



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

3



A network of white icons on a dark background, including a briefcase, wrench, funnel, document, presentation, factory, bar chart, and people, connected by thin lines.

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

3

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3 /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0056-1

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.561221603>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública e privada.

A trajetória histórica de construção do pensamento administrativo apresenta a emergência de novos paradigmas e áreas temática, uma vez que a incremental e combinada evolução empírica e teórica propicia a consolidação de um campo absorvente e altamente hibridizado por forças de curta e longa duração, entre tradicionalismos e novidades.

Tomando como referência a plasticidade da evolução do pensamento administrativo, o presente livro tem o objetivo de apresentar uma coletânea de estudos fundamentadas em três grandes eixos de discussão temática, relacionados respectivamente à gestão, empreendedorismo e marketing, permitindo assim compreender a crescente relevância que este tripé administrativo possui no âmbito organizacional.

A complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir vinte e quatro capítulos que compartilham a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo.

Caracterizado por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e por uma abordagem qualitativa quanto aos meios, este livro foi organizado com base em diferentes recortes teórico-metodológicos e por meio de um trabalho colaborativo entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros comprometidos com o campo científico da Administração.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os vinte e quatro capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade no mundo real e na dimensão das ideias no século XXI.

A indicação deste livro é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos de administração.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A TRAJETÓRIA DA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA ANALISADA POR MEIO DO MÉTODO DE QUEBRAS ESTRUTURAIS

Kleydson Jurandir Gonçalves Feio
Marina Delmondes de Carvalho Rossi
Cícero Pereira Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216031>

CAPÍTULO 2..... 15

AÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA NO ENFRENTAMENTO DOS AVANÇOS DA COVID-19 NO BRASIL

Maria Alice Carvalho da Silva
Matheus Assunção Cardoso de Carvalho
Vanessa Souza Lima
Mara Águida Porfírio Moura
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216032>

CAPÍTULO 3..... 27

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Thiago Davi Rosa
Lucas Guerreiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216033>

CAPÍTULO 4..... 45

GASTOS EM SAÚDE NA REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO E ÁREAS DE PRIORIDADES NO ORÇAMENTO PÚBLICO

Roberto Rivelino Martins Ribeiro
Laís Tamires de Sá Custódio
Juliane Andressa Pavão
Kerla Mattiello

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216034>

CAPÍTULO 5..... 63

ESTUDO DO PROGRAMA DE SAÚDE NA ESCOLA NO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE DOENÇAS

Hortência Araújo Reis
Guilherme dos Santos Rocha
Mara Águida Porfírio Moura
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216035>

CAPÍTULO 6	80
O PROCESSO HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O JOGO DA SEDUÇÃO	
Roseane Grossi Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216036	
CAPÍTULO 7	95
UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR NA GASTRONOMIA GOURMET	
Adriana Queiroz Silva	
Igor Antonio Slociak	
João Pedro Batistel	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216037	
CAPÍTULO 8	108
A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL PARA O BEM DA SOCIEDADE COMUM	
Matias Vinicius Araújo Santos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216038	
CAPÍTULO 9	114
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO EN EMPRENDIMIENTOS, COMO RESPUESTA A LOS IMPACTOS OCASIONADOS POR EL COVID 19	
Katherine Coronel Pangol	
Juan Carlos Aguirre Quezada	
Jonnathan Jiménez Yumbra	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216039	
CAPÍTULO 10	129
VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: GERAÇÃO DE ENERGIA FOTOVOLTAICA	
Paulo André Dias Jacome	
Pítias Teodoro Lacerda	
Letícia Santana Ferreira	
Alyson Santana e Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160310	
CAPÍTULO 11	145
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND STRATEGIES: MIPYME OF THE METALWORKING SECTOR	
Araceli Nolasco Vásquez	
Alejandra Torres López	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160311	
CAPÍTULO 12	155
PRÁTICAS DE ECOINOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE AS DIMENSÕES ECO-ORGANIZACIONAIS, ECO-PROCESSOS E ECO-PRODUTOS NAS INDÚSTRIAS TÊXTIL	

DO SUL BRASIL

Marcia Sierdovski

Marlete Beatriz Maçaneiro

Marcos Roberto Kuhl

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160312>

CAPÍTULO 13..... 172

ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS NAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE
TRABALHAR NO BRASIL

Marcia Sierdovski

Silvio Roberto Stéfani

Sandra Mara de Andrade

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160313>

CAPÍTULO 14..... 193

AS EMPRESAS MAIS VERDES DO MUNDO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS
BRASILEIRAS LISTADAS NO RANKING GLOBAL 100 DA CORPORATE KNIGHTS

Helen Cristina Ribeiro Soares

Matheus Florêncio Fernandes

Mara Águida Porfirio Moura

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160314>

CAPÍTULO 15..... 204

ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE ENGENHARIA REVERSA POR MEIO DA ANÁLISE
DAS ATIVIDADES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DO AÇAÍ QUANDO
ADOTADO O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES E TEMPO

José Luiz Nunes Fernandes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160315>

CAPÍTULO 16..... 226

CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES
ESTRATÉGICAS EM INDÚSTRIA MOVELEIRA

Mônica Stormowski

Adelino Pedro Wisniewski

Anderson Pinceta

Antonio Roberto Lausmann Ternes

Denise Felber Chaves

Janice Walter

Marcos Rogério Rodrigues

Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160316>

CAPÍTULO 17..... 239

MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA

MOVELEIRA

Mônica Stormowski
Luis Cláudio Eifert (In Memoriam)
Alexandre Chapoval Neto
Anderson Pinceta
Antonio Roberto Lausmann Ternes
Denise Felber Chaves
Juliane Colpo
Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160317>

CAPÍTULO 18.....253

FINANCIAMENTO ECONÔMICO. A CHAVE PARA O SUCESSO DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO NA ZONA CENTRO-NORTE DE TLAXCALA, MÉXICO?

