

**PRÁTICAS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS CONSIDERADAS
COMO AS MELHORES PARA SE TRABALHAR NO BRASIL: UM ESTUDO COMPARATIVO**

MARCIA SIERDOVSKI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

SILVIO ROBERTO STEFANO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

CLÁUDIO LUIZ CHIUSOLI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

UM ESTUDO COMPARATIVO DAS PRÁTICAS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS CONSIDERADAS COMO AS MELHORES PARA SE TRABALHAR NO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade organizacional é entendida de diversas formas, e uma delas é o entendimento do *Triple Bottom Line (TBL)*. O *TBL* verifica a ascensão econômica, a qualidade ambiental e justiça organizacional. Nesse sentido, é relevante identificar a integração sistêmica equilibrada dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, e nesse aspecto entender a sustentabilidade organizacional como um componente integrante no topo da administração estratégia empresarial (GALLELI; HOURNEAUX JUNIOR, 2019).

Este artigo trata sobre o pilar social da sustentabilidade organizacional, o qual tem sua temática sendo discutida e vislumbrada constantemente pelas organizações, do ponto de vista sobre a importância do colaborador para a organização. Nesse aspecto, a sustentabilidade precisa ser efetivada no contexto organizacional, como uma ação consciente da gestão em se preocupar em crescer sustentavelmente, por meio práticas efetivas em relação aos indivíduos, ao planeta e a lucratividade (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012).

Cuthill (2010) conceitua a sustentabilidade social como relacionada ao bem-estar, justiça social, crescimento humano, infraestrutura, serviços educacionais e de saúde pública. Assim, se justifica analisar as práticas de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas empresas consideradas como as melhores para se trabalhar no Brasil. O modelo teórico proposto define que a variável de qualidade de vida no trabalho (QVT) seja como indicador de análise do comprometimento social da sustentabilidade nas organizações.

Nesse aspecto, outros estudos apontam a qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional como as dimensões que são percebidas pelos servidores públicos em uma unidade municipal para a satisfação no trabalho e bem-estar organizacional (MARA DE ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019). Assim, como estudos no setor público estão intensificando a necessidade de colocar a QVT e a justiça organizacional como elemento de análise da satisfação de seus indivíduos, é preciso explorar também as práticas de gestão de pessoas no âmbito privado que colocam a QVT como indicador de medição da satisfação humana.

O pilar social pode ser caracterizado como o comprometimento com as necessidades emergentes nas questões relacionadas de igualdade social, justiça ambiental, ética empresarial, responsabilidade compromissada, direitos humanos e participação dos *stakeholders* (ELKINGTON, 2012). O pilar social da sustentabilidade organizacional determina parâmetros conceituais para mensurar o pilar social dentro das organizações, definindo itens que, segundo Elkington (2012, p.123), diz respeito ao “capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação” [...], integrando questões políticas, éticas e sociais.

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. Contudo, se torna necessário analisar as mudanças nas percepções dos indivíduos que trabalham nas 150 melhores empresas do ano de 2016 para o ano de 2017, à medida que as melhores organizações se esforçaram para empreender boas práticas de gestão de pessoas que resultem em momentos mais felizes e menos estressantes no trabalho.

Para Norman e MacDonald (2004), 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 sentido, a importância das práticas de gestão de pessoas, para o bem-estar do trabalhador, torna-se necessário investigar, **a seguinte questão problemática**: como se apresenta o comparativo dos elementos do pilar social da sustentabilidade, a partir das práticas realizadas nos anos de 2016 para 2017 nos indicadores de qualidade de vida no trabalho, nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil? **O objetivo principal** foi analisar as diferenças nas práticas de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT como elemento do pilar social da sustentabilidade organizacional nas empresas consideradas como as melhores para se trabalhar no Brasil no ano de 2016 para o ano de 2017. O pilar social deve instigar o desenvolvimento e aprimoramento de práticas empresariais sociais que considerem o indivíduo e seu bem-estar (WEINGAERTNER; MOBERG, 2014).

Destacam a importância de analisar as concepções culturais, como a burocracia, a qual pode ser um indicador que interfere na implementação de práticas direcionadas para a QVT interferindo na satisfação do indivíduo quando há morosidade na aquisição de bens necessários para manter, como por exemplo, os aspectos ergonômicos ideais de condições de trabalho (MARA DE ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019). Para Macke e Genari (2019) a relação recursos humanos e a sustentabilidade é indiciada como emergente e ousada na qual estudos precisam evoluir para preencher essa lacuna.

