



REUNIR:
Revista de Administração,
Ciências Contábeis e
Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL

Estratégia como prática social para a construção de indicadores no pilar social da sustentabilidade organizacional¹

Strategy as a social practice for the construction of indicators in the social pillar of organizational

Estrategia como práctica social para la construcción de indicadores en el pilar social de la sostenibilidad organizacional

Marcia Sierdovski², Silvio Roberto Stefano³, Sandra Mara de Andrade⁴

PALAVRAS-CHAVE

Pilar Social, Boas Práticas de Gestão de Pessoas, Melhores Empresas para Trabalhar

Resumo:

A estratégia como prática social dentro das organizações analisa as rotinas, os comportamentos, os hábitos e os costumes da organização para com as pessoas. Uma carência de estudos foi identificada na definição de indicadores de análise do pilar social, e a relevância do estudo, é buscar trazer reflexões de indicadores que podem ser analisados, a partir das práticas sociais realizadas. Assim, o problema de pesquisa investiga: qual a relação da estratégia como prática social para o desenvolvimento de indicadores de análise no pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil? O objetivo principal desta pesquisa foi analisar como a estratégia como prática social pode contribuir para o desenvolvimento de indicadores no pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A pesquisa se caracteriza como descritiva, com abordagem quantitativa, e com a coleta de dados realizada por meio de questionários enviados para os colaboradores com uma amostra de 62.803 participantes. Os resultados dos testes estatísticos apontam que a estratégia como prática social na visão dos pesquisados contribui para tornar a vida melhor. Nos testes de correlação de Spearman se comprovou que as variáveis da estratégia como prática social analisadas se apresentam positivas quanto aos seus coeficientes de correlação com o pilar social. As contribuições teóricas e metodológicas do estudo estão direcionadas para a reflexão de indicadores no pilar social que analisem a satisfação e bem-estar dos colaboradores.

¹ Submetido em: 21.06.2019. Aceite: 09.03.2020. Publicado 15.04.2020. Responsável: Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCG.

² ORCID: 0000-0002-7078-9831, Universidade Estadual do Centro-Oeste- Unicentro, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM - Unicentro), e-mail:marcia.sier@hotmail.com

³ ORCID: 0000-0002-5871-8686, Universidade Estadual do Centro-Oeste- Unicentro, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM - Unicentro), e-mail: professor-silvio@hotmail.com

⁴ ORCID: 0000-0003-1671-3761, Universidade Estadual do Centro-Oeste- Unicentro, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM - Unicentro), e-mail:prof.sandraandrade@hotmail.com

KEYWORDS

Social Pillar, Best People Management Practices, Best Companies to Work

Abstract:

Strategy as a social practice within organizations analyzes the organization's routines, behaviors, habits and customs towards people. A lack of studies was identified in the definition of social pillar analysis indicators, and the relevance of the study is to bring reflections of indicators that can be analyzed, based on the social practices performed. The research problem investigates: what is the relationship of strategy as social practice for the development of analysis indicators in the social pillar of organizational sustainability in the 150 best companies to work for in Brazil? The objective this research was analyze how strategy as a social practice can contribute to the development of indicators in the social pillar of organizational sustainability in the 150 best companies to work for in Brazil. The research is characterized as descriptive, with quantitative approach, and with data collection through questionnaires sent to employees with a sample of 62,803 participants. Results of the statistical tests indicate that strategy as a social practice in the view of respondents contributes to make life better. Spearman's correlation tests showed that the variables of the strategy as a social practice analyzed are positive regarding their correlation coefficients with the social pillar. The contributions of the study are directed to the reflection of indicators in the social pillar that analyze the satisfaction and welfare of employees.

PALABRAS CLAVE

Pilar Social, Buenas Prácticas de Gestión de Personas, Mejores Empresas para el trabajo

Resumen:

La estrategia como práctica social de las organizaciones analiza las rutinas, comportamientos, hábitos y costumbres de la organización hacia las personas. Se identificó una falta de estudios en la definición de indicadores de análisis de pilares sociales, y la relevancia del estudio es traer reflexiones de indicadores que puedan analizarse, en función de las prácticas sociales realizadas. El problema de investigación investiga: ¿cuál es la relación de la estrategia como práctica social para el desarrollo de indicadores de análisis en el pilar social de la sostenibilidad organizacional en las 150 mejores empresas para trabajar en Brasil? El objetivo principal de esta investigación analizar cómo la estrategia como práctica social puede contribuir al desarrollo de indicadores en el pilar social de la sostenibilidad organizacional en las 150 mejores empresas para trabajar en Brasil. La investigación se caracteriza por ser descriptiva, con enfoque cuantitativo y con recolección de datos a través de cuestionarios enviados a empleados con una muestra de 62,803 participantes. Los resultados de las pruebas estadísticas indican que la estrategia como práctica social en opinión de los encuestados contribuye a mejorar la vida. Las pruebas de correlación de Spearman mostraron que las variables de la estrategia como práctica social analizada son positivas con respecto a sus coeficientes de correlación con el pilar social. Los aportes teóricos y metodológicos del estudio están dirigidos a la reflexión de indicadores en el pilar social que analizan la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Introdução

A estratégia como prática social (EPS) nas organizações se constitui como um conjunto de rotinas, de comportamentos, de hábitos e de costumes que enfatizam os atores sociais em suas práticas cotidianas. Segundo Carter, Clegg e Kornberger (2008), é por meio da estratégia que se conduz uma organização, e essa estratégia é realizada somente por meio de constantes mudanças e adaptações.

Estudos de Bal, Bozkurt e Ertemsir (2014) buscaram evidenciar como a estratégia como prática pode influenciar a criação da inovação por meio da satisfação do colaborador, nesse contexto, outra pesquisa de Silva, Pádua Carrieri e Junquilha (2011) evidenciou o estudo da EPS como uma proposta de reconhecer o ambiente dos sujeitos sociais, e por meio dele reconhecer as dificuldades que circundam o fazer das pessoas no contexto empresarial à fim de ajudá-las. Esses estudos da EPS contribuem para motivar o desenvolvimento do processo de inovação e a expansão da representação social dos trabalhadores.

Segundo Whittington (2004) a estratégia como prática social permite contribuir com o melhoramento da atividade, em que a estratégia como prática traz à tona a revelação de insight de fenômenos sociais significativos que antes eram ignorados, mas que são de grande interesse e importância para os indivíduos e a sociedade. Segundo Welzel e Lavarda (2016), as empresas podem oferecer em suas práticas benefícios como um espaço de trabalho digno e aconchegante, seguros de vida e saúde e previdência privada, vale alimentação, e programas de educação e desenvolvimento contínuo.

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

A relevância desse estudo está em um gap teórico identificado, a partir de uma análise das publicações recentes, dos últimos 10 anos, realizada nas bases de dados Scopus; Ebsco; Scielo; Spell e Periódicos da Capes. Essa análise recente de 1036 artigos revelou escassez de debates literários que abordassem a relação que a Estratégia como prática social (EPS) pode ter na construção de indicadores no pilar social da dentro das organizações. Sabe-se que o pilar social da sustentabilidade organizacional está caracterizado na maioria das vezes pelas questões ambientais, e o propósito dessa pesquisa é que o pilar social deixe de ser compreendido como questões ambientais e passe a ter suas próprias questões de análise.

