresenta-se como elemento relevante nas políticas das empresas, e elas fazem questão de marcar o seu posicionamento como empresas socialmente responsáveis.” (GOMES *et al.*, 2006, p.8). Dessa forma, os serviços destinados à sociedade, na opinião de Ancell e Thompson-Fawcett (2008), não podem beneficiar alguns segmentos da comunidade, comprometendo os interesses e valores de outros grupos, prejudicando o princípio da justiça que leva em consideração a equidade social.

Quanto a isso, Guimarães (2006) defende que, ultimamente, algumas pesquisas revelaram que novas políticas e práticas empresariais foram direcionadas para reduzir as diferenças salariais entre brancos e negros. Esse avanço contribui com a redução da discriminação racial entre indivíduos, mas ainda não se tem a totalidade da igualdade de benefícios salariais entre ambos. Ainda são notórias as diferenças entre brancos e negros; no entanto diversos indicadores sociais apontam redução das desigualdades raciais, embora esse fenômeno ainda seja um desafio a ser superado (SOARES; FONTOURA; PINHEIRO, 2007).

Cox e Blake (1991) revelam que a satisfação no trabalho, medida entre brancos e negros, apontou que os negros são significativamente menos satisfeitos com suas carreiras e que avançam em menor crescimento que os brancos. A frustração sobre o crescimento da carreira e o conflito cultural com os homens brancos dominantes é fruto de uma cultura instaurada na

sociedade, que vem a ser o principal causador dos diferentes níveis de satisfação e realização entre as diferentes pessoas.

Dentro desse contexto, Gomes *et al.* (2006, p.2) afirmam que a responsabilidade social é um fator primordial para o crescimento das empresas, uma vez que o desenvolvimento local é discutido sob uma concepção sistêmica, em que o papel das empresas não se resume somente na “geração de riquezas e de empregos e ao pagamento de impostos.”. Dike (2013) reforça que valorizar a diversidade é uma ação que enfatiza a consciência, reconhecimento, compreensão e apreciação das diferenças humanas. Em uma gestão eficaz da diversidade, os colaboradores se sentem valorizados, aceitos e reconhecidos como um recurso valioso que contribui diretamente com o sucesso de uma organização.

Severino (2009, p.93) prescreve que um jeito de conseguir mediar ações sociais, o qual seja realizando práticas orientadas para a democracia, investimentos na educação e preparação de “novas gerações para o trabalho, para a vida social e para a cultura da subjetividade, sem degradá-las e sem submetê-las à opressão social. O conhecimento intelectual vem a ser o suporte para a formação da cidadania” e respeito da diversidade.

Desse modo, as empresas precisam criar ações sociais e relacionais em suas atividades diárias com as partes interessadas, em que um comportamento responsável proporciona um negócio de sucesso de longa duração, na qual as ações sociais vão além de meras obrigações, realizando ações como voluntariado, patrocínios, doações, benefícios e experiências (PIRNEA; OLARU; MOISA, 2011).

No aspecto social, Chan e Pang (2007) comentam a importância de tratar conceitos como valores de dignidade, autonomia, integridade familiar e cuidados com os indivíduos que envelhecem no local de trabalho. Nesse contexto, muitos estudos têm se concentrado em buscar verificar as possibilidades de democracia e autogestão dentro das empresas, a fim de contribuir com benefícios, como possível horário de trabalho flexível para os colaboradores, com o intuito de atender aos princípios de sustentabilidade social (LOURENÇO; LOURENÇO, 2016).

Na visão de Cox e Blake (1991), a eficácia na gestão da diversidade diminui o percentual das taxas de rotatividade e absenteísmo, apresentando menores custos para as organizações, condicionando, acima de tudo benefício, aos colaboradores e cuidados com as mulheres grávidas, além de mais atenção ao reconhecer seus trabalhadores. Chamar uma organização de empresa cidadã é saber que os valores que norteiam a organização não permitem, por exemplo, empregar em sua mão de obra trabalho escravo ou infantil, mesmo que isso eleve o custo do produto em relação aos seus concorrentes. É preciso ser eficiente e ético simultaneamente (ALVES, 2001).

A função social de uma empresa é buscar “a estruturação de um Estado do bem-estar social razoavelmente eficiente, que assegurava as condições básicas de subsistência aos grupos marginalizados ou aqueles precariamente inseridos nas relações produtivas.” (FISCHER, 2002, p. 217). A autora afirma, ser necessário uma conjuntura econômica que proporcione o pleno emprego, maiores ofertas e oportunidades de trabalho que diminuísse a exclusão social.

De acordo com o pensamento de Fischer (2002, p.218), “o pagamento de salários justos acionaria uma harmonia de crescimento de mercado e de incremento de renda nacional. A arrecadação de tributos justos asseguraria a distribuição equânime dos recursos e as condições necessárias para a vida social”. Nesse contexto, “os direitos do cidadão, tanto os chamados direitos humanos - à vida, à saúde, à educação, à moradia - quanto os direitos civis - liberdade, igualdade jurídica, justiça [...] são, pois, proposições da democracia.” (BUFFA; ARROYO; NOSELLA, 1999, p. 28).

Nesse sentido, Guimarães (2006) comenta que a cor é atributo que explica a formação de salários no Brasil, caso um empregado seja negro a sua remuneração é comprimida em torno de 17% a menos em comparação com o salário do branco. Soares, Fontoura e Pinheiro (2007, p.1) afirmam que os negros recebem bem menos da metade do salário recebido pelos brancos, “o que os leva a se aposentarem mais tarde e com remunerações inferiores, e isso quando chegam a se aposentar. Os negros vivem menos e em piores condições que os brancos.”.

Dessa forma, a gestão da diversidade é entendida como um recurso estratégico, em que uma organização é um campo de “construção social da diversidade em que se descobre a interação entre vários elementos e mecanismos da vida profissional que transcendem as fronteiras tradicionais entre o mercado de trabalho, o ambiente de trabalho e a organização do trabalho.” (JONSSON; HOLMGREN, 2013, p.8).

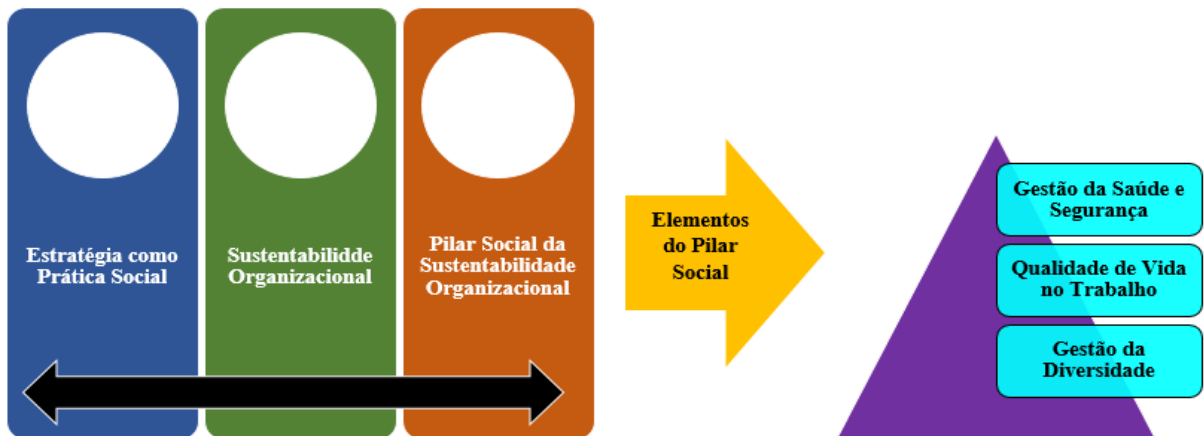
Este capítulo apresentou uma análise das publicações recentes e destacou a teoria de base referente à EPS, em que a teoria incentiva organizações a buscarem a sustentabilidade organizacional nas suas práticas cotidianas, mas direcionando o seu foco nesse estudo para as pessoas, nesse aspecto, planejar estratégias voltadas para o pilar social da sustentabilidade em elementos pautados em conceitos de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade.

Portanto, esta dissertação pretende verificar se as 150 melhores empresas preocupam-se com a saúde e segurança dos trabalhadores, a QVT e a inclusão da diversidade, e se esses elementos são analisados como indicadores do pilar social da sustentabilidade, já que este tem por foco as pessoas. É notório que esses elementos refletem a satisfação, felicidade e realização das pessoas em seu trabalho e na sociedade como um todo, por isso, a relação entre os elementos

propostos para o pilar social é benéfica para as pessoas, enquadra-se na busca pelo bem-estar dos indivíduos, em que boas práticas direcionadas às pessoas são primordiais em um contexto organizacional.

A Figura 6 é uma demonstração das relações dos construtos desta dissertação.

Figura 6 - Apresentação da relação dos construtos da dissertação



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

O próximo capítulo apresenta a forma metodológica de como foi conduzida esta pesquisa, instituindo os paradigmas de pesquisa, elencando os métodos de classificação do estudo, descrevendo a unidade e o público de análise, além dos procedimentos para análise e discussão de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

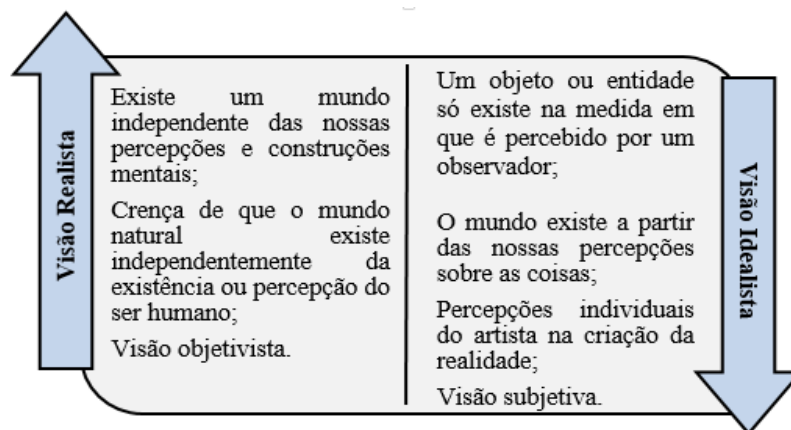
Neste capítulo, apresenta-se os procedimentos do estudo utilizados para a construção da dissertação. Dessa forma, definiu-se as etapas metodológicas, a partir dos objetivos da pesquisa: inicia-se com a identificação do paradigma ontológico e epistemológico do estudo, descrevendo a classificação da pesquisa, o modelo teórico do estudo, a população alvo da pesquisa e da amostra, os instrumentos de pesquisa e coleta de dados, bem como as técnicas de análises dos dados; por fim, apresenta-se a síntese da metodologia de pesquisa.

3.1 POSTURA ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DA PESQUISA

Este tópico refere-se à postura da pesquisadora frente às abordagens ontológica e epistemológica de pesquisa, evidenciando os paradigmas que norteiam este estudo. Segundo Saccol (2009, p.2), um “paradigma de pesquisa está relacionado a determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia)”. Na concepção de Cooper e Schindler (2011, p.34), os pesquisadores devem apresentar um comportamento ético, no qual a “ética são normas ou padrões de comportamento que guiam as escolhas morais sobre nosso comportamento e nosso relacionamento com as outras pessoas”.

Assim, a ontologia está relacionada com “a questão do ser, à nossa compreensão sobre como as coisas são, [...] a posição ontológica que adotamos define a forma como percebemos o mundo e os fenômenos (físicos ou sociais) que estamos investigando”. Nesse sentido, existem duas visões: a 1ª, realista e a 2ª, idealista, como disponibilizado na Figura 7 (SACCOL, 2009, p.3).

Figura 7 - Visões ontológicas



Fonte: Saccol (2009, p. 3).

Nesse universo, a visão ontológica é a forma de como o indivíduo define e percebe o mundo, o qual, de acordo com sua percepção, pode ser realista ou idealista, ou seja, a visão realista pode existir independente das construções de um ser humano, ao passo que a idealista é criada e concebida a partir das percepções subjetivas do indivíduo. Portanto, a ontologia adotada nessa pesquisa é a de visão realista, de acordo com as percepções e construções da pesquisadora.

De acordo com Burrell e Morgan (1979), o papel dos paradigmas é definido como o modo de ver uma realidade social e organizacional. Essa visão da realidade pode ser percebida com diferentes visões de mundo, podendo ser representada por um conjunto de pressuposições objetivas-subjetivas, as quais dependem da escolha do pesquisador.

Diante da seriedade da pesquisa, procurou, de acordo com Creswell (2010), apresentar as concepções filosóficas, ou epistemológicas que norteiam essa dissertação. Nesse sentido, essa escolha influencia a prática e, por isso, precisa ser identificada, ao passo que esse conjunto de crenças básicas guiará a ação do pesquisador, dos orientadores e dos professores, adotando uma das quatro concepções referenciadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Concepções filosóficas de pesquisa

Pós-Positivista	Construtivista
<ul style="list-style-type: none"> • Determinação. • Reducionismo. • Observação e mensuração empíricas. • Verificação da teoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento. • Significados múltiplos do participante. • Construção social e histórica. • Geração de teoria.
Reivindicatória/Participatória	Pragmatista
<ul style="list-style-type: none"> • Política. • Capacitação orientada para a questão. • Colaborativa. • Orientada para a mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consequências das ações. • Centrada no problema. • Pluralista. • Orientada para prática no mundo real.

Fonte: Creswell (2010, p. 29).

Ressalta-se que as quatro concepções filosóficas apresentam valores e métodos de pesquisa diferentes, ao analisar-se cada uma delas, identificou-se que o perfil da pesquisadora se equivale ao pensamento pós-positivista, que trata uma pesquisa procurando determinar as causas ou um resultado, fazendo observação e mensuração empírica em um estudo. Portanto, a escolha que responde aos objetivos e o pensamento da pesquisadora é a concepção de filosofia ou epistemologia pós-positivista, porque busca conhecer a percepção dos colaboradores por meio de observação, mensuração empírica e análises estatísticas.

Para Burrell e Morgan (1979), as concepções estão voltadas para quatro visões de mundo diferentes pertencentes aos paradigmas: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical. Nesse sentido, “é essencial que haja reflexão sobre a visão de mundo e de construção do conhecimento que embasa uma pesquisa, pois só assim será possível avaliar a qualidade, a consistência e a coerência da estratégia, do processo de pesquisa e de análise dos seus resultados.” (SACCOL, 2009, p.2). A concepção pós-positivista se equivale à perspectiva funcionalista, ao passo que acredita no pressuposto que a sociedade tem existência real e concreta e caráter sistêmico focado em construir “coisas” ordenada e regulada (BURRELL; MORGAN, 1979).

“Os pós-positivistas defendem uma filosofia determinista, na qual as causas provavelmente determinam os efeitos ou os resultados. Assim, os problemas estudados [...] refletem a necessidade de identificar e avaliar as causas que influenciam os resultados [...]” (CRESWELL, 2010, p. 29). Um pensamento positivista dá origem a uma pesquisa quantitativa, que “traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizam-se de técnicas estatísticas.” (RODRIGUES, 2007, p.5). Desse modo, o Quadro 6 expõe minuciosamente a concepção de uma pesquisa quantitativa.

Quadro 6 - Concepção de pesquisa quantitativa

Realidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. A realidade existe por si, é objetiva e independente de crenças e valores individuais ou sociais. 2. O fenômeno investigado não é afetado pela investigação ou pelo investigador, mesmo quando a pesquisa for interrompida. 3. Os eventos possuem existência própria, os instrumentos constituem-se em resultados de medidas precisas; o objetivo destes é reproduzir a realidade tal qual ela é. 4. A verdade é estabelecida por uma correspondência com a realidade.
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicam mudanças de fatos sociais por meio de medições objetivas. 2. Buscam controle e monitoramento sobre os eventos. 3. Trabalham generalizações estatísticas de amostras de populações.
Método	<ol style="list-style-type: none"> 1. Testam hipóteses pré-determinadas em desenhos exatos de investigação. 2. Seguem um modelo hipotético-dedutivo.
Pesquisador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca validade e fidedignidade de dados. 2. Não participa do evento, apenas monitora externamente sob controle rígido de hipóteses pré-determinadas.
Retórica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalha sobre padrões estatísticos. 2. Análise impessoal sobre o fenômeno investigado.

Fonte: Stange *et al.* (2015, p.67).

Para tanto, a concepção de pesquisa quantitativa define a realidade como objetiva e independente de valores e crenças do pesquisador, reproduzindo, assim, a realidade como ela é; explica os fatos sociais por meio de medições objetivas; busca controlar e monitorar os eventos; obtém validade e fidedignidade de dados faz generalizações estatísticas da população,

seguindo um modelo hipotético-dedutivo em que sua análise é impessoal e segue padrões estatísticos. Portanto, essa dissertação utiliza-se da concepção de pesquisa quantitativa.

Dessa forma, a pesquisa se encontra nesse cenário, conhecido como hipotético-dedutivo, quantitativo, analista empírico ou racional que pressupõe a existência de uma única realidade e de pressupostos, que permitem explicar e prever os fenômenos pesquisados (GONZÁLEZ, 2003). Na opinião de Dalfovo, Lana e Silveira (2008), a estratégia de pesquisa quantitativa possui resultados que evitam distorções de interpretação e análise, já que se sujeita ao uso de dados quantificáveis, permitindo uma margem de segurança melhor dos dados coletados.

Segundo Cooper e Schindler (2011, p.281), “mensuração em pesquisa consiste em atribuir números para fatos empíricos, objetos, propriedades ou atividades de acordo com um conjunto de regras.”.

O conteúdo que é abordado no item seguinte é sobre a classificação da pesquisa.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O assunto abordado neste tópico diz respeito à classificação da pesquisa, tanto quanto aos seus objetivos, como à abordagem do problema e às estratégias de investigação. A pesquisa científica é um agrupamento de teorias em que há uma averiguação de fatos particulares, assim, pode ser classificada recorrente aos objetivos de forma exploratória, explicativa e descritiva.

Diante desse apontamento, a pesquisa se classifica como descritiva, sendo selecionada por melhor responder aos objetivos do estudo. Uma pesquisa descritiva, na percepção de Alyrio (2009, p.60), “é buscar essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para nova pesquisa explicativa.”.

Cooper e Schindler (2011) reforçam que um estudo descritivo atende às descrições de fenômenos e características da população-alvo procurando investigar alguma “coisa” sobre um tópico, indagando questões sobre quem, o quê, onde, como e quando, na busca de se levantar as estimativas das proporções de uma população e descobrir as associações entre as diferentes variáveis. Assim, refere-se a uma questão, na qual se pergunta ou se declara algo em relação ao tamanho, distribuição ou existência de uma variável.

“As estratégias de investigação proporcionam uma direção específica ao projeto de pesquisa, nas ciências sociais geralmente as mais citadas são as estratégias de investigação: quantitativa, qualitativa e método mistos.” (CRESWELL, 2010, p.35). O Quadro 7 representa os respectivos tipos de estratégias de pesquisa.

Quadro 7 – Estratégias de investigação de pesquisa

Quantitativa	Qualitativa	Métodos Mistos
Projetos experimentais; Projetos não experimentais como os levantamentos.	Pesquisa narrativa; Fenomenologia; Etnografias; Estudos de teoria fundamentada; Estudo de caso.	Sequencial; Concomitante; Transformativa.

Fonte: Creswell (2010, p.36).

As estratégias de pesquisa possibilitam orientar o pesquisador na definição de seu estudo, apresentando os métodos quantitativos, qualitativos e métodos mistos, como possíveis investigações nos estudos em ciências sociais. Nesse contexto, a estratégia adotada para este estudo são os projetos não experimentais como os levantamentos, os quais se utilizam do método quantitativo para responder à problemática do estudo e atingir os objetivos da pesquisa.

“A pesquisa de levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população”, com a intenção de generalizar essa população (CRESWELL, 2010, p.36). Nessa perspectiva, é importante definir qual será o tempo do levantamento de dados do projeto, assim, a pesquisa utiliza-se de dados com corte transversal que, de acordo com Creswell (2010, p.179), “serão coletados em um momento do tempo”.

Os dados quantitativos são captados pelo uso de várias escalas numéricas, em que as “abordagens quantitativas para a coleta de dados são muito usadas quando temos problemas de pesquisa ou modelos teóricos definidos. A validação desses conceitos e modelos normalmente envolve o uso de dados obtidos em *surveys* de grande escala.” (HAIR JR *et al.* 2005, p.168).

Creswell (2010) afirma que o método quantitativo é predeterminado com questões baseadas em um instrumento de pesquisa, por meio do qual busca coletar dados de atitudes, observações ou desempenho dessa população, com a intenção de efetuar análise e interpretação estatística.

O assunto a seguir refere-se ao modelo teórico do estudo.

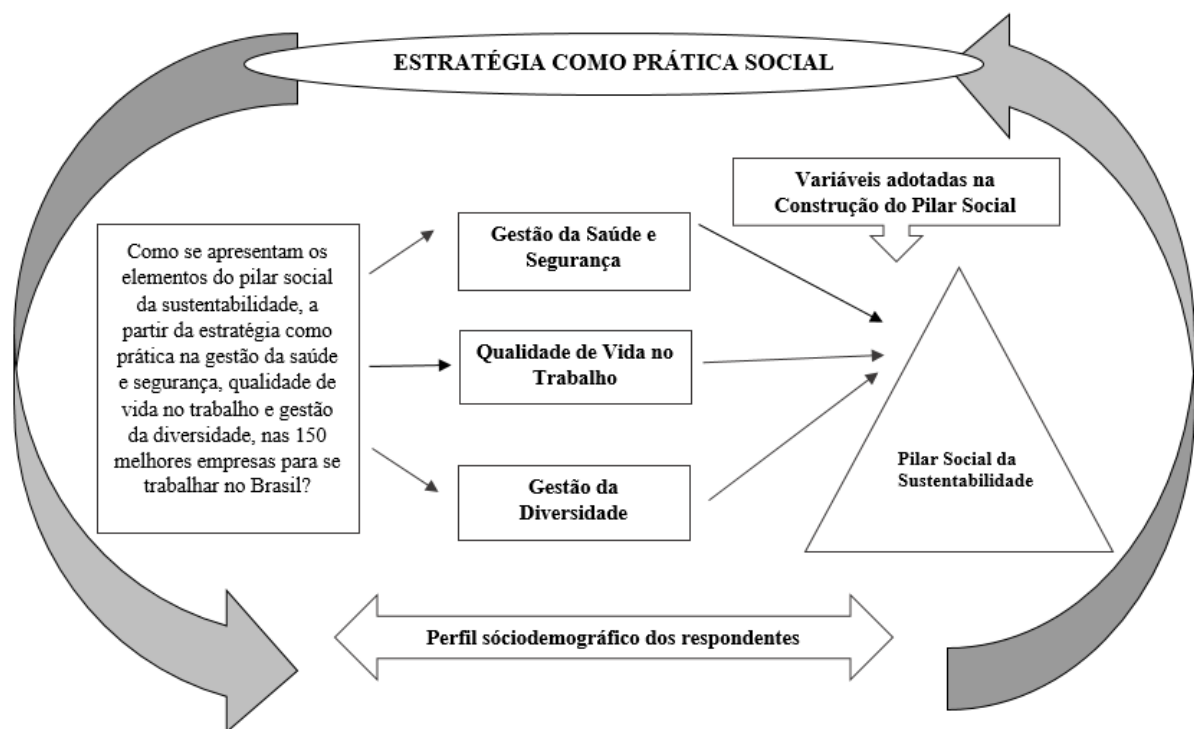
3.3 MODELO TEÓRICO DO ESTUDO

Este subitem está relacionado com a formação de um modelo teórico do estudo para facilitação e exemplificação dos objetivos desta pesquisa. O modelo teórico proposto aqui tem por propósito a concretização dos objetivos estabelecidos, assim, é necessário, primeiramente, delimitar a definição do assunto tratado, o qual busca analisar as relações das variáveis de gestão

da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como elementos na construção do pilar social da sustentabilidade.