O presente artigo foi estruturado inicialmente pela introdução, e depois com a apresentação dos conceitos teóricos, na sequência apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar a pesquisa. Na seção seguinte, refere-se as análises dos dados coletados e discriminação dos resultados obtidos, e por fim, apresenta as conclusões do estudo. O próximo tópico diz respeito ao embasamento teórico do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Pilar social da sustentabilidade organizacional

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 com base na literatura e evidência empírica. Para Galleli e Hourneaux Junior (2019) destacam que a sustentabilidade social deve buscar identificar novas perguntas e insights para a gestão de recursos humanos, trabalhando aspectos psicológicos organizacionais que tratem dos problemas complexos da sustentabilidade.

Jarzabkowski (2003, 2005) menciona que para a estratégia direcionada e com foco nas pessoas acontecer, é preciso o “fazer-se” estratégia, desde do início do planejamento e definição das metas e objetivos, na qual a estratégia precisa ser pensado desde o início de seu planejamento para que possa fazer parte de um conjunto de rotinas, comportamentos, hábitos e costumes maior da organização. Segundo Norman e MacDonald (2004), a sensação de vitória da empresa não pode ser dimensionada pelo rotineiro resultado financeiro, mas pelo seu cumprimento em relação aos aspectos ambientais, éticos e sociais. Uma organização para se tornar uma corporação de sucesso, precisa implementar indicadores que analisem as práticas de responsabilidade social, seus princípios de gestão e governança corporativa.

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).

As decisões estratégicas de âmbito econômico e político das organizações deveriam ser direcionadas para aspectos de igualdade social, saúde digna e melhores condições de vida (HOPWOOD; MELLOR; O’BRIEN, 2005). Ancell e Thompson-Fawcett (2008), colocam que o pilar social precisa ser definido pelas representações sociais dos indivíduos. Para Munck e Borim-de-Souza (2009) cada organização de acordo com seus costumes e valores, necessita criar uma estratégia, do ponto de vista de cursar um caminho estratégico próprio, e nesse caminho, estudar as possibilidades de criação de estratégias específicas para as funções básicas em relação aos recursos humanos.

Painter Morland (2006) salienta das transformações de pensamentos e motivação para a construção de códigos de conduta nas organizações que norteia os benefícios que podem ocorrer das práticas corretas, relacionados aos cuidados com a saúde e segurança dos indivíduos, maior animação da moral dos trabalhadores. Para construir uma literatura social é preciso que a sustentabilidade esteja interligada à responsabilidade corporativa e a gestão ética nas empresas. O estudo de Galleli e Hourneaux Junior (2019) busca compreender na gestão estratégica quais competências são voltadas para a sustentabilidade, e destacou a importância do conhecimento do líder, sua experiência e sua forma de avaliação de desempenho.

Para Aspinall, Cukier e Doberstein (2011), as empresas sustentáveis e socialmente responsáveis enfatizam uma certa preocupação com programas específicos nas suas práticas rotineiras do trabalho que favoreçam melhores premissas de vida do trabalhador, levando em consideração aspectos como: segurança, saúde, bem-estar, lazer, educação, e pagamento digno pelo trabalho realizado. A maturidade da responsabilidade social corporativa é vislumbrada na sustentabilidade organizacional, por meio dos caminhos estratégicos adotados (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009). Blowfield (2013) menciona que mudanças radicais ocasionadas pelas inovações, colocam os negócios como elo estratégico com os pilares da sustentabilidade. O tópico a seguir propôs a qualidade de vida no trabalho como um modelo de análise do pilar social.

2.2 Qualidade de vida no trabalho – QVT como elemento do pilar social da sustentabilidade

O modelo teórico desse estudo considera a variável de qualidade de vida no trabalho como elemento de análise de indicadores no pilar social. É importante analisar a variável de QVT dentro das organizações, porque é possível que corporações negligenciem os aspectos materiais e imateriais dos colaboradores.

Nesse aspecto, indicadores de análise no pilar social direciona os líderes da área de gestão de pessoas, a olhar novas práticas de gestão de pessoas, por meio da qualidade de vida no trabalho, segundo Limongi-França (1996) a qualidade de vida no trabalho - QVT é um conjunto de ações direcionadas para a efetivação de melhorias no contexto gerencial, estrutural, e tecnológico no espaço de trabalho. Na visão de Pérez (2013) e Grote e Guest (2016), essas variáveis estão interligadas, positivamente, com o bem-estar psicológico e físico, o desempenho laboral, realização no trabalho, compromisso organizacional, nível educacional elevado que garante maior expectativas sobre a vida profissional, ocasionando em baixa rotatividade de colaboradores e maior satisfação com a sua vida.

As variáveis da qualidade de vida no trabalho, na percepção de Grote e Guest (2016), são agrupadas no que tange aos aspectos de bem-estar físico e psicológico, o desenvolvimento nas atividades realizadas no trabalho e compromisso na corporação, isso reflete em rotatividade baixa e satisfação do colaborador com a sua vida. Macke e Genari (2019) refletem a importância da eficiente e eficaz gestão de recursos humanos para o desenvolvimento da dimensão social

da sustentabilidade organizacional, a elaboração de indicadores referentes as responsabilidades sociais organizacionais, estas que por sua vez, estão ligadas à constante medida variável de qualidade de vida no trabalho.