Assim, essa pesquisa tem grande relevância para os estudos acadêmicos, ao passo, que tenta demonstrar que a EPS pode auxiliar no desenvolvimento de indicadores que analisem questões direcionadas para as pessoas dentro do pilar social, e em um futuro próximo indicadores sejam estabelecidos e padronizados para verificar o status das pessoas no contexto organizacional.

Nesse sentido, o problema de pesquisa investiga: qual a relação da estratégia como prática social para o desenvolvimento de indicadores de análise no pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil? O objetivo do estudo foi analisar como a estratégia como prática social pode contribuir para o desenvolvimento de indicadores de análise no pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Portanto, esse estudo contribui para o entendimento da relação da EPS para a construção de indicadores no pilar social dentro das melhores empresas, e assim, criar um escopo de análise das questões sociais, definindo indicadores que realmente analisem os sentimentos, o bem-estar, a qualidade de vida e auto-realização dos colaboradores no ambiente de trabalho.

O artigo está estruturado pela introdução, em seguida apresentam-se os conceitos teóricos que embasam a pesquisa. Posteriormente, descreve os procedimentos metodológicos adotados para realizar essa pesquisa, na sequência são descritos os dados coletados, as análises e resultados obtidos. Por fim, relata as considerações do estudo juntamente com suas limitações e possibilidades de realizar outras pesquisas. O

tópico a seguir refere-se ao referencial teórico de estratégia como prática social e pilar social da sustentabilidade.

Elementos teóricos da pesquisa

A estratégia como prática social (EPS) é uma agenda de pesquisa que surgiu com a obra *Strategy as practice* de Richard Whittington a partir de 1996, a EPS têm surgido na literatura, caracterizando-se como uma forma mais reflexiva e especificamente de natureza sociológica. Os estudos sociais não indentificam as questões óbvias das organizações como processos, relatórios, sistemas de tecnologia da informação, cultura organizacional, poder e política. Seus estudos e análises revelam aqueles elementos ocultos das organizações, e a partir dos resultados desses estudos, é possível obter valiosos pontos de partida para estratégias de intervenção de melhoria, grupos de consultoria e aprendizado de equipe (Nini, 2016). Os estudos desenvolvidos ajudam as organizações entenderem o papel que o social tem sobre as estratégias das empresas.

Jarzabkowski (2003, 2005) apontam para a importância de como os sujeitos se relacionam com as características sociais e físicas do contexto, na qual as atividades cotidianas influenciam as condutas empresariais. Portanto, a abordagem de estratégia como prática social busca investigar a formação de estratégias, como por exemplo, as rotinas, os hábitos, os costumes e os comportamentos, as reuniões, os relatórios e as apresentações, analisando a forma de pensar e estrategizar, por meio das práxis, praticantes e práticas (Whittington, 2002).

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

Desse modo, Brandt et al. (2017, p.1) enfatizam que “as práticas (atividades) e o modo como são realizadas (práxis) pelos praticantes configuram a estratégia como prática social, por haver interações

entre a sociedade e o ambiente interno, [...] por impactar a criação de ações e políticas que buscam minimizar as desigualdades”. Nesse âmbito, este estudo analisa o comportamento e o discurso, por meio das práticas combinadas, coordenadas e efetivadas nas melhores empresas em prol de seus colaboradores. Práxis são as atividades realizadas para a sobrevivência desses grupos. Os praticantes são os atores que constroem as práticas, por meio de sua forma de agir e ser, utilizando-se dos recursos disponíveis.

Welzel e Lavarda (2016, p.6) apontam que organizações podem melhorar suas práticas oferecendo benefícios aos seus colaboradores como um “ambiente de trabalho agradável, previdência privada, seguros de saúde e de vida, auxílio alimentação, bem como programas de educação continuada e desenvolvimento profissional”. A compreensão da EPS engloba todos os tipos de atividade social, como práticas específicas de planejamento, oficinas de estratégia e seus discursos associados. Isto posto, a atividade estratégica é influenciada pelas múltiplas camadas de grupos, organizações e instituições de apoio (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Para Jarzabkowski (2005) pensar em estratégia no sentido de tentar entender o que as organizações devem fazer e como devem fazê-lo. É identificar as práticas de saúde e segurança, reconhecimento no trabalho; satisfação e bem-estar; salário justo; gostam das tarefas que realizam; as sugestões propostas são acatadas e a organização contribui para melhorar a vida dos empregados.

Buscar entender como as organizações identificam os indivíduos ou grupos de pessoas que pertencem à corporação, buscando evidências das “histórias” de negociações e das interações entre ambos, analisando as normas, regras, condutas e procedimentos que são adotados (Johnson, Melin & Whittington, 2003).

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

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

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

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

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

De acordo com Regnér (2008), a EPS é como uma

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

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

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

As práticas são definidas como tipos de comportamentos rotineiros que consistem em vários elementos, interconectados como fluxos de atividades, conhecimento na forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e motivação. O uso de tais práticas está intrinsecamente ligado ao “fazer”, porque fornecem o comportamento, a cognição e os recursos físicos, por meio dos quais múltiplos atores podem interagir socialmente para realizar atividades coletivas, construindo a atividade estratégica (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Nesse sentido, “a estratégia é algo que as pessoas fazem, [...] como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro

campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática” (Whittington, 2004, p.2). A interação acontece dentro de contextos históricos e culturais particulares das partes envolvidas, com uma base interpretativa na qual os indivíduos atribuem significados às suas próprias ações e são capazes de se engajar em atividades compartilhadas.

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

A estratégia como prática é adotada pelas empresas, concentrando-se em atividades intraorganizacionais e seus efeitos agregados à comunidade extraorganizacional. A estratégia como prática social é o caminho para um olhar mais atencioso para algo que as organizações estão fazendo em favor dos colaboradores, em que a ênfase está na estratégia como prática voltada para os fenômenos sociais (Whittington, 2006).

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

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

Pilar social da sustentabilidade organizacional

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

Para Norman e MacDonald (2004), o sucesso final de uma corporação não pode ser medido apenas pelo tradicional resultado financeiro, mas também pelo seu desempenho social, ético e ambiental. As empresas possuem imensas obrigações com as partes interessadas e devem comportar-se de forma responsável, cumprindo obrigações com comunidades, colaboradores, clientes e fornecedores. As práticas de responsabilidade social são funções importante da governança corporativa e da gestão, sendo assim, é preciso que as organizações atuem de forma transparente para com os seus parceiros.

Nesse ponto de vista, Stubbs e Cocklin (2007) afirmam que o sucesso das organizações está voltado para uma proposta de criação de valor para comunidades e clientes, estabelecendo envolvimento com os acionistas, colaboradores e demais partes interessadas, a fim de construir uma sociedade sustentável.