Ximena Oróztico Cerón
Jorge Luis Castañeda Gutierrez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160318>

CAPÍTULO 19.....260

GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA, NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS/MG

Lusiane Batista dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160319>

CAPÍTULO 20.....272

APLICAÇÃO DAS MATRIZES SWOT E BCG E DAS 5 FORÇAS DE PORTER EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE ROUPAS

Ariadne Guerra Souza
Denny Gabriel Xavier Torres
Mariana Paiva Brito
Paloma dos Santos Alves Nunes
Taliana Samara Cavalcante de Freitas
Vanessa Nóbrega da Silva
Amanda Paiva e Silva
Bruno Pereira Diniz
Isabella Thyfany Cavalcante Palmeira
José Cordeiro do Nascimento Júnior
José Leonardo Figueiroa Burgos
Karla Isabelle Alves de Sousa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160320>

CAPÍTULO 21.....288

VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMBANCO PRIVADO

Isabella Rezende de Faria
Evelyn de Souza Silva Leites

Thiago Rodrigues Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160321>

CAPÍTULO 22.....302

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA
USADAS NOS EMPREENDIMENTOS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Isabelle Gomes Lopes

Ellen Letícia Gonçalves Andrade

Mairilly Roana Araújo Dantas

Maria do Socorro Rufino de Sousa

Valeria Pereira de Meneses

Sara Acácio Evangelista

Gildeilson Silva Paulino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160322>

CAPÍTULO 23.....316

PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL NA EDITORA UFSM: UM ESTUDO DE CASO

Gustavo de Souza Carvalho

Daniel Arruda Coronel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160323>

CAPÍTULO 24.....336

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E DIMENSÃO CULTURAL: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA

Roseane Grossi Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160324>

SOBRE O ORGANIZADOR.....354

ÍNDICE REMISSIVO.....355

CAPÍTULO 13

ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS NAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL

Data de aceite: 01/02/2022

Marcia Sierdovski

Universidade Estadual do Centro-Oeste –
UNICENTRO
Guarapuava - PR
<http://lattes.cnpq.br/8053791063362829>
<https://orcid.org/0000-0002-7078-9831>

Silvio Roberto Stéfani

Universidade Estadual do Centro-Oeste –
UNICENTRO
Guarapuava – PR
<http://lattes.cnpq.br/0852434853164544>
<https://orcid.org/0000-0002-5871-8686>

Sandra Mara de Andrade

Universidade Estadual do Centro-Oeste –
UNICENTRO
Guarapuava – PR
<http://lattes.cnpq.br/0672208569451498>
<https://orcid.org/0000-0003-1671-3761>

RESUMO: A sustentabilidade social nas organizações enfatiza a preocupação com os colaboradores, e com a população em geral quanto aos princípios norteadores da sustentabilidade social, a qual aprecia as estratégias desenvolvidas solidariamente pelas empresas que contribuem para a promoção da saúde, a inclusão social e a capacitação dos indivíduos. Nesse contexto, o objetivo principal dessa pesquisa buscou 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. A pesquisa se caracterizou como descritiva, com abordagem quantitativa, com a coleta de dados realizada por meio de questionários enviados para os colaboradores e gestores das empresas em 2016. Os resultados apontaram, pela correlação de Spearman, que todas as variáveis propostas como elementos de análise do pilar social da sustentabilidade se apresentaram positivas quanto aos seus coeficientes de correlação. O elemento que mais se destacou foi a variável de QVT, com a concordância da prática de que a empresa utilizou critérios justos para promoção e carreira. Esse estudo contribui para fomentar pesquisas que estabeleçam indicadores consistentes de análise do pilar social.

PALAVRAS-CHAVE: Pilar Social; Práticas de Gestão de Pessoas; Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.

ELEMENTS OF THE SOCIAL PILLAR OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: A STUDY ON PRACTICES IN THE 150 BEST COMPANIES TO WORK FOR IN BRAZIL

ABSTRACT: Social sustainability in organizations emphasizes the concern with employees, and with the population in general regarding the guiding principles of social sustainability, which appreciates the strategies developed in solidarity by companies that contribute to the promotion of health, social inclusion and empowerment of individuals. In this context, the main objective of this research sought 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 for in Brazil. The research was characterized as descriptive, with a quantitative approach, with data collection carried out through questionnaires sent to employees and managers of the companies in 2016. The results showed, by Spearman's correlation, that all the variables proposed as elements of analysis of the social pillar of sustainability were positive in terms of their correlation coefficients. The element that stood out the most was the QWL variable, with the agreement of the practice that the company used fair criteria for promotion and career. This study contributes to fostering research that establishes consistent indicators for the analysis of the social pillar.

KEYWORDS: Social Pillar; People Management Practices; Best Companies to Work for in Brazil.

1 | INTRODUÇÃO

Este artigo teve como foco o pilar social da sustentabilidade organizacional, e nesse sentido Cuthill (2010) fez referência a uma agenda conceitual de sustentabilidade social que centrou temas de justiça social, bem-estar, desenvolvimento humano, democracia participativa, serviços de saúde e educação, infraestrutura e capacitação humana.

O pilar social enfatiza a preocupação com os colaboradores, e com a população em geral quanto aos princípios norteadores da sustentabilidade social, a qual aprecia as estratégias desenvolvidas solidariamente pelas empresas que contribuem para a promoção da saúde, a inclusão social e a capacitação dos indivíduos (LITTLEJOHNS; SMITH, 2013). A 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.

Nesse sentido, 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 significa analisar as práticas de gestão de pessoas realizadas nas 150 melhores empresas. Portanto, considerar esses temas-chaves como análise da sustentabilidade social pode definir parâmetros conceituais para medir o pilar social dentro das organizações. Dessa maneira, é essencial conhecer as opiniões dos colaboradores das empresas diferenciadas, à proporção que as melhores organizações buscam realizar boas práticas de gestão de pessoas, e se preocupam com os índices que geram satisfação no trabalho.