LittleJohns e Smith (2013) apontam a necessidade de estratégias que promovam a saúde, a inclusão social e a capacitação das comunidades. Elkington (2012) define que o pilar social abrange o ser humano em todas as questões sociais, éticas e políticas, contemplando índices da saúde dos colaboradores e da população, contribuindo para a riqueza de uma comunidade. A Figura 8 ilustra o esquema do modelo teórico de análise proposto para este estudo.

Figura 8 - Modelo teórico de análise



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

O modelo teórico de análise representa o foco desta pesquisa, que são as variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade estudadas como elementos do pilar social da sustentabilidade. Na sequência, identificar como se apresentam esses elementos, a partir das práticas realizadas nas respectivas variáveis de GSS, QVT e GD nas 150 consideradas as melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016.

Portanto o foco deste estudo são as corporações que se destacam, por possuir melhores práticas de gestão de pessoas e por efetivarem estratégias que têm por finalidade o bem-estar de todos os colaboradores, das famílias dos empregados e da sociedade como um todo. Desse modo, criar projetos sociais que busquem preservar a saúde e segurança dos empregados, horários de trabalhos flexíveis, condições salariais adequadas, equilíbrio entre vida pessoal e

profissional, institucionalizando práticas que minimizem o desemprego, as más condições de trabalho, e melhorem os requisitos básicos de saúde e educação.

Gomes *et al.* (2006) aponta que as organizações precisam ser socialmente responsáveis, sendo um elemento relevante nas políticas e práticas organizacionais. Severino (2009, p.93) afirma que uma forma de conseguir medir as ações sociais é realizar práticas voltadas para a educação e democracia, realizando investimentos, e preparando “as novas gerações para o trabalho, para a vida social e para a cultura da subjetividade, sem degradá-las, sem submetê-las à opressão social ou aliená-las.”.

O item 3.4 está relacionado à população pesquisada e ao universo da amostra.

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO E DA AMOSTRA

Abordam-se, neste tópico do estudo, as questões de definição da população alvo do estudo e da amostra; segundo Cooper e Schindler (2011, p.376), “uma população é o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências”. As razões pela escolha da amostra é o potencial que as melhores empresas para se trabalhar no Brasil podem ter em relação as boas práticas de gestão de pessoas, já que são consagradas como melhores pelo atendimento aos indicadores de felicidade no trabalho. Assim, esses dados das melhores empresas representam maior acurácia e confiabilidade na verificação das práticas de gestão de pessoas.

Nesse aspecto, a população alvo da pesquisa são as 150 consideradas as melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2016, no ranking da Você S/A, sendo classificadas a partir do índice de felicidade total - IFT. Essas companhias se destacaram por possuírem melhores condições salariais, maiores oportunidades de crescimento na carreira profissional, qualidade de vida e liderança adequada, pontuando em cada setor uma campeã (VOCÊ S/A, 2016).

Para tanto, é preciso que as organizações interessadas sejam de cunho privado ou público, que tenham iniciativas em participar e realizem, inicialmente, a inscrição da empresa. Dessa forma, são definidos alguns critérios como: somente podem participar instituições que atuam no mercado há pelo menos cinco anos e que tenham no mínimo 100 funcionários com carteira assinada, não se admitindo estagiários e funcionários terceirizados (FIA, 2016).

Assim, o processo de amostragem das organizações que participaram da pesquisa é classificado como não-probabilístico; que segundo Creswell (2010), em uma amostra não-

probabilística por conveniência, as empresas verificam sua disponibilidade de participação voluntariamente.

Conforme já mencionado, a população selecionada pertence às 150 melhores empresas dos mais diversos setores, como indústria automotiva, indústrias diversas, farmacêutica, fabricantes de móveis, educação, empresas de benefícios, fabricantes de embalagens, construção civil, bens de consumo alimentos e bebidas, bens de consumo, higiene e beleza, bancos, agronegócios, energia, e-commerce, cooperativas, logística e transporte, química e petroquímica, serviços financeiros, serviços diversos, serviços de saúde, siderurgia, tecnologia e computação e varejo, como especificado no anexo 3 (VOCÊ S/A, 2016).

As organizações participantes são citadas no anexo 2 e estão presentes em 23 setores e foram selecionadas pela redação da VOCÊ S/A e pela Fundação Instituto de Administração da FIA USP, com base nas maiores notas de IFT (índice de felicidade no trabalho), juntamente com as percepções dos jornalistas, durante as visitas nessas organizações e nas conversas com os colaboradores. Para eleger as melhores empresas, foram consideradas as práticas completas em cada uma das categorias de gestão de pessoas, as quais se apresentaram como referência em modernidade, sustentabilidade e coerência em gestão de pessoas (VOCÊ S/A, 2016).

Já a definição “básica de amostragem é que, ao selecionar alguns elementos em uma população, podemos tirar conclusões sobre toda a população. Um elemento da população é a pessoa que está sendo considerada para a mensuração.”. (COOPER; SCHINDLER, 2011, p.376). A amostra selecionada da população das 150 empresas são os colaboradores, e estes são classificados com uma amostra probabilista por amostragem randômica que, na visão de Creswell (2010), cada indivíduo, possui a mesma chance de ser selecionado aleatoriamente.

A Tabela 3 refere-se aos parâmetros de seleção dos colaboradores das melhores 150 empresas; em que o critério de corte leva em consideração o tamanho das organizações, nas quais o número de colaboradores interfere no número de respondente a ser selecionado.

Tabela 3 - Critérios de seleção dos colaboradores das 150 melhores empresas

Números de Funcionários por organização	Número de Funcionários selecionados para amostra
Se o número de funcionários é menor ou igual a 200,	o tamanho do lote é 200.
Se o número de funcionários está entre 201 e 500,	o tamanho do lote é 300.
Se o número de funcionários está entre 501 e 1.500,	o tamanho do lote é 400.
Se o número de funcionários está entre 1.501 e 2.500,	o tamanho do lote é 500.
Se o número de funcionários está entre 2.501 e 5.000,	o tamanho do lote é 600.
Se o número de funcionários está entre 5.001 e 10.000,	o tamanho do lote é 900.
Se o número de funcionários está entre 10.001 e 20.000,	o tamanho do lote é 1200.
Se o número de funcionários é maior do que 20.000.	o tamanho do lote é 1800.

Fonte: Coleta de dados FIA (2016, p.8).

A Tabela 3 define a quantidade de colaboradores que devem responder ao questionário, para que se obtenha a confiabilidade necessária, assim, os critérios estabelecidos foram a quantidade de trabalhadores por empresa. Desse modo, o número de respondentes por organização leva em consideração o percentual equivalente a cada empresa.

Dessa forma, uma vez que a empresa é inscrita, preenche um relatório, comentando suas práticas de gestão de pessoas. Simultaneamente, um grupo de colaboradores é selecionado aleatoriamente, para responder a um questionário sobre as percepções referente às condições de trabalho na corporação. Assim, uma amostra é considerada de confiabilidade quando retrata bem as características da população que representa, além de apresentar mensuração válida por meio de duas considerações como a acurácia e a precisão. Nessa conjuntura, acurácia é o grau em que os vieses ficam de fora da amostra e a precisão é o quanto a amostra representa a população (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Portanto, o universo da amostra selecionada das 150 empresas investigadas foi composto por 62.803 colaboradores distribuídos entre 39.799 do sexo masculino e 22.505 do sexo feminino; o restante dos 499 colaboradores não se posicionaram no que tange ao sexo e à sua função. Esses colaboradores que participaram da pesquisa ocupam diferentes cargos nas organizações, de nível estratégico a operacional.

A Tabela 4 apresenta os dados da amostra escolhida.

Tabela 4 – Representação da amostra selecionada

Sexo	Cargo	Número de Colaboradores
Masculino	Diretor	376
	Gerente	2.922
	Supervisor	2.443
	Administrativo	4.064
	Técnicos de nível médio (2º grau)	4.445
	Técnicos de nível superior universitário/especialista	4.663
	Vendedor	2.552
	Operacional	16.284
	NS/NR	2.050
Feminino	Diretor	90
	Gerente	1.604
	Supervisor	1.219
	Administrativo	5.913
	Técnicos de nível médio (2º grau)	1.456
	Técnicos de nível superior universitário/especialista	2.566
	Vendedor	1.820
	Operacional	6.677
NS/NR	1.160	
TOTAL		62.304

Fonte: Coleta de dados FIA (2016).

De acordo com a Tabela 4, os respondentes da pesquisa são 62.304 colaboradores pertencente as 150 consideradas melhores empresas para se trabalhar no Brasil, assim, a amostra está dividida entre cargos de diretores, gerentes, supervisores, administrativos, técnicos de nível médio e superior, vendedores e operacionais.

O item 3.5 descreve o instrumento de pesquisa utilizado na realização do estudo e como foi realizada a coleta de dados.

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Este tópico tem por objetivo apresentar os instrumentos de pesquisa e coleta de dados, já realizada pela FIA e, a partir disso, evidenciar quais serão os objetos de análise. Para Hair Jr *et al.* (2005, p.155), o *survey* é um procedimento de coleta de dados a partir de indivíduos, por isso, “os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como, as características de uma empresa, como lucro e números de funcionários.”

Na opinião de Alyrio (2009, p.131), “*surveys* são métodos de pesquisa quantitativa apropriados para obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo.” “Um *survey* envolve a coleta de grandes quantidades de dados com o uso de questionários [...]. Os questionários podem incluir perguntas fechadas ou abertas, as quais produzem dados numéricos e narrativos.” (HAIR JR *et al.*, 2005, p.168).

“Um questionário pode ser não estruturado, semiestruturado ou altamente estruturado, [...] um questionário deve produzir dados precisos e confiáveis passíveis de análise estatísticas com pacotes de software como SPSS.” (HAIR JR *et al.*, 2005, p.168). Nesse sentido, o *survey* se aplica a este estudo, pois seu foco de interesse é apropriado para entender questões do tipo “o que” está ocorrendo, “como”, “por que” e “quando”, identificando quais práticas empresas realizaram no pilar social da sustentabilidade organizacional (ALYRIO, 2009).

Para Hair Jr *et al.* (2005, p.257), “um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.”. Segundo o autor, são dados não disponíveis na forma escrita ou eletrônica, sendo conhecido por dados primários. Nesse universo, o instrumento de pesquisa utilizado nesta dissertação é um questionário elaborado pela FIA, em parceria com a equipe da VOCÊ S/A.

O questionário foi aplicado pela FIA nas mais diversas organizações e possui grande quantidade de dados, que são coletados por meio de questionários enviados via e-mail aos colaboradores. As questões possuem formato altamente estruturado e buscam identificar as práticas e políticas de gestão de pessoas, medidas pelos índices de felicidade total no trabalho, almejando descobrir a percepção dos colaboradores sobre a gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade. Esse questionário é composto por 80 questões e está distribuído como apresentado no Quadro 8 e exposto no anexo 1.

Quadro 8 – Composição das questões de pesquisa (2016)

Questões	Distribuição das questões	Formato de questões e respostas
Questão 1	Refere-se ao que o funcionário faz, para considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar (não necessariamente a empresa em que trabalha).	Questão: fechada Respostas: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J.
Questões 2 a 69	Referem-se à percepção do empregado em relação à empresa em que trabalha (são as questões que compõem o IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas).	Questões: fechadas Respostas: 1- Discordo totalmente. 2- Discordo na maioria das vezes. 3- Às vezes concordo, às vezes discordo. 4- Concordo na maioria das vezes. 5- Concordo totalmente; NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder
Questões 70 a 80	São de caracterização do funcionário (sexo, idade, tempo de trabalho, grau de instrução, deficiência e número de filhos), e de sua situação na empresa.	Questões 70 a 80: fechadas Respostas: Várias alternativas de acordo com o perfil.

Fonte: Dados da FIA (2016, p.1-9).

Das 69 questões que tratam sobre a percepção dos colaboradores sobre seu índice de felicidade e bem-estar no trabalho, foram selecionadas 46 questões que são foco e objetivo do estudo. Tais questões são medidas por uma escala *likert* de 0 a 5 pontos em que 1- Discordo totalmente; 2- Discordo na maioria das vezes; 3- Às vezes concordo, às vezes discordo; 4- Concordo na maioria das vezes; e 5- Concordo totalmente.

A escala *likert* é a variação utilizada para medir o nível de satisfação; as escalas somatórias consistem em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis no que se refere ao objeto de interesse; o respondente pode concordar ou discordar da afirmação, cada resposta tem sua classificação numérica, para refletir o grau de favorecimento e para poder mensurar as atitudes do público respondente (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Essas questões buscam elencar a concordância, ou não, dos trabalhadores perante as práticas e políticas de gestão das organizações, quanto às ações desenvolvidas em prol dos colaboradores, identificando os programas de qualidade de vida no trabalho e responsabilidade sociocorporativa.

Assim, em atendimento à linha de pesquisa do mestrado e ao objetivo de comparar as afirmações dos gestores com as opiniões dos colaboradores sobre as questões estratégicas das organizações adotadas nas práticas de gestão pessoas, verificando se aquilo que é relatado pelos gestores é confirmado pelos colaboradores nas questões estratégicas. Na sequência, são selecionadas algumas questões, que estão inseridas no Quadro 9, e medem as afirmações desse público pesquisado.

Quadro 9 – Questões estratégicas das 150 melhores empresas

Gestores	Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ V.1EPS - A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio? ▪ V.2EPS - A empresa estabelece diretrizes, metas e ações para desenvolvimento da sustentabilidade no longo prazo? ▪ V.3EPS - A Empresa elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ V.7EPS - O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho; ▪ V.16EPS - Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível; ▪ V.18EPS - Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor.

Fonte: Dados da FIA (2016).

As perguntas direcionadas aos gestores das empresas têm como propósito identificar se a sustentabilidade organizacional é priorizada nas atividades e programas desenvolvidos pelas organizações. Nesse sentido, identificar se as organizações possuem práticas éticas de conduta para com os colaboradores. Em contraponto, as questões abordadas para os trabalhadores evidenciam se o que é divulgado nos meios de comunicação pelas organizações é realmente ao seu cotidiano de trabalho, e se o trabalhar nessa organização melhora a vida desses indivíduos.

Assim, para que essa pesquisa pudesse ser realizada, foi solicitado a FIA USP o envio de um formulário de solicitação de dados da pesquisa das Melhores Empresas, no qual se apresentou algumas informações básicas, explicando os motivos da pesquisa como: objetivo, tema, problema da pesquisa, metodologia e plano de análise. Após o envio desses dados, recebeu-se um laudo técnico, um manual de dados, sumário e questionários para auxiliar na realização da pesquisa.

Desse modo, também foi assinado um termo de responsabilidade e reciprocidade pelos dados recebidos da Progep-FIA, afirmando que os dados serão utilizados estritamente para fins acadêmicos, preservando a integridade dos dados e que se compromete, ao término da pesquisa, enviar uma cópia do estudo realizado.

Na sequência, a descrição dos procedimentos metodológicos, refere-se as técnicas de análises dos dados já coletados pela FIA nas melhores empresas para se trabalhar.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Neste item, são discriminadas as técnicas de análise dos dados que têm por propósito responder aos objetivos da pesquisa, esta etapa é importante, pois será demonstrado como os dados serão analisados. Logo, “a análise é a decomposição dos conhecimentos já reunidos em fatos significativos que tenham relação com os aspectos essenciais levantados na etapa de planejamento. Comparando-se [...] a luz dos conhecimentos do pesquisador e das teorias.” (ALYRIO, 2009, p.220).

A análise dos dados é apoiada no programa informático de Software IBM SPSS Version 21, sendo um software que sustenta as análises estatísticas, pode-se salvar, exportar e criar uma base de dados para realizar diversos testes estatísticos (FIELD, 2009). Na perspectiva de Field (2009), a análise estatística tem a finalidade de selecionar os procedimentos estatísticos que serão utilizados na análise de dados, ou seja, seleção e exploração dos dados com apresentação de gráficos e tabelas de frequências, realização de testes não paramétricos e paramétricos, medidas de associação e de correlação, análise fatorial, teste de Qui-Quadrado, dentre outros.

Field (2009, p.92) enfatiza que as “estatísticas descritivas procuram uma maneira de quantificar a forma das distribuições e detectar valores atípicos.”. Desse modo, para avançar nas distribuições dessas variáveis, é preciso utilizar o comando de frequências de todos os escores das variáveis elencadas, discriminando as medidas de tendência (média, moda, mediana), medidas de variabilidade (amplitude, desvio padrão, variância) e medidas de forma (assimetria e kurtosis).

Segundo Creswell (2010), as análises descritivas dos dados precisam ser elaboradas e seguir um plano para todas as variáveis, verificando a indicação de desvio-padrão, as médias e o Alfa de Cronbach em cada variável. Por conseguinte, serão realizados testes que apresentem “os relacionamentos que existe, entre as variáveis, portanto, uma análise de correlação diz respeito a uma medida de relacionamento linear entre as variáveis.” (FIELD, 2009, p.125).

O Quadro 10 relata como será analisado cada elemento que compõe o pilar social da sustentabilidade. Nesse sentido, foram definidas as técnicas que serão aplicadas para realizar os testes estatísticos.

Quadro 10 - Categorias de análise dos dados

Técnica	Análises Descritivas
Propósito da técnica	Identificar as frequências por meio das médias; desvio-padrão; Alfa de Cronbach para situar-se sobre a confiabilidade dos dados coletados, a fim de melhor direcionar as análises.
Objetivo do trabalho	-----
Técnica	Correlação de Spearman
Propósito da técnica	Determinar se as variáveis estão associadas de forma positiva, negativa ou se não existe associação, sendo esta nula.
Objetivo Específico do trabalho	Identificar as correlações na estratégia como prática e os elementos de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como pilar social da sustentabilidade.
Técnica	Qui-Quadrado
Propósito da técnica:	Analisar as variáveis do estudo e sua respectiva significância com os dados dos respondentes.
Objetivo Específico do trabalho	Verificar o perfil sócio-demográfico dos respondentes com a estratégia como prática e os elementos do pilar social da sustentabilidade.
Técnica	Descritiva para as empresas e Qui-quadrado para os colaboradores
Propósito da técnica	Identificar grupos e suas características, para identificar se os agrupados possuem as mesmas opiniões sobre o assunto.
Objetivo Específico do trabalho	Comparar as percepções sobre as práticas de estratégia na visão dos colaboradores, com os relatos dos gestores das 150 melhores empresas brasileiras para se trabalhar em 2016.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Portanto, o Quadro 10 apresenta as categorias das técnicas de análise dos dados, ambas se justificam ao passo que atendem aos objetivos propostos para este estudo. Nesse aspecto, as análises estatísticas descritivas identificam as médias, desvio padrão e Alfa Cronbach, definindo um valor numérico para as percepções dos participantes da pesquisa.

Os testes estatísticos de correlações de Spearman verificam se as variáveis de gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade nas 150 empresas estão relacionadas, e se esse relacionamento está classificado como positivo, negativo ou nulo. Os testes de Qui-Quadrados verificaram se os elementos do pilar social da sustentabilidade têm influência e significância com o perfil sócio-demográfico dos respondentes. A técnica descritiva apresenta as percepções dos gestores sobre as questões estratégicas, e o teste de Qui-Quadrado compara com as opiniões dos colaboradores.

Dessa maneira, os itens que serão analisados em cada variável dentro do pilar social da sustentabilidade estão descritos no Quadro 11.

Quadro 11 – Categorias de análise e questões de pesquisa nas variáveis do pilar social da sustentabilidade

<p>Gestão da saúde e segurança - GSS</p>	<p>V6.GSS - Os benefícios oferecidos por esta empresa atendem adequadamente às minhas necessidades;</p> <p>V11.GSS - Eu me sinto preparado para falar com amigos e familiares quando me perguntam sobre a empresa;</p> <p>V21.GSS - Esta empresa oferece boas condições de saúde e segurança para se trabalhar;</p> <p>V29.GSS - Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados;</p> <p>V31.GSS - Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho;</p> <p>V33.GSS - Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho;</p> <p>V58.GSS - Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade;</p> <p>V60.GSS - As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são confortáveis e limpos;</p> <p>V63.GSS - Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa.</p>
<p>Qualidade de vida no trabalho - QVT</p>	<p>V2.QVT - Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar;</p> <p>V5.QVT - Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares;</p> <p>V23.QVT - Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa;</p> <p>V26.QVT - Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa;</p> <p>V28.QVT - Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa;</p> <p>V36.QVT - A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira;</p> <p>V38.QVT - O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários;</p> <p>V44.QVT - Trabalhar nesta empresa dá estabilidade e tranquilidade para mim e para minha família;</p> <p>V46.QVT - A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa;</p> <p>V49.QVT - Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa;</p> <p>V59.QVT - As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento;</p> <p>V61.QVT - A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional.</p>
<p>Gestão da diversidade - GD</p>	<p>V20.GD - Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais;</p> <p>V24.GD - Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente;</p> <p>V32.GD - Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa;</p> <p>V34.GD - Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade;</p> <p>V39.GD - As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa;</p> <p>V43.GD - Essa empresa tem um grande significado pessoal para mim;</p> <p>V47.GD - Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho;</p> <p>V48.GD - Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe;</p> <p>V57.GD - Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários.</p>

Fonte: Dados da FIA (2016).