A sustentabilidade é desenvolvida nos ambientes internos das organizações, a fim de permitir uma gestão coerente que contribua para o crescimento sustentável, realizando políticas e práticas éticas equilibradas quanto às pessoas, ao planeta e aos lucros das empresas (Munck, Borim-De-Souza & Zagui, 2012).

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

A Figura 1 expõe os pilares do tripé da sustentabilidade

organizacional.

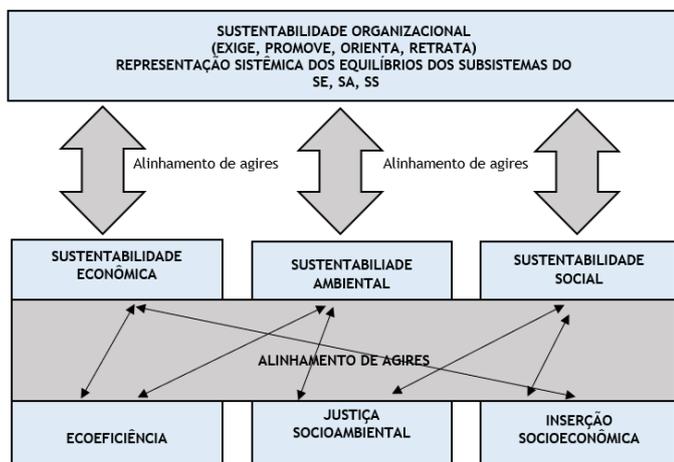


Figura 1 - Framework da sustentabilidade organizacional

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

Fonte: Munck (2013, p.17).

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

O pilar social da sustentabilidade organizacional compromete-se com as necessidades e expectativas emergentes nas questões que dizem respeito as condições de igualdade social, justiça ambiental, ética empresarial, responsabilidade compromissada, direitos humanos e participação dos *stakeholders* (Elkington, 2012).

Capolongo et al. (2016) salientam que o ambiente de trabalho sob a perspectiva de qualidade e bem-estar deve ser priorizado, para que os usuários desse local se sintam bem e felizes, em que critérios de humanização, conforto, salário justo e melhorias nas instalações contribuem para o avanço de indicadores

sociais nas corporações.

De acordo com Ancell e Thompson-Fawcett (2008), as legislações precisam apoiar programas de ações voltadas para projetos de habitação e infraestrutura e serviços básicos às comunidades, para criar expectativas de atendimento ao bem-estar social e à qualidade de vida necessária de um povo.

A humanização no trabalho refere-se a todos os critérios que implicam à análise de indicadores que afetam o estado psicofísico de um trabalhador, levando em consideração suas necessidades, bem-estar, segurança no trabalho e o nível de estresse que suportam. Assim, as percepções dos usuários sobre essas variáveis definem como se sentem no ambiente de trabalho (Capolongo *et al.*, 2016).

Considerando esses aspectos, o Quadro 1 elenca as variáveis que precisam ser atendidas em cada perspectiva social dentro de uma sociedade, na visão de Rajak e Vinodh (2015).

Sustentabilidade Social	
Recursos Humanos Internos Oportunidades de Trabalho; - Compensação no trabalho; - Práticas de Saúde e Segurança; - Pesquisa e Desenvolvimento.	População Externa - Saúde e Educação; - Habitação e Serviços de Infraestrutura; - Segurança; Serviços Regulatórios e Públicos; Governança; Riqueza.
Participação dos Stakeholders - Público-alvo Coletivo; - Audiência Seletiva; - Potencial de Influência de Decisão; - Valorização do Detentor da Participação.	Desempenho Macro social - Bem-estar Macroeconômico; - Oportunidades de Negociação; - Monitorização; - Legislação; - Execução.

Quadro 1 - Estrutura detalhada da avaliação da sustentabilidade social

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

O Quadro 1 apresenta uma lista de variáveis de indicadores que podem medir o pilar social no nível de recursos humanos internos, sendo compostos de variáveis como oportunidades de trabalho, práticas de saúde e segurança, pesquisa e desenvolvimento. Já em nível de população externa, o papel se torna mais amplo, sendo medido por itens de saúde, educação, habitação, segurança, riqueza, governança e entre outros. Assim, a responsabilidade social corporativa é ampla e se estende à população em geral

na qual a organização pertence.

Elkington (2012) descreve os indicadores que medem os elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional como aspectos de diminuição da pobreza, melhores condições de saúde e trabalho, criação de empregos, estabilidade e cumprimento aos direitos humanos. Rajak e Vinodh (2015) amplia os indicadores que precisam ser estabelecidos por meio da prática social como compensação salarial pelo emprego que tem, salário justo pela função desempenhada e oportunidade de crescer e se desenvolver no trabalho.

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

Nesse contexto, uma visão transformadora está voltada para os fatores de compromisso com a equidade social, acesso ao modo de vida, boa saúde, recursos e interligação com o planejamento estratégico de tomada de decisão econômica e política (Hopwood, Mellor & O'Brien, 2005).

De acordo com Rajak e Vinodh (2015), na dimensão dos recursos humanos internos é preciso que ações específicas sejam desenvolvidas, solidificadas e institucionalizadas pelas organizações. Na dimensão social, é preciso ir além dos colaboradores, o ideal é abranger toda a comunidade que esteja ligada direta e indiretamente com o negócio da empresa.

Dentro dessa perspectiva, Painter-Morland (2006) enfatiza uma mudança de paradigma para a construção de códigos de conduta nas organizações, e benefícios potenciais que surjam dessas práticas corretas, como a confiança dos investidores, maior reputação, cuidados com o pessoal e maior elevação da moral dos colaboradores. Assim, para construir uma

literatura social, é preciso que a sustentabilidade esteja interligada à governança corporativa e gestão ética nas corporações.

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

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

O pilar social envolve questões de justiça social e participação política e nesse aspecto, reforça que a comunidade deve estar envolvida na escolha de indicadores para que, realmente, reflitam o que é importante para as pessoas. Alguns outros aspectos são importantes como a coesão social e a cooperação destinada à promoção de políticas sociais, que identifiquem os pontos críticos sobre *layout* e auxiliem na criação de espaços aconchegantes, projetando uma estrutura que atenda às necessidades dos usuários e políticas que promovam um estilo de vida saudável com a introdução de campanhas direcionadas para ações sustentáveis (Capolongo et al., 2016).

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

Para Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), a justiça social é a transformação da ordem social voltada para atender às necessidades humanas de cuidados com a saúde, abrigo, direitos humanos e a preservação da democracia, para

melhorar a qualidade de vida. Já Weingaertner e Moberg (2014) mencionam que, a sustentabilidade social é um conjunto de temas que envolve o capital humano e seu bem-estar sob a ótica da interdisciplinaridade.

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

Assim propõe que por meio da práxis, práticas e praticantes sejam desenvolvidos projetos e ações que visem o bem-estar, a saúde e segurança dos colaboradores, remuneração adequada, reconhecimento, alegria e felicidade,

e esses índices desenvolvido por meio da estratégia como prática social pode contribuir para a construção de variáveis de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional.