Buelvas, Oviedo-Trespalacios e Amaya (2013) complementam que as condições de trabalho são idealizadas como um conjunto de especificações materiais, imateriais, políticas, econômicas e organizacionais que impactam na saúde do corpo e da mente dos funcionários, relações favoráveis de trabalho trazem por benefícios bem-estar e 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.” (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.4). O Quadro 1 refere-se aos critérios da QVT sobre as áreas de investigação, e as elencando as ações e programas em cada critério investigado (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Quadro 1 - 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.	Endomarketing, comitês executivos e decisoriais. Comunicação interna. Imagem externa.

Fonte: Limongi-França (1996, p.245).

Nesse sentido, é necessário analisar as ações e os programas que estão sendo desenvolvidos a favor dos colaboradores, no ano de 2016 e sua comparação com o ano de 2017 nas áreas biológica, psicológica, social e organizacional. As práticas organizacionais precisam constituir em melhorias, benefícios e inovações no ambiente de trabalho, só assim, haverá a promoção da saúde e segurança, satisfação pessoal e profissional. Diversos são os programas e atividades de QVT que estabelecem oportunidades de construir carreira na empresa, oportunizar planos de cargos e salários, horários mais flexíveis de trabalho, melhorias ergonômicas, treinamentos específicos, programas de lazer e atendimento à família do colaborador.

Macke e Genari (2019) reforçam que a convergência entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos é fundamentada no papel do gestor em elaborar atividades de enfatizem os recursos humanos para promoção da sustentabilidade organizacional. Coutinho (2009) direciona o foco voltado ao ser humano e sob as suas dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais, cada dimensão tem um propósito a atender na gestão da qualidade de vida no trabalho, e as empresas precisam considerar esses aspectos sob uma visão estratégica e holística.

Portanto, chama-se a atenção para que “os ambientes ofereçam condições e tecnologia direcionada à Segurança e Saúde no Trabalho, a competitividade do mercado em que as

organizações estão inseridas acaba tirando o foco dos gestores em relação às efetivas ações e cuidados que devem ser considerados” no local de trabalho em favor dos funcionários (CAMARGO, 2011, p.15). Nesse sentido, conota os esforços que gestores precisam fazer em suas atividades diárias para preservar a integridade do indivíduo para não expor aos danos físicos e psicológicos, e a busca constante por lucros econômicos não pode negligenciar ao bem-estar dos trabalhadores.

Assim, a humanização do trabalho concede elementos que são necessários para a satisfação do indivíduo com os seus afazeres no trabalho. 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). 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 tópico a seguir descreve a maneira como este estudo se classificou e como foi realizado.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação do estudo

A pesquisa quanto aos seus objetivos se classifica como descritiva. Para Cooper e Schindler (2011), o estudo descritivo descreve fenômenos e características de um público alvo buscando investigar um certo assunto. Essa pesquisa, tem por foco descrever as comparações entre os anos de 2016 e 2017 sobre as práticas de gestão de pessoas realizadas pelas melhores empresas no pilar social da sustentabilidade organizacional.

Referente a questão problemática o estudo se classifica como quantitativo, no qual os dados foram levantados por meio de uma pesquisa com corte transversal. O levantamento de dados “proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população” (CRESWELL, 2010, p.36). As percepções dos colaboradores foram apuradas por meio de questionários enviados em certo momento pela PROGEP/FIA Programa de Estudos em Gestão de Pessoas em conjunto com a Revista Você S/A para os colaboradores das empresas participantes.

O presente estudo é sobre as 150 consideradas melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2016 e no ano de 2017. Essas organizações pertencem a diversos grupos de segmentos e atuam nos mais diversos mercados, sendo eles: indústria automotiva, diversas e farmacêuticas, logística e transporte, fabricantes de embalagens, fabricantes de móveis, empresas de benefícios bens de consumo, bebidas, alimentos, higiene e beleza, bancos, construção civil, agronegócio, energia, educação, *e-commerce*, serviços financeiros, serviços diversos e de saúde, cooperativas, química e petroquímica, siderurgia, construção civil, bancos, agronegócio, tecnologia e computação, e varejo (VOCÊ S/A, 2016, 2017).

A amostra da população em 2016 foram os 62.803 e em 2017 foram os 609.775 trabalhadores participantes da pesquisa. O item 3.2 refere-se ao método de análise das variáveis deste estudo.