Essas categorias de análise identificam a percepção dos trabalhadores sobre os elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional, referente à gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho, e gestão da diversidade.

O tópico 3.7 apresenta uma síntese da metodologia de pesquisa utilizada na dissertação, a fim de sintetizar os caminhos metodológicos percorridos.

3.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste tópico é apresentado uma síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa, apresentando a classificação metodológica de cada procedimento realizado no estudo, inicia se com o paradigma de pesquisa, objetivos da dissertação, problema de pesquisa, população alvo do estudo, público da amostra, método de pesquisa, instrumento de pesquisa e coleta de dados e técnicas de análise de dados, que serão utilizados para a realização deste estudo.

A pesquisa em Administração é uma investigação sistemática e bem planejada que contempla a busca de informações, pesquisas, análises e disseminação de dados, com o propósito de adotar as ações adequadas, conforme seu problema de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011).

O Quadro 12 relata os procedimentos utilizados nesta pesquisa.

Quadro 12 – Resumo dos caminhos metodológicos

Procedimentos metodológicos em relação ao:	Classificação metodológica da pesquisa
Paradigma de pesquisa (ontologia e epistemologia)	Objetiva; Pós-Positivista
Objetivos da dissertação	Descritiva
Problema de Pesquisa	Quantitativo
População alvo do estudo	150 melhores empresas para se trabalhar em 2016
Público da Amostra	Colaboradores masculino e feminino das 150 melhores empresas, como demonstrado na Tabela 4
Método de pesquisa	<i>Survey</i>
Instrumento de pesquisa e coleta de dados	Questionários enviados via e-mail
Técnicas de análise de dados	Análises estatísticas descritivas, teste de correlação de Spearman; teste Qui-Quadrado e técnica descritiva

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Esse resumo dos procedimentos metodológicos, expostos no Quadro 12, representa o recorte de todas as etapas discriminadas minuciosamente neste capítulo. Portanto, este capítulo apresentou os procedimentos metodológicos desta dissertação, descrevendo o paradigma ontológico e epistemológico da pesquisa, o qual se deu por uma visão realista e pós-positivista, de acordo com as percepções da pesquisadora. Este estudo se classificou como quantitativo,

sendo realizado por meio de *survey*, e a técnica de coleta de dados foi por questionário enviado eletronicamente, o qual realizou o levantamento das opiniões dos 62.803 trabalhadores de diversas áreas das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, nas quais essas questões serão analisadas de forma estatística.

Dessa forma, o modelo teórico desenvolvido para este estudo busca medir as percepções dos colaboradores, quanto às práticas de gestão de recursos humanos, realizadas pelas melhores organizações, assim a percepção desses trabalhadores revela o que está sendo feito em prol do seu bem-estar, das suas famílias e da comunidade. Como consequência, analisa o que foi efetivado nas dimensões de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade.

O próximo capítulo discorre sobre as análises e discussões dos dados, apresentando os respectivos resultados encontrados no estudo.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentadas as análises, os resultados e discussões da pesquisa, com foco no alcance dos objetivos propostos neste estudo. Inicia-se descrevendo as características sócio-demográficas dos indivíduos pesquisados, como sexo, idade, cor, nível de escolaridade, cargo, renda, representatividade por regiões e números de deficientes.

Na sequência, são descritas as análises estatísticas descritivas, como as médias, desvio padrão e alfa de Cronbach nos elementos do pilar social da sustentabilidade, demonstrando os elementos melhores atendidos pelas 150 empresas. Após isso, são analisados os coeficientes de correlação de Spearman, no qual é verificado o relacionamento entre as variáveis do pilar social, essa relação pode ser medida de forma positiva, negativa ou nula. Por fim, os testes de Qui-quadrado demonstram o relacionamento por meio da associação significativa de ,000 e menor que ,005 nos elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional com as características sócio-demográficas dos pesquisados.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste subitem, são descritas as características das amostras pesquisadas dos 62.803 colaboradores, como: sexo, idade, trabalhadores com deficiências, apresentação quanto a cor da pele, o nível de instrução, cargo, renda e distribuição de respondentes por região. A Tabela 5 apresenta as informações sócio-demográficas dos participantes, quanto a porcentagem de homens e mulheres, se possuem deficiências, a faixa etária e a cor dos colaboradores.

Tabela 5 – Caracterização do perfil dos respondentes

Variável	Tipo	Porcentual
Sexo	Feminino	36,1%
	Masculino	63,9%
Deficientes	Não	96,7%
	Sim	3,3%
Faixa Etária	16 a 25	18,3%
	26 a 30	21,9%
	31 a 35	21,0%
	36 a 44	23,2%
	45 a 70	15,6%
Cor	Amarelo	4,30%
	Branco	62,80%
	Índio	0,50%
	Mulato/Pardo	24,50%
	Negro	7,90%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com os dados coletados, a respectiva amostra apresenta um número maior de participantes do sexo masculino, Kreitz (2007) enfatiza que as organizações precisam realizar mudanças e transformações concretas nas suas estruturas, processos e práticas de gestão empresarial para construir, gerenciar e sustentar a diversidade.

O saldo anual de admissões por sexo segundo a Rais (2016) no ano da realização da pesquisa das 150 melhores empresas foi de (61,67%) para os homens e para as mulheres (38,33%). Se comparar os dados da Rais (2016) com os dados da Tabela 5, percebe-se que os percentuais de homens ainda estão em maior representatividade do que as mulheres. Na opinião de Lourenço e Lourenço (2016), é preciso ter a igualdade como o princípio da justiça e equidade, e a paridade das oportunidades de trabalho (MBA SR; TERESA, 2013).

A amostra dos pesquisados selecionados revela que as mulheres ainda se encontram em menor porcentagem nos cargos de gerência e direção, Gonçalves *et al.* (2016) afirmam que as mulheres cresceram ultimamente no mercado de trabalho, mas essa evolução não acompanhou o crescimento representativo, quanto a ocupar cargos de liderança e receber a mesma quantia salarial que os homens. Henderson, Ferreira e Dutra (2016) apontam que é preciso romper muitas barreiras para as mulheres prosperarem em suas carreiras.

Dos colaboradores que trabalham nas 150 organizações a representatividade da amostra do que possui algum tipo de deficiência está em (3,3%). Este baixo percentual pode estar condicionado ao surgimento de leis que têm por obrigatoriedade empregar um certo número de trabalhadores com deficiência (MACCALI *et al.*, 2015). A faixa etária dos trabalhadores está entre 15 a 70 anos, destacando-se com maior frequência a idade de 36 a 44 anos com (23,2%). Os dados revelam que a raça branca com (62,8%) é a predominante nas organizações classificadas como melhores para se trabalhar, em seguida, a cor da pele mais encontrada é mulato/pardo (24,5%), na sequência, tem-se um percentual pequeno de negro (7,9%), amarelo (4,3%) e índio (0,5%).

Esse dado corrobora a visão de Gonçalves *et al.* (2016) que aponta que os estudos sobre diversidade no Brasil ficam conservados as proposições de preconceitos de gênero, raça e premissas sociais, não colaborando para efetivar na prática as pesquisas dentro das organizações. Cardoso *et al.* (2007), expressam que é muito difícil aceitar a diversidade, por razões como a falta de entendimento e compreensão das diferenças entre as heterogeneidades de pessoas, costumes e culturas.

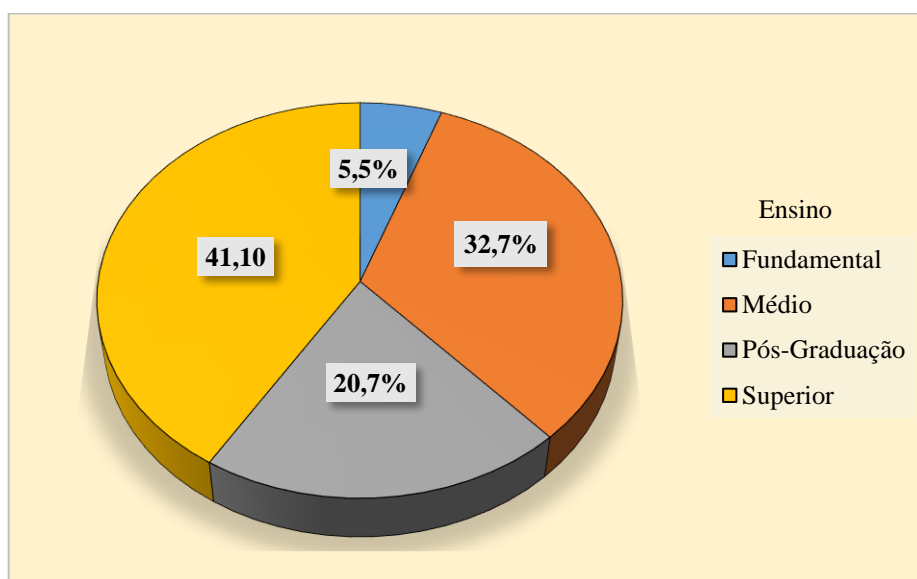
Para Severino (2009), o conhecimento intelectual é o “caminho” para a formação da cidadania e afeição pela diversidade. Elkington (2012) afirma que é necessário investir no capital humano, por meio de aperfeiçoamento educacional ou aquisição de novas habilidades e

competências, para incluir o diferente e crescer pessoalmente e profissionalmente. Whittington (2002) comenta que o conhecimento dos colaboradores constrói melhores práticas dentro das organizações, já que as atividades dos colaboradores estão interligadas ao seu *know-how* e a sua forma de compreensão.

Os indivíduos participantes possuem nível de instrução desde ensino fundamental até pós-graduação, os respondentes, em sua maioria possuem formação em ensino superior (41,1%), em seguida o ensino médio com (32,7%), e o menor número encontra é o daqueles que possuem pós-graduação (20,7%) e ensino fundamental (5,5%). De acordo com o IBGE (2010), o crescimento do conhecimento formal dos trabalhadores no Brasil está interligado as exigências do ambiente de trabalho, o qual está mais seletivo e concorrido.

O Gráfico 1 demonstra a formação acadêmica dos respondentes do estudo.

Gráfico 1 – Representação do nível de instrução dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A maior representatividade do conhecimento está em nível de ensino superior, essa porcentagem é equivalente a 25.377 colaboradores com formação superior, as mulheres representam, desse total, um número de 10.204 trabalhadoras que possuem ensino superior. De acordo com os dados do IBGE (2010), tem crescido o percentual educacional das mulheres, que com maior nível de estudo, passaram a ter menos filhos, começando sua maternidade na faixa de 25 a 29 anos, para dedicar-se à carreira profissional, muitas mulheres brasileiras têm hoje o papel de chefe de família.

Os colaboradores participantes da pesquisa ocupam diversos cargos nas corporações que vão desde o nível operacional até o nível estratégico, e as rendas variam de R\$ 1.760,00 até

mais que R\$ 14.080,00. E as regiões representadas nesta pesquisa são Sudeste, Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte.

A Tabela 6 descreve os cargos, a renda e a representatividade de cada região no estudo.

Tabela 6 – Cargo, renda e representatividade por regiões

Variável	Tipo	Porcentual
Cargo	Operacional	50,00%
	Administrativo	21,70%
	Direção/gerência	10,80%
	Vendedor	9,50%
	Supervisor	8,00%
Renda	Até R\$ 1.760,00	29,3%
	De R\$ 1.760,01 a R\$ 2.640,00	22,2%
	De R\$ 2.640,01 a R\$ 5.280,00	25,2%
	De R\$ 5.280,01 a R\$ 10.560,00	14,6%
	De R\$ 10.560,01 a R\$ 14.080,00	4,3%
	Mais de R\$ 14.080,00	4,4%
Representatividade por Regiões	Sudeste	52,60%
	Sul	25,50%
	Nordeste	12,80%
	Centro Oeste	7,50%
	Norte	1,60%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os pesquisados da amostra estão distribuídos e alocados no nível operacional com (50%) e no administrativo (21,7%), na direção/gerência (10,8%), vendedor (9,5%) e supervisor (8,0%). A maioria dos colaboradores participantes da pesquisa executam atividades em nível operacional dentro das organizações. E (29,3%) das rendas dos participantes giram em torno de R\$ 1.760,00, e (22,2%) estão em torno de R\$ 1.760,00 a R\$ 2.640, de R\$ 2.640,00 a R\$ 5.280,00 estão em (25,2%), e de R\$ 5280,01 a R\$ 10560,00 estão em (14,6%) e de R\$ 10560,01 a R\$ 14080,00 estão em (4,3%), e algumas rendas chegam até mais de R\$ 14.080,00 (4,4%).

Correlacionando a cor da pele e renda, os dados revelam que a maioria dos negros, amarelos, mulato/pardo recebem renda até R\$ 1.760,00, já a maioria dos brancos recebem na faixa de R\$ 2.640,01 a R\$ 5.280,00. A formação de salários no Brasil pode estar condicionada às questões culturais, que enfatiza o atributo da cor como competência (GUIMARÃES, 2006). O mesmo acontece quando se analisa a remuneração entre homens e mulheres, na qual em média a faixa salarial dos homens gira em torno de R\$ 2.640,01 a R\$ 5.280,00 enquanto que para as mulheres é de até R\$ 1.760,00. Capolongo *et al.* (2016) salientam a definição de critérios que estabelece salário justo e digno para melhorar as condições de vida dos seus colaboradores.

Para Cox e Blake (1991), a realização no trabalho entre brancos e negros aponta que os negros se sentem menos realizados com suas carreiras profissionais no trabalho e crescem em

menor proporção. Esse desapontamento é fruto de uma cultura impregnada na comunidade que intervém na realização do profissional.

Os respondentes do estudo pertencem, em grande parte, a Região Sudeste (52,6%) e a Região Sul (25,5%), e em menor porcentagem estão os participantes da região Nordeste (12,8%), Centro Oeste (7,5%) e Norte (1,6%). Se comparar o grau de instrução com as regiões, percebe-se que a região que possui menor nível de conhecimento é a região Norte, seguida da região Nordeste, e a região com maior formação acadêmica de aprendizagens é a região Sudeste seguida da Sul.

Segundo dados do IBGE (2010), a região Sudeste possui maior nível de instrução e, por isso, iniciam no mercado de trabalho após o término dos estudos, no entanto, em outras regiões com menor nível de instrução como o Norte e Nordeste, tem-se um aumento do trabalho infantil, mas essa situação vem sendo melhorada por meio de políticas públicas educacionais.

O próximo item lista as análises estatísticas descritivas, mencionando as médias, desvio padrão e alfa de Cronbach de cada elemento estudado como pertencente ao pilar social da sustentabilidade.

4.2 ANÁLISES ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Neste item, serão demonstradas as porcentagens de concordância sobre as perguntas do questionário juntamente com as médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach em cada uma das variáveis de estratégia como prática social, gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade. Para Hair Jr (2005), as médias são uma medida aritmética que recolhe informações de uma tendência, ou maior concordância de uma população amostral. Portanto, se o desvio padrão for baixo em comparação à média, os dados estão menos dispersos e mais perto das médias.

E já o Alfa de Cronbach mede a consistência desses dados coletados. O Alfa de Cronbach possui maior confiabilidade, quando o seu coeficiente atinge um valor de “0,7 a < 0,8 considerado como bom, 0,8 a < 0,9 é muito bom e 0,9 excelente” (HAIR JR, 2005, p.200). Os dados revelam quais são as práticas que estão sendo melhor desenvolvidas e quais ainda precisam ser aperfeiçoadas.

O Quadro 13 exhibe os resultados da concordância ou da discordância dos colaboradores sobre as questões de estratégia como prática social (EPS), as quais foram medidas na escala *likert* de 1 a 5 pontos.

Quadro 13 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de EPS

Variáveis	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo na maioria das vezes	3 – Às vezes concordo, às vezes discordo	4 – Concordo na maioria das vezes	5 – Concordo plenamente	Total
7.EPS	1,9%	3,6%	12,9%	30,5%	51,1%	100,0%
16.EPS	2,1%	4,1%	16,0%	34,7%	43,1%	100,0%
18.EPS	1,7%	2,3%	9,8%	26,3%	59,9%	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Legenda: Variáveis e questões detalhadas na página 78.

Segundo o Quadro 13 a prática que está fortemente presente no cotidiano das melhores empresas é a variável (V18), na qual os colaboradores concordam que trabalhar nesta empresa vem tornando a vida deles melhor. E a prática que ainda precisa ser melhor realizada é colocar em prática as sugestões de seus colaboradores, sempre que possível. As melhores empresas podem adotar parâmetros para analisar, as ideias propostas pelos colaboradores, a fim de acolher com maior frequência as sugestões. O estudo de Bansi (2013) sugere que a competência organizacional possua um agir estratégico pautado nos interesses do sujeito e da organização.

Segundo o conceito de Whittington (2006) a estratégia como prática é adotada pelas empresas desenvolvendo atividades que atendam aos interesses dos colaboradores, da família dele e da comunidade em geral. Na questão estratégica a prática social mais visada é que os colaboradores concordam que trabalhar nas melhores empresas, torna a vida deles melhor, essa expressão demonstra que para tornar a vida de alguém melhor é preciso que a estratégia da organização seja pautada em práticas que façam a diferença na vida deles, seja na dimensão psicológica, social e organizacional. A EPS é presente nessas organizações na medida que torna a vida deles melhor, esse agir como uma ação voltada para os fenômenos sociais, é a essência pela qual a estratégia como prática social se constrói.

De todas as respostas obtidas da escala *likert*, foram calculadas as médias, desvio padrão e o Alfa de Cronbach. A Tabela 7 apresenta as médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach na variável de estratégia como prática social.

Tabela 7 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de EPS

Elemento	Variável	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Estratégia como prática social - EPS	V7.EPS	4,3	0,9	0,964
	V16.EPS	4,1	1,0	0,964
	V18.EPS	4,4	0,9	0,963

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo na maioria das vezes; 3- Às vezes concordo, às vezes discordo; 4- Concordo na maioria das vezes; 5- Concordo totalmente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A prática melhor avaliada no quesito de estratégia como prática social (EPS) é a variável (V18), com média de 4,4 apresenta um desvio padrão baixo para o tamanho da amostra pesquisada, com um alfa de Cronbach confiável. A variável (V18) diz respeito à concordância dos colaboradores em afirmar que trabalhar nas melhores empresas vem tornando a vida melhor. As organizações que priorizam a sustentabilidade social, institucionalizam práticas de gestão de trabalho flexível, expediente adaptável e preocupação com a vida dos colaboradores, faz com que saibam equilibrar trabalho e vida pessoal (BLAKE-BEARD *et al.*, 2010).

Essa afirmação revela que as melhores organizações para se trabalhar buscam contribuir de forma ativa com a vida dos trabalhadores, por meio de projetos, ações ou atividades que estão visando o bem-estar. Aspinall, Cukier e Doberstein (2011), mencionam que focar em práticas sociais contribuí para melhores condições de vida, saúde, segurança, lazer e educação de seus colaboradores. Os esforços dos gestores nos modelos de gestão “são importantes para subsidiar ações organizacionais [...] que possam atender às necessidades biopsicossociais do indivíduo, bem como melhorar o seu relacionamento com a organização [...]” (ANDRADE, 2016, p.17).

Na opinião de Pirnea, Oлару e Moisa (2011), organizações que pensam estrategicamente em seus negócios buscam a responsabilidade social corporativa como forma de contribuir para solução dos problemas sociais, estabelecendo relações de parceria com seus colaboradores, clientes e demais *stakeholders*. As corporações que agem com responsabilidade social realizam práticas que atende aos aspectos imateriais e materiais do bem-estar de seus trabalhadores, como a subjetividade, a realização e as necessidades físicas e psicológicas (AHMAN, 2013).

O Quadro 14 aponta os resultados medidos na escala *likert* sobre a concordância ou a discordância das práticas efetivadas no elemento de gestão da saúde e segurança (GSS).

Quadro 14 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de GSS

Variáveis	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo na maioria das vezes	3 – Às vezes concordo, às vezes discordo	4 – Concordo na maioria das vezes	5 – Concordo plenamente	Total
6.GSS	1,9%	3,8%	12,0%	30,2%	52,1%	100,0%
11.GSS	0,9%	1,0%	5,0%	23,9%	69,2%	100,0%
21.GSS	1,1%	1,8%	6,5%	22,2%	68,4%	100,0%
29.GSS	1,9%	4,0%	14,6%	33,6%	45,9%	100,0%
31.GSS	2,5%	4,3%	13,2%	28,5%	51,5%	100,0%
33. GSS	1,5%	2,8%	9,0%	26,0%	60,7%	100,0%
58.GSS	0,6%	0,8%	4,2%	19,7%	74,7%	100,0%
60.GSS	1,8%	2,7%	8,7%	24,5%	62,3%	100,0%
63.GSS	2,3%	3,6%	10,1%	23,5%	60,5%	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Legenda: Variáveis e questões detalhadas na página 81.

De acordo com o Quadro 14, a porcentagem apresentada em cada ponto da escala *likert* revela que a concordância da maioria dos empregados está direcionada para a satisfação quanto a variável (V58), que diz respeito aos benefícios que os produtos e serviços fornecidos pelas melhores empresas têm para a sociedade. E a prática que ainda gera descontentamento para os trabalhadores é que os métodos de como realizar o trabalho sejam frequentemente discutidos e revisados pela organização.

O conceito de gestão da saúde coloca seu foco na capacidade de viver sem doenças ou de superar as dificuldades dos estados ou condições de morbidade (RENNER *et al.*, 2014), e a gestão da segurança busca estabelecer um conjunto efetivo de cuidados e ações para proteger os funcionários de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais (CAMARGO, 2011). Assim, fica evidente que os conceitos de GSS são preservados nas empresas que se destacam pela qualidade no ambiente de trabalho, ao passo, que a alta concordância relata que os produtos e serviços fornecidos oferecem melhores condições de saúde, seja pelo desenvolvimento de um produto/serviço, seja pela utilização de um equipamento de proteção que tem por objetivo preservar a integridade física e psicológica do trabalhador.

Com as respostas da escala *likert* foram calculadas as médias, desvio padrão e o Alfa de Cronbach. A Tabela 8 apresenta as médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach no elemento de gestão da saúde e segurança.