Essa relação propõe que por meio da práxis, práticas e praticantes a EPS possa contribuir para formação de indicadores de análise que efetivem medidas concretas sobre a: convivência dos grupos; satisfação e realização no trabalho; bem-estar e Auto-realização; Qualidade de vida no trabalho; Atendimento das sugestões; Gestão da saúde e segurança; Gestão da diversidade; Reconhecimento; Remuneração adequada; Alegria e felicidade e se as ações propostas proporcionam uma vida melhor.

A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

Elementos metodológicos da pesquisa

Classificação da pesquisa

Quanto aos seus objetivos essa pesquisa é classificada como descritiva, porque descreve os

fenômenos e características da população-alvo procurando investigar a relação da estratégia como prática social para a construção de indicadores do pilar social da sustentabilidade nas melhores empresas.

Quanto a abordagem problemática se classifica como quantitativo com levantamento de dados com corte transversal, e os dados coletados por meio de questionários com perguntas fechadas enviados pela Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP/FIA) e a Fundação Instituto Administração (FEA USP), em parceria com a Revista VOCÊ S/A. O acesso aos dados só foi permitido, após à solicitação de formulários, e assinatura de termos de responsabilidade e reciprocidade e ética em pesquisa.

As 150 melhores empresas pertencem ao segmento: indústria automotiva, indústrias diversas, farmacêuticas, fabricantes de móveis, educação, empresas de benefícios, fabricantes de embalagens, bens de consumo (bebidas, alimentos, higiene e beleza), construção civil, bancos, agronegócios, energia, *e-commerce*, cooperativas, logística e transporte, química e petroquímica, serviços financeiros, serviços diversos, serviços de saúde,

siderurgia, tecnologia e computação e varejo (VOCÊ S/A, 2016).

A amostra abrangeu um total de 62.803 trabalhadores participantes da pesquisa. Os critérios de seleção dos funcionários das 150 melhores empresas foram: se o número de funcionários é menor ou igual a 200 (o tamanho do lote de pesquisados são 200 funcionários); 200 a 500 (lote 300); 501 a 1500 (lote 400); 1501 a 2500 (lote 500); 2501 a 5000 (lote 600); 5001 a 10.000 (lote 900); 10.001 a 20.000 (lote 1200); maior de 20.000 (lote de 1.800) funcionários (FIA, 2016). Justifica-se a escolha das melhores empresas, pois estas já possuem um índice de felicidade e qualidade de vida no trabalho, pois assim, consegue-se tomar por base as melhores para verificar se a relação é positiva. O item a seguir descreve o método de análise dos dados.

Método de Análise

Os dados são analisados pela ferramenta de Software IBM SPSS Version 21, e a técnica de análise utilizada que melhor respondeu a análise da relação da estratégia como prática social para a construção de indicadores de análise no

pilar social da sustentabilidade organizacional, foi a Correlação 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 nula. Os testes estatísticos de correlações de Spearman identificam se a estratégia como prática social está correlacionado com o pilar social de forma positiva, negativa ou nula. O Quadro 2 apresenta os parâmetros de 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

Quadro 2 - Interpretação do Coeficiente de Correlação de Spearman

Fonte: Kuhl (2012, p.174).

As variáveis do estudo foram interpretadas a partir do “Coeficiente de Correlação Spearman do Estudo de Kuhl (2012, p.174)”, por apresentar ampla medida de correlações, as quais possibilitam detectar as correlações desde uma medida com correlação pequena até uma medida mais ampla, isso possibilita um campo maior de análise das correlações que se inicia com a correlação nula (0) até a correlação positiva/negativa perfeita ($\pm 1,00$). O tópico a seguir apresenta as variáveis que foram analisadas.

Questões de Análise

Este tópico apresenta as variáveis que foram analisadas na questão de estratégia como pratica social e sua relação como o pilar social da sustentabilidade. Essas questões de análise estão dispostas no Quadro 3 como suporte para o entendimento da Tabela 3.

Gestores
V.1EPS - A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio?
V.2EPS - A empresa estabelece diretrizes, metas e ações para desenvolvimento da sustentabilidade no longo prazo?

V.3EPS - A Empresa elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados?
Colaboradores
V.7EPS - O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho;
V.16EPS - Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível;
V.18EPS - Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor

Quadro 3 - Questões estratégicas das 150 melhores empresas

Fonte: Dados da FIA (2016).

O Quadro 3 apresenta as questões que serão analisadas para verificar a relação que existe entre a estratégia como prática social como instrumento para a construção de indicadores no pilar social da sustentabilidade organizacional nas melhores empresas. O próximo tópico refere-se aos resultados encontrados e as discussões sobre essa relação que pode contribuir para a construção de indicadores no pilar social.

Apresentação e discussão dos resultados

Neste tópico é analisado os dados coletados e discutido os resultados encontrados na pesquisa. O item a seguir descreve as características dos participantes do estudo.

Características dos respondentes

O perfil dos 62.803 participantes da pesquisa está classificado quanto ao sexo, idade, trabalhadores com deficiências, cor da pele, nível de instrução, cargo, renda e distribuição de respondentes por região.

A Tabela 1 apresenta as informações sobre sexo, deficiência, faixa etária e cor.

Tabela 1 - Caracterização do perfil dos respondentes
Fonte: Dados da Pesquisa.

Os postos de trabalho nas melhores

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

organizações estão representados por homens com 63,9%, e por mulheres com 36,1%. Já o saldo anual de admissões por sexo no Brasil na realização da pesquisa foi de 61,67% para os homens e para as mulheres 38,33% (RAIS, 2016).

Os homens ainda estão em maior representatividade do que as mulheres, na opinião de Lourenço e Lourenço (2016), é preciso ter a igualdade como o princípio da justiça e equidade, e a paridade das oportunidades de trabalho (MBA SR & Teresa, 2013).

A representatividade dos colaboradores que possui algum tipo de deficiência está em 3,3%, este 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 nos respondentes da pesquisa, em seguida a cor da pele mais encontrada é mulato/pardo 24,5%, na sequência tem-se um percentual pequeno de negro 7,9%, amarelo 4,3% e índio 0,5%.

O estudo de Gonçalves *et al.* (2016) corrobora com o resultado encontrado, na pesquisa realizada nas 30 maiores empresas do Brasil revela um pequeno aumento ao longo dos últimos tempos de outras etnias, no entanto, destaca a predominância da raça

branca.

Os indivíduos possuem nível de instrução desde ensino fundamental até pós-graduação, os respondentes em sua maioria possuem formação em ensino superior 41,1%, em seguida o ensino médio com 32,7%, e o menor número se encontra 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 as exigências do ambiente de trabalho, o qual está mais seletivo e concorrido.

Os cargos ocupados nas corporações que vão desde o nível operacional até o nível estratégico, e as rendas variam de R\$ 1.760,00 até mais que R\$ 14.080,00. E as regiões representadas nesta pesquisa são Sudeste, Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte. A Tabela 2 descreve os cargos, a renda e a representatividade de cada região no estudo.

Tabela 2 - Cargo, renda e representatividade por regiões

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\$ 1760,01 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%

Fonte: Dados da Pesquisa.