3.2 Método definido para análise das comparações das práticas

Este assunto apresenta como os dados obtidos serão analisados para atender ao objetivo proposto. A técnica de análise de “Correlações” foi escolhida por atender melhor aos requisitos e objetivos da pesquisa. Na visão de Field (2009), as correlações são caracterizadas por uma

relação que pode estar conectada de maneira positiva, nula e negativa entre duas ou mais variáveis. Os testes estatísticos quantitativos de Correlações de Spearman comparam se as variáveis de GSS e QVT nas 150 melhores empresas para se trabalhar estão relacionadas de que forma, de maneira positiva, nula ou negativa. O Quadro 2, diz respeito às referências que serão utilizados na interpretação do coeficiente de correlação de Spearman.

Quadro 2 – Interpretação do coeficiente de correlação de Spearman

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
± 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).

As referências utilizadas no estudo para medir o coeficiente de correlação foi utilizada, por ter seus coeficientes de correlação interpretado desde o coeficiente (0) com uma correlação nula até a correlação positiva/negativa perfeita ($\pm 1,00$). O tópico a seguir aborda as categorias de análise.

3.3 As categorias de análise comparativas da variável do pilar social da sustentabilidade

Este item refere-se à apresentação das variáveis que foram analisadas como práticas no elemento do pilar social da sustentabilidade. As categorias de análise estão divididas em questões referentes a estratégia como prática social e a qualidade de vida no trabalho, sendo ambas expostas no Quadro 3 como suporte para o entendimento das Tabelas 2 a 5.

Quadro 3 – Categorias de análise e questões de pesquisa nas variáveis do pilar social da sustentabilidade

Estratégia como prática social – EPS	EPS.7 – O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho; EPS.16 – Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível; EPS.18 – Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor.
Qualidade de vida no trabalho – QVT	QVT.2 – Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar; QVT.5 – Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares; QVT.23 – Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa; QVT.26 – Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa; QVT.28 – Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa; QVT.36 – A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira; QVT.38 – O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários; QVT.44 – Trabalhar nesta empresa dá estabilidade e tranquilidade para mim e para minha família; QVT.46 – A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa; QVT.49 – Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa; QVT.59 – As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento; QVT.61 – A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional.

Fonte: Dados da FIA (2016; 2017).

O Quadro 3 discorre sobre as variáveis que foram avaliadas pelos participantes da pesquisa no ano de 2016 e posteriormente no ano de 2017 nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. O tópico 4 apresenta as análises dos dados e os resultados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição do perfil dos respondentes

Este tópico descreve as características do perfil dos respondentes do ano de 2016 e do ano de 2017. A Tabela 1 traz as informações sociodemográficas dos 62.803 colaboradores de 2016 e dos 609.775 colaboradores em 2017 como: sexo e faixa etária.

Tabela 1 - Dados dos respondentes

	Variável	Tipo	Percentual		Variável	Tipo	Percentual
Ano de 2016	Sexo	Feminino	36,1%	Ano de 2017	Sexo	Feminino	39,54%
		Masculino	63,9%			Masculino	60,46%
	Faixa etária	16 a 25	18,3%		Faixa etária	16 a 25	13,19%
		26 a 30	21,9%			26 a 30	34,05%
		31 a 35	21,0%			31 a 35	24,59%
		36 a 44	23,2%			36 a 44	18,56%
45 a 70	15,6%	45 a 70	9,57%				

Fonte: Dados da Pesquisa (2016; 2017).

Em 2016 a amostra esteve maior representatividade no grupo masculino com 63,9% e o feminino em 36,1%. Já para o ano de 2017 a amostra se manteve com maior representatividade dos homens, no entanto, houve um aumento da porcentagem feminina nos respondentes da pesquisa. Segundo Kreitz (2007) ainda é preciso construir mudanças efetivas nas estruturas organizacionais, nas práticas e processos para que a mulher se iguale ao homem. A igualdade precisa ser a medida do princípio da equidade e da equivalência da oportunidade de emprego (MBA SR; TERESA, 2013).

Apesar do crescimento da mulher no mercado de trabalho, ainda percebemos grande desvantagem em relação aos homens seja em cargo representativo como de liderança, ou na equivalência salarial (GONÇALVES, *et al.*, 2016). A faixa etária dos respondentes das pesquisas se encontram de 16 até 70 anos para os anos de 2016 e 2017. Se destacam para o ano de 2016 a idade de 36 a 44 anos com porcentagem de 23,2%, já para o ano de 2017 a idade que mais respondeu foi entre 26 a 30 com porcentagem de 34,05%.

Os respondentes possuem nível de instrução desde ensino fundamental até pós-graduação. Os respondentes da pesquisa em 2016, em sua maioria, possuem formação em ensino superior (41,1%), seguido do ensino médio (32,7%), e em menor número os que possuem pós-graduação (20,7%) e ensino fundamental (5,5%). Segundo o IBGE (2010), cada vez mais os trabalhadores deverão especializar-se, devido ao aumento de exigências para contratação no âmbito do trabalho. Em 2017, o grau de conhecimento com maior destaque é o ensino médio com (33,35%), e na sequência o ensino superior com (27,80%), e a pós-graduação com (9,04%) e por último o ensino fundamental com (7,87%).