Tabela 8 – Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de GSS

Elemento	Variável	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Gestão da saúde e segurança - GSS	V6. GSS	4,3	0,9	0,964
	V11. GSS	4,6	0,7	0,964
	V21. GSS	4,6	0,8	0,964
	V29. GSS	4,2	0,9	0,964
	V31. GSS	4,2	1,0	0,964
	V33. GSS	4,4	0,9	0,964
	V58. GSS	4,7	0,6	0,965
	V60. GSS	4,4	0,9	0,965
	V63. GSS	4,4	1,0	0,964

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo na maioria das vezes; 3- Às vezes concordo, às vezes discordo; 4- Concordo na maioria das vezes; 5- Concordo totalmente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

No elemento de gestão da saúde e segurança (GSS), a variável (V58) foi a melhor prática avaliada pelos respondentes, a variável escolhida pertence à questão referente aos produtos e serviços fornecidos pelas organizações, são muito importantes para nossa sociedade. Nesse

aspecto, os esforços produtivos das 150 melhores contribuem satisfatoriamente com o alcance do bem-estar social da população.

A importância de uma organização é medida por indicadores que revelam o quanto ela está interessada e comprometida com o alcance das necessidades e expectativas do seu povo, e dos efeitos que uma instituição “produz” sobre a comunidade (MUNCK, 2013; ELKINGTON, 2012). Ferreira e Brusique (2014) enfatizam que a “organização do trabalho” e as atividades ergonômicas auxiliam na preservação da integridade física do colaborador e da saúde física e mental.

Ancell e Thompson-Fawcett (2008), apresentam que a sustentabilidade social é formada pelas necessidades sociais, na qual as dimensões do pilar social são definidas como “um bem” para a sociedade, assim, verificar quão importante é o atendimento às necessidades de moradia e habitação na comunidade, em que a construção de condomínios residenciais proporciona bem-estar e qualidade de vida ao trabalhador e seus familiares. Percebe-se a magnitude das empresas que têm por objetivo produzir bens e serviços que têm por foco o apelo da dimensão social em suas práticas diárias.

Esse pensamento dos colaboradores sobre as melhores empresas condiz com os pontos relevantes do pilar social, que busca orientar as melhores práticas estratégicas de gestão que buscam a totalidade do bem-estar do colaborador e da sua família. Organização socialmente responsável evidencia, em suas questões estratégicas, iniciativas privadas com foco direcionado para práticas que aperfeiçoe a saúde pública, investimentos no bem-estar e na sobrevivência digna das comunidades, educação decente, melhores condições de trabalho e incentivos em programas educacionais (MUNCK, 2013; STUBBS; COCKLIN, 2007).

Nesse aspecto, a concordância dos respondentes com média de 4,7 quase representando os 5 pontos da escala *likert*, concordam totalmente com a relevância dos produtos e serviços fornecidos pelas 150 melhores empresas. Essa aceitação, por partes dos respondentes, evidencia que as organizações pertencentes aos 23 setores da economia, dentre eles: indústrias de alimentos, bebidas e farmacêuticas, prestadoras de serviços de saúde e educação, indústrias de computação e tecnologia, dentre outras, apresentam-se muito importante para a comunidade contribuindo significativamente para a manutenção da vida.

Esse perfil de resposta equivale ao conceito que Elkington (2012), que é utilizado para descrever os indicadores que medem os elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional, instigando aspectos de diminuição da pobreza, melhores condições de saúde e trabalho, criação de empregos, estabilidade e cumprimento aos direitos humanos.

As variáveis (V11) e (V21) estão em destaque na avaliação dos colaboradores, com média de 4,6, a qual afirma que se sentem preparado para falar com amigos e familiares, quando perguntam sobre a empresa em que trabalha. Essa aprovação conota que as empresas oferecem boas condições de saúde e segurança para se trabalhar. Acredita-se que as variáveis que estão sendo melhor avaliadas estão na prática dos itens bem atendidos e de preocupação das melhores empresas para se trabalhar. Para Grote e Guest (2016), as legislações trabalhistas elaboram normas e conduta que oferecem maiores benefícios à saúde e à segurança dos trabalhadores.

O Quadro 15 evidencia a percepção dos colaboradores quanto ao elemento de qualidade de vida no trabalho (QVT).

Quadro 15 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de QVT

Variáveis	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo na maioria das vezes	3 – Às vezes concordo, às vezes discordo	4 – Concordo na maioria das vezes	5 – Concordo plenamente	Total
2.QVT	1,3%	1,9%	9,6%	23,8%	63,4%	100,0%
5.QVT	3,0%	5,4%	15,2%	30,6%	45,9%	100,0%
23.QVT	1,4%	1,9%	7,4%	22,3%	67,0%	100,0%
26.QVT	1,0%	1,1%	5,4%	16,5%	76,0%	100,0%
28.QVT	3,5%	5,4%	16,6%	32,7%	41,9%	100,0%
36.QVT	5,7%	7,6%	20,4%	31,0%	35,3%	100,0%
38. QVT	1,4%	2,9%	12,3%	33,8%	49,6%	100,0%
44.QVT	2,1%	3,1%	10,8%	26,8%	57,2%	100,0%
46.QVT	7,6%	8,1%	17,1%	29,1%	38,2%	100,0%
49.QVT	3,1%	3,8%	13,3%	30,6%	49,2%	100,0%
59.QVT	2,6%	3,6%	10,1%	26,6%	57,1%	100,0%
61.QVT	1,8%	3,1%	12,0%	30,3%	52,8%	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Legenda: Variáveis e questões detalhadas na página 81.

Na perspectiva do elemento de qualidade de vida no trabalho (QVT), a variável (V26) é a prática que recebeu a maior média, essa variável expõe que os colaboradores têm orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalham na empresa. De fato, os colaboradores, realmente, sentem-se felizes e têm orgulho de pertencer a essas organizações, essa variável reforça a variável (V18EPS) que faz a concordância dos colaboradores em que trabalhar nas respectivas organizações tem contribuído para uma vida melhor. Schirrmeister e Limongi-França (2012) afirmam que o conceito de QVT busca melhorar os aspectos da vida no local de trabalho, aperfeiçoando práticas e processos e ampliando seu relacionamento com os colaboradores.

Portanto ambas as variáveis afirmam a concordância dos colaboradores para com esses valores, isto de fato, está atrelado às boas práticas sociais que buscam desenvolver em prol dos colaboradores, não visando apenas ao atendimento do contrato de trabalho, mas compreender

as necessidades do ser humano em sua totalidade. A variável que ainda precisa ser aperfeiçoada é referente à formação de critérios justos para promoção e crescimento na carreira.

A Tabela 9 descreve as médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach no elemento de qualidade de vida no trabalho.

Tabela 9 – Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de QVT

Elementos	Variável	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Qualidade de vida no trabalho - QVT	V2. QVT	4,5	0,8	0,964
	V5. QVT	4,1	1,0	0,965
	V23. QVT	4,5	0,8	0,964
	V26. QVT	4,7	0,7	0,964
	V28. QVT	4,0	1,1	0,963
	V36. QVT	3,8	1,2	0,964
	V38. QVT	4,3	0,9	0,964
	V44. QVT	4,3	0,9	0,964
	V46. QVT	3,8	1,2	0,964
	V49. QVT	4,2	1,0	0,965
	V59. QVT	4,3	1,0	0,964
V61. QVT	4,3	0,9	0,964	

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo na maioria das vezes; 3- Às vezes concordo, às vezes discordo; 4- Concordo na maioria das vezes; 5- Concordo totalmente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A maior média encontrada está na variável (V26), com uma concordância de 4,7, afirma que a prática está condicionada ao orgulho de contar a amigos que pertence a essa corporação. A QVT analisa como o trabalhador se identifica com a própria função, qual sua satisfação em relação às atividades realizadas, seu engajamento organizacional e sua iniciativa de deixar a organização (HSU; KERNOHAN, 2006). Buelvas; Oviedo-Trespacios e Amaya (2015) compreendem que o trabalho é uma parte da família, dos amigos e faz parte de um planejamento estratégico, que estabelece boas relações de trabalho, práticas organizacionais que considerem as dimensões do ser humano para a sua plena satisfação e bem-estar.

Na sequência, as maiores médias receberam os consentimentos nas variáveis de (V2), com média 4,5 e (V23) com média 4,5. A (V2), é relacionada a percepção do colaborador sobre a organização que trabalha, nesse aspecto, houve a concordância com “eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar” (FIA, 2016). Se os colaboradores entendem como interessante trabalhar nessas empresas, isso pode ser decorrente da existência de programas de prevenção de acidentes, cuidados com a saúde dos trabalhadores, orientação para práticas saudáveis, oportunidades de crescimento e fazer carreira na organização.

A variável (V23) concerne na concordância do indivíduo sobre “gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa” (FIA, 2016). A qualidade de vida no trabalho de um colaborador pode ser medida pela forma como um trabalhador se complementa na atividade que executa, o que condiz, ou não, com sua satisfação no ambiente de trabalho, engajamento com a corporação, estresse, faltas consecutivas, nível de tristeza e ansiedade no trabalho (HSU; KERNOHAN, 2006).

Walton (1973) enfatiza que ter qualidade de vida no trabalho é satisfazer as expectativas dos trabalhadores, oferecer salários justos, tarefas adequadas, desenvolvimento das habilidades e competências de um indivíduo, além de instigar o indivíduo a buscar a autorealização pessoal e profissional. A sustentabilidade social precisa medir indicadores como as condições de vida no trabalho, as práticas organizacionais, o espaço físico, no qual se realiza essas atividades até aos tipos de relacionamento existente (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012).

A variável (V23) foi altamente avaliada, é possível afirmar que os colaboradores estão satisfeitos pessoalmente e profissionalmente com o trabalho e este, por sua vez, proporciona atendimento às necessidades materiais e imateriais dos trabalhadores, das famílias e das comunidades envolvidas. O trabalho é reconhecido pelos colaboradores como conceituado por Severino (2009), isto é, como fundamental para a sobrevivência da existência humana, proporcionando sustentação da vida, e âmago da “alma” humana.

O Quadro 16 aponta as percepções dos trabalhadores mensurados sobre a escala *likert*, no elemento de gestão da diversidade (GD).

Quadro 16 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de GD

Variáveis	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo na maioria das vezes	3 – Às vezes concordo, às vezes discordo	4 – Concordo na maioria das vezes	5 – Concordo plenamente	Total
20.GD	3,4%	4,1%	11,2%	24,7%	56,5%	100,0%
24.GD	0,9%	1,4%	6,9%	24,8%	66,0%	100,0%
32.GD	1,4%	2,9%	12,1%	34,2%	49,5%	100,0%
34.GD	0,9%	1,6%	7,2%	27,3%	63,1%	100,0%
39.GD	0,9%	1,0%	3,8%	16,1%	78,2%	100,0%
43.GD	1,4%	1,8%	7,5%	22,7%	66,7%	100,0%
47.GD	3,7%	5,5%	16,1%	30,3%	44,4%	100,0%
48.GD	2,5%	3,8%	12,2%	29,2%	52,4%	100,0%
57.GD	5,9%	7,4%	19,3%	32,1%	35,3%	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Legenda: Variáveis e questões detalhadas na página 81.

O Quadro 16 evidencia que a maioria dos colaboradores responderam na escala que possui a pontuação entre 4 a 5 pontos, isso demonstra que concordam, na maioria das vezes, ou

concordam plenamente, com as variáveis apresentadas, poucos foram os que afirmaram que discordam totalmente, até discordo na maioria das vezes.

A prática melhor avaliada é a (V39) que diz respeito à gestão da diversidade (GD) no que se refere a qualquer pessoa de idade, raça, cor e orientação sexual que são tratadas com a mesma justiça e respeito nas 150 melhores organizações. Percebe-se que a variável (V39) se equivale ao conceito de gestão da diversidade, na qual Dike (2013) enfatiza novas competências gerenciais para planejar, controlar, direcionar e compreender as diferenças sociais e culturais entre os indivíduos. No entanto, a prática, na percepção dos trabalhadores, que ainda precisa ser melhorada refere-se ao pagamento de uma remuneração justa aos colaboradores.

A Tabela 10 evidencia as médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach no elemento de gestão da diversidade.

Tabela 10 – Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de GD

Elementos	Variável	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Gestão da diversidade - GD	V20. GD	4,3	1,0	0,965
	V24. GD	4,5	0,8	0,964
	V32. GD	4,3	0,9	0,963
	V34. GD	4,5	0,8	0,964
	V39. GD	4,7	0,7	0,965
	V43. GD	4,5	0,8	0,964
	V47. GD	4,1	1,1	0,964
	V48. GD	4,3	1,0	0,964
	V57. GD	3,8	1,2	0,964

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo na maioria das vezes; 3- Às vezes concordo, às vezes discordo; 4- Concordo na maioria das vezes; 5- Concordo totalmente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

No tocante ao elemento gestão da diversidade (GD), a concordância dos colaboradores está voltada, em maior frequência, para a variável (V39) que recebeu uma média alta de 4,7 na escala *likert*, com baixo desvio padrão e alta confiabilidade nas respostas obtidas. Essa concordância demonstra que a prática realizada com maior frequência nesse elemento, é que os indivíduos de qualquer raça, idade, orientação sexual e cor são respeitados e tratados com os mesmos direitos dentro dessas corporações.

Fleury (2000) aponta que a diversidade cultural é um assunto de estudo presente dentro das corporações, e o crescimento vem proporcionando um avanço na inserção de pessoas com deficiência, e trabalhadores com cor da pele diferente como o mulato/pardo, negro e índio, esse difícil começo tem se intensificado por promulgação de algumas leis que exigem um número de deficientes e estabelecem alguns direitos iguais. Na opinião de Cardoso *et al.* (2007), organizações socialmente responsáveis adotam a diversidade não para atender às legislações,

mas sim para estimular a inovação, formação de opinião diferente, troca de conhecimentos e percepções divergentes, que podem ser extremamente úteis para crescimento organizacional.

Muitas organizações já possuem equipes de trabalho para auxiliar em políticas e práticas de gestão da diversidade, a fim de integrar pessoas diferentes ao mesmo grupo, cuidados e auxílios que buscam a emancipação, participação e inclusão dos indivíduos (BRUNSTEIN; JAIME, 2009). É preciso valorizar e respeitar as diferenças tratando as pessoas com mesmo respeito e dignidade (DIKE, 2013). Kreitz (2007) afirma que a diversidade é resultado de uma conformidade de leis e regulamentos, igualdade social e responsabilidade social, advindo de um sério planejamento estratégico focado na vantagem da diversidade.

O 3º elemento do pilar social da sustentabilidade abrange questões relacionadas à gestão da diversidade, nesse contexto, os respondentes concordaram com as práticas, no que se refere à percepção de que “as pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa”, está é a variável que atingiu a maior média entre todas as questões colocadas nesse elemento (FIA, 2016). Os gestores necessitam entender a diversidade, para promover oportunidades iguais de trabalho, tratamento digno e cumprimento do código de ética (THOMAS; ELY, 1996).

Na Tabela 11, contém um resumo das maiores médias dentre as variáveis apresentadas, mencionando a melhor média e o desvio padrão de cada elemento pesquisado, assim, percebe-se a relevância da gestão da saúde e segurança como prática social, melhor conceituada pelos trabalhadores entre os 3 elementos analisados como pertencentes aos pilares da sustentabilidade organizacional.

Tabela 11 – Média e Desvio Padrão por elementos do pilar social da sustentabilidade

Elemento	Média Geral	Desvio Padrão Geral
Estratégia como prática social – EPS	4,26	0,93
Gestão da saúde e segurança - GSS	4,42	0,85
Qualidade de vida no trabalho - QVT	4,23	0,95
Gestão da diversidade - GD	4,33	0,92

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

O elemento melhor avaliado pela amostra respondente é a gestão da saúde e segurança a qual atingiu a maior média (4,42) de concordância entre os participantes, além de apresentar também o menor desvio padrão (0,85) entre todos os elementos, sendo está a prática melhor regulamentada dentro das organizações, devido a formalização de leis trabalhistas, utilização

obrigatória de equipamento de proteção individual, normas de segurança, programas e políticas de cuidados no trabalho.

A OMS (1946) desenvolveu questões mundiais de cuidados com a saúde mental e física, à promoção da saúde, combate as doenças, hábitos saudáveis, limite de horas trabalhadas, periódicos de descanso e doenças ocupacionais causadas por atividades repetitivas. Assim, é perceptível que as melhores empresas priorizem a prática de gestão da saúde e segurança, e procurem desenvolver boas condições de saúde e segurança, treinamentos profissionalizantes, desenvolvimento de produtos para garantir saúde e segurança e ambientes limpos e adequados, pois são as práticas mais antigas e melhor regulamentadas pela legislação trabalhista.

Para Rossi, Quick e Perrewé (2009), as organizações são obrigadas a responsabilizar-se com a saúde e segurança dos seus trabalhadores, em qualquer particularidade relacionada à tarefa realizada. Segundo Rajak e Vinodh (2015), o pilar social da sustentabilidade solidifica ações e programas específicos para atender às necessidades dos seus colaboradores e os demais envolvidos com o empreendimento da organização. Segundo Rosalino e Bardagi (2008), o bem-estar organizacional está condicionado as condições físicas e de higiene no local de trabalho, *layout* dos móveis e equipamentos, iluminação adequada para realizar as tarefas, e por fim a interação entre as equipes.

A segunda variável melhor avaliada é a gestão da diversidade com média 4,33 que busca evidenciar que a diversidade de raça, cor e deficiência são respeitadas e aceitas pelos demais indivíduos dentro das empresas. E os demais elementos receberam médias entre 4,26 a 4,23.

O próximo tópico dispõe sobre as análises resultantes dos coeficientes de correlação de Spearman realizados nas variáveis de estratégia como prática social (EPS), gestão da saúde e segurança (GSS), qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão da diversidade (GD).

4.3 COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

Segundo Field (2009), as correlações caracterizam uma relação entre dois ou mais termos ou variáveis, esses relacionamentos podem se apresentar de forma positiva, negativa ou simplesmente nula. Nesse sentido, utilizou-se de um autor recente considerado melhor para atender aos objetivos da dissertação, porque define diversas categorias de correlações desde correlação nula até correlação positiva/negativa perfeita, essa definição está no Quadro 17.

Quadro 17 – Interpretação do coeficiente de correlação

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO	Cores adotadas no Estudo
± 1,00	Correlação positiva/negativa perfeita	
± 0,91 a 0,99	Correlação positiva/negativa muito forte	
± 0,71 a 0,90	Correlação positiva/negativa forte	
± 0,61 a 0,70	Correlação positiva/negativa moderada alta	
± 0,51 a 0,60	Correlação positiva/negativa moderada média	
± 0,41 a 0,50	Correlação positiva/negativa moderada baixa	
± 0,21 a 0,40	Correlação positiva/negativa fraca, mas definida	
± 0,01 a 0,20	Correlação positiva/negativa leve, quase imperceptível	
0	Correlação nula	

Fonte: Kuhl (2012, p.174).

Fonte: A autora.

O Quadro 17 apresenta os dados numéricos dos respectivos coeficientes de correlação e sua interpretação depende de cada resultado advindo das variáveis de estratégia como prática social, gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade. A interpretação do coeficiente de correlação inicia-se com a correlação nula (0) alcançando até a correlação positiva/negativa perfeita ($\pm 1,00$).

Assim, a Tabela 12 exhibe os resultados dos coeficientes de correlação entre as variáveis de estratégia como prática social com o pilar social da sustentabilidade.

Tabela 12 – Correlação entre as variáveis de EPS com o pilar social da sustentabilidade

Variável	EPS.7	EPS.16	EPS.18
EPS.7	1		
EPS.16	,569	1	
EPS.18	,541	,544	1
Correlação moderada média		Correlação perfeita	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A Tabela 12, revela que a EPS possui em todas as variáveis correlações positivas, classificada como moderada média, que é conceituada entre 0,51 a 0,60. Esse coeficiente de correlação positivo confirma uma possível relação que pode existir entre a EPS e, o pilar social da sustentabilidade. Dessas três variáveis apresentadas, a que se mostrou maior correlacionada com o pilar social da sustentabilidade é a variável (EPS16) com correlações de 0,569.

Essa variável, com maior correlação, corresponde à concordância de que “as empresas colocam em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível” (FIA, 2016). Percebe-se com essa afirmação que as organizações que buscam se destacar pela qualidade no

ambiente de trabalho, efetivam os pedidos de seus colaboradores na medida em que conseguem atendê-los, essa prática de aceitar outras percepções proporciona benefícios aos colaboradores e a organização.

Nesse aspecto, Rego *et al.* (2003, p.7) evidencia, em seu estudo das 100 melhores empresas para se trabalhar na Europa, que “os indivíduos podem desenvolver o seu potencial e realizarem-se do ponto de vista pessoal e familiar” quando as corporações aceitam as recomendações sugeridas pelos trabalhadores. Whittington (2002) aponta, nesse aspecto, que a EPS busca formalizar suas estratégias, baseando-se nas rotinas, hábitos, costumes e comportamentos dos seus praticantes. Isso é evidente nas palavras de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), quando afirmam que as estratégias organizacionais são realizadas pautadas em diversos grupos que exercem influência sobre a empresa.

De acordo com Elkington (2012) a sustentabilidade organizacional compromete-se com as necessidades e expectativas emergentes nas questões de igualdade social, justiça ambiental, ética empresarial, responsabilidade compromissada, direitos humanos e participação dos *stakeholders*. Deste modo, é preciso redimensionar a sustentabilidade social como uma competência organizacional direcionada para um agir estratégico, o qual tem um “poder” de realizar ações que alinhem os objetivos estratégicos da organização com os anseios dos sujeitos envolvidos (BANSI, 2013). Esse agir competente é alcançado pelas melhores empresas, à medida que focam as sugestões dos trabalhadores e desenvolvem ações efetivas no âmbito social e, por isso, obteve correlação moderada média em todas as variáveis.

A tabela 13 evidencia as correlações efetivadas nas práticas do elemento de gestão da saúde e segurança com o pilar social da sustentabilidade organizacional.