A amostra pesquisa está no nível operacional com 50% e no administrativo 21,7%, na direção/gerência 10,8%, vendedor 9,5% e supervisor 8,0%. Percebe-se que a maioria dos colaboradores executam atividades a nível operacional nas organizações. A renda dos respondentes estão em até R\$ 1.760,00 em um percentual de 29,3%, sendo essa a menor renda, e com maior frequência, em contrapartida, uma minoria de 4,4% recebem mais de R\$ 14.080,00 de prolabore.

Os respondentes pertencem em grande parte a Região

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

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

O tópico a seguir lista as análises estatísticas descritivas, mencionando as médias, desvio padrão e alfa de Cronbach da relação da Estratégia como prática social.

Análises estatísticas descritivas

Neste item, serão demonstradas as porcentagens de concordância sobre as perguntas do questionário juntamente com as médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach em cada uma das variáveis de estratégia como prática social. Para Hair Jr (2005), as médias são uma medida aritmética que recolhe informações de uma tendência, e concordância de uma população amostral. Portanto, se o desvio padrão for baixo em comparação à média, os dados estão menos dispersos e mais perto das médias. O Alfa de Cronbach mede a consistência desses dados coletados.

O Quadro 4 exibe os resultados da concordância ou da discordância dos colaboradores sobre as questões de estratégia como prática social (EPS), as quais foram medidas na escala *likert* de 1 a 5 pontos.

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

Legenda: 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.

Quadro 4 - Resultados das percepções dos colaboradores sobre as questões de EPS

Fonte: Dados da Pesquisa, output SPSS.

No Quadro 4 a prática que está fortemente presente no cotidiano das melhores empresas é a variável V.18EPS da estratégia como prática social que considera que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor (FIA, 2016). A variável recebeu frequência de 59,9% de aprovação sendo classificado na escala likert com nota 5 - Concordo plenamente. Os colaboradores concordam que trabalhar nesta empresa vem tornando a vida deles melhor. E a prática que ainda precisa ser melhor realizada é colocar em prática as sugestões de seus colaboradores, sempre que possível. As melhores empresas podem adotar parâmetros para analisar, as ideias propostas pelos colaboradores, a fim de acolher com maior frequência as sugestões. O estudo de Bansi (2013) sugere que a competência organizacional possua um agir estratégico pautado nos interesses do sujeito e da organização.

As variáveis 7.EPS e 16.EPS foram avaliadas pelos colaboradores na escala likert com nota 4 - Concordo na maioria das vezes com as práticas que aquilo que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho; e que sempre que possível coloca em prática as sugestões de seus funcionários.

Segundo o conceito de Whittington (2006), a estratégia como prática é adotada pelas empresas desenvolvendo atividades que atendam aos interesses dos colaboradores, da família dele e da comunidade em geral. Na questão estratégica a prática social mais visada é que os colaboradores concordam que trabalhar nas melhores empresas, torna a vida deles melhor, essa expressão demonstra que para tornar a vida de alguém melhor é preciso que a estratégia da organização seja pautada em práticas que

façam a diferença na vida deles, seja na dimensão psicológica, social e organizacional. A EPS é presente nessas organizações na medida que torna a vida deles melhor, esse agir como uma ação voltada para os fenômenos sociais, é a essência pela qual a estratégia como prática social se constrói.

De todas as respostas obtidas da escala *likert*, foram calculadas as médias, desvio padrão e o Alfa de Cronbach. A Tabela 3 apresenta as médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach na variável de estratégia como prática social.

Tabela 3 - Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de EPS

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

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

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

Essa afirmação revela que as melhores organizações para se trabalhar buscam contribuir de forma ativa com a vida dos trabalhadores, por meio de projetos, ações ou atividades que estão visando o bem-estar. Aspinall, Cukier e Doberstein (2011), mencionam que focar em práticas sociais contribui para melhores condições de vida, saúde, segurança, lazer e educação de seus colaboradores. Os esforços dos gestores nos modelos de gestão “são importantes para subsidiar

ações organizacionais [...] que possam atender às necessidades biopsicossociais do indivíduo, bem como melhorar o seu relacionamento com a organização [...]” (Andrade, 2016, p.17).

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

A importância de uma organização é medida por indicadores que revelam o quanto ela está interessada e comprometida com o alcance das necessidades e expectativas do seu povo, e dos efeitos que uma instituição “produz” sobre a comunidade (Munck, 2013; Elkington, 2012). Ferreira e Brusiquesse (2014) enfatizam que a “organização do trabalho” e as atividades ergonômicas auxiliam na preservação da integridade física do colaborador e da saúde física e mental, e essas práticas sociais que colaboram para o bem-estar do colaborador, precisa estar definida na missão, visão e valores da organização, para que suas estratégias sejam realizadas pensando na amplitude do bem social.

Ancell e Thompson-Fawcett (2008), apresentam que a sustentabilidade organizacional é formada pelas necessidades sociais, na qual as dimensões do pilar social são definidas como “um bem” para a sociedade, assim, verificar quão importante é o atendimento às necessidades de moradia e habitação na comunidade, em que a construção de condomínios residenciais proporciona bem-estar e qualidade de vida

ao trabalhador e seus familiares. Percebe-se a magnitude das empresas que têm por objetivo produzir bens e serviços que têm por foco o apelo da dimensão social em suas práticas diárias.

Esse pensamento dos colaboradores sobre as melhores empresas condiz com os pontos relevantes do pilar social, que busca orientar as melhores práticas estratégicas de gestão que buscam a totalidade do bem-estar do colaborador e da sua família. Organização socialmente responsável evidencia, em

suas questões estratégicas, iniciativas privadas com foco direcionado para práticas que aperfeiçoe a saúde pública, investimentos no bem-estar e na sobrevivência digna das comunidades, educação decente, melhores condições de trabalho e incentivos em programas educacionais (Munck, 2013, Stubbs & Cocklin, 2007).

Buelvas, Oviedo-Trespalacios e Amaya (2015) compreendem que o trabalho é uma parte da família, dos amigos e faz parte de um planejamento estratégico, que estabelece boas relações de trabalho, práticas organizacionais que considerem as dimensões do ser humano para a sua plena satisfação e bem-estar. O pilar social da sustentabilidade organizacional precisa medir indicadores como as condições de vida no trabalho, as práticas organizacionais, o espaço físico, até aos tipos de relacionamento existente (Schirrmeister & Limongi-França, 2012).

Segundo Rajak e Vinodh (2015), o pilar social da sustentabilidade solidifica ações e programas específicos para atender às necessidades dos seus colaboradores e os demais envolvidos com o empreendimento da organização. Segundo Rosalino e Bardagi (2008), o bem-estar organizacional está condicionado as condições físicas e de higiene no local de trabalho, *layout* dos móveis e equipamentos, iluminação adequada para realizar as tarefas, e por fim a interação entre as equipes.

O próximo tópico dispõe sobre as análises resultantes dos coeficientes de correlação de Spearman realizados nas variáveis de estratégia como prática social (EPS).