A maior representatividade do conhecimento em 2016 estava no ensino superior, e em 2017 identificamos uma queda do nível de escolaridade para o destaque no ensino médio. Os

respondentes de 2016 e de 2017 possuem cargos de nível operacional, administrativo, direção/gerencia, vendas e supervisão.

4.3 Coeficientes de Correlação de Spearman

O coeficiente de correlação de Spearman analisa o tipo de relacionamento entre as variáveis de qualidade de vida no trabalho no ano de 2016 e sua variação para o ano de 2017 como indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional, a partir das práticas que foram efetivadas nas consideradas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. O coeficiente de relacionamento pode ser do tipo positivo, negativo ou nulo, a Tabela 2 apresenta os resultados dos coeficientes de correlação resultados advindos da pesquisa para o ano de 2016.

Tabela 2 – Correlação de EPS no ano de 2016 com o pilar social da sustentabilidade

Variável	EPS.1	EPS.2	EPS.3
EPS.7	1		
EPS.16	0,569	1	
EPS.18	0,541	0,544	1
Correlação moderada média		Correlação perfeita	

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

A Tabela 2 demonstra que a estratégia como prática social nas variáveis de EPS 7, 16 e 18 estão com coeficientes de correlações positivas, enquadrados como correlação moderada média quando atinge coeficientes de 0,51 a 0,60. Esse resultado de coeficiente de correlação positivo confirma a relação existente entre a variável EPS com o pilar social. A variável que recebeu maior destaque na percepção dos colaboradores respondentes foi a variável EPS.16 com coeficiente de correlações de 0,569.

A variável EPS.16 refere-se a prática de concordância dos trabalhadores quanto as melhores empresas colocar em prática as sugestões que são direcionadas ao seu superior, afirmando então que: “as empresas colocam em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível” (FIA, 2016). Um estudo realizado nas empresas classificadas como as melhores para se trabalhar na Europa evidenciou alto desenvolvimento de potencial do indivíduo quando esse trabalha em cooperação com seus colegas, e principalmente como se relaciona com seu superior (REGO, *et al.* 2003). Esses estudos apontam que a estratégia de uma organização deve ser traçada considerando as pessoas, grupos e indivíduos influenciadores, e os líderes precisam desenvolver suas práticas em coerência com esses grupos (JABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

Pautado nesse agir estratégico, é necessário verificar as práticas realizadas em prol dos colaboradores, por isso, buscar trazer os dados de 2017 para comparar como as empresas estão sendo avaliadas sob a percepção dos colaboradores em um ano próximo. A Tabela 3 – apresenta os resultados dos coeficientes de correlação advindos da pesquisa para o ano de 2017.

Tabela 3 – Correlação de EPS no ano de 2017 com o pilar social da sustentabilidade

Variável	EPS.1	EPS.2	EPS.3
EPS.7	1		
EPS.16	0,546	1	
EPS.18	0,508	0,500	1
Correlação moderada média		Correlação moderada baixa	

Fonte: Dados da Pesquisa (2017), output SPSS (2019).

Os resultados da Tabela 3 revela que a percepção dos colaboradores diminui em todas as variáveis analisadas, a EPS.2 reduziu seu coeficiente de correlação de 0,569 para 0,546, permanecendo como uma correlação moderada média. Essa redução, na EPS que trata de “O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho” (FIA, 2016; 2017) pode demonstrar que muitos colaboradores pode estar deixando de concordar com a questão, no sentido que muitas vezes, na percepção dele, as organizações não estão fazendo em suas práticas aquilo que anunciam em seus balanços sociais, ou na mídia em geral.

As demais variáveis da EPS estiveram seus coeficientes de correlação reduzidos para correlação moderada baixa, reduzindo seus coeficientes de correlação para 0,508 e 0,500 nas seguintes questões “Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível” e “Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor” (FIA, 2016; 2017). O resultado evidencia que muitos aspectos materiais e imateriais dos indivíduos não foram considerados nesse novo ano, devido, os coeficientes de correlação terem sofrido uma redução, com esses resultados, é possível fazer inferências que os colaboradores estão mais insatisfeitos com as condições de trabalho se comparado com o ano anterior.

Portanto, quando os colaboradores, não tem suas opiniões, suas ideias, seus sentimentos e seus apontamentos considerados e acolhidos, se tornam mais insatisfeitos, e mais infelizes no trabalho, e começam a não considerar que a organização contribui para a vida dos colaboradores se tornar melhor. Guerrero Pupo *et al.*, (2006) enfatiza que a qualidade de vida no trabalho só tende a melhorar quando houver na base uma modificação de comportamentos sobre os fatores tidos como negativos de satisfação no trabalho, e idealizarem um processo de crescimento e consolidação profissional do indivíduo.