Tabela 13 – Correlação entre as variáveis de GSS com o pilar social da sustentabilidade

Variável	GSS.6	GSS.11	GSS.21	GSS.29	GSS.31	GSS.33	GSS.60	GSS.63	GSS.58
GSS.6	1								
GSS.11	0,375	1							
GSS.21	0,436	0,413	1						
GSS.29	0,417	0,432	0,475	1					
GSS.31	0,422	0,415	0,456	0,577	1				
GSS.33	0,382	0,384	0,502	0,486	0,507	1			
GSS.60	0,347	0,362	0,498	0,424	0,392	0,483	1		
GSS.63	0,368	0,394	0,417	0,518	0,607	0,438	0,399	1	
GSS.58	0,325	0,374	0,403	0,401	0,382	0,376	0,380	0,392	1
Correlação moderada média			Correlação moderada baixa			Correlação fraca, mas definida			
Correlação perfeita									

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

De acordo com essa tabela, os dados demonstram que apenas duas das variáveis do elemento de gestão da saúde e segurança estão correlacionados de maneira mais forte que as outras, apresentando uma correlação moderada média de 0,51 até 0,60 nas variáveis que retratam sobre a (GSS63), relatando que “todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa” e a variável (GSS31) demonstra que “os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho” (FIA, 2016).

Por esse ângulo, Junqueira, Souza Bispo e Calijuri (2007) alegam que se as melhores empresas para se trabalhar no Brasil adotarem boas práticas de gestão de pessoas com benefícios adicionais como: investimento em plano de saúde, previdência privada, programas de treinamentos oferecidos pela empresa, esses e outros benefícios efetivam a satisfação dos trabalhadores e o alcance dos objetivos organizacionais.

Rego *et al.* (2003), em um estudo realizado nas 100 melhores empresas para trabalhar, na Europa, demonstrou que uma parceria de camaradagem entre o colaborador e seu superior, oferece vantagens para ambos, nos aspectos de confiança no superior, diálogo aberto e sincero, equilíbrio trabalho e família, possibilidade de crescimento e aprendizagem pessoal, isto se reverte em laços fortes e intenção de não deixar uma corporação.

A grande parte das variáveis alcançaram correlação moderada baixa, que se conceitua entre 0,41 a 0,50, isso indica que essas variáveis precisam ser melhor trabalhadas dentro das organizações, para que os colaboradores percebam nesses itens a preocupação das 150 melhores empresas em desenvolver benefícios e melhoramento nas perspectivas de saúde e segurança do trabalhador, fazendo com que os colaboradores percebam que esses itens são praticados pelas organizações.

A outra grande parte das variáveis receberam correlações fracas, mas definidas, como pertencentes ao pilar social da sustentabilidade, com isso, observa-se que algumas variáveis precisam ser desenvolvidas pelos gestores nas melhores empresas, para que os colaboradores visualizem essas práticas sociais e reconheçam que a corporação está disposta a assumir esse elemento e suas variáveis como parte integrante de sua missão e visão estratégica.

Dessa forma, em atendimento ao objetivo proposto na dissertação o 1º elemento de gestão da saúde e segurança no trabalho pode ser compreendido e classificado como um possível indicador do pilar social, essa confirmação, de que todas as suas variáveis têm conexão positiva com o pilar social da sustentabilidade, comprova-se pelas correlações realizadas que resultaram na confirmação dessa relação positiva, em que o seu relacionamento é conceituado de fraco até forte, esse reconhecimento positivo entre as variáveis pode ser melhorado quando esses indicadores forem conceituados como análise do pilar social.

A Tabela 14 concerne nas correlações relacionadas ao elemento de qualidade de vida no trabalho com o pilar social da sustentabilidade.

Tabela 14 – Correlação entre as variáveis de QVT com o pilar social da sustentabilidade

Variável	QVT. 2	QVT. 5	QVT. 23	QVT. 26	QVT. 28	QVT. 36	QVT. 38	QVT. 44	QVT. 46	QVT. 49	QVT. 59	QVT. 61
QVT.2	1											
QVT.5	,425	1										
QVT.23	,478	,370	1									
QVT.26	,597	,368	,550	1								
QVT.28	,528	,454	,525	,511	1							
QVT.36	,478	,417	,442	,440	,650	1						
QVT.38	,482	,429	,461	,469	,567	,557	1					
QVT.44	,510	,415	,470	,523	,534	,489	,486	1				
QVT.46	,448	,387	,381	,413	,545	,529	,449	,483	1			
QVT.49	,390	,339	,386	,382	,473	,455	,458	,398	,387	1		
QVT.59	,448	,376	,452	,459	,569	,542	,517	,461	,431	,461	1	
QVT.61	,511	,441	,582	,523	,587	,531	,540	,542	,452	,466	,547	1

Correlação moderada média

Correlação moderada baixa

Correlação fraca, mas definida

Correlação moderada alta

Correlação perfeita

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A Tabela 14 apresenta as correlações do elemento de qualidade de vida no trabalho, nesse elemento, foi identificado que apenas uma variável apresentou correlação moderada alta. A variável (QVT36) representa uma correlação alta sobre os aspectos de que “a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira” obtendo correlação de 0,650 (FIA,2016).

Esse resultado aponta para evidências de que as melhores organizações promovem seus colaboradores de forma honesta e justa, buscando oportunizar o seu crescimento, identificando suas habilidades, competências e esforços ao longo de sua trajetória na organização. Dessa forma, as boas práticas de gestão auxiliam no crescimento da carreira dos trabalhadores, e uma boa remuneração de salários, seja por meio de pagamentos de bônus, comissão, participação nos lucros e resultados da corporação (WAKAMATSU; KIMURA; BASSO, 2005).

De acordo com um estudo das melhores empresas, a carreira é responsabilidade do indivíduo e da corporação, em que o processo decisório de gestão baseado na oferta de oportunidades, treinamentos, avaliação de desempenho e recrutamento interno, precisa ser uma gestão compartilhada, a fim de monitorar a carreira multidirecional dos trabalhadores (ARONI, 2011).

Para Schirrmeister e Limongi-França (2012), a QVT orienta para que o indivíduo busque o seu melhor desempenho produtivo, esse esforço motiva para que ele obtenha crescimento profissional na organização. A (QVT26) é a segunda variável que apresentou maior

correlação, classificada como moderada média com 0,597, na questão que corresponde “tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa” (FIA, 2016). Isso demonstra que os colaboradores se sentem honrados em falar da organização em que trabalham e recomendam aos seus parentes e amigos como um excelente lugar para se trabalhar.

Esse *feedback* faz com que os colaboradores considerem muito importante trabalhar na corporação, à medida que podem realizar suas metas e objetivos, externalizam os seus sentimentos e afetos para terceiros, quanto ao apreço e consideração que têm pela organização que trabalha. Segundo Findlay, Kalleberg e Warhurst (2013), o trabalho é considerado bom quando apresenta boas e adequadas condições para realizar as atividades, o quanto permite desenvolver suas habilidades e competências e quanto financeiramente esse trabalho representa para o atendimento das necessidades fisiológicas e aspirações do colaborador e da sua família.

A terceira variável com melhor correlação apresentada é a (QVT61) que corrobora as boas práticas de gestão de pessoas das melhores organizações, quando os colaboradores afirmam que “a sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional” (FIA, 2016). A qualidade de vida no trabalho pode ser considerada como um elemento de análise do pilar social da sustentabilidade, já que busca proporcionar aos seus colaboradores uma sensação de bem-estar, autoestima, felicidade e realização pessoal e profissional. Essa função social de realização não resume somente em fornecer um emprego, mas sim a plena satisfação das dimensões que completam o ser humano (SAMPAIO, 2012).

As demais variáveis do elemento de QVT se encontram com menores correlações, sendo classificadas pelos colaboradores como correlações moderada média, correlação baixa e correlação fraca, mas definida. Esse diagnóstico de que todas as variáveis estão correlacionadas positivamente, evidencia que esse elemento possui grandes probabilidades de pertencer aos indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional.

Limongi-França (1996), com seu modelo BPSO, sugere algumas ações e programas de qualidade de vida no trabalho, seu foco é que se atendam a todas as dimensões do ser humano, como promover ações de autoestima, lazer e cultura, desenvolvimento das habilidades pessoais e profissionais e benefícios obrigatórios e espontâneos. Fernandes e Ferreira (2015) reiteram que a qualidade de vida no trabalho é avaliada pelos colaboradores em uma escala de bem-estar moderado, em que a variável mais importante é a equidade entre trabalho e família. Ações que promovam a saúde, que controlem os riscos ambientais e atendam às necessidades físicas.

A Tabela 15 demonstra as correlações no elemento de gestão da diversidade com o pilar social da sustentabilidade.

Tabela 15 – Correlação entre as variáveis de GD com o pilar social da sustentabilidade

Variável	GD.20	GD.24	GD.32	GD.34	GD.47	GD.48	GD.57	GD.39	GD.43
GD.20	1								
GD.24	,359	1							
GD.32	,425	,534	1						
GD.34	,348	,481	,561	1					
GD.47	,447	,456	,593	,461	1				
GD.48	,568	,408	,524	,426	,581	1			
GD.57	,341	,392	,550	,409	,545	,440	1		
GD.39	,333	,399	,428	,408	,407	,405	,318	1	
GD.43	,359	,463	,514	,449	,468	,412	,431	,383	1
Correlação moderada média			Correlação moderada baixa			Correlação fraca, mas definida			
Correlação perfeita									

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Segundo as análises dos dados, a tabela 15 exibe as correlações entre as variáveis da gestão da diversidade com o elemento do pilar social da sustentabilidade, nesse quesito, as correlações se apresentaram classificadas desde correlação fraca, mas definida até correlação moderada média. O maior coeficiente de correlação encontrado foi de 0,593, na variável de (GD47) que equivale a prática “esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho” (FIA, 2016).

Dike (2013) aponta que valorizar a diversidade é uma atitude que ressalta a consciência, a gratidão, discernimento e compreensão das diferenças individuais. A gestão é competente quando contribui para a valorização, aceitação e reconhecimento dos empregados, como fonte de vantagem competitiva e de sucesso de uma corporação. Isso caracteriza que as melhores empresas oferecem suporte nas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional do ser humano, caso algum indivíduo se sinta prejudicado no local de trabalho, essa concordância dos colaboradores manifesta uma realidade vivenciada na prática diária dentro das organizações, nas quais existe a valorização, o atendimento e a inclusão de pessoas diferentes.

A segunda correlação com maior destaque está na variável (GD48), com coeficiente de correlação 0,581, que enfatiza a concordância que “meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe” (FIA, 2016). Essa afirmação demonstra uma aceitação da parte dos gestores em acolher e respeitar opiniões diferentes das suas. A diversidade tem efeitos colaterais diretamente nas corporações e cabe a organização treinar seus gestores, para adquirir novas competências de gestão, aceitando o novo e oposto como uma necessidade de crescimento e prosperidade do ambiente de trabalho (JONSSON; HOLMGREN, 2013).

As correlações entre a gestão da diversidade e o pilar social da sustentabilidade são baixas, essa relação pode ser explicada por um estudo realizado nas 150 melhores empresas para se trabalhar em 2007, o qual buscou compreender se a gestão da diversidade é praticada dentro das organizações. Nesse sentido, Lara (2008) apontou a existência de ações direcionadas para grupos como os negros, as mulheres, os deficientes e os homossexuais, no entanto, salienta que tais ações não ocorrem em todas as 150 melhores empresas, evidenciando que essas ações são realizadas somente em 34% das organizações.

A Tabela 16 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis de estratégia como prática social, gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade.

Tabela 16 - Matriz de correlação entre as variáveis

Variável	EPS	GSS	QVT	GD
EPS	1			
GSS	,791	1		
QVT	,822	,851	1	
GD	,804	,845	,891	1

Correlação forte
Correlação perfeita

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A matriz de correlação revela que todas as variáveis estão associadas de maneira positiva, apresentando um coeficiente de correlação forte que é definido entre 0,71 a 0,90. Esse vínculo relata, na matriz, a harmonia entre todas as variáveis de cada elemento, indicando que esses elementos são fortes indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade.

Um trabalho pode ser bom ou ruim, isso advém dos atributos das funções e condições específicas de trabalho, o que inclui o quanto de salário recebe o trabalhador, quais são os benefícios que obtém, qual o grau de proteção e segurança na realização das atividades, perspectivas de desenvolvimento de suas habilidades, flexibilidade no horário de expediente, autonomia e responsabilidade pelas suas tarefas (FINDLAY; KALLEBERG; WARHURST, 2013).

De acordo com Gomes *et al.* (2006), a responsabilidade social é um sistema dinâmico e complexo, na qual a função social das corporações não é somente gerar riquezas, poder e liquidar o pagamento de impostos, mas, sim, pensar na vida do ser humano acolhendo todas as suas satisfações e frustrações.

No próximo tópico são descritos os testes de Qui-quadrado realizados em cada elemento do pilar social, comparando-o com o perfil sócio demográfico dos participantes do estudo.

4.4 TESTES DE QUI-QUADRADO

Os testes de Qui-quadrado demonstram se existe algum tipo de relacionamento entre as categorias de variáveis, baseando-se na associação significativa de ,000 e menor que ,005 e nos maiores percentuais de frequência das variáveis (FIELD, 2009). O teste Qui-quadrado atende ao objetivo do estudo quando verifica se os elementos de estratégia como prática social, gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade possuem diferenças significativas quando comparado às características de perfil sócio demográfico.

Nesta perspectiva, o Quadro 18 demonstra as associações significativas das variáveis com as características sócio demográficas do perfil dos respondentes.

Quadro 18 – Estratégia como Prática social *versus* perfil sócio demográfico

Variável		Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda
Elemento									
E	Eps7	,000**	,000**	,000**	,008	,006	,000**	,000**	,000**
P	Eps16	,000**	,000**	,000**	,056	,000**	,000**	,000**	,000**
S	Eps18	,000**	,000**	,000**	,008	,000**	,000**	,000**	,000**

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

O Quadro 18 revela que, na variável de EPS, o sexo é significativo em todas as questões, assim como a faixa etária, escolaridade, região, cargo e renda. Estes itens de perfil apresentam significância de ,000 para o elemento da EPS. Nesse elemento, não foi encontrado nenhuma significância menor que ,005. Os itens como deficiência e cor não interferem e nem apresentam diferenças significativas para a realização da estratégia como uma prática social dentro das organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho.

Na EPS, é importante analisar a formação de estratégias pelos líderes organizacionais, verificando suas rotinas, costumes, hábitos e comportamentos por meio de práticas direcionadas aos seus colaboradores (WHITTINGTON, 2002). As variáveis significativas demonstram que a EPS ajuda ampliar a visão dos gestores, para sistematizar atividades que apresente um nível maior de reflexividade dos colaboradores e sua interação com o meio (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

A Tabela 17 exhibe quais foram os itens que obtiveram a maior significância, no Quadro 18 pelos respondentes quanto às questões apresentadas no elemento de estratégia como prática social, destacando em cada item do perfil a maior frequência obtida.

Tabela 17- Maiores frequências de Estratégia como prática social versus o perfil sóciodemográfico

EPS	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda
7	Feminino 81,5%	45 a 70 Anos	Fundamental	Não	Mulato/ Pardo	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 80,2%	82,8%	83,6%	80,9%	81,4%	86,1%	85,8%	87,1%
16	Feminino 76,4%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 77,2%	80,8%	82,5%	78,9%	77,6%	81,6%	82,4%	82,1%
18	Feminino 84,3%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 86,7%	89,6%	90,7%	86,8%	87,5%	89,0%	88,1%	89,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A Tabela 17 descreve as maiores frequências obtidas das opiniões dos colaboradores. É notório que houve o consentimento geral nas três variáveis do elemento EPS, quanto as percepções de trabalhadores que possuem a mesma faixa etária, entre 45 a 70 anos e que possuem o mesmo nível de instrução que, no caso, é o ensino fundamental, e que se apresentam na cor mulato/pardo, localizado na região Norte do Brasil e, nas rendas, se mostrou-se significativa para quem recebe acima de R\$ 14.080,00.

Desse modo, levando em consideração que a EPS é em nível estratégico, os cargos que mais se destacaram com as afirmações de EPS são os supervisores e os diretores, isso confirma que as organizações visam desenvolver ações e práticas propícias para os colaboradores, suas famílias e comunidade em geral. O consentimento sobre as boas práticas de gestão ficou mais evidente na concordância dos respondentes do Norte do País.

Nesse aspecto, comparar as percepções que os colaboradores estão afirmando com o discurso dos gestores das organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho, esse contrapor de ideias proporcionar maior clareza e certifica a veracidade se a estratégia se efetiva como prática social na elaboração de projetos, ações e programas direcionados para os *stakeholders*. Desse modo, dos 150 gestores das melhores empresas para se trabalhar, 148 asseguraram que a variável (V.1EPS) “considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio” (FIA, 2016).

De tal modo, dos 150 gestores questionados, somente 2 alegaram que a sustentabilidade organizacional ainda não faz parte da estratégia do negócio da empresa, os demais relataram que a sustentabilidade é uma prática realizada diariamente no ambiente corporativo, sendo uma atividade empreendida há mais de 3 anos. Desses gestores, 111 afirmaram possuir um “suporte

da área de RH às lideranças, para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados aos empregados” (FIA, 2016). A efetivação dessa prática complementa a preocupação das empresas com seu papel ético e de responsabilidade social, à medida que estabelece uma área específica de sua empresa em prol da formação de seus líderes, já que é esse o grupo que próximo está da realidade dos colaboradores. Portanto o compartilhamento das informações e sua divulgação é essencial para o surgimento e sustentação de melhores práticas aplicadas ao bem-estar.

Os gestores alegam ainda que dispõem de uma “área ou modelo de gestão de Recursos Humanos que possuem diretrizes estratégicas formalmente definidas”, para apoiar as tomadas de decisões estratégicas nas organizações (FIA, 2016). Consequentemente, para tornar-se uma sociedade sustentável, é preciso determinar na missão, visão e valores de uma corporação os princípios inerentes à equidade social, boa gestão dos recursos, serviços dignos de saúde e educação, logo, só é possível se alinhar o planejamento estratégico decisório nas organizações (HOPWOOD; MELLOR; O’BRIEN, 2005).

Segundo Stubbs e Cocklin (2007) e Elkington (2012), a sustentabilidade organizacional é considerada estratégia de negócio, quando se envolve com assuntos sociais e possui um comportamento ético com seus envolvidos. No que diz respeito ao código de conduta das organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho, 147 elaboram e disseminam um código que orienta o comportamento dos seus empregados, essa prática vem sendo realizada há mais de 3 anos, esse código de conduta, pautado na colaboração entre empresa e trabalhador, estabelece um relacionamento de parceria, em que “os empregados tiveram oportunidade de questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de conduta” (FIA, 2016).

O Quadro 19 expõe os resultados do perfil sóciodemográfico com o elemento de GSS.

Quadro 19 – Elemento de Gestão da saúde e segurança *versus* perfil sóciodemográfico

Variável		Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda
Elemento									
G S S	Gss6	,150	,000**	,000**	,549	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gss11	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,008	,000**	,000**
	Gss21	,000**	,000**	,000**	,001*	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gss29	,000**	,000**	,000**	,228	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gss31	,000**	,000**	,000**	,180	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gss33	,000**	,000**	,000**	,021	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gss58	,113	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gss60	,000**	,000**	,000**	,442	,000**	,000**	,000**	,000**
Gss63	,004*	,000**	,000**	,119	,000**	,000**	,000**	,000**	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Os resultados indicam que a idade, escolaridade, cor, cargo e renda se revelam com significância de ,000 para o elemento de gestão da saúde e segurança. A faixa etária de um colaborador interfere no seu plano de saúde, nos gastos com remédios e no acúmulo de doenças psicossociais e estressores no trabalho, além de cuidado nas atividades perigosas. Desse modo, quanto maior o nível de instrução do indivíduo, levando em consideração o atributo da cor da pele, maiores são as chances de conseguir um bom salário e um cargo elevado.

Portanto essas variáveis são determinantes, para que o trabalhador eleve o seu nível no atendimento das expectativas relacionadas à gestão da saúde e segurança, à proporção que uma melhor condição salarial e maior posição hierárquica na organização possibilita receber uma boa remuneração e satisfazer suas necessidades, como por exemplo, possuir um bom plano de saúde e assistência médica para toda sua família.

O estudo de Batista, Oswaldo e Castilho (2013) sobre as dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil, revelam o alinhamento das estratégias e competências da organização com os interesses dos colaboradores. Esse posicionamento efetiva práticas direcionadas para a gestão de pessoas, proporcionando capacitação e desenvolvimento dos indivíduos, processo adequado das tarefas laborais e cuidados com a carreira e promoção do colaborador.

A Tabela 18 dispõe dos dados que apresentaram maior frequência de concordância no elemento de gestão da saúde e segurança no pilar social da sustentabilidade.

Tabela 18 - Maiores frequências de Gestão da saúde e segurança *versus* o perfil sócio-demográfico

GSS	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda
6	Feminino 81,8%	45 a 70 Anos	Fundamental	Não	Branco Mulato/ Pardo Amarelo	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 82,1%		85,4%	82,1%	82,5%	86,5%	86,2%	86,4%
1	Feminino 92,2%	45 a 70 Anos	Especialização	Não	Branco	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 93,2%		95,0%	93,0%	93,4%	95,1%	96,9%	96,9%
2	Feminino 89,5%	45 a 70 Anos	Especialização	Não	Branco	Centro-Oeste	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 91,0%		92,5%	90,6%	91,1%	91,5%	93,5%	95,5%
2 9	Feminino 77,6%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Direção e Supervisor	de R\$ 1760,01 a R\$ 2640,00
	Masculino 79,1%		84,5%	80,1%	81,1%	83,6%	81,0%	80,7%
3 1	Feminino 78,1%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Negro	Norte	Operacion al	Até R\$ 1760,00
	Masculino 80,1%		90,5%	81,2%	83,1%	85,9%	84,6%	83,2%
3 3	Feminino 86,9%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Índio	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 86,3%		90,6%	87,5%	87,4%	88,4%	89,4%	91,8%
5 8	Feminino 94,1%	45 a 70 Anos	Especialização	Não	Branco	Norte	Administra tivo	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 93,9%		95,9%	94,0%	94,4%	95,1%	95,4%	97,3%
6 0	Feminino 87,3%	45 a 70 Anos	Especialização	Não	Branco	Centro-Oeste	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 86,0%		89,9%	86,5%	87,3%	88,9%	92,4%	92,5%
6 3	Feminino 82,6%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Vendedor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 83,6%		90,9%	84,9%	85,7%	87,5%	89,5%	85,9%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

As maiores frequências de concordância dos trabalhadores foram nos que possuem faixa etária de 45 a 70 anos, maior parte enquadrada no sexo masculino, com escolaridade desde ensino fundamental até a especialização, em certas variáveis do elemento GSS. Nessa variável analisada, houve um consentimento geral de diferentes raças tais como: branca, negra, índio, amarelo e mulato/pardo. Nesse elemento, a região de destaque é o Norte, no entanto, a região Centro-Oeste também concorda com as questões propostas. O cargo que mais houve aceitação foi a posição de diretor, com maior frequência direcionada para uma renda + de R\$ 14.080,00.