Coefficientes de Correlação de Spearman

Segundo Field (2009), as correlações caracterizam uma relação entre dois ou mais termos ou variáveis, esses relacionamentos podem se apresentar de forma positiva, negativa ou simplesmente nula. A interpretação do coeficiente de correlação inicia-se com a correlação nula (0) alcançando até a correlação positiva/negativa perfeita ($\pm 1,00$).

Assim, a Tabela 4 exibe os resultados dos coeficientes de correlação entre as variáveis de estratégia como prática social com o pilar social da

sustentabilidade.

Tabela 4 - Correlação entre as variáveis de EPS com o pilar social da sustentabilidade

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

Legenda: 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.

Correlação positiva/negativa moderada média é de $\pm 0,51$ a $0,60$.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 4, revela que a EPS possui em todas as variáveis correlações positivas, classificada como moderada média, que é conceituada entre 0,51 a 0,60. Esse coeficiente de correlação positivo confirma uma possível relação que pode existir entre a EPS e, o pilar social da sustentabilidade. Dessas três variáveis apresentadas, a que se mostrou maior correlação com o pilar social da sustentabilidade é a variável EPS16 com correlações de 0,569.

Essa variável, com maior correlação, corresponde à concordância de que “as empresas colocam em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível” (FIA, 2016). Percebe-se com essa afirmação que as organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho, efetivam os pedidos de seus colaboradores na medida em que conseguem atendê-los, essa prática de aceitar outras percepções proporciona benefícios aos colaboradores e a organização.

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

De acordo com Elkington (2012) a sustentabilidade organizacional compromete-se com as necessidades e

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

Rego et al. (2003), em um estudo realizado nas 100 melhores empresas para trabalhar, na Europa, demonstrou que uma parceria de camaradagem entre o colaborador e seu superior, oferece vantagens para ambos, nos aspectos de confiança no superior, diálogo aberto e sincero, equilíbrio trabalho e família, possibilidade de crescimento e aprendizagem pessoal, isto se reverte em laços fortes e intenção de não deixar uma corporação. Portanto, algumas variáveis precisam ser desenvolvidas pelos gestores, para que os colaboradores visualizem essas práticas sociais e reconheçam que a corporação está disposta a assumir as variáveis que dizem respeito a felicidade do sujeito como parte integrante de sua missão e visão estratégica.

Dessa forma, as boas práticas de gestão auxiliam no crescimento da carreira dos trabalhadores, e uma boa remuneração de salários, seja por meio de pagamentos de bônus, comissão, participação nos lucros e resultados da corporação (Wakamatsu, Kimura & Basso, 2005). Em um estudo das melhores empresas, a carreira é responsabilidade do indivíduo e da corporação, em que o processo decisório de gestão baseado na oferta de oportunidades, treinamentos, avaliação de desempenho e recrutamento interno, precisa ser uma gestão compartilhada, a fim de monitorar a carreira multidirecional dos colaboradores (Aroni, 2011).

Esse *feedback* faz com que os colaboradores

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

Proporcionar aos seus colaboradores uma sensação de bem-estar, autoestima, felicidade e realização pessoal e profissional. Essa função social de realização não resume somente em fornecer um emprego, mas sim a plena satisfação das dimensões que completam o ser humano (Sampaio, 2012).

Limongi-França (1996), com seu modelo BPSO-96 que relaciona os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais da qualidade de vida no trabalho, sugere algumas ações e programas, seu foco é que se atendam a todas as dimensões do ser humano, como promover ações de autoestima, lazer e cultura, desenvolvimento das habilidades pessoais e profissionais e benefícios obrigatórios e espontâneos.

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

No próximo tópico são descritos os testes de Qui-quadrado realizados em na EPS, comparando-o com o perfil sóciodemográfico dos respondentes.

Testes de Qui-quadrado

Os testes de Qui-quadrado demonstram se existe algum tipo de relacionamento entre as categorias de variáveis, baseando-se na associação significativa de ,000 e menor que ,005 e nos maiores percentuais de frequência das variáveis (Field, 2009). O teste Qui-quadrado atende ao

objetivo do estudo quando verifica se o elemento de estratégia como prática social possui diferenças significativas quando comparado às características de perfil sócio demográfico.

Nesta perspectiva, o Quadro 5 demonstra as associações significativas das variáveis com as características sócio demográficas do perfil dos respondentes.

VARIÁVEL	EPS7	EPS16	EPS18
Sexo	,000**	,000**	,000**
Faixa Etária	,000**	,000**	,000**
Escolaridade	,000**	,000**	,000**
Deficiência	,008	,056	,008
Cor	,006	,000**	,000**
Região	,000**	,000**	,000**
Cargo	,000**	,000**	,000**
Renda	,000**	,000**	,000**

Quadro 5 - Estratégia como Prática social versus perfil sócio demográfico

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 5 revela que, na variável de EPS, o sexo é significativo em todas as questões, assim como a faixa etária, escolaridade, região, cargo e renda. Estes itens de perfil apresentam significância de ,000 para o elemento da EPS. Nesse elemento, não foi encontrado nenhuma significância menor que ,005. O item como deficiência nas questões analisadas não apresenta diferenças significativas para a realização da estratégia como uma prática social dentro das organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho. A questão da cor interfere com significância somente nas variáveis de EPS16 e EPS18.

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

No Quadro 6 é destacado os itens de perfil

socio demográfico que apresentaram maior significância nas variáveis de estratégia como prática social, exibindo em cada variável a maior frequência obtida.

Itens de Perfil Sociodemográfico	Variável		
	EPS7	EPS16	EPS18
Sexo	Feminino 81,5% Masculino 80,2%	Feminino 76,4% Masculino 77,2%	Feminino 84,3% Masculino 86,7%
Faixa Etária	45 a 70 Anos 82,8%	45 a 70 Anos 80,8%	45 a 70 Anos 89,6%
Escolaridade	Fundamental 83,6%	Fundamental 82,5%	Fundamental 90,7%
Deficiência	Não 80,9%	Sim 78,9%	Sim 86,8%
Cor	Mulato/Pardo 81,4%	Mulato/Pardo 77,6%	Mulato/Pardo 87,5%
Região	Norte 86,1%	Norte 81,6%	Norte 89,0%
Cargo	Supervisor 85,8%	Direção 82,4%	Supervisor 88,1%
Renda	+ de R\$ 14.080,00 87,1%	+ de R\$ 14.080,00 82,1%	+ de R\$ 14.080,00 89,0%

Quadro 6 - Maiores frequências de Estratégia como prática social versus o perfil socio demográfico

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 6 descreve as maiores frequências obtidas das opiniões dos colaboradores. É notório que houve o consentimento geral nas três variáveis do elemento EPS, quanto as percepções de trabalhadores que possuem a mesma faixa etária, entre 45 a 70 anos e que possuem o mesmo nível de instrução que, no caso, é o ensino fundamental, e que se apresentam na cor mulato/pardo, localizado na região Norte do Brasil e, nas rendas, se mostrou-se significativa para quem recebe acima de R\$ 14.080,00.