Nesse sentido, este artigo teve como objetivo principal: 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. Considerando a relevância das práticas para os colaboradores, a questão de investigação foi: 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 pilar social chama a atenção para a construção de práticas empresariais que considerem o capital humano e seu bem-estar para medir e criar indicadores na perspectiva social (WEINGAERTNER; MOBERG, 2014).

O artigo está estruturado pela introdução, pelo referencial teórico, pelos procedimentos metodológicos, pelas análises, discussões dos resultados, e por fim pelas conclusões do estudo.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O “fazer-se” estratégia como prática social

O “fazer-se” estratégia como prática social analisa um conjunto de rotinas, comportamentos, hábitos e costumes das empresas, verificando se a prática está direcionada para os atores e fenômenos sociais na maneira de pensar e realizar estratégias de uma organização. Os estudiosos da prática examinam como os sujeitos se relacionam com as características sociais e físicas do contexto (JARZABKOWSKI, 2003, 2005).

Whittington (2004) coloca que esses novos conceitos sociológicos permitem contribuir para 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 de se pensar em estratégia no sentido de tentar entender como as organizações entendem os indivíduos ou grupos de pessoas que pertencem à corporação, analisando as suas normas, regras e condutas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a estratégia como prática social analisa os comportamentos e os discursos por meio das práticas combinadas, coordenadas e efetivadas pelos gestores dentro das organizações. Jarzabkowski (2003, 2005) reforça que gerentes devem refletir sobre o processo de estratégia na organização, analisando 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 e interações sociais com os demais envolvidos.

2.2 Pilar social da sustentabilidade organizacional

A sustentabilidade organizacional 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 (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012).

Para Norman e MacDonald (2004), as práticas de responsabilidade social são funções importantes da governança corporativa e da gestão, é preciso que as organizações

atuem de forma transparente para com os seus parceiros. Uma visão transformadora está 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 (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Painter Morland (2006) enfatiza uma mudança de paradigma para a construção de códigos de conduta nas organizações e benefícios que surjam dessas práticas corretas, como a confiança dos investidores, maior reputação e elevação da moral dos colaboradores. Para construir uma literatura social é preciso que a sustentabilidade esteja interligada com a governança corporativa e com a gestão ética nas corporações. Para Aspinall, Cukier e Doberstein (2011), as empresas socialmente sustentáveis se preocupam em dispor de programas específicos nas práticas diárias que melhorem as condições de vida, saúde e segurança, bem-estar, educação, lazer, salário digno e convívio social.

2.3 Modelo teórico do estudo proposto para o pilar social

O modelo teórico para examinar a sustentabilidade social dentro das corporações direciona mudanças que são capazes de melhorar, reter e oferecer algum benefício para os trabalhadores e para as comunidades. Para Ansell e Thompson-Fawcett (2008), a sustentabilidade social é representada pelas necessidades sociais, é essencial utilizar-se destas para definir uma mensuração concreta do pilar social.

Segundo Munck (2013, p.12), 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 [...] trabalho, boas condições de trabalho, direitos humanos, oportunidades igualitárias e garantia aos direitos trabalhistas”. Elkington (2012, p.187) retrata a sustentabilidade social como a “redução da pobreza, estabilidade da população, aumento da participação feminina, criação de empregos, respeito aos direitos humanos e redistribuição de oportunidades [...]”.

O modelo teórico sugeriu que as variáveis de gestão de saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade sejam um ponto inicial de discussões e análise de indicadores do pilar social. Portanto, esses elementos de análise no pilar social facilita o gestor a construir práticas e políticas de gestão de pessoas direcionadas para a satisfação, realização, felicidade e bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho.

• Gestão da saúde e segurança

As 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). De acordo com Limongi-França (1996), a saúde concerne à responsabilidade pelo bem-estar físico, por ser saudável, ter um espírito de tranquilidade, por manter práticas preventivas advindas da medicina, e ainda precisa

estar em paz consigo mesmo e com todos os envolvidos. A amplitude do que é ter saúde e segurança no trabalho refere-se às boas condições assistenciais de uma empresa.

- **Qualidade de vida no trabalho**

Define-se Qualidade de vida no trabalho, como um “conjunto das escolhas de bem-estar único e individualizado que proporciona autoestima positiva, percepção de equilíbrio, hábitos saudáveis e prontidão para o desempenho no trabalho saudável” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 275). Assim sendo, a Gestão da qualidade de vida no trabalho - QVT é um conjunto de ações praticadas pelas organizações, visando nesse processo a implementação de melhorias em âmbito gerencial, estrutural e tecnológico no local de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1996). Na visão de Grote e Guest (2016), as variáveis da QVT estão associadas ao bem-estar psicológico e físico dos trabalhadores, ao seu desempenho e satisfação no trabalho, compromisso afetivo e organizacional e melhoria no nível educacional.

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 (financeiros e não financeiros) e à melhoria no ambiente de trabalho, como clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência” (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012, p. 3-4).

- **Gestão da diversidade**

Este estudo teve por foco as diversidades sobre gênero, pessoas com deficiência (PcD) e raça. A gestão da diversidade, para Dike (2013), é ainda um desafio para as organizações, as quais precisam extrair a própria essência da diversidade e saber gerenciá-la para a melhoria das pessoas e da empresa. O estudo de Gonçalves *et al.* (2016) aponta que as mulheres vêm crescendo no mercado, mas, quando comparadas a ocupação de cargos de liderança e a equidade salarial com os homens, percebe-se que a garantia de benefícios e oportunidades está muito distante de ser igual.