A qualidade de vida no trabalho foi abordada nesse estudo como um elemento de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional, e suas variáveis serão testadas com os coeficientes de correlação para definir essa relação no estudo das práticas realizadas em prol dos colaboradores pelas melhores empresas no ano de 2016. A Tabela 4 diz respeito às correlações relacionadas ao elemento de QVT com o pilar social.

Tabela 4 – Correlação 2016 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 4 está relacionando as correlações do elemento de QVT, nesse elemento foi identificado que uma única variável apresentou correlação moderada alta. A variável (QVT36) obteve um coeficiente de correlação alta (0,650) e sua prática refere-se a “a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira” (FIA,2016). O resultado dos coeficientes de correlação para o ano de 2016 evidenciou que as consideradas melhores empresas para se trabalhar no Brasil nesse ano, buscaram promover seus colaboradores de forma honesta e justa, esta foi a percepção dos respondentes da pesquisa.

Wakamatsu, Kimura e Basso (2005) expõe a importância do crescimento do indivíduo nas suas atividades laborais, na qual o trabalho designado deve favorecer o desenvolvimento das competências e habilidades, sendo uma maneira de demonstrar a preocupação dos líderes quanto a expansão, comissões de promoção, bônus e a carreira dos colaboradores. King (1992) também comenta que quando as habilidades e talentos são utilizados a favor dos indivíduos o trabalho se torna mais interessante e desafiador, na qual um trabalho em que os líderes não possuem habilidades de efetuar a gestão da equipe voltada para a satisfação no trabalho, ocorre a desvalorização do seres humanos, e o trabalho se torna chato, repetitivo e estressante.

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 segunda variável com maior coeficiente de correlação é a QVT.26 conceituada como moderada média com 0,597 na prática que se refere a “tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa” (FIA, 2016). Essa concordância aponta a inspiração que tem pelas organizações que trabalham, e contam isso aos seus amigos com orgulho, recomendando como sendo um bom lugar para trabalhar.

Portanto, esse retorno positivo dos colaboradores sobre gostar de falar das organizações que trabalham revela a importância que a organização tem para o indivíduo, ao passo que estes vão realizando suas metas em paralelo as metas organizacionais, externalizam bons sentimentos em relação a organização. Essa função social de realização não resume somente em fornecer um emprego, mas a plena satisfação das dimensões que completam o ser humano (SAMPAIO, 2012).

A terceira variável melhor avaliada pelos colaboradores é a QVT.61 e corresponde (a prática que afirma que “a sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional” (FIA, 2016). Segundo Limongi-Franca (1996), existem diversas ações que podem ser desenvolvidas dentro das dimensões de atendimento das necessidades dos colaboradores, buscar desenvolver a autoestima, impulsionar a cultura, a busca por conhecimentos, o crescimento de atividades de lazer, além de salário justo e benefícios espontâneos.

De acordo com os resultados obtidos das análises das correlações, o restante das variáveis alcançou correlações menores, e são conceituadas como correlação média até fraca, mas definida. Todas as variáveis de QVT estão correlacionadas positivamente, isso é um indício de que esse elemento possui probabilidades de desenvolver indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional. O estudo de Mara de Andrade, Limongi-França e Stefano (2019) evidencia a necessidade dos órgãos públicos em possuir estratégias bem definidas para a gestão da QVT institucionalizando programas de qualidade de vida no trabalho para a completa satisfação dos funcionários públicos.

Nesse sentido, é comparado as práticas realizadas em 2016 para o ano de 2017 para evidenciar se as organizações estão mesmos realizando práticas em prol dos colaboradores, no quesito, de estarem oferecendo benefícios extras, e mantendo as boas práticas de gestão de pessoas, que proporcionam melhores condições de trabalho, e aumentam os índices de felicidade e satisfação no ambiente laboral. King (1992) reforça nesse quesito que muitos funcionários estão monótonos e chatos em suas atividades laborais, porque percebem que as lideranças estão sem um propósito para com o melhoramento da qualidade de vida no trabalho,

reforça a necessidade de se livrar de tristes, sombrios e desaminadores locais de trabalhos, e pede que os líderes pensem em uma forma civilizada de proporcionar satisfação. Nesse aspecto, evidencia qual é a relevância na percepção dos colaboradores no novo ano sobre os indicadores que geram a qualidade de vida no trabalho. A tabela 5 expõe os dados das práticas realizadas.