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

Nesse aspecto, comparar as percepções que os colaboradores estão afirmando com o discurso dos gestores das organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho, esse contrapor de ideias proporcionar

maior clareza e certifica a veracidade se a estratégia se efetiva como prática social na elaboração de projetos, ações e programas direcionados para os *stakeholders*. Desse modo, dos 150 gestores das melhores empresas para se trabalhar, 148 asseguraram que a variável V.1EPS “considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio” (FIA, 2016).

De tal modo, dos 150 gestores questionados, somente 2 alegaram que a sustentabilidade organizacional ainda não faz parte da estratégia do negócio da empresa, os demais relataram que a sustentabilidade é uma prática realizada diariamente no ambiente corporativo, sendo uma atividade empreendida há mais de 3 anos. Desses gestores, 111 afirmaram possuir um “suporte da área de RH às lideranças, para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados aos empregados” (FIA, 2016). A efetivação dessa prática complementa a preocupação das empresas com seu papel ético e de responsabilidade social, à medida que estabelece uma área específica de sua empresa em prol da formação de seus líderes, já que é esse o grupo que próximo está da realidade dos colaboradores. Portanto o compartilhamento das informações e sua divulgação é essencial para o surgimento e sustentação de melhores práticas aplicadas ao bem-estar.

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

Segundo Stubbs e Cocklin (2007) e Elkington (2012), a sustentabilidade organizacional é considerada estratégia de negócio, quando se envolve com assuntos sociais e possui um comportamento ético com seus envolvidos. No que diz respeito ao código de conduta

das organizações que buscam se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho, 147 elaboram e disseminam um código que orienta o comportamento dos seus empregados, essa prática vem sendo realizada há mais de 3 anos, esse código de conduta, pautado na colaboração entre empresa e trabalhador, estabelece um relacionamento de parceria, em que “os empregados tiveram oportunidade de questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de conduta” (FIA, 2016).

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

É relevante que os líderes se habilitem a uma nova maneira de acolher a diferença dos colaboradores, fornecendo espaço igualitário de oportunidades para crescer, não exercendo “sintomas” de inferioridade nos indivíduos, mas se comprometendo com a responsabilidade social (Maccali *et al.*, 2015).

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

Quadro 7 - Resumo da significância dos elementos *versus* o perfil sociodemográfico

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

Walton (1973); Lara (2008) e Galić e Plečáš (2012) comentam sobre a importância de as empresas não negligenciar as dimensões intrínsecas do trabalho, como prosperar na carreira, remuneração justa e desenvolvimento profissional. Aspinall, Cukier e Doberstein (2011) e Capolongo *et al.* (2016) sugerem que esses itens podem ser analisados como indicadores do pilar social, porque são variáveis consideradas importantes e de grande significância para os indivíduos que trabalham.

No elemento de EPS, a variável melhor avaliada pelos colaboradores é que trabalhar nas melhores empresas vem tornando a vida melhor. Essas correlações fortes demonstram que as melhores empresas para se trabalhar no Brasil buscam realizar práticas em prol dos colaboradores, esse achado pode contribuir com as demais organizações, a fim de iniciarem ações e projetos que definam indicadores de medidas do pilar social da sustentabilidade na missão e visão da organização.

Nos testes de Qui-quadrado, ficou evidente a influência de algumas variáveis de perfil sociodemográfico com associação significativa de ,000. Desse modo, essas verificações do perfil sociodemográfico dos respondentes revelam que EPS as variáveis de faixa etária, escolaridade, cargo e renda são importantes para os colaboradores considerarem uma organização sustentável. A seguir serão apresentadas as considerações finais com as contribuições, limitações e oportunidades de pesquisa futuras.

Considerações Finais

Essa pesquisa se propôs investigar como a estratégia como prática social pode contribuir para o desenvolvimento de indicadores de análise no pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Desse modo, levando em consideração que a estratégia como prática social (EPS) é primordial para conduzir e efetivar práticas de gestão de pessoas dentro das 150 melhores organizações. É importante verificar a relação da EPS para a construção de indicadores no pilar social da sustentabilidade

organizacional, ao passo que a satisfação e realização, bem-estar, qualidade de vida, atendimento das necessidades, remuneração adequada e alegria dos colaboradores passa pelas práticas sociais efetivadas nas organizações diferenciadas.

Os resultados demonstraram que os 62.803 participantes da pesquisa dos mais variados cargos nas 150 empresas pesquisadas, evidenciaram sua percepção por meio das análises estatísticas descritivas, apresentando-se que 59,9% concordam que “trabalhar nas melhores empresas tornam a vida dos colaboradores melhor”.

E as correlações entre as questões de EPS e o pilar social da sustentabilidade evidenciaram uma relação constituída de forma positiva para a construção dos indicadores no pilar social, sendo classificada como correlação moderada média entre (0,51 a 0,60). Essa relação positiva pode confirmar que o pilar social pode ser constituído de questões sociais realizadas pelas organizações em suas estratégias como prática social.

Essa relação positiva, pode persuadir as empresas a começarem verificar indicadores de bem-estar social, qualidade de vida, autorealização e demais elementos que o colaborador considere importante no ambiente de trabalho, e assim começar medir a satisfação do indivíduo, por meio de variáveis para que realmente considere as pessoas, evidenciando as questões que podem ser definidas na construção do pilar social.

A contribuição da pesquisa está direcionada para o entendimento da estratégia como prática social e de indicadores de análise no pilar social no contexto da sustentabilidade organizacional. O estudo pode auxiliar na gestão de pessoal com a formulação de políticas e diretrizes, e procura desenvolver indicadores de análise no pilar social pautado em questões que considerem as ações sociais direcionados para os indivíduos e seus objetivos, valores e necessidades.

O resultado do estudo apresentou que a relação é positiva, e essa relação pode ser início de outras pesquisas por pesquisadores do campo de ciências sociais, intensificando estudos que busquem criar elementos de análise do pilar social da sustentabilidade.

As limitações se apresentam quanto à amostra analisada, devido as peculiaridades relacionadas as boas

práticas de gestão praticadas pelas 150 melhores empresas, em relação as demais. Análises semelhantes em empresas não classificadas como melhores poderiam identificar outros resultados, uma vez que não possuem melhores práticas de gestão de pessoas. E por adotar um estudo quantitativa, o qual não é possível entender os “porquês” dos resultados alcançados. Por isso, investigar outras organizações de qualquer ramo, que as não as melhores empresas podem trazer resultados significativos na comparação dos estudos.

Uma pesquisa qualitativa, pode compreender os sentimentos, aspirações e expectativas dos colaboradores, e assim identificar as questões importantes para os colaboradores e defini-las como construtos de análise do pilar social.

Por fim, para que se consiga compreender a relação da estratégia como prática social e a construção de indicadores no pilar social, é preciso que as organizações definam suas estratégias pautadas na sustentabilidade social, e suas decisões sejam fundamentadas na responsabilidade social e corporativa, considerando em suas práticas dentro do seu contexto organizacional.

Agradecimentos

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.

Agradecemos a Fundação Araucária.

Referências

Åhman, H. (2013). Social sustainability-society at the intersection of development and maintenance. *Local Environment*, 18(10), 1153-1166.