Maccali *et al.* (2015, p.2) expõem 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”. Para Lanctôt, Durand e Corbière (2012), é relevante compreender as pessoas que possuem certas deficiências, a fim de adaptar intervenções. O trabalho, quando realizado em um ambiente saudável, é um elemento de reabilitação para as PcD, uma vez que os efeitos benéficos sobre o funcionamento social influenciam positivamente suas vidas.

Guimarães (2006) defende que novas políticas e práticas empresariais foram direcionadas para reduzir as diferenças salariais entre brancos e negros. Esse avanço contribuiu para a redução da discriminação racial entre indivíduos, mas ainda não se tem

a totalidade da igualdade de benefícios salariais entre ambos, e a cor ainda acaba sendo atributo de formação salarial no Brasil.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

O paradigma de pesquisa quanto a sua ontologia se classificou como objetivo e quanto a sua epistemologia foi considerado como pós-positivista. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva, à medida que descreve as melhores práticas de gestão de pessoas nas melhores empresas. A abordagem problemática, se classificou como quantitativo com levantamento de dados com corte transversal, na qual as percepções foram coletadas por meio de questionários em um determinado momento pela FIA (Fundação Instituto Administração São Paulo), em parceria com a revista VOCÊ S/A.

A população-alvo do estudo foram as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil que atuam em 23 segmentos como: indústria automotiva, indústrias diversas, farmacêuticas, fabricantes de móveis, educação, empresas de benefícios, fabricantes de embalagens, bens de consumo (bebidas, alimentos, higiene, beleza), construção civil, bancos, agronegócio, energia, e-commerce, cooperativas, logística e transporte, química e petroquímica, serviços financeiros, serviços diversos e de saúde, siderurgia, tecnologia e computação, e varejo (VOCÊ S/A, 2016). A amostra dessa população foram os 62.803 trabalhadores participantes da pesquisa, além de um gestor de cada organização.

3.2 Método de análise

Este assunto relata a maneira como foram analisados os dados obtidos para fim de atendimento do objetivo. A técnica de análise utilizada que melhor respondeu a análise das práticas de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade foram as correlações de Spearman. Segundo Field (2009), as correlações caracterizam uma relação entre dois ou mais variáveis, e podem se apresentar de forma positiva, negativa ou simplesmente. Os testes estatísticos de correlações de Spearman identificam se as variáveis de GSS, QVT e GD estão relacionadas, e esta relação pode ser classificada como positiva, negativa ou nula.

O Quadro 1 apresenta os parâmetros indicadores na interpretação do coeficiente de correlação de Spearman.

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO	Cores adotadas no Estudo
$\pm 1,00$	Correlação positiva/negativa perfeita	
$\pm 0,91$ 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	

Quadro 1 – Interpretação do coeficiente de correlação de Spearman.

Fonte: Kuhl (2012, p.174).

As variáveis do estudo foram interpretadas a partir do coeficiente de correlação exposto no Quadro 3, que se inicia com a correlação nula (0) até a correlação positiva/negativa perfeita ($\pm 1,00$) (KUHL, 2012).

3.3 Categoria de análise

Este tópico apresenta as variáveis que foram analisadas como práticas em cada elemento do pilar social da sustentabilidade. Essas categorias de análise estão dispostas no Quadro 2 como suporte para o entendimento das Tabelas 3 a 7.

Estratégia como prática social – EPS	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.
Gestão da saúde e segurança – GSS	V6.GSS – Os benefícios oferecidos por esta empresa atendem adequadamente às minhas necessidades; V11.GSS – Eu me sinto preparado para falar com amigos e familiares quando me perguntam sobre a empresa; V21.GSS – Esta empresa oferece boas condições de saúde e segurança para se trabalhar; V29.GSS – Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados; V31.GSS – Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho;
Gestão da saúde e segurança – GSS	V33.GSS – Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho; V58.GSS – Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade; V60.GSS – As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são confortáveis e limpos; V63.GSS – Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa.

Qualidade de vida no trabalho – QVT	V2.QVT – Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar; 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; V23.QVT – Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa; V26.QVT – Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa; V28.QVT – Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa; V36.QVT – A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira; V38.QVT – O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários; V44.QVT – Trabalhar nesta empresa dá estabilidade e tranquilidade para mim e para minha família; V46.QVT – A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa; V49.QVT – Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa; V59.QVT – As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento; V61.QVT – A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional.
Gestão da diversidade – GD	V20.GD – Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais; V24.GD – Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente; V32.GD – Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa; V34.GD – Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade; V39.GD – As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa; V43.GD – Essa empresa tem um grande significado pessoal para mim; V47.GD – Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho; V48.GD – Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe; V57.GD – Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários.

Quadro 2 - Categorias de análise nas variáveis do pilar social da sustentabilidade.

Fonte: Dados da FIA (2016).

O Quadro 2 refere-se as variáveis que foram medidas em cada elemento de EPS, GSS, QVT e GD. O item a seguir refere-se à análise e discussão dos resultados.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características do perfil dos respondentes

Neste item foram descritas as características do perfil dos respondentes. A Tabela 1 apresenta as informações sociodemográficas dos 62.803 colaboradores como: sexo, idade, trabalhadores com deficiências e a apresentação quanto à cor da pele do colaborador.

Variável	Tipo	Percentual
----------	------	------------

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%

Tabela 1 – Caracterização do perfil dos respondentes.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A amostra apresentou um número maior de participantes do sexo masculino na pesquisa. O sexo masculino ainda está em maior representatividade. Na opinião de Lourenço e Lourenço (2016), é preciso ter a igualdade como o princípio da justiça e paridade de oportunidades de trabalho. As mulheres ainda se encontram em menor porcentagem nos cargos de gerência. 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.