Tabela 5 – Correlação 2017 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	,372	1										
QVT.23	,430	,322	1									
QVT.26	,589	,327	,478	1								
QVT.28	,503	,402	,485	,473	1							
QVT.36	,479	,381	,433	,433	,680	1						
QVT.38	,464	,381	,415	,444	,548	,555	1					
QVT.44	,481	,370	,411	,476	,499	,475	,447	1				
QVT.46	,421	,351	,334	,379	,524	,525	,423	,448	1			
QVT.49	,360	,296	,349	,351	,461	,461	,434	,361	,368	1		
QVT.59	,426	,331	,413	,433	,564	,562	,496	,418	,413	,453	1	
QVT.61	,501	,400	,556	,495	,576	,549	,521	,516	,422	,445	,527	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 5 – está relacionando as correlações do elemento de QVT, nesse elemento foi identificado que uma única variável apresentou correlação moderada alta. A variável (QVT36) obteve um coeficiente de correlação alta (0,680) e sua prática refere-se a “a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira” (FIA, 2017). O resultado dos coeficientes de correlação para o ano de 2017 evidenciou um aumento nessa variável nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil, essa percepção dos trabalhadores solidifica que as empresas estão buscando manter a promoção da carreira de seus colaboradores de forma justa e honesta.

A segunda variável com maior coeficiente de correlação é a QVT.26 sendo conceituada como correlação moderada média com (0,589), na prática que se refere a dizer que “tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa” (FIA, 2017). Essa variável em comparação com o ano anterior sofreu uma pequena redução em seu coeficiente de correlação, mas mesmo assim, foi bem contínua sendo uma prática mantida pelas organizações, ao passo, que ainda continua sendo bem avaliada na percepção dos respondentes.

Uma variável que ganhou destaque na análise foi a QVT.5, esta variável foi a variável que maior sofreu redução entre todas as variáveis de QVT, sua prática está direcionada para “Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares” (FIA, 2017). A redução dessa variável pode inferir que atualmente os trabalhadores estão dedicando menor tempo a sua família, e aos seus afazeres pessoais, e estão empenhados em cuidar mais do trabalho pelo motivo que as organizações estão exigindo mais produtividade de cada colaborador, e por um mercado que está cada vez mais com mão de obra disponível, nesse sentido, o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, negligência a QVT, e reduz seus indicadores como análise do pilar social da sustentabilidade.

A sustentabilidade organizacional no âmbito social influencia a institucionalização de práticas sociais que busquem desenvolver atividades flexíveis, com horários de expediente adaptáveis e equilíbrio entre vida e ambiente de trabalho (BLAKE-BEARD *et al.*, 2010). Blowfield (2013) pontua as principais variáveis que a sustentabilidade social precisa concentrar-se é na saúde, na educação, na criação de um trabalho digno e honesto, na segurança social e não somente na amplitude financeira.

Em linhas gerais, todas as variáveis da QVT do ano de 2016 para o ano de 2017 sofreram uma redução em seu coeficiente de correlação, exceto a variável QVT36. Essa redução em seu coeficiente de correlação tornou as variáveis que possuem um coeficiente de correlação moderada média para se tornarem-se moderada baixa. Essa análise conota que muitas pode ser as possibilidades que deixaram a desejar no âmbito de trabalho, no qual os colaboradores diminuíram seus pontos positivos em relação as questões de QVT, e conseqüentemente a insatisfação gerada, ocasionou uma diminuição para as variáveis de QVT serem analisadas como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional.

Johnson, Melin e Whittington (2003) comentam que as práticas organizacionais precisam focar todos os aspectos da vida cotidiana dos colaboradores, para que fenômenos sociais sejam considerados como item de prioridade estratégica. Painter Morland (2006) salientam que uma mudança de paradigma pode construir códigos éticos de agir dentro das corporações com foco nas pessoas. O tópico a seguir relata as principais conclusões do estudo.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi analisar as diferenças nas práticas de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT como elemento do pilar social da sustentabilidade organizacional nas empresas consideradas como as melhores para se trabalhar no Brasil no ano de 2016 para o ano de 2017. O problema envolveu como se apresenta o comparativo dos elementos do pilar social da sustentabilidade, a partir das práticas realizadas nos anos de 2016 para 2017 nos indicadores de qualidade de vida no trabalho, nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil?

O objetivo da pesquisa foi atingido quando realizou a Correlação de Spearman de cada variável da Estratégia como prática social e da qualidade de vida no trabalho, quando determinou os coeficientes de correlações de cada variável de um ano para o outro, analisando se estavam conceituadas como correlação positiva, negativa ou nula. Os testes realizados demonstraram todas as variáveis correlacionadas positivamente, no entanto, houve diferença em cada variável no seu coeficiente de correlação do ano de 2016 para o ano de 2017. Os coeficientes de correlação das variáveis que se encontra em 2016 com correlação moderada média, todos reduziram seu coeficiente de correlação para moderada baixa, reduzindo assim, o elemento da QVT como elemento de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional. Exceto uma variável (QVT36) que obteve um coeficiente de correlação alta (0,680) e maior que em 2016 na prática que diz respeito que as melhores empresas utilizam critérios justos para promoção e carreira.