Um estudo realizado com as melhores empresas para se trabalhar, no ano de 2000 demonstrou que os empregados enfatizaram a qualidade de vida no trabalho como oportunidade de fazer carreira e receber treinamentos. Por esse ângulo, percebe a importância em treinar seus trabalhadores, para disputarem um novo cargo e construam carreira pessoal e profissional, pois é por meio desse crescimento que melhoram as condições salariais, para satisfazer suas necessidades físicas, psicológicas e sociais, além de alcançar seus objetivos (TOLFO; PICCININI, 2001).

O Quadro 20 apresenta a significância das características do perfil dos participantes no elemento de qualidade de vida no trabalho.

Quadro 20 – Elemento da Qualidade de vida no trabalho *versus* perfil sócio demográfico

Variável		Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda
Elemento									
Q V T	Qvt2	,000**	,000**	,000**	,000**	,005*	,001*	,000**	,000**
	Qvt5	,000**	,000**	,000**	,144	,000**	,000**	,000**	,000**
	Qvt23	,000**	,000**	,000**	,426	,063	,000**	,000**	,000**
	Qvt26	,114	,000**	,000**	,003*	,031	,001*	,000**	,000**
	Qvt28	,000**	,000**	,000**	,022	,032	,000**	,000**	,000**
	Qvt36	,000**	,000**	,000**	,022	,000**	,000**	,000**	,000**
	Qvt38	,000**	,000**	,000**	,011	,023	,000**	,000**	,000**
	Qvt44	,128	,000**	,000**	,000**	,003*	,008	,000**	,000**
	Qvt46	,000**	,000**	,000**	,627	,033	,000**	,000**	,000**
	Qvt49	,002*	,000**	,000**	,135	,007	,000**	,000**	,000**
	Qvt59	,000**	,000**	,000**	,221	,000**	,000**	,000**	,000**
	Qvt61	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

No elemento de qualidade de vida no trabalho, as características do perfil que maior houve significância é a faixa etária, a escolaridade, cargo e renda. Esses resultados delimitam que a qualidade de vida no trabalho é vislumbrada, dependendo da idade do colaborador, quanto mais jovem e saudável está, melhores são suas expectativas de QVT. Quando se refere às pessoas mais idosas já “desgastadas” pela atividade laboral, as suas condições físicas, psicológicas e mentais prejudicam a satisfação de QVT. Uma pesquisa com funcionários públicos sobre a perspectiva das dimensões do BPSO revelou que a percepção dos trabalhadores sobre qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada e influenciada pelas questões de renda e nível de escolaridade (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2017).

Logo quanto mais elevado o nível educacional, melhor a capacidade de discernimento e compreensão de um indivíduo, esse conhecimento intervém na maneira de se relacionar, na forma de resolver os problemas, no controle de estresse no trabalho, além de uma alternativa

para buscar um cargo mais elevado e, conseqüentemente, melhorar seu salário. Ao quesito renda, quanto mais se ganha, é possível dizer que mais satisfeito fica em relação a QVT, devido aos maiores benefícios e sonhos que estão sendo realizados por esses ganhos salariais.

A qualidade de vida no trabalho está interligada no tocante à busca pela realização profissional, pelo alcance de metas e objetivos, pelo atendimento das necessidades, sendo um conjunto harmônico que propicia bem-estar organizacional. A ergonomia e organicidade do trabalho proporcionam um ambiente saudável, com equipamentos adequados para elaborar suas tarefas, livre de fadiga com manuseio correto dos objetos, contribuindo para um clima agradável de trabalho (ROSALINO; BARDAGI, 2008).

A Tabela 19 especifica as maiores frequências obtidas no elemento de QVT.

Tabela 19 - Maiores frequências de Qualidade de vida no trabalho *versus* o perfil sócio demográfico

Q V T	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda
2	Feminino 86,4%	45 a 70 Anos	Especialização	Não	Branco	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 87,1%	88,5%	88,9%	87,1%	87,4%	88,2%	91,7%	91,8%
5	Feminino 74,8%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Operacional	de R\$ 1760,01 a R\$ 2640,00
	Masculino 76,9%	81,5%	83,5%	78,1%	77,7%	81,1%	79,3%	78,8%
2 3	Feminino 88,4%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Nordeste	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 89,5%	94,0%	92,9%	89,5%	90,0%	91,1%	92,9%	93,8%
2 6	Feminino 92,2%	45 a 70 Anos	Especialização	Não	Mulato/ Pardo	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 92,0%	94,2%	93,7%	92,2%	92,5%	94,1%	95,6%	95,1%
2 8	Feminino 73,0%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Índio	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 74,7%	80,0%	83,0%	76,6%	76,0%	79,7%	81,8%	84,3%
3 6	Feminino 64,2%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Índio	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 64,7%	69,1%	78,4%	67,6%	68,5%	75,0%	73,7%	74,8%
3 8	Feminino 82,1%	45 a 70 Anos	Fundamental	Não	Índio	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 83,7%	85,3%	86,8%	83,2%	84,1%	85,9%	86,9%	86,9%
4 4	Feminino 83,3%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 83,6%	88,6%	91,9%	86,1%	84,8%	86,4%	85,7%	86,7%
4 6	Feminino 66,4%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo Amarelo	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 65,3%	71,7%	72,6%	66,8%	66,2%	76,7%	72,6%	76,0%
4 9	Feminino 77,7%	16 a 25 Anos	Especialização	Não	Mulato/ Pardo	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 78,3%	79,8%	80,7%	78,3%	79,0%	83,1%	83,8%	84,1%
5 9	Feminino 82,9%	16 a 25 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo Índio	Norte	Vendedor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 82,2%	84,4%	87,1%	83,4%	84,1%	86,8%	86,7%	84,4%
6 1	Feminino 80,3%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Vendedor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 83,6%	89,0%	90,2%	86,0%	85,0%	87,6%	85,4%	85,9%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

No elemento de qualidade de vida no trabalho, as maiores frequências de concordância se configurou no sexo masculino, na faixa etária de 16 a 25 anos e de 45 a 70 anos, com destaque em grau de instrução em nível de ensino fundamental até especialização, apresentando um aceite maior para os que possuem deficiência e que se consideram como mulato/pardo localizados na região Norte, com cargos variados entre vendedor, superior, direção e operacional com rendas acima de R\$ 14.080,00.

Segundo Schirrmester e Limongi-França (2012), a QVT pode se constituir valores de sustentabilidade, quando o propósito é melhorar as condições ambientais de trabalho, quando as relações entre gestor e colaboradores são harmoniosas, quando as práticas são focadas no bem-estar organizacional, quando instituem oportunidades de desenvolvimento profissional. Sampaio (2012) ressalta que a qualidade de vida no trabalho é conceituada pela motivação, satisfação, tomada de decisões e conforto no local de trabalho.

O Quadro 21 relata as variáveis do elemento de gestão da diversidade com o perfil sóciodemográfico dos respondentes.

Quadro 21 - Elemento de Gestão da diversidade *versus* perfil sóciodemográfico

Variável		Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda
Elemento									
G D	Gd20	,655	,000**	,000**	,538	,000**	,001**	,000**	,000**
	Gd24	,066	,000**	,000**	,025	,140	,000**	,000**	,000**
	Gd32	,001*	,000**	,000**	,020	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gd34	,000**	,000**	,000**	,083	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gd39	,991	,000**	,000**	,000**	,000**	,057	,000**	,000**
	Gd43	,162	,000**	,000**	,897	,012	,000**	,000**	,000**
	Gd47	,000**	,000**	,000**	,132	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gd48	,000**	,000**	,000**	,985	,620	,000**	,000**	,000**
	Gd57	,000**	,000**	,000**	,094	,000**	,000**	,000**	,000**

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

No elemento de gestão da diversidade, as variáveis do perfil que obtiveram significância de ,000 estão direcionadas para a faixa etária, escolaridade, cargo e renda dos colaboradores. A significância comprovou a sinergia existente entre as questões, com o perfil sóciodemográfico da amostra pesquisada. Nessa ocasião, o *know how* interfere na forma de compreender as tarefas e elaborar as decisões, pois sofre influência dos comportamentos, habilidades e aprendizagens do indivíduo. O conhecimento favorece o crescimento da carreira do empregado, interferindo no cargo que ocupa e na renda que recebe. Nesse aspecto, as práticas estão ligadas ao “fazer”, e essa sabedoria fornece a cognição, o comportamento e os recursos para se relacionar com os

demais e conseguir realizar as atividades em grupo construindo a atividade estratégica (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A gestão da diversidade deve “acolher” as diferenças individuais entre os trabalhadores, e realçar a inclusão das mulheres no ambiente de trabalho, as pessoas com deficiências e de características físicas distintas (WASHINGTON, 2008). Os trabalhadores com PcD possuem o mesmo comprometimento, dedicação e satisfação, no entanto possuem desvantagem em relação à renda inferior e ao único trabalho (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2013).

A Tabela 20 expressa as mais altas frequências no elemento de gestão da diversidade.

Tabela 20 - Maiores frequências de Gestão da diversidade versus o perfil sócio-demográfico

G D	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda
20	Feminino 79,6%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Branco	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 79,9%		83,8%	80,8%	80,5%	82,1%	83,0%	83,2%
24	Feminino 89,9%	45 a 70 Anos	Fundamental	Não	Branco	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 89,4%		92,3%	89,7%	90,0%	92,0%	91,2%	92,4%
32	Feminino 82,0%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 82,6%		88,2%	83,2%	84,0%	87,2%	85,9%	87,4%
34	Feminino 88,6%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Índio	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 89,9%		91,5%	90,0%	91,0%	92,3%	91,2%	91,7%
39	Feminino 93,6%	16 a 25 Anos	Especialização	Não	Branco	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 93,6%		94,1%	93,8%	94,0%	95,5%	95,8%	95,3%
43	Feminino 88,3%	45 a 70 Anos	Fundamental	Não	Mulato/ Pardo	Norte	Supervisor	de R\$ 2640,01 a R\$ 5280,00
	Masculino 88,7%		91,9%	88,7%	89,6%	92,8%	92,2%	90,6%
47	Feminino 69,3%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Direção	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 70,8%		78,7%	71,3%	71,8%	76,3%	76,6%	78,5%
48	Feminino 80,0%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Mulato/ Pardo	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 81,5%		84,9%	81,3%	81,6%	83,0%	85,6%	86,4%
57	Feminino 66,1%	45 a 70 Anos	Fundamental	Sim	Índio	Norte	Supervisor	+ de R\$ 14080,00
	Masculino 66,5%		73,7%	68,4%	68,5%	74,4%	73,5%	81,6%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

De acordo com a Tabela 20, os indivíduos atribuem importância ao salário recebido, pois é com ele que conseguem realizar seus propósitos, proporcionar melhores condições de vida e educação para seus filhos e esposas, conseguem realizar viagens, descansar e equilibrar trabalho e vida, e o salário também é definido pelo cargo que ocupa, pela experiência que possui e pela escolaridade que apresenta.

É relevante que os líderes se habilitem a uma nova maneira de conquistar e acolher a diferença dos colaboradores, fornecendo espaço igualitário de oportunidades para crescer, não exercendo “sintomas” de inferioridade nos indivíduos, mas se comprometendo com a responsabilidade social (MACCALI *et al.*, 2015). Fleury (2000) menciona que é preciso mudar os padrões de diversidade cultural atuantes no País, e implementar políticas e práticas de gestão de pessoas que acolham as diferenças de raça, cor, religião e sexo.

O Quadro 22 apresenta um resumo da significância do perfil sócio-demográfico que foram relevantes em cada elemento.

Quadro 22 – Resumo da significância dos elementos *versus* o perfil sócio-demográfico

Variável	Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Cor	Região	Cargo	Renda
EPS	,000**	,000**	,000**	-	,000**	,000**	,000**
GSS	-	,000**	,000**	,000**	-	,000**	,000**
QVT	-	,000**	,000**	-	-	,000**	,000**
GD	-	,000**	,000**	-	-	,000**	,000**

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Pode-se afirmar que os resultados demonstram a importância da idade do colaborador, o seu nível de instrução ou conhecimento para realizar as tarefas/ou executar as atividades designadas, as quais estão diretamente ligadas ao seu cargo ocupado e ao salário que recebe. O cargo e a renda são considerados relevantes para que a gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e a gestão da diversidade seja efetivada dentro das organizações na percepção dos colaboradores, levando em consideração que, em todos os elementos, essas variáveis de perfil sócio-demográfico foram avaliadas com significância de ,000** por seus colaboradores.

Walton (1973); Lara (2008) e Galic e Plecaš (2012) comentam sobre a importância de as empresas não negligenciar as dimensões intrínsecas do trabalho, como prosperar na carreira, remuneração justa e desenvolvimento profissional. Aspinall, Cukier e Doberstein (2011) e Capolongo *et al.* (2016) sugerem que esses itens podem ser analisados como indicadores do

pilar social, porque são variáveis consideradas importantes e de grande significância para os indivíduos que trabalham.

O próximo item relata os achados da pesquisa.

4.5 ACHADOS DA PESQUISA

Os achados da pesquisa revelam que a percepção da amostra de 62.803 colaboradores, sobre as práticas de gestão de pessoas, os índices de felicidade e qualidade no ambiente de trabalho direcionam para uma grande concordância com as questões apresentadas, as quais se encontram em maior percentual na escala *likert* com a opção de concordo na maioria das vezes, até concordo plenamente. Essa aceitação, por parte dos colaboradores, demonstra que as melhores empresas possuem uma abordagem de acolhimento e inclusão das pessoas no ambiente de trabalho, como parte integrante da estratégia de negócios da organização.

De acordo com todas as variáveis analisadas sob a visão dos trabalhadores, é possível afirmar que as 150 melhores empresas possuem práticas destacadas de gestão de pessoas, pois a amostra pesquisada está satisfeita em pertencer a essas corporações, os respondentes sentem-se lisonjados em contar para os amigos e demais colegas que trabalham em empresas que priorizam os aspectos materiais e imateriais de crescimento do ser humano como a satisfação e realização pessoal e profissional.

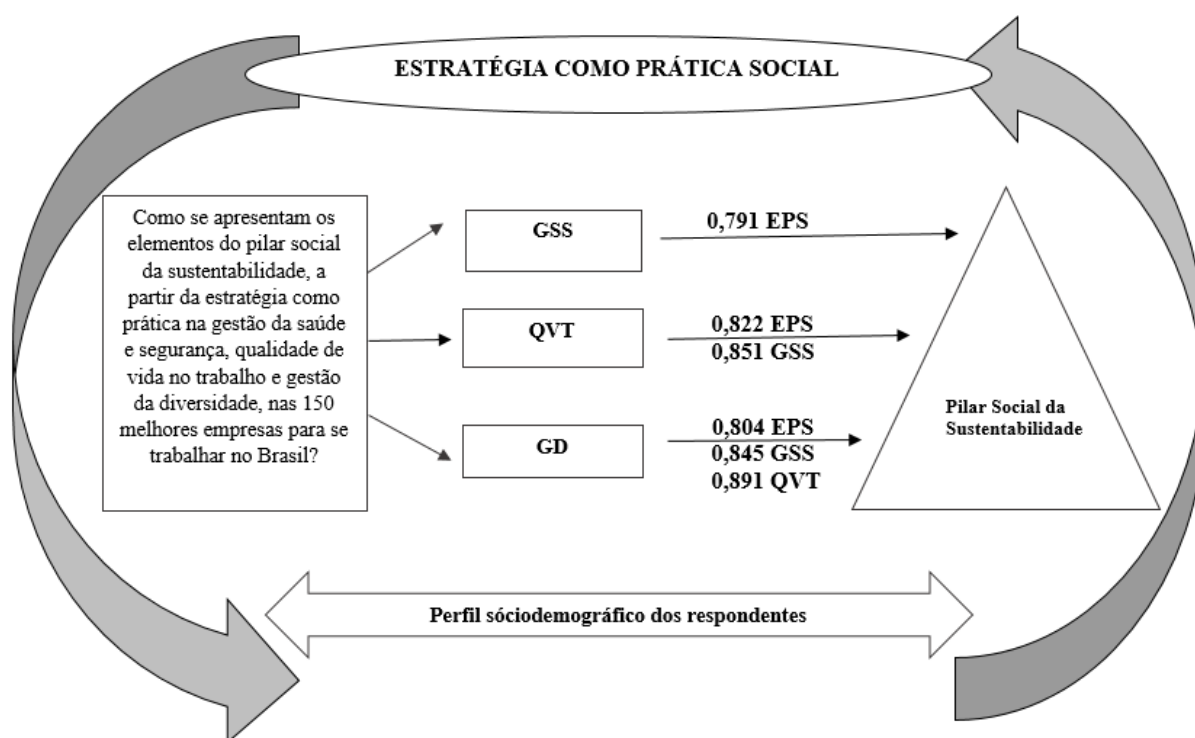
O trabalho que realizam origina produtos e serviços que beneficiam a si próprio, aos seus familiares e às comunidades, isso proporciona um sentimento de fazer parte de um objetivo maior e não somente de gerar lucros e serem considerados “descartáveis” pelas organizações, além de que são respeitados nas suas diferenças e recompensados de forma justa e correta. Essas expressões de felicidade, exaltação, realização pessoal e profissional podem ser alcançados por meio da gestão eficaz de boas práticas de gestão de pessoas.

No que se refere à teoria base do estudo, existe a relação positiva entre os elementos de estratégia como prática social; gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, como elementos de análise do pilar social da sustentabilidade, revelam que os achados desta pesquisa podem ampliar o foco conceitual do pilar social da sustentabilidade organizacional e que esses indicadores são de relevante importância para os trabalhadores e, quando priorizadas essas práticas pelas organizações, demonstram sua responsabilidade social para com o colaborador e podem influenciar na realização e satisfação do colaborador em sua carreira profissional e no alcance dos seus objetivos pessoais.

Fica evidente que os colaboradores gostam de trabalhar nessas empresas, sentem mais satisfeitos com o trabalho que realizam, não se sentem injustiçados e têm perspectivas de crescerem e fazerem carreira na organização, essas afirmações positivas revelam a preocupação das melhores empresas, em realizar ações e projetos em prol dos funcionários e das suas famílias e da comunidade, isso é parte de sua estratégia de negócios e está posicionada em indicadores da sustentabilidade social.

A Figura 9 representa a relação entre os elementos de estratégia como prática social, gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade com o pilar social da sustentabilidade.

Figura 9 - Relação dos elementos com o pilar social da sustentabilidade



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

De acordo com a figura 10 a matriz de correlação demonstra que a relação entre os elementos e o pilar social da sustentabilidade se apresenta com correlações fortes, a partir das práticas realizadas nos elementos de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade. A gestão da saúde e segurança com correlação de 0,791 na EPS, a qualidade de vida no trabalho de 0,822 na EPS e 0,851 na GSS e na gestão da diversidade 0,804 na EPS, e 0,845 na GSS e 0,891 na QVT.

No elemento de EPS, a variável melhor avaliada pelos colaboradores é que trabalhar nas melhores empresas vem tornando a vida melhor, já no elemento de GSS, na percepção dos colaboradores, a variável que sobressai diz respeito aos produtos e serviços fornecidos pelas melhores organizações que são importantes para a sociedade.

No elemento de QVT, a variável que recebeu destaque na percepção dos trabalhadores refere-se aos sentimentos que expressam orgulho em contar para amigos que trabalham na referida corporação. Para o elemento de GD, a variável que tem relevância está direcionada para a igualdade entre os indivíduos de qualquer raça, idade, orientação sexual e cor em que os trabalhadores são respeitados e tratados com os mesmos direitos nas organizações.

Essas correlações fortes demonstram que as melhores empresas para se trabalhar no Brasil buscam realizar práticas em prol dos colaboradores, esse achado pode contribuir com as demais organizações, a fim de iniciarem ações e projetos nesses elementos e, assim, possam definir esses elementos como indicadores de medidas do pilar social da sustentabilidade.

Nos testes de Qui-quadrado, ficou evidente a influência de algumas variáveis de perfil sóciodemográfico nos elementos do pilar social da sustentabilidade, essas variáveis foram identificadas com associação significativa de ,000. Desse modo, essas verificações do perfil sóciodemográfico dos respondentes revelaram que, em todos os elementos de EPS, GSS, QVT e GD, a faixa etária, escolaridade, cargo e renda são importantes para os elementos do pilar social da sustentabilidade.

A análise das variáveis, com as características dos indivíduos, despertou algumas curiosidades como: a maioria dos empregados possuem idade de 26 a 44 anos, apresentando frequência de (84,4%). Essa faixa etária de indivíduos pode ser caracterizada por jovens ou maduros, que estão iniciando na fase de maturidade de suas carreiras de trabalho, concluindo um curso universitário ou pós-graduação, outros buscando realizações suas metas e concretização de objetivos. Essa porcentagem, se comparada com a faixa etária de 45 a 70 anos que obteve uma frequência de (15,6%), sendo a idade que obteve destaque quase de 100% na avaliação das práticas, outro detalhe curioso é que esse destaque da idade se equiparou com relevância de concordância para os colaboradores que possuem nível de escolaridade apenas até o ensino fundamental.

Por consequência, faz-se as seguintes inferências: 1) os colaboradores na idade de 45 a 70 anos já passaram por algumas fases iniciais e percebem a importância que as práticas sociais podem fazer bem na vida de um colaborador de idade mais avançada, como: benefícios extras, auxílio e flexibilidade no trabalho, ações de QVT, assistência médica, cuidados com saúde e segurança, afeto e relacionamento social.

Do outro lado, 2) os mais jovens estão iniciando seu planejamento de vida, elaborando seus projetos pessoais e profissionais e querem desenvolver-se em seu trabalho, buscarem novos conhecimentos, obterem uma formação, serem tratados com igualdade e respeito, almejam conseguir melhores salários e fazer carreira.

Essas inferências ficam evidenciadas quando somente três questões foram avaliadas com maior significância pela faixa etária de 26 a 44 anos, as quais remetem às seguintes afirmações: **“as pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa”**; **“sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa”**; **“as avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento”** (FIA, 2016).