A representatividade dos colaboradores que possuem algum tipo de deficiência está em 3,3%. Esse 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. Em seguida, a cor da pele mais encontrada é mulato/pardo (24,5%), na sequência tem-se um percentual pequeno de negros (7,9%), amarelos (4,3%) e índios (0,5%).

Os indivíduos possuem nível de instrução desde ensino fundamental até pós-graduação. Os respondentes, 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%). De acordo com o IBGE (2010), o crescimento do conhecimento formal dos trabalhadores no Brasil está interligado às exigências do mercado de trabalho.

A maior representatividade do conhecimento está no ensino superior; essa porcentagem é equivalente a 25.377 colaboradores com formação superior. Desse total, as

mulheres representam um número de 10.204 trabalhadoras com ensino superior.

Os colaboradores participantes da pesquisa ocupam diversos cargos nas corporações, e as rendas variam de R\$ 1.760 até mais de R\$ 14.080. E as regiões representadas são Sudeste, Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte. A Tabela 2 descreve os cargos, a renda e a representatividade de cada região.

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

Tabela 2 – Cargo, renda e representatividade por regiões.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os empregados estão alocados no nível operacional (50%), no administrativo (21,7%), na direção/gerência (10,8%), na área de vendas (9,5%) e na supervisão (8,0%). Percebe-se que a maioria dos colaboradores executam atividades em âmbito operacional dentro das organizações. E a maior parte das rendas está em torno de R\$ 1.760 (29,3%) e de R\$ 1.760 a R\$ 2.640 (22,2%), de R\$ 2.640 a R\$ 5.280 está em 25,2%.

Correlacionando a cor da pele e a renda, os dados revelaram que a maioria dos negros, amarelos, mulato/pardo recebe renda de até R\$ 1.760, e os brancos recebem na faixa de R\$ 2.640,01 a R\$ 5.280. A formação de salários no Brasil pode estar condicionada às questões culturais, que enfatizam o atributo da cor como competência (GUIMARÃES, 2006). O mesmo acontece quando analisamos a remuneração entre homens e mulheres, na qual a faixa salarial dos homens gira em torno de R\$ 2.640,01 a R\$ 5.280 enquanto que a das mulheres é de até R\$ 1.760. 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 pertenciam em grande parte à região Sudeste (52,6%)

e à região Sul (25,5%), e em menor porcentagem estavam os participantes das regiões Nordeste (12,8%), Centro-Oeste (7,5%) e Norte (1,6%). Em uma comparação entre o grau de instrução e as regiões, percebeu-se que a região que possui menor nível de escolaridade 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 seus habitantes iniciam no mercado de trabalho após o término dos estudos. No entanto, em outras regiões com menor nível de instrução, como o Norte e o Nordeste, têm-se um aumento do trabalho infantil, mas essa situação vem sendo melhorada por meio de políticas públicas educacionais.

4.2 Coeficientes de Correlação de Spearman

O coeficiente de correlação de Spearman verifica o relacionamento entre as variáveis de gestão de saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, como elementos de análise de indicadores do pilar social da sustentabilidade, a partir das práticas realizadas nas melhores empresas. Esse relacionamento analisa se as variáveis estão associadas de forma positiva, negativa ou se a associação é nula. A Tabela 3 exhibe os resultados dos coeficientes de correlação entre as variáveis de estratégia como prática social 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	

Tabela 3 – Correlação entre as variáveis de EPS com o pilar social da sustentabilidade.

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

A Tabela 3 revela que a EPS possui em todas as suas 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 entre as práticas adotadas nas melhores organizações com o pilar social da sustentabilidade. A variável que apresentou maior média correlacionada com o pilar social da sustentabilidade é a variável (EPS.16) com correlações de 0,569.

Essa variável corresponde à concordância dos colaboradores de que “as empresas colocam em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível” (FIA, 2016). Neste aspecto, Rego *et al.* (2003, p.7) evidenciaram 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 (2004) aponta que a EPS precisa formalizar suas estratégias baseando-se nas rotinas, hábitos, costumes e comportamentos dos seus praticantes. Nas palavras de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), as estratégias organizacionais precisam ser realizadas pautadas em diversos grupos que exercem influência sobre a empresa. A Tabela 4 evidencia as correlações efetivadas nas práticas do elemento de gestão da saúde e segurança com o pilar social da sustentabilidade organizacional.

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		

Tabela 4 – Correlação entre as variáveis de GSS com o pilar social da sustentabilidade.

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

De acordo com a respectiva tabela, os dados demonstraram que apenas duas das variáveis do elemento de gestão da saúde e segurança estão correlacionadas de maneira mais forte que as outras, apresentando uma correlação moderada média de 0,51 até 0,60 nas variáveis que retratam a (GSS.63), que “todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa”, e a (GSS.31), que demonstra que “os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho” (FIA, 2016).

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, 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 se trabalhar na Europa, relatam uma parceria de camaradagem entre o colaborador e seu superior, o que oferece vantagens para ambos, nos aspectos de confiança, diálogo aberto e sincero, equilíbrio entre trabalho e família, possibilidade de crescimento e aprendizagem pessoal, isto se reverte em laços fortes e intenção de não

deixar uma corporação.

Grande parte das variáveis alcançou correlação moderada baixa que se conceitua entre 0,41 a 0,50, isso indica que essas variáveis precisam ser melhor trabalhadas na gestão de pessoas para que os colaboradores percebam nessas variáveis a preocupação das melhores empresas em desenvolver benefícios e melhorar as 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 recebeu correlações fracas, mas definidas, como pertencentes ao pilar social da sustentabilidade. Com isso, observou-se que algumas variáveis precisam ser melhor abordadas 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.

O 1º elemento que trata da 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 se comprovou pelas correlações realizadas que resultaram na confirmação de uma relação positiva, em que o seu relacionamento foi 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 5 diz respeito às correlações relacionadas ao elemento de QVT com o pilar social.