Portanto, pode-se inferir que quando as organizações estabelecem ações e programas direcionados para o bem-estar dos colaboradores, e realmente praticam no dia a dia práticas sociais que contribuem para o bem estar, satisfação e autorrealização dos trabalhadores, a correlação do elemento de qualidade de vida no trabalho, tem altos índices de correlação com o pilar social da sustentabilidade, e quando ocorre o inverso, as organizações começam a negligenciar as práticas voltadas para o atendimento das necessidades materiais e imateriais do ser humano, esse índice de correlação tende a ser reduzido.

5.1 Contribuições do estudo

A presente pesquisa contribui para o meio acadêmico, porque os resultados obtidos demonstram que o pilar social da sustentabilidade, pode ser constituído de práticas sociais no ambiente de trabalho, que tragam melhores condições das atividades laborais e do atendimento as necessidades materiais e imateriais do indivíduo, e quando essas práticas não são realizadas partindo desde o escopo estratégico das organizações, elas não conseguem serem absorvidas e desenvolvidas no âmbito organizacional. Essas variáveis de qualidade de vida no trabalho pode ser a construção de indicadores para análise do pilar social da sustentabilidade. Por isso, analisar a comparação de 2016 para 2017 para verificar se houve evolução das práticas organizacionais, porque essas práticas organizacionais tem sua relação direta com a construção do pilar social da sustentabilidade organizacional, ao passo, que os benefícios e as condições de trabalho foram reduzidas no contexto das práticas efetivas. Consequentemente a relação entre a QVT e o pilar social diminui para correlações moderadas baixas, mas mesmo assim reforçam que estão correlacionadas, e de fato, isso pode influenciar novas pesquisas acadêmicas no campo das ciências sociais, trazendo outros estudos na área do pilar social.

O estudo contribui para as melhores empresas, a fim de identificar as percepções dos colaboradores quanto as variáveis que se encontram abaixo das médias, e aplicar melhores práticas de gestão com foco nessas variáveis. Assim, um estudo nas melhores empresas, serve de base para as outras empresas que não consideradas as melhores aplicar essas práticas de gestão de pessoas que já foram aplicadas por outras organizações.

5.2 Limitações da pesquisa e oportunidades de estudo futuro

A limitações estão relacionada à amostra analisada, que foram os colaboradores que pertencem as melhores empresas para se trabalhar, no que tange, ao indivíduo que trabalha em uma empresa que não é considerada a melhor, os seus índices e resultados serão particulares, devido as suas práticas de gestão de pessoas. A pesquisa quantitativa é uma limitação, porque não direciona o “porque” do objeto estudado, mas faz inferências aos motivos que estão gerando aquele resultado. Pesquisas futuras sobre a investigação em outras corporações que não as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, para comparar os estudos e perceber as alterações que as variáveis sofreram quando aplicadas em contexto diferentes.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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.
- BLOWFIELD, Michael. **Business and sustainability**. Oxford University Press, 2013.
- 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.
- CAMARGO, Wellington. Gestão da Segurança do Trabalho. Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – **e-Tec Brasil**, 2011.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- FIA. Fundação Instituto Administração São Paulo. **Manual técnico de pesquisa: laudos éticos, questionários empresa e colaborador**. 2016.
- FIA. Fundação Instituto Administração São Paulo. **Manual técnico de pesquisa: laudos éticos, questionários empresa e colaborador**. 2017.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GALLELI, B.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. **Benchmarking: An International Journal**, 2019.
- 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.
- GROTE, G.; GUEST, D. The case for reinvigorating quality of working life research. **Human Relations**, v.70, n. 2, p. 149-167, 2016.
- GUERRERO PUPO, J. C., CAÑEDO ANDALIA, R., SALMAN LENGARIN, E. M., CRUZ CRUZ, Y., PÉREZ QUINTERO, G. F., RODRÍGUEZ LORA, H. Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones útiles para el profesional de la información. **Acimed**, v. 14, n. 2, p. 0-0, 2006.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

KING, Nancy. Improving the quality of working life through communication. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 9, n. 5, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of cleaner production**, v. 208, p. 806-815, 2019.

MARA DE ANDRADE, S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Capital Científico**, v. 17, n. 3, 2019.

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. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE**, v. 2, n. 2, p. 185-202, 2009.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

VOCÊ 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.

VOCÊ S/A. As 150 melhores empresas para você trabalhar 2017. **Exame**, São Paulo, 4 jul 2019, 23h40min. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/>>. Acesso em: 04. Jul. 2019.

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.

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.