Ancell, S., & Thompson-Fawcett, M. (2008). The social sustainability of medium density housing: A conceptual model and Christchurch case study. *Housing Studies*, 23(3), 423-442.

Andrade, L. F. S., de Paiva, A. L., de Castro Alcântara, V., & Brito, M. J. (2016). Desvelando o Campo da Estratégia como Prática e suas Relações. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 15(1), 06-26.

Aroni, F. (2011). *Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia*

Você S/A Exame as melhores empresas para você trabalhar (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Aspinall, A., Cukier, J., & Doberstein, B. (2011). Quality of life assessments and social sustainability: Ski tourism development in Invermere, British Columbia. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 13(02), 179-201.

Bal, Y., Bozkurt, S., Ertemsir, E. (2014). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and creating innovation in organizations.

Bansi, A. C. (2013). Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional. *Master's degree dissertation, Graduate Program in Business Administration, State University of Londrina, Londrina, Brasil.*

Batista, P. R. N., Oswaldo, Y. C., & de Castilho, P. E. O. (2013). Gestão de pessoas estratégica: análise dos resultados das melhores empresas para se trabalhar. *Revista Ciências Administrativas*, 19(1), 328-352.

Bento, C. S., & Montenegro, L. M. (2015). Estratégia como prática e VRB: uma articulação teórica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(1), 159-170.

Blake-Beard, S., O'Neill, R., Ingols, C., & Shapiro, M. (2010). Social sustainability, flexible work arrangements, and diverse women. *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 408-425.

Brandt, J. Z., Lavarda, R. A. B., Pereira, M. A. S., & Lozano, L. (2017). Estratégia-come-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 64-87.

Buelvas, L., M. Oviedo-Trespacios, O., & Luna-Amaya, C. (2015). Impact of working conditions on the quality of working life: Case manufacturing sector colombian Caribbean Region. *Dyna*, 82(194), 194-203.

Capolongo, S., Gola, M., Di Noia, M., Nickolova, M., Nachiero, D., Rebecchi, A., ... & Buffoli, M. (2016). Social sustainability in healthcare facilities: a rating tool for analysing and improving social aspects in environments of care. *Annali dell'Istituto superiore di sanita*, 52(1), 15-23.

Carter, C., Clegg, S. R., Kornberger, M. (2008). *Strategy as practice*. *Strategic organization*, 6(1) 83-99.

Cuthill, M. (2010). Strengthening the 'social' in sustainable development: Developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia. *Sustainable Development*, 18(6), 362-373.

Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.

Ferreira, M. C., & Brusquese, R. G. (2014). Novas condições de trabalho e velhos modos de gestão: a qualidade de vida no trabalho em questão. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 10(3).

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

Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS-2*. Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.

Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The

- challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441-451.
- Galić, Z., & Plećaš, M. (2012). Quality of working life during the recession: The case of Croatia. *Croatian Economic Survey*, (14), 5-41.
- Gomes, A. do N., Souza, A. L. de; Coelho, F. M. G., & Silva, M. L. da. (2006). Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais. Sociedade de Investigações Florestais. *Revista Árvore*, Viçosa-MG, 30(6) 951-960.
- Gonçalves, E., B., do P., Espejo, M. M. S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S., B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1).
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro Bookman. Porto Alegre: Bookman.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable development*, 13(1), 38-52.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Censo Demográfico 2010*. Trabalho e rendimento. Resultados da amostra. Rio de Janeiro, 1-369. ISSN 0104-3145.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity based approach*. Sage. 203pp. ISBN 0-7619-4438-9.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, 40(1), 3-22.
- Kuhl, M. R. (2012). Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná.
- Lara, A. R. (2008). *A gestão da diversidade nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Distrito Federal.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). Como gerentes de nível médio contribuem para o processo de formação de estratégia: conexão entre processos estratégicos e práticas estratégicas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370.
- Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Lourenço, M., L., & Lourenco, C. E. N. (2016). Women workers, social sustainability and working time: a study in a cooperative guided by the principles of solidarity economy. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 571-583.
- Mba Sr, I. N., & Teresa, E. U. (2013). Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3), 144-150.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., de Déa Roglio, K., & Boehs, S. D. T. M. (2015). 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 (Mackenzie Management Review)*, 16(2) 157.
- Munck, L., de Souza, R. B., & Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *REGE Revista de Gestão*, 19(3), 377-394.
- Munck, L. (2013). Gestão da sustentabilidade nas organizações-Um novo agir frente à lógica das competências. *São Paulo: Cengage Learning*.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Nini, M. (2016). Strategy as Practice: strategy as practice as useful way for strategic management in organisations. CKJU collaborative intelligence.
- Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business ethics: a European review*, 15(4), 352-364.
- Pirnea, I. C., Olaru, M., & Moisa, C. (2011). Relationship between corporate social responsibility and social sustainability. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14(1), 36p.
- Rais. (2016). *Nível de emprego formal celetista*. Cadastro geral de empregados e desempregados - Caged. Saldo anual de emprego por sexo. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged>>. Acesso em: 17. fev. 2018.
- Rajak, S., & Vinodh, S. (2015). Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: a case study of an Indian automotive component manufacturing organization. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1184-1192.
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.
- Rego, A., Moreira, J., Felício, M., & Souto, S. (2003). As melhores organizações para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de ética, economia y dirección*, 8, 1-9.
- Rosalino, C. B., & Bardagi, M. P. (2008). Percepções de Funcionários de uma Empresa de Transporte Urbano Sobre Qualidade de Vida no Trabalho. *Barbarói*, 29(2) 120-137.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Editora Garamond.
- Sampaio, J. D. R. (2012). Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Santa Catarina, (12)1, 121-136.

Schirrmeister, R., & Limongi-França, A. C. (2012). A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 283-298.

da Silva, A. R. L., de Pádua Carrieri, A., & Junquillo, G. S. (2011). A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. *Revista de Administração*, 46(2), 122-134.

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2007). Cooperative, community-spirited and commercial: social sustainability at Bendigo Bank. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(5), 251-262.

De Paula, A. V., Maciel, L. H. R., De Brito, M. J., Boas, A. A. V., & Cappelle, M. C. A. (2015). Contribuições da abordagem socioconstrucionista para a compreensão da estratégia como prática social. *Revista Alcance*, 22(1), 130-150.

Você S/A. (2016). 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.

Walton, R. E. (1973). Quality of life at work: what is. *Sloan Management Review. Cambridge*, 15(1), 11-21.

Wakamatsu, A., Kimura, H., & Basso, L. F. C. (2005). 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*.

Weingaertner, C., & Moberg, Å. (2014). Exploring social sustainability: Learning from perspectives on urban development and companies and products. *Sustainable Development*, 22(2), 122-133.

Welzel, E., & Lavarda, R. A. B. (2016). Modelo de Strategizing da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): sistematização do processo de implementação de RSC considerando o enfoque da Estratégia como Prática Responsibility. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 9-24.

Whittington, R. (2002). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 119-127.

Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE-revista de administração de empresas*, 44(4), 44-53.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.