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							

Tabela 5 – Correlação entre as variáveis de QVT com o pilar social da sustentabilidade.

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

A Tabela 5 apresenta as correlações do elemento de qualidade de vida no trabalho. Neste 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).

Este resultado destacou evidências de que as melhores empresas para se trabalhar 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. As boas práticas de gestão auxiliam no crescimento da carreira dos trabalhadores, além de 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 organização, em que o processo decisório de gestão compartilhado melhora a oferta de oportunidades, treinamentos, avaliação de desempenho e recrutamento interno (ARONI, 2011). Para Schirrmeyer e Limongi-França (2012), a QVT orienta o indivíduo a buscar seu melhor desempenho produtivo, esse esforço colabora para seu crescimento profissional na organização. A (QVT.26) é a segunda variável que apresentou maior correlação, classificada como moderada média com 0,597, na questão que corresponde a “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 referida corporação. À medida que podem realizar suas metas e objetivos, eles externalizam os seus sentimentos e afetos para terceiros quanto ao apreço e consideração que têm pela organização onde trabalham. Segundo Findlay, Kalleberg e Warhurst (2013), o trabalho é considerado bom quando apresenta boas e adequadas condições para a realização das atividades, o quanto permite o desenvolvimento de habilidades e competências, e o 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 (QVT.61), que afirma 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.

Limongi-França (1996) sugere algumas ações e programas de qualidade de vida

no trabalho, seu foco é que se atendam todas as dimensões do ser humano, como ações de autoestima, lazer e cultura, desenvolvimento das habilidades, benefícios obrigatórios e espontâneos. As demais variáveis do elemento de QVT se mostraram 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 de maneira positiva, evidencia que esse elemento possui grandes probabilidades de pertencer aos indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional. A Tabela 6 demonstra as correlações no elemento de gestão da diversidade 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

Tabela 6 – Correlação entre as variáveis de GD com o pilar social da sustentabilidade.

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

Segundo as análises dos dados, as correlações entre as variáveis da gestão da diversidade com o pilar social da sustentabilidade 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 (GD.47), que equivale à 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, o discernimento e a compreensão das diferenças individuais. A gestão é competente quando contribui para a valorização, a aceitação e o 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, ao passo que essa concordância dos colaboradores manifesta uma realidade vivenciada na prática diária dentro das organizações.

A 2ª correlação com maior destaque está na variável (GD.48) com coeficiente de correlação 0,581, que enfatiza a concordância de que “meu chefe ouve e respeita a opinião

da sua equipe” (FIA, 2016). Essa afirmação demonstra uma aceitação dos gestores em acolher e respeitar opiniões diferentes das próprias. A diversidade tem efeitos colaterais, e cabe à organização treinar seus gestores para adquirir competências de gestão, aceitando o oposto como uma necessidade de crescer no 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 nas 150 melhores empresas para se trabalhar em 2007, o qual buscou compreender se a gestão da diversidade é praticada nas organizações. Esse estudo revelou a existência de ações direcionadas para grupos como os negros, as mulheres e os deficientes somente em 34% das 150 melhores empresas (LARA, 2008). A Tabela 7 apresenta a matriz de correlação entre os elementos do pilar social.

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



Tabela 7 - Matriz de correlação entre as variáveis.

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

A matriz de correlação apresenta as associações positivas entre as variáveis, evidenciando o coeficiente de correlação forte, definido entre 0,71 a 0,90. Esse vínculo relata a harmonia entre todas as variáveis de cada elemento, indicando que esses elementos podem ser fortes indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade. Um trabalho é bom ou ruim, e advém dos atributos das funções e condições de trabalho, que incluem a quantia de salário recebida, quais benefícios obtém, qual o grau de proteção e segurança, desenvolvimento de habilidades, flexibilidade de horário, autonomia e responsabilidade pelas tarefas (FINDLAY; KALLEBERG; WARHURST, 2013). Segundo 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 o pagamento de impostos, mas, sim, pensar na vida do ser humano acolhendo todas as suas satisfações e frustrações.

O modelo teórico de análise representou o propósito desta pesquisa, que foram as variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade estudadas como elementos de análise do pilar social da sustentabilidade nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016. Desse modo, a Figura 1 ilustra os resultados do modelo teórico de análise proposto para este estudo.

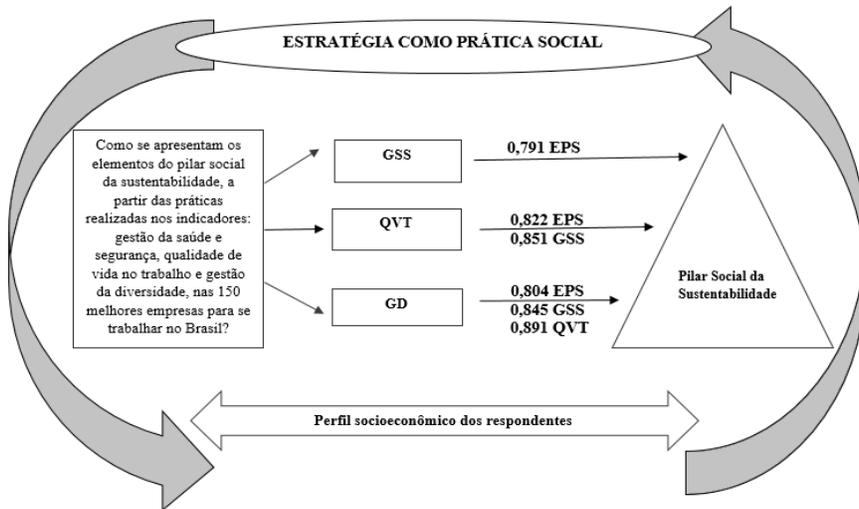


Figura 1 – Modelo teórico de análise do pilar social da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A relação entre as variáveis e o pilar social se apresentou com correlações fortes a partir das práticas realizadas nos respectivos elementos. A gestão da saúde e segurança teve correlação de 0,791 na EPS, a qualidade de vida no trabalho foi de 0,822 na EPS e 0,851 na GSS e a gestão da diversidade foi de 0,804 na EPS, 0,845 na GSS e 0,891 na QVT. Essas correlações fortes demonstraram que as melhores empresas para se trabalhar no Brasil buscam realizar práticas em prol dos colaboradores.