Por fim, apresentam-se algumas questões que surgiram na pesquisa, é preciso esperar amadurecer e envelhecer para perceber a grandeza de realizar estratégias como prática social dentro de um estabelecimento, precisa esperar acontecer acidentes, que poderiam ser evitados, precisa esperar perder pessoas queridas, precisa ser comovido pela dor do outro, para se fazer “algo”? Ou será que os jovens formados com extremo teor de conhecimento técnico, formação assídua e crítica, percepção própria, só estão percebendo aquilo que os interessa, crescer e fazer carreira, ser respeitado e ganhar um bom salário, ou realmente por ter um curso superior, destaca-se daqueles que não possuem, e por esse motivo foram mais críticos ao avaliar as práticas sociais nas melhores empresas?

O capítulo a seguir descreve as considerações finais da pesquisa, mencionando as conclusões da pesquisa, as contribuições para a academia, empresa e colaboradores e para os gestores, apresentando as limitações da pesquisa e as oportunidades de estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por propósito descrever as contribuições do estudo para a academia universitária, para empresas, gestores e colaboradores. Apresentam-se também as conclusões da pesquisa, as suas limitações e as oportunidades de estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

O problema desta dissertação foi o de identificar: **Como se apresentam os elementos do pilar social da sustentabilidade, a partir da estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil?** Os elementos analisados como pertencentes ao pilar social da sustentabilidade encontram-se positivamente correlacionados com as variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade. Apresentam-se classificados como correlação fraca, mas definida, correlação moderada média até correlação moderada alta e, na matriz de correlação, tem-se que a correlação é mais forte com o pilar social, quando analisadas em um conjunto com todas as variáveis, pois, assim, acabam por possuir maiores consistências nos elementos, à medida que as somas das variáveis representam maior satisfação do colaborador do que uma única variável isolada.

Desse modo, a fim de atender a essa investigação, foi elaborado o objetivo geral que se propôs: **Analisar a estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.** Nesse aspecto, o objetivo geral foi atendido por meio da realização dos objetivos específicos, os quais efetivaram os testes estatísticos que analisaram as práticas que expressaram a maior concordância dos colaboradores para com as variáveis de GSS, QVT e GD, expressando quantitativamente a sua percepção sobre a prática que mais percebeu ser desenvolvida na sua visão de trabalhador.

O foco do estudo foi nas empresas que foram classificadas no ranking das melhores para se trabalhar no Brasil no ano de 2016 e buscou identificar as boas práticas de gestão que essas organizações oferecem aos seus colaboradores, já que são consideradas melhores por possuírem práticas diferenciadas de recursos humanos.

Este estudo identificou que as melhores empresas possuem práticas de gestão de pessoas que podem ser consideradas como elementos de análise do pilar social da sustentabilidade. A pesquisa evidencia a percepção de 62.803 colaboradores sobre as práticas cotidianas nas

organizações que trabalham. Para responder à indagação de pesquisa e atender ao objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos essenciais para o atendimento do propósito dessa dissertação.

O primeiro objetivo procurou **identificar as correlações na estratégia como prática e os elementos de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade como pilar social da sustentabilidade**. Esse objetivo foi atendido, quando se verificou o relacionamento entre as variáveis e por meio do teste estatístico Correlação de Spearman, determinou-se as correlações das respectivas variáveis, verificando se cada uma delas está correlacionada de forma positiva, negativa ou nula. Com esse objetivo identificou-se que todas as variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, podem ser analisadas como elementos do pilar social da sustentabilidade, pois o teste estatístico demonstrou que todas estão correlacionadas de forma positiva, em que as variáveis foram classificadas desde correlação fraca, mas definida até correlação moderada alta, e na matriz de correlação, quando agrupadas todas as variáveis, tem-se que a correlação é forte com o pilar social.

Nesse aspecto, ao identificar as correlações dos elementos do pilar social, a prática que melhor recebeu correlação moderada alta de 0,650 foi a variável de qualidade de vida no trabalho, em que os colaboradores afirmaram que **“a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira”** (FIA, 2016). Segundo Limongi-França (1996) e Barcaui e Limongi-França (2014), a qualidade de vida no trabalho estabelece ações e programas direcionados para a seleção e avaliação de desempenho, oportunidade de crescer na carreira e remuneração adequada. No entanto, para isso se efetivar, essa autora afirma que é preciso possuir um comitê executivo que tome decisões pautadas na responsabilidade social e cidadania.

O segundo objetivo procurou **verificar o perfil sócio-demográfico dos respondentes com a estratégia como prática e os elementos do pilar social da sustentabilidade**. Esse objetivo foi atendido, quando se realizou o Teste de Qui-Quadrado, que tem por pressuposto analisar todas as variáveis do estudo, identificando sua significância com o perfil sócio-demográfico da amostra respondente. Esse objetivo revelou que essas características têm suas contribuições e significâncias para as práticas sociais direcionadas às pessoas, quando as características dos indivíduos respondentes se remetem às particularidades que remetem à idade, escolaridade, cargo e renda.

Aspinall, Cukier e Doberstein (2011) e Capolongo *et al.* (2016) sugerem que as variáveis consideradas importantes e de grande significância para os indivíduos que trabalham sejam analisadas sob a perspectiva de indicadores sociais. Nesse objetivo fica evidente que, de acordo

com a faixa etária do colaborador, o nível de conhecimento e formação que possui interfere no cargo que desempenha e na renda que recebe, tais variáveis são importantes já que o colaborador percebe as estratégias que a organização realiza nessas variáveis.

O terceiro objetivo foi o de **comparar as percepções sobre as práticas de estratégia na visão dos colaboradores, com os relatos dos gestores das 150 melhores empresas brasileiras para se trabalhar em 2016**. Esse objetivo foi atendido, quando realizou-se uma análise descritiva das questões estratégias de negócios para as empresas e o Teste Qui-quadrado, para perceber a percepção dos colaboradores sobre algumas questões estratégicas.

Nesse aspecto, foi identificado que as percepções dos gestores se equivalem as percepções dos colaboradores sobre **“a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio”** das melhores empresas (FIA, 2016). E que essa prática de fazer com que a sustentabilidade seja parte integrante da estratégia da corporação já é realizada há mais que 3 anos. Assim, 111 organizações afirmaram ter uma área específica que se preocupa com os preceitos da efetivação e atendimento aos princípios de sustentabilidade pelas lideranças e pelos empegados. A fim de auxiliar nessas questões, possuem uma **“área ou modelo de gestão de Recursos Humanos que possuem diretrizes estratégicas formalmente definidas”** para apoiar as tomadas de decisões (FIA, 2016).

Essas afirmações dos gestores sobre se preocupar com a sustentabilidade organizacional e possuir uma área específica para auxiliar os indivíduos, podem ser comparadas com a reflexão e a percepção que os colaboradores têm sobre a organização em que trabalham. Essas comparações ficam evidentes quando a prática melhor avaliada no quesito EPS diz respeito aos trabalhadores em considerar **“que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor”** (FIA, 2016).

Essa afirmação é quase da totalidade dos respondentes e evidência que uma organização só se torna um ambiente melhor, quando está disposta a colocar, desde a sua missão, visão e valores, os princípios da sustentabilidade organizacional, princípios estes que possuem um dos pilares do *triple bottom line* que têm preocupação e responsabilidade corporativa com as pessoas e com a felicidade delas nas respectivas atividades desempenhadas. A sustentabilidade organizacional, com foco no pilar social, busca institucionalizar práticas de gestão de pessoas que resultem em atividades flexíveis, com horários de expediente adaptáveis e procurem equilibrar o trabalho e vida pessoal dos colaboradores (BLAKE-BEARD *et al.*, 2010).

No tópico 5.2 estão especificadas as contribuições deste estudo para a academia universitária, para as organizações e colaboradores, bem como para seus gestores.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

- Para a academia universitária

Esta pesquisa contribui com os docentes e discentes no sentido de que seus resultados estabelecem a formação de relações entre os indicadores de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade com o pilar social da sustentabilidade.

Essa relação, que se apresenta positivamente correlacionada, pode ser maior explorada pelos pesquisadores no campo das ciências sociais, intensificando estudos e fortificando os elementos do pilar social da sustentabilidade, a partir da pesquisa e das análises realizadas neste estudo. Desse modo, o estudo em questão abre “portas” para que novas pesquisas sejam realizadas, a fim de aprofundar outros estudos que contribuam para desenvolver um sólido construto teórico na temática do pilar social da sustentabilidade.

- Para as empresas e colaboradores

Este estudo contribui com um novo “olhar” das melhores empresas para as percepções dos colaboradores, quanto aos seus elementos do pilar social da sustentabilidade e, assim, as corporações podem melhorar o bem-estar dos colaboradores, a partir das suas percepções e esclarecimentos, apresentados nesta dissertação. Nesse sentido, procurar melhorar as variáveis que não receberam médias bem avaliadas, buscando melhorar o desempenho profissional e pessoal do colaborador, bem como os resultados organizacionais.

Portanto, este estudo é relevante no sentido de contribuir para melhorar a eficiência e a eficácia das melhores organizações, buscando alavancar as variáveis que mais tem significância para a realização e satisfação do colaborador. Nesse aspecto, proporcionar as variáveis que oferecem aos colaboradores bem-estar, qualidade de vida, saúde e educação digna, salário justo e benefícios. Assim, essas variáveis também pode ser exemplo para outras organizações, a fim de espelhar-se na adoção de boas práticas de gestão das melhores empresas e adotarem direções parecidas para a satisfação de seus trabalhadores.

- Para os gestores

Esta pesquisa contribui para os gestores das melhores empresas, sendo também *benchmarking* para os demais gestores, no sentido de apresentar considerações relevantes sobre

a percepção dos colaboradores nas questões propostas, além de contribuir para que eles tenham maior visibilidade nas avaliações de recursos humanos e nos benefícios direcionados que os colaboradores consideram importantes, e visualizem a empresa e o gestor, de seu local de trabalho.

Destaca-se, nesse quesito, que o cargo ocupado e salário que recebe interferem diariamente nos elementos analisados como pertencentes ao pilar social da sustentabilidade organizacional e por consequência, na satisfação profissional e no bem-estar dos trabalhadores, essa variável fica evidente em todos os elementos, ao momento que foram avaliadas com significância de ,000** por seus colaboradores. Por isso, a relevância em efetuar o pagamento de salários, de acordo com a entrega dos colaboradores, a fim de valorizar o trabalho executado e oferecer carreira profissional próspera na corporação.

Essas informações auxiliam os gestores na gestão eficaz e eficiente do negócio, já que apresentam as variáveis que obtiveram maiores médias e também aquelas que receberam as médias mais baixas, as quais podem ser aperfeiçoadas pelos gestores, com a introdução de outras práticas de gestão de pessoas.

O próximo item de estudo refere-se às limitações encontradas neste estudo.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa apresentam-se, quanto à amostra analisada, que foram somente os colaboradores das organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho, assim, como cada indivíduo e organização têm suas particularidades, é inviável a generalização dos resultados obtidos para qualquer outro contexto de indivíduos. A limitação deste estudo também poderia estar em realizar somente o estudo com as organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho, na qual este estudo poderia ser ampliado para as empresas não classificadas como as melhores empresas para se trabalhar, a fim de identificar e comparar as práticas realizadas e as médias obtidas entre as que possuem melhores práticas de gestão e as organizações que não possui.

Nessa sequência, muitos colaboradores, quando avaliados, podem se sentirem constrangidos e com medo de falar a verdade sobre o que, realmente, é realizado na sua prática cotidiana, por isso, os resultados obtidos indicam apenas uma direção, a de como as atividades sociais se encontram nas organizações, não refletindo, muitas vezes, os sentimentos verdadeiros dos pesquisados. Essa limitação do estudo pode estar direcionada somente para uma pesquisa

quantitativa, a qual não consegue dar suporte ao entendimento dos “porquês” desses resultados serem alcançados.

O item 5.4 relata as possíveis oportunidades de pesquisa que poderão ser elaboradas.

5.4 OPORTUNIDADE DE ESTUDOS FUTUROS

Os estudos futuros podem ser realizados em outras organizações que não as melhores para se trabalhar no Brasil, realizar um estudo em outra organização que não se propõe a ter as melhores práticas de gestão pode ser inédito, ao analisar as alterações que as variáveis sofreram, dependendo do contexto organizacional em que é aplicado e das práticas de recursos humanos realizadas pelas empresas, do nível de instrução dos participantes e da maneira de liderar dos gestores.

As relações estabelecidas entre os construtos deste estudo podem ser testadas em organizações de diferentes setores, analisando as divergências e convergências entre os setores da economia, apresentando as diferenças ou semelhanças entre as respectivas organizações.

Ainda, podem realizar novos estudos para analisar o nível de institucionalização das variáveis do pilar social, além de verificar quais são as práticas mais percebidas pelas mulheres, além de procurar conhecer melhor os sentimentos delas em cargo de gerência, o que pode fazer com que desista do trabalho, dos seus sonhos e aspirações, assim, sugere-se descobrir o nível de institucionalização das práticas de gestão da diversidade no pilar social.

Desse modo, outros estudos podem analisar a importância de dados sócio-demográficos como a gestão do conhecimento ou a formação acadêmica, como influência para ocupação de melhores cargos como direção e supervisão, sendo um influenciador para conseguir melhores salários. Nesse aspecto, pesquisas qualitativas podem revelar se a satisfação dos trabalhadores está diretamente motivada pela relação dessas variáveis. E quanto aos gestores elaborar uma pesquisa qualitativa, para saber se os elementos de gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade são percebidos por eles como elementos que podem gerar indicadores de análise no pilar social.

REFERÊNCIAS

- AHMAN, H. Social sustainability - society at the intersection of development and maintenance. **Local environment**, v.18, n.10, p.1153-1166, 2013.
- ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 78-86, 2001.
- ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. ISBN: 978-85-7648-465-3.
- ANCELL, S.; THOMPSON-FAWCETT, M. The social sustainability of medium density housing: A conceptual model and Christchurch case study. **Housing Studies**, v. 23, n. 3, p. 423-442, 2008.
- ANDRADE, L. F. S.; PAIVA, A. L.; ALCÂNTARA, V. C.; BRITO, M. J. Desvelando o campo da estratégia como prática e suas relações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 15, n. 1, 2016.
- ANDRADE, S. M. de.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos Municipais. **EnANPAD**, São Paulo, 01 a 04 de Outubro de 2017.
- ARELLANO, E. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. **Mundo saúde (Impresso)**, v.37, n.2, p.41-151, 2013.
- ARONI, F. **Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho** relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- ASPINALL, A.; CUKIER, J.; DOBERSTEIN, B. Quality of life assessments and social sustainability: Ski Tourism development in Invermere, British Columbia. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v.13, n. 02, p.179-201, 2011.
- BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Londrina. 2013.
- BARAK, M. E. M. **Managing diversity: toward a globally inclusive workplace**. Sage Publications, 2005.
- BARCAUI, A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p.670, 2014.
- BATISTA, P. R. N.; OSWALDO, Y. C.; CASTILHO, P. E. O. de. Gestão de pessoas estratégica: análise dos resultados das melhores empresas para se trabalhar. **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 1, p.328-352, 2013.
- BECKER, D. Women’s work and the societal discourse of stress. **Feminism & Psychology**, v.20, n.1, p.36-52, 2010.
- BENDL, R.; SCHMIDT, A. From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’- different metaphors for describing discrimination. **Gender, Work & Organization**, v.17, n. 5, p. 612-634, 2010.
- BENTO, C. S.; MONTENEGRO, L. M. Estratégia como prática e VBR: uma articulação teórica/strategy as practice and RBV: a theoretical articulation. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 159, 2015.

BLAKE-BEARD, S.; O'NEILL, R.; INGOLS, C.; SHAPIRO, M. Social sustainability, flexible work arrangements, and diverse women. *Gender in Management: An International Journal*, v. 25, n. 5, p. 408-425, 2010.

BRANDT, J. Z.; LAVARDA, R. A. B.; PEREIRA, M. A. S.; LOZANO, L. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p.64-87, jan./fev. 2017.

BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. *RAE-eletrônica*, v. 8, n. 2, 2009.

BUELVAS, L. M.; OVIEDO-TRESPALACIOS, O.; AMAYA, C. L. Condiciones de trabajo que impactan a la calidad de vida laboral. *Salud Uninorte*, v.29, n.3, 2013.

----- Impact of working conditions on the quality of working life: case manufacturing sector colombian Caribbean Region. *Dyna*, v.82, n.194, p.194-203, 2015.

BUFFA, E.; ARROYO, M.; NOSELLA, Paolo. **Educação e cidadania: quem educa o cidadão?** 7.ed. São Paulo: Cortez, 1999. (Coleção questões da nossa época:19).

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. EUA: Heinemann Educational Books, 1979. ISBN 0 566 05148 6.

CAMARGO, W. **Gestão da segurança do trabalho**. Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. Curitiba – PR, 2011. Disponível em: <<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURAN%C3%87A%20DO%20TRABALHO/M%C3%B3dulo%20Livro%20Gestao%20da%20Seguranca%20do%20Trabalho.pdf>> Acesso em: 21. abr. 2017.

CAPOLONGO, S.; GOLA, M.; DI-NOIA, M.; NICKOLOVA, M.; NACHIERO, D.; REBECCHI, A.; SETTIMO, G.; VITTORI, G.; BUFFOLI, M. Social sustainability in healthcare facilities: a rating tool for analysing and improving social aspects in environments of care. *Annali dell'Istituto Superiore di Sanità*, v. 52, n. 1, p.15-23, 2016.

CARDOSO, J. A. D. S.; FARIAS-FILHO, J. R. D.; CARDOSO, M. M. D. S.; DEIRO, R. M.; OLIVEIRA, U. R. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. *Pensar Contábil*, v. 9, n. 36, 2007.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice. *Strategic organization*, v. 6, n.1, p. 83-99, 2008.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de.; SILVA, L. M. da.; FARIAS, S. P. M.; OLIVEIRA, M. S. de.; TETTE, R. P. G. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v.18, n.1, jan./abr, 2013.

CAVEDON, N. R. A Qualidade de Vida no Trabalho na Área da Segurança Pública: uma perspectiva diacrônica das percepções olfativas e suas implicações na saúde dos servidores. *Revista Organizações e sociedade*. Salvador, v. 21, n. 68, p.119-136, jan./mar. 2014.

CHAN, H. M.; PANG, S. Long-term care: dignity, autonomy, family integrity, and social sustainability: The Hong Kong experience. *Journal of Medicine and Philosophy*, v. 32, n. 5, p. 401-424, 2007.

- CHAPMAN, J. A. Safe workplaces: a key issue for quality of working life. **Employment Relations Record**, v.7, n.1, p.25, 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Iuri Duquia; Revisão Técnica: Fátima Cristina Trindade Bacelar. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COSTA, C. A. da.; BENTO, K. G. dos R.; SÁ, F. B. de.; ZIVIANI, F. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.11, n.1, jan./abr, 2013.
- COUTINHO, M. L. G. **Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2009.
- COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **The Executive**, v.5, n.3, p. 45-56, 1991.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes; Consultoria, supervisão e revisão técnica edição Dirceu da Silva. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUTHILL, M. Strengthening the ‘social’ in sustainable development: developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia. **Sustainable Development**, v.18, n.6, p.362-373, 2010.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v. 2, n. 4, p. 01-13, 2008.
- DIKE, P. **The impact of workplace diversity on organisations**. Degree Thesis: Arcada, 2013.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.
- FERNANDES, L. C.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Revista Psicologia USP**, v. 26, n. 2, p. 296-306, 2015.
- FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.11, n.1, p.8-20, 2011.
- FERREIRA, M. C.; BRUSIQUESE, R. G. Novas condições de trabalho e velhos modos de gestão: a qualidade de vida no trabalho em questão. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v.10, n.3, 2014.
- FIA. Fundação Instituto Administração São Paulo. **Manual técnico de pesquisa**: laudos éticos, questionários empresa e colaborador. 2016.
- FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS-2**. Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FIGO, A.; SALOMÃO, K.; MELO, L.; VAZ, T. As empresas que foram destaque em melhores e maiores no ano de 2016. **Exame**, São Paulo, jun./2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/as-empresas-que-foram-destaque-em-melhores-e-maiores-2016/>>. Acesso em: 02. abr. 2017.
- FINDLAY, P.; KALLEBERG, A. L.; WARHURST, C. The challenge of job quality. **Human Relations**, v. 66, n. 4, p. 441- 451, 2013.
- FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002. ISBN 978-85-7312-366-1.

- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p.18-25, 2000.
- GALIĆ, Z.; PLEČAŠ, M. Quality of working life during the recession: The case of Croatia. **Croatian Economic Survey**, n.14, p. 5-41, 2012.
- GOMES, A. do N.; SOUZA, A. L. de.; COELHO, F. M. G.; SILVA, M. L. da. Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais. Sociedade de Investigações Florestais. **Revista Arvore**, Viçosa-MG, v.30, n.6, p.951-960, 2006.
- GONÇALVES, E. B. do P.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, 2016.
- GONZÁLEZ, A. Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. **Islas**, v. 45, n.138, p.125-135, 2003.
- GROTE, G.; GUEST, D. The case for reinvigorating quality of working life research. **Human Relations**, v.70, n. 2, p. 149-167, 2016.
- GUIDELLI, N. S.; BRESCIANI, L. P. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. **Revista de Administração São Paulo - RAUSP**, v. 45, n. 1, p. 57-69, 2010.
- GUIMARÃES, R. de O. Desigualdade salarial entre negros e brancos no Brasil: discriminação ou exclusão. **Revista Econômica**, v. 8, n. 2, p. 227-251, 2006.
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro Bookman. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v.9, n.3, p. 489-505, jul./set, 2016.
- HIPÓLITO.; J. A. M.; REIS, G. G. A responsabilidade da cidadania organizacional. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002. ISBN 978-85-7312-366-1.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.
- HSU, M. Y.; KERNOHAN, G. Dimensions of hospital nurses' quality of working life. **Journal of advanced nursing**, v. 54, n. 1, p. 120-131, 2006.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Trabalho e rendimento. Resultados da amostra. Rio de Janeiro, p.1-369, 2010. ISSN 0104-3145.
- **SIS 2010: Mulheres mais escolarizadas são mães mais tarde e têm menos filhos**. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?busca=1&id=1&idnoticia=1717&t=sis-2010-mulheres-mais-escolarizadas-sao-maes-tarde-tem-menos-filhos&view=noticia>> Acesso em: 15. fev. 2018.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity based approach**. Sage, 2005. 203pp. ISBN 0-7619-4438-9.

- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of management studies**, v. 40, n.1, p.3-22, 2003.
- JONSSON, A.; HOLMGREN, D. **Cultural diversity in organizations: a study on the view and management on cultural diversity**. Master thesis, Umeå School of Business and Economics, 2013.
- JUNQUEIRA, E. R.; SOUZA BISPO, J. de; CALIJURI, M. S. Melhores empresas para os empregados e retorno para o acionista: existe alguma relação?. **Revista ConTexto**, v. 7, n. 12, 2007.
- KANIKADAN, A. Y. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.9, n.25, 2007.
- KREITZ, P. A. Best practices for managing organizational diversity. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 34, n. 2, p. 101-120, 2007.
- KUHL, Marcos Roberto. **Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná. 2012.
- LANCTÔT, N.; DURAND, M. J.; CORBIÈRE, M. The quality of work life of people with severe mental disorders working in social enterprises: a qualitative study. **Quality of Life Research**, v. 21, n. 8, p. 1415-1423, 2012.
- LARA, A. R. **A gestão da diversidade nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2008.
- LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. Como gerentes de nível médio contribuem para o processo de formação de estratégia: conexão entre processos estratégicos e práticas estratégicas. **Revista de administração empresas** [online]. 2010, v. 50, n.4, p.358-370. ISSN 2178-938X.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C; KANIKADAN, A. Y. S. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional–bpo-96 e do modelo de competências do bem-estar–beo, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 6, 2006.
- LITTLEJOHNS, L. B.; SMITH, N. Building bridges between health promotion and social sustainability: an analysis of municipal policies in Western Canada. **Local Environment**, v. 19, n. 4, p.449-468, 2013.
- LOURENÇO, L. M.; LOURENÇO, C. E. N. Women workers, social sustainability and working time: a study in a cooperative guided by the principles of solidarity economy. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 3, p. 571-583, 2016.
- MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D.; BOEHS, S. D. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n. 2, p.157, 2015.

MAZUR, B. Cultural diversity in organisational theory and practice. **Journal of Intercultural Management**, v. 2, n. 2, p. 5-15, 2010.

MBA SR, I. N.; TERESA, E. U. Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. **American Journal of Humanities and Social Sciences**, v.1, n.3, p.144-150, 2013.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE-Revista de Gestão**, v. 19, n. 3, p. 377-394, 2012.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações** - um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NASCIMENTO, L. F. D.; PESSOA, R. W. A. Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v.13, n. 3, p. 587-611, 2007.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the bottom of “triple bottom line”. **Business Ethics Quarterly**, v.14, n.2, p. 243-262, 2004.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO)** – 1946. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>> Acesso em: 17 mar. 2017.

PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. **Revista Trabalho Educação saúde**, v. 7, n. 3, p. 549-563, 2009.

PAINTER-MORLAND, M. Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. **Business Ethics: an European review**, v. 15, n. 4, p. 352-364, 2006.

PAULA, A. V de.; MACIEL, L. H. R.; DE BRITO, M. J.; BOAS, A. A. V.; CAPPELLE, M. C. A. Contribuições da abordagem socioconstrucionista para a compreensão da estratégia como prática social. **Revista Alcance (Online)**, v. 22, n. 1, p. 130, 2015.

PÉREZ, J. P. Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. **Estudios Gerenciales**, v. 29, n. 129, p. 445-455, 2013.

PIRNEA, I. C.; OLARU, M.; MOISA, C. Relationship between corporate social responsibility and social sustainability. **Economy Transdisciplinarity Cognition**, v.14, n.1, p.36, 2011.

RAJAK, S.; VINODH, S. Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: a case study of an Indian automotive component manufacturing organization. **Journal of Cleaner Production**, v.108, p.1184-1192, 2015.

RAIS. **Nível de emprego formal celetista**. Cadastro geral de empregados e desempregados – caged. Saldo anual de emprego por sexo, 2016. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged>>. Acesso em: 17. fev. 2018.

REIS, A. T. da L.; LAY, M. C. D. O projeto da habitação de interesse social e a sustentabilidade social. **Revista da Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído**. Porto Alegre - RS, v.10, n.3, p. 99-119, jul./set, 2010.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.

- REGO, A.; MOREIRA, J. M.; FELÍCIO, M. J.; SOUTO, S. As melhores organizações para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. **Papeles de Ética, Economía y Dirección**, v. 8, p. 1-9, 2003.
- REGO, R. M. Expressão artística e teleatendimento: perspectivas para a melhoria de qualidade de vida no trabalho. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 28, n. 1, p. 200-209, 2008.
- RENNER, J. S.; TASCETTO, D. V. D. R.; BAPTISTA, G. L.; BASSO, C. R. Qualidade de vida e satisfação no trabalho: a percepção dos técnicos de enfermagem que atuam em ambiente hospitalar. **Revista Mineira de Enfermagem**, v.18, n. 2, p. 440-453, 2014.
- RODRIGUES, W. C. Pesquisa em educação UFRGS. **Metodologia Científica**. Paracambi, FAETEC/IST 2007. Disponível em:
<http://pesquisaemeducaoaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf> Acesso: 28 fev. 2017.
- ROSALINO, C. B.; BARDAGI, M. P. Percepções de funcionários de uma empresa de transporte urbano sobre qualidade de vida no trabalho. **Barbarói**, n. 29, v.2, p.120, jul./dez, 2008.
- ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- RUEDA, F. J. M.; SERENINI, A. L. P.; MEIRELES, E. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.14, n.3, p. 303-314, 2014.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250 - 269, maio/ago, 2009.
- SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- SAMPAIO, J. D. R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v.12, n.1, p.121-136, 2012.
- SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v.12, n. 3, p. 283-298, 2012.
- SEVERINO, A. J. **Filosofia da Educação**. Volume único. São Paulo: FTD, 2009. ISSN: 978-85-322-1202-3.
- SILVA, A. A.; SOUZA, J. M. P. D.; BORGES, F. N. D. S.; FISCHER, F. M. Health-related quality of life and working conditions among nursing providers. **Revista de Saúde Pública**, v. 44, n. 4, p.718-725, 2010.
- SILVA, C. A. D.; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.
- SOARES, S. S. D.; FONTOURA, N. de O.; PINHEIRO, L. Tendências recentes na escolaridade e no rendimento de negros e de brancos. Desigualdade de renda no Brasil: uma análise da queda recente. **Brasília: Ipea**, v.2, n.15, 2007.
- STANGE, C.E.B.; SANTOS, S.A. P.; SANTOS, J.M.T.; MIYAHARA, R.Y.; CRISÓSTIMO, A. L. **Elaboração de Documentos Científicos**. Formação de Professores para Docência no Ensino Superior: A pesquisa em Educação I. LIDEC /UNICENTRO. Curso Formação de

Professores para Docência no Ensino Superior: A pesquisa em Educação I.pdf. Guarapuava, 2015. Arquivo (1.11 MB). Adobe Acrobat Professional 7.0.

STEFANO, S. R. (Org). **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011. 413 p. ISBN 978-85-7891-072-3.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Cooperative, community-spirited and commercial: social sustainability at Bendigo Bank. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.14, n. 5, p. 251-262, 2007.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

TODESCHINI, R.; FERREIRA, M. C. Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v.18, n.2, p. 241-247, 2013.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

VOCE S/A. As 150 melhores empresas para você trabalhar 2016. **Exame**, São Paulo, 4 out 2016, 06h00. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016/>>. Acesso em: 02. fev. 2017.

VON-GEIBLER, J.; LIEDTKE, C.; WALLBAUM, H.; SCHALLER, S. Accounting for the social dimension of sustainability: experiences from the biotechnology industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 334-346, 2006.

WAKAMATSU, A.; KIMURA, H.; BASSO, L. F. C. Pesquisa empírica sobre programas de opções sobre ações para funcionários em empresas no Brasil. In: **Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, SP, Brasil**. 2005.

WALTON, R. E. Quality of life at work: what is? **Sloan Management Review**. Cambridge, v. 15, n.1, p.11-21, 1973.

WASHINGTON, D. The concept of diversity. **Durham: Washington & Company**, 2008.

WEINGAERTNER, C.; MOBERG, A. Exploring social sustainability: learning from perspectives on urban development and companies and products. **Sustainable Development**, v. 22, n. 2, p.122-133, 2014.

WELZEL, E.; LAVARDA, R. A. B. Modelo de Strategizing da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): sistematização do processo de implementação de RSC considerando o enfoque da Estratégia como Prática Responsibility. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 9, 2016.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002.

----- Estratégias após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

----- Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.



ANEXO 1 - MODELO DE QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Guia VOCÊ S/A -

As Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2016

Instruções para preenchimento:

ESTE FORMULÁRIO, DEPOIS DE PREENCHIDO, NÃO DEVE SER ENTREGUE, EM HIPÓTESE ALGUMA, PARA QUALQUER FUNCIONÁRIO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. CASO ALGUÉM RECOMENDE QUE ISSO SEJA FEITO, POR FAVOR, ENTRE EM CONTATO COM A REDAÇÃO DA REVISTA VOCÊ S/A POR E-MAIL melhoresempresas@editoracaras.com.br OU PELOS TELEFONES: 0800-941-2016 E (11) 2197-2186.

1. Use o questionário que você recebeu do RH para responder a este formulário.
2. Preencha completamente o campo de resposta como se fosse um cartão de loteria (veja exemplo abaixo):

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1	2	3	4	5	NS
---	---	---	---	---	----

3. Utilize lápis ou caneta esferográfica azul ou preta.
4. Responda à questão 1 utilizando apenas uma alternativa (A, B, C, D, E, F, G, H, I ou J).
5. Preencha as afirmativas de 2 a 69, seguindo a tabela abaixo:
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo na maioria das vezes
 3. Às vezes concordo, às vezes discordo
 4. Concordo na maioria das vezes
 5. Concordo totalmente
 NS/NR - Não Sei/Não Quero Responder
6. As questões 70 a 85 devem ser respondidas de acordo com suas características e situação na empresa, seguindo o gabarito próprio.
7. Ao final, feche, cole e envie o cartão de leitura óptica pelo correio. O selo já está pago pela Editora Caras.
8. Para fechar, utilize cola somente na área delimitada.



QUESTIONÁRIO

A pergunta abaixo refere-se a qualquer empresa, não necessariamente a sua: (Leia todas as alternativas antes de responder e escolha somente uma das alternativas, a principal, em sua opinião).

1. O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar é:

- A) Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela _____
- B) Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa _____
- C) Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho _____
- D) Receber a melhor remuneração e melhores benefícios _____
- E) Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer _____
- F) Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho _____
- G) Ser tratado com justiça _____
- H) Ter estabilidade e segurança _____
- I) Admirar aquilo que a empresa faz para seus clientes, sociedade e comunidade _____
- J) Nenhum dos motivos descritos acima _____

As perguntas a seguir referem-se à empresa na qual você trabalha, use a seguinte escala registrando o seu sentimento:

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo na maioria das vezes;
- 3- Às vezes concordo, às vezes discordo;
- 4- Concordo na maioria das vezes;
- 5- Concordo totalmente;
- NS/NR - Não Sei/Não Quero Responder

Questões sobre a sua empresa:

- 2. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar
- 3. Minha equipe de trabalho considera meu chefe um líder de respeito e credibilidade
- 4. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho
- 5. Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares
- 6. Os benefícios oferecidos por esta empresa atendem adequadamente às minhas necessidades
- 7. O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho
- 8. Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais
- 9. Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho
- 10. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
- 11. Eu me sinto preparado para falar com amigos e familiares quando me perguntam sobre a empresa



12. Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras
13. Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
14. Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho
15. Eu realmente me interessar pelo destino da empresa onde trabalho
16. Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível
17. Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time
18. Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor
19. Participo da definição das minhas metas de trabalho
20. Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais
21. Esta empresa oferece boas condições de saúde e segurança para se trabalhar
22. O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas
23. Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa
24. Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente
25. Tenho confiança naquilo que meu chefe diz
26. Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
27. Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem
28. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa
29. Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados
30. Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões
31. Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho
32. Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa
33. Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho
34. Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade
35. Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe
36. A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira
37. Nesta empresa, posso confiar nos colegas de outras áreas
38. O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários
39. As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa
40. Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem
41. Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação
42. Conheço os objetivos da empresa em que trabalho
43. Essa empresa tem um grande significado pessoal para mim
44. Trabalhar nesta empresa dá estabilidade e tranquilidade para mim e para minha família
45. As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho
46. A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa
47. Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho
48. Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe
49. Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa
50. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes
51. Tenho confiança na empresa em que trabalho



vocês/a



52. Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sobre meu desempenho
53. Meus valores pessoais são muito similares aos valores defendidos pela minha empresa
54. Concordo com os objetivos da empresa em que trabalho
55. As pessoas que trabalham na minha equipe estão procurando melhorar aquilo que fazem
56. Nesta empresa, sou bem atendido quando preciso de outra área
57. Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários
58. Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade
59. As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento
60. As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são confortáveis e limpos
61. A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional
62. Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe
63. Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa
64. As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade
65. Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas
66. Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa
67. Na minha equipe, a gente pode confiar nos colegas de trabalho
68. Sinto que faço a diferença nesta empresa
69. Meus colegas e eu somos informados sobre as vagas abertas para recrutamento interno

Informações Gerais

As informações abaixo não influenciarão o resultado da pesquisa e não permitirão a sua identificação.

70. Qual o seu sexo?

1. Feminino
2. Masculino

71. Qual a sua idade?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 30 anos, assinale o 3 da coluna esquerda e o 0 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9



72. Você trabalha nesta empresa há quanto tempo? Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 12 anos de tempo na empresa, assinale o 1 da coluna esquerda e o 2 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

73. Qual o seu nível de instrução?

1. Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)

2. Ensino Médio (Segundo Grau)

3. Curso Superior incompleto

4. Curso Superior completo

5. Pós-Graduação

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

74. Você tem alguma deficiência?

1. Sim

2. Não

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

75. Você tem quantos filhos?

0. 0

1. 1

2. 2

3. 3

4. 4

5. 5 ou mais

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

76. Você se considera:

1. Branco

2. Negro

3. Mulato/Pardo

4. Amarelo

5. Índio

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder



você/s/a



77. Você trabalha em qual Estado?

AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP ou TO

78. Qual o cargo que você ocupa na empresa?

1. Diretor
2. Gerente
3. Supervisor
4. Administrativo
5. Técnico de nível médio (segundo grau)
6. Técnico de nível superior (universitário)/especialista
7. Vendedor
8. Operacional

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

79. Qual a área em que você trabalha na empresa?

1. Produção / Operações / Atendimento ao Cliente
2. Marketing
3. Comercial / Vendas
4. Administração de Serviços
5. Administração Financeira
6. Administração de Recursos Humanos
7. Administração de Materiais / Compras
8. Logística
9. Tecnologia da Informação
10. Presidência/Jurídico/Auditoria

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

80. Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

1. Até R\$ 1760,00
2. De R\$ 1760,01 a R\$ 2640,00
3. De R\$ 2640,01 a R\$ 5280,00
4. De R\$ 5280,01 a R\$ 10560,00
5. De R\$ 10560,01 a R\$ 14080,00
6. Mais de R\$ 14080,00

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder



ANEXO 2 – QUESTÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA E COLABORADORES

QUESTÕES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA

V.1EPS - A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio? E há um suporte da área de RH às lideranças para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados aos empregados.

V.2EPS - A Empresa elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados? Os empregados tiveram oportunidade de questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de conduta.

V.3EPS - A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?

QUESTÕES ESTRATÉGICAS PARA COLABORADORES

V.7EPS - O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho.

V.16EPS - Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível.

V.18EPS - Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor.

ANEXO 3 - Caracterização das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil

(continua)

Setor	Número de Empresas	Nomes das Empresas	Número de Funcionários	Campeã do Setor
Agronegócios	6	Monsanto do Brasil	2.686	Monsanto do Brasil
		Bunge Brasil	15.678	
		Mosaic Fertilizantes	1.333	
		Usina Coruripe	7.611	
		Moinho Globo	207	
		Agro Amazônia Produtos Agropecuários	332	
Bancos	3	Itaú-Unibanco	87.527	Itaú-Unibanco
		Banco Bradesco	79.198	
		Banco do Brasil	109.945	
Bens de Consumo: alimentos e bebidas	8	Amêndoas do Brasil	608	Amêndoas do Brasil
		Brasal Refrigerantes	2.119	
		Ambev	33.538	
		Cervantes	197	
		Sorocaba Refrescos	846	
		Santa Helena	1.251	
		Special Dog	721	
		Brasil Kirin	11.253	
Bens de Consumo: higiene e beleza	3	Grupo Boticário	7.132	Grupo Boticário
		Avon	5.715	
		Nivea	300	
Construção Civil	7	Pormade Portas	487	Pormade Portas
		Weber Saint-Gobain	1.323	
		Precon Engenharia	755	
		Tigre	4.861	
		Grupo A. Yoshii Engenharia	2.665	
		Eternit	1.281	
		MPD	624	
Cooperativas	15	Unimed Federação Rio	202	Unimed Federação Rio
		Unimed Sul Capixaba	231	
		Hospital Unimed Sul Capixaba	503	
		Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo	541	
		Unimed Central de Serviços RS	222	
		Sicredi	18.495	
		Unimed São José do Rio Preto	854	

(continuação)

Setor	Número de Empresas	Nomes das Empresas	Número de Funcionários	Campeã do Setor
		Sicoob São Miguel SC	249	
		Unimed Cuiabá Cooperativa de Trabalho Médico	1.069	
		Unimed Cascavel	237	
		Unimed Volta Redonda	1.103	
		Central Nacional Unimed	1.289	
		Unimed Porto Alegre	1.733	
		Unimed Missões/ RS	412	
		Unimed Sorocaba	259	
E-commerce	4	Clearsale	684	Clearsale
		Mercadolivre.com	944	
		Elo 7	138	
		Grupo Netshoes	2.134	
Educação	4	Sebrae Paraná	275	Sebrae Paraná
		Unisc	1.518	
		Cesmac	1.161	
		Senac RN	494	
Empresas de Benefícios	3	Sodexo Benefícios e Incentivos	620	Sodexo Benefícios e Incentivos
		Alelo	584	
		Ticket Serviços	798	
Energia	11	Elektro	3.713	Elektro
		AES Sul	2.511	
		Cemar	1.121	
		Cosern	749	
		EDP Brasil	2.797	
		Grupo São Martinho	10.191	
		Nova Fronteira Bioenergia	2.230	
		CPFL Energia	9.465	
		AES Eletropaulo	7.212	
		AES Tietê	342	
		Sirtec Sistemas Elétricos	391	
Fabricantes de embalagens	3	Termotécnica	241	Termotécnica
		Brasilata	994	
		Tetra Pak	1.739	

(continuação)

Setor	Número de Empresas	Nomes das Empresas	Número de Funcionários	Campeã do Setor
Fabricantes de móveis	4	Cozimax	421	Cozimax
		Flexform	257	
		Zanzini Móveis	219	
		Marelli Ambientes Racionais	176	
Farmacêutico	4	MSD Saúde Animal	283	MSD Saúde Animal
		PFIZER	1.426	
		MSD Saúde Humana	1.254	
		Catarinense Pharma	234	
Indústria Automotiva	7	Caterpillar CBL Piracicaba e Campo Largo	3.294	Caterpillar CBL Piracicaba e Campo Largo
		Grupo Volvo América Latina	3.156	
		CNH Industrial	7.070	
		Filtros Tecfil	1.230	
		Continental Pneus	1.834	
		Renault do Brasil	5.095	
		FM Pneus	351	
Indústrias diversas	15	Sama	546	Sama
		Campo Limpo	227	
		Johnson & Johnson	6.649	
		Embraco	5.172	
		Whirlpool Latin América	11.318	
		Electrolux	7.357	
		Kinross Brasil Mineração	1.449	
		Suzano Papel e Celulose	8.163	
		Embraer	17.037	
		Schneider Electric	3.322	
		General Electric	12.090	
		Siemens	3.613	
		Coteminas	8.516	
		Proadec Brasil	146	
Ufo Way Exp e Im	505			
Logística e transporte	4	Transpes	777	Transpes
		Martin Brower	928	
		VLI	6.188	
		Daudt Logística	282	

(continuação)

Setor	Número de Empresas	Nomes das Empresas	Número de Funcionários	Campeã do Setor
Química e petroquímica	6	Dow Brasil	2.511	Dow Brasil
		BASF	4.348	
		Oxiteno	1.212	
		Bayer	3.985	
		Adama Brasil	527	
		Dupont	2.443	
Serviços de saúde	8	Laboratório Sabin	1.975	Laboratório Sabin
		São Bernardo Apart Hospital	325	
		Hospital Albert Einstein	13.468	
		São Bernardo Saúde	183	
		Fundação Pró-Rim	494	
		Crool Centro Odontológico	112	
		Laboratório Leme	395	
		Hospital de olhos Francisco Vilar	232	
Serviços Diversos	8	Grupo Rio Quente	2.408	Grupo Rio Quente
		Votorantim	690	
		Unidas	1.356	
		AON	1.178	
		Teleperformance	15.958	
		PWC	4.167	
		Algar	620	
		Selbetti Gestão de Documentos	302	
Serviços Financeiros	6	Cielo	2.092	Cielo
		Losango	1.232	
		INEC	6.632	
		Consórcio Nacional Embrakon	3.414	
		BrasilPrev	560	
		Paschoalotto	6.624	
Siderurgia	5	Aperam South America	2.268	Aperam South America
		Zen	912	
		São Marco	395	
		Grupo Weg	21.636	
		Gerdau	16.580	

(conclusão)

Setor	Número de Empresas	Nomes das Empresas	Número de Funcionários	Campeã do Setor
Tecnologia e Computação	9	SAP Labs Latin America	569	SAP Labs Latin America
		VMWARE Brasil	122	
		Dextra	116	
		Intelbras	1.508	
		Instituto de Pesquisas Eldorado	756	
		BHS	145	
		IVIA	489	
		Locaweb	939	
		DB1 Global Software	209	
Varejo	7	Gazin	7.109	Gazin
		Casa Sol	232	
		Lojas Renner	15.867	
		Mcdonald's	33.664	
		Balaroti	1.506	
		Magazine Luiza	19.646	
		IBYTE	900	
Total	150	-----	786.234	-----

Fonte: Revista VOCÊ S/A (2016).