Johnson, Melin e Whittington (2003) propõem uma visão de estratégia baseada em atividades que enfocam processos e práticas detalhados que constituem as atividades cotidianas da vida organizacional, levando em consideração os fenômenos de nível micro e macro que se relacionam com resultados estratégicos. 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 moral dos colaboradores. Para construir uma literatura social é preciso que a sustentabilidade esteja interligada com a governança corporativa e com a gestão ética nas corporações. O tópico a seguir relata as conclusões do estudo.

5 | CONCLUSÕES

O objetivo 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 foi atendido quando se realizou os testes estatísticos de Correlação de Spearman, o qual determinou as correlações das

respectivas variáveis, verificando se estavam correlacionadas de forma positiva, negativa ou nula. Os resultados demonstraram que as variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, estão correlacionadas de forma positiva, na qual as variáveis foram classificadas desde correlação fraca, mas definida até correlação moderada alta, e na matriz de correlação, quando agrupadas todas as variáveis, a correlação é forte com o pilar social.

Ao identificar as correlações dos elementos do pilar social, a prática que recebeu correlação moderada alta foi a variável de qualidade de vida no trabalho, na qual os colaboradores afirmaram que “a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira” (FIA, 2016).

5.1 Contribuições do estudo

Este estudo teve suas contribuições para o meio acadêmico, pois seus resultados contribuem para a formação de relações entre os indicadores de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade com elementos de análise do pilar social da sustentabilidade. Esta relação positiva pode ser maior explorada pelos pesquisadores no campo das ciências sociais, intensificando estudos e fortalecendo os elementos do pilar social da sustentabilidade.

A relevância do estudo para as melhores empresas, está em contribuir para as variáveis que foram avaliadas abaixo da média, buscando melhorar as variáveis que possuem maior significância para a realização e a satisfação do colaborador. Essas variáveis também podem ser referência para outras organizações, sendo exemplo na adoção das boas práticas de gestão.

5.2 Limitações da pesquisa e oportunidades de estudo futuro

A limitação deste estudo ocorreu no sentido de realizar a observação com uma amostra de funcionários que pertencem somente as melhores empresas. Análises semelhantes em empresas não classificadas como melhores poderiam identificar e comparar outros resultados, uma vez que não possuem melhores práticas de gestão de pessoas.

Ficam como sugestão de pesquisas a investigação em outras organizações de diferentes setores que não as melhores empresas, para comparar as alterações que as variáveis sofreram, dependendo do contexto organizacional em que forem aplicadas e das práticas de gestão.

Novos estudos podem analisar o nível de institucionalização das variáveis do pilar social, e verificar quais são as práticas mais percebidas pelas mulheres em cargos de gerência. Elaborar uma pesquisa qualitativa para saber se os elementos de GSS, QVT e GD são percebidos pelos gestores como elementos capazes de gerar indicadores de

análise no pilar social.

NOTAS

Agradecemos o apoio recebido do Progep-FIA, pelos dados da pesquisa das Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil que contribuíram para o desenvolvimento do presente artigo.

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.

ARONI, F. **Carreira**: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação do 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.

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.

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.

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.

FIA. Fundação Instituto Administração São Paulo. **Manual técnico de pesquisa**: laudos éticos, questionários empresa e colaborador. 2016.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FINDLAY, P.; KALLEBERG, A. L.; WARHURST, C. The challenge of job quality. **Human Relations**, v. 66, n. 4, p. 441- 451, 2013.

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 Árvore**, 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.

GROTE, G.; GUEST, D. The case for reinvigorating quality of working life research. **Human Relations**, v.70, n. 2, p. 149-167, 2016.

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.

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. 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.

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.

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. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. En: ROSSI, Ana Maria; QUICK, James Campbell; PERREWÉ, Pamela L. (Orgs.) **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: O positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REG-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.

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.

SCHIRRMEISTER, 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.

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.

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.

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

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 7, 14, 16, 18, 22, 27, 29, 30, 39, 44, 50, 52, 61, 62, 80, 83, 92, 93, 94, 106, 111, 112, 129, 177, 190, 192, 222, 223, 225, 226, 228, 229, 237, 238, 239, 250, 251, 252, 254, 261, 262, 271, 286, 287, 289, 298, 299, 302, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 331, 332, 333, 350, 352

Arranjos produtivos locais 7, 223, 334, 335, 338, 342, 343, 349, 350, 351

Atacado 260, 261, 263, 270

B

Banco 6, 13, 14, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 126, 143, 154, 202, 230, 288, 295, 300, 352

Brasil 3, 5, 2, 3, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 110, 130, 131, 133, 144, 155, 156, 159, 161, 163, 164, 169, 170, 172, 173, 174, 177, 180, 181, 183, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 196, 201, 202, 204, 205, 213, 221, 223, 224, 241, 286, 302, 303, 304, 305, 313, 325, 332, 337, 342, 347, 349, 350

C

Cidadãos 46, 47, 50, 67

Cluster 128, 161, 167, 169, 334, 338, 347, 350, 351

Compra 4, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 119, 261, 277, 279, 280, 305, 320, 330

Consultoria 3, 27, 29, 31, 34, 38, 43, 196, 197, 203, 337

Consumidor 4, 95, 96, 97, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 131, 194, 196, 207, 212, 261, 278, 279, 282, 285, 317, 323, 325, 327, 328, 340

Contabilidade 5, 61, 62, 192, 203, 222, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 234, 235, 236, 237, 286, 350

Covid-19 3, 3, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 114, 117, 119, 120, 126, 127, 128, 148, 150, 281

Cultura 4, 18, 20, 68, 74, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 121, 176, 181, 186, 234, 275, 294, 312, 337, 344, 345, 349

Curva ABC 260, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 269

Custeio baseado em atividades e tempo 5, 204, 205, 208, 213

D

Demonstrações financeiras 228, 229

Desempenho 27, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 46, 75, 157, 159, 160, 164, 176, 179, 185, 191, 196, 198, 210, 225, 230, 234, 240, 241, 243, 244, 246, 248, 249, 250, 273, 275, 285, 286, 288, 289, 352

Desenvolvimento local 334, 335, 336, 338, 340, 341, 342, 343, 348, 349, 350, 351

Dimensão cultural 7, 334, 336, 340, 344, 345, 346, 347, 348, 349

Dívida líquida 1, 2, 7, 12, 13, 14

Dívida pública 3, 1, 2, 7, 12, 13, 14

E

Empreendedor 97, 108, 109, 205, 206, 233, 245, 299, 310, 337

Empreendedorismo 1, 2, 4, 108, 111, 113, 202, 313, 344

Empresa 6, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 108, 112, 118, 120, 132, 137, 144, 158, 159, 165, 168, 172, 176, 178, 179, 183, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 331, 338, 347, 349

Energia 4, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 143, 155, 156, 157, 160, 165, 167, 169, 177, 201, 202, 203, 208, 217, 218, 220

Engenharia reversa 5, 204, 205, 206, 207, 212, 213, 221, 222, 223, 224, 225

Estoque 6, 233, 260, 261, 262, 263, 264, 270, 279, 280, 283

Estudo de caso 6, 7, 27, 29, 43, 74, 93, 222, 227, 228, 231, 232, 240, 242, 251, 260, 263, 287, 288, 297, 314, 322, 333, 351

F

Faturamento 235, 318

Financiamento 6, 1, 2, 13, 14, 29, 48, 51, 52, 133, 138, 143, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 294, 297, 338, 339

Forças de porter 6, 272, 273, 274, 284, 285, 287

Funcionários 6, 84, 161, 165, 169, 178, 179, 182, 189, 192, 246, 248, 258, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 311

G

Gastos 3, 1, 11, 45, 47, 52, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 65, 100, 114, 121, 123, 125, 126, 137,

157, 201, 209, 211, 234

Gastronomia 4, 95, 97, 100, 101, 103, 104, 105, 106

Gestão 1, 2, 3, 5, 6, 7, 1, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 43, 44, 48, 52, 60, 61, 62, 71, 73, 74, 83, 84, 93, 106, 110, 111, 112, 113, 144, 155, 158, 159, 160, 162, 165, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 252, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 274, 289, 297, 302, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 311, 312, 325, 329, 331, 346, 347, 350, 352

Global 100 5, 193, 194, 195, 197, 198, 200, 202, 203

Grau de maturidade 5, 239, 241, 242, 246, 250

I

Indústria 5, 162, 164, 170, 177, 191, 193, 202, 206, 226, 227, 228, 232, 239, 240, 241, 242, 245, 250, 252, 257, 277, 344

Inovação 23, 25, 108, 109, 156, 157, 158, 159, 160, 165, 171, 176, 191, 240, 249, 278, 299, 315, 335, 337, 338, 340, 343, 344, 345, 347, 349, 350, 352

M

Marketing 1, 2, 7, 95, 96, 98, 102, 106, 107, 112, 117, 118, 127, 246, 271, 286, 287, 309, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 327, 329, 330, 331, 332, 333

Matriz BCG 273, 274, 275, 276, 282, 283, 285, 286, 306, 311

Matriz SWOT 273, 274, 275, 279, 281, 282, 285, 287, 313

Microempreendimentos 302, 304, 305, 311

Motivação 6, 246, 288, 289, 290, 291, 292, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 301, 303

O

Orçamento 3, 14, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 60, 61, 62, 132, 133, 137, 321, 322, 324

Organização 15, 16, 17, 20, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 51, 69, 81, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 97, 98, 110, 157, 158, 160, 161, 163, 165, 169, 174, 176, 177, 178, 185, 187, 217, 232, 236, 241, 242, 243, 244, 250, 251, 253, 258, 259, 260, 261, 270, 271, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 284, 285, 289, 290, 296, 297, 304, 305, 306, 315, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 325, 340, 341

P

Pandemia 3, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 102, 115, 116, 117, 119, 120, 127, 279, 280

PDCA 302, 303, 304, 305, 308, 309, 310, 311, 312

Pilar social 5, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190

Q

Quebras estruturais 3, 1, 2, 3, 7, 12, 13

QVT 172, 173, 176, 177, 179, 184, 185, 186, 187, 188, 189

R

Responsabilidade social 108, 109, 112, 174, 187, 192, 203

Revisão sistemática 7, 334, 336, 346, 348, 349

S

Saúde 3, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 191, 210, 211, 289, 294, 297, 342, 346

Serviço público 3, 27, 29, 43

Sociedade 4, 17, 18, 19, 20, 64, 65, 67, 68, 73, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 108, 109, 110, 111, 157, 160, 164, 174, 178, 190, 193, 194, 196, 202, 229, 239, 250, 254, 273, 304, 309, 317, 340, 341, 352

Sustentabilidade 5, 2, 3, 14, 108, 109, 111, 112, 143, 157, 162, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 195, 196, 198, 202, 203, 233, 245

T

Tomada de decisão 12, 175, 226, 227, 229, 236, 263, 274

V

varejo 177, 261, 318



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

3





ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

3

