



Responsabilidade Social, Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação: O Caso de Uma Empresa Supermercadista

Tayna Boldo, Eliana Andrea Severo, Julio Cesar Ferro de Guimarães,
Rossana Parizotto Ribeiro Capitanio

RESUMO

A busca pela eficiência e maximização de resultados dentro das organizações requer uma área responsável pela gestão dos seus colaboradores. A responsabilidade social, qualidade de vida no trabalho e os benefícios ofertados pelas empresas visam a melhoria do ambiente de trabalho, assim como a motivação dos colaboradores, o que impulsiona a performance organizacional. Nesse contexto, o objetivo desse estudo consiste em analisar a percepção dos colaboradores acerca da responsabilidade social, qualidade de vida no trabalho, os benefícios ofertados e a motivação, em uma empresa do ramo supermercadista, localizada no norte do Rio Grande do Sul. A metodologia tratou-se de pesquisa quantitativa e descritiva. Os resultados destacam que as ações sociais, benefícios ofertados e ações de qualidade de vida no trabalho são fatores relevantes à motivação e foram facilmente identificados pelos respondentes. Plano odontológico, salário justo e bons benefícios foram os itens com maior índice de concordância referente ao tema plano de benefícios. A pesquisa ainda identificou que somente o salário não é responsável por motivar um funcionário, mas sim um conjunto entre ações sociais e de qualidade de vida no trabalho, plano de benefícios, vida pessoal e realização organizacional.

Palavras-chave: Responsabilidade social; Qualidade de vida no trabalho; Benefícios; Motivação.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais fazem parte do ambiente organizacional, no qual decisões e ações são tomadas em prol das empresas. O aumento da competitividade faz com que as organizações busquem novas maneiras de aperfeiçoar o seu microambiente, criando novas condições favoráveis de trabalho, para maximizar o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e da empresa. As ações sociais, qualidade de vida no trabalho (QVT) e a motivação são importantes fatores responsáveis por garantir um ambiente com condições saudáveis que contribuam para desenvolvimento econômico da organização (CARROL; SHABANA, 2010; SCHIRRMEISTER; FRANÇA, 2012; LUEG; PEDERSEN; CLEMMENSEN, 2015).

Para Carrol e Shabana (2010) a responsabilidade social visa a melhoria da QVT dos colaboradores. Coerentemente, emerge um elo que liga a responsabilidade social com a QVT, pois conforme Schirrmeister e França (2012) a QVT busca proporcionar ambiente de trabalho digno e agradável, com as mínimas condições físicas, psicológicas e sociais para os trabalhadores.

O setor de gestão de recursos humanos no decorrer da sua história sofreu grandes alterações. Também chamado de recursos humanos (RH) ou de gestão de pessoas (GP), é a área responsável por desenvolver as ações sociais e a QVT nas organizações. Contudo, Inyang, Awa e Enuoh (2011) ressaltam que embora existam vários estudos sobre o tema, o papel da GP na área de responsabilidade social, ainda é pouco explorado. Nesse contexto, a



área de GP torna-se fundamental no desenvolvimento de conceitos e práticas de responsabilidade social corporativa, podendo contribuir para a competitividade e performance organizacional (PFEFFER, 2010).

Nesse cenário, o setor de GP possui novas atribuições além de admissão e demissão de funcionários, sendo responsável também pela capacitação, desenvolvimento de plano de cargos e salários, carreira e benefícios, funções que bem administradas contribuem efetivamente na motivação do colaborador (DESSLER, 2003; VISCAINO; ESTORK, 2007; RODRIGUES; BARRICHELLO; MORIN, 2016).

Altos índices de absentismo, rotatividade, insatisfação e falta de motivação com o trabalho são alguns dos principais motivos que levaram as empresas a repensarem na gestão e QVT dos seus colaboradores (VASCONCELOS et al., 2016). A motivação é elemento fundamental para o sucesso organizacional, é responsável por estimular os colaboradores a alcançarem seus objetivos e procurar maneiras de se desenvolver, a motivação ainda é considerada como um processo contínuo que precisa ser estimulada ao longo da vida, definida como intrínseca é resultante das necessidades internas, e para que ela seja atingida, é preciso que haja equilíbrio entre as necessidades primárias, são elas necessidades físicas, psicológicas e sociais (GIL, 2007; VERGARA, 2010; PEDRO; SEVERO; CAPITANIO, 2016).

Na busca contínua de diferenciação e aperfeiçoamento dentro do setor de GP nas organizações, o estudo tem por objetivo analisar a percepção dos colaboradores de uma empresa supermercadista sobre a responsabilidade social e QVT, os benefícios ofertados e a motivação. Além dessa introdução, o artigo apresenta o referencial teórico elencando os temas de responsabilidade social, QVT, benefícios e motivação, procedimentos metodológicos, resultados e discussões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social

Segundo Carrol (1979) e Matten e Moon (2008) a compreensão da responsabilidade social corporativa é vista em duas dimensões: i) a responsabilidade social implícita, e, ii) a responsabilidade social explícita. Conforme os autores, a responsabilidade social implícita está alicerçada em sistemas mandatórios, em uma decisão reativa, de diretrizes legais e regulamentais por parte da organização, que definem as suas obrigações para com seus *stakeholders*. Entretanto, a responsabilidade social explícita está associada às políticas corporativas que visam o interesses da sociedade, refletindo políticas e práticas realizadas por iniciativa da empresa, tratando-se de uma atitude voluntária, deliberada, e até mesmo estratégica, por parte da organização.

Nas últimas duas décadas, a pesquisa sobre responsabilidade social vem sendo realizada nos países emergentes e em desenvolvimento, seguindo as práticas de relatórios dos respectivos negócios (FIFKA, 2013). A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas econômicas, legais e éticas que a sociedade tem das organizações, fazendo do seu desempenho econômico e financeiro algo que não seja apenas para si, mas também para a sociedade (CARROLL, 1988; CARROL; SHABANA, 2010; SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012). Coerentemente, cada responsabilidade é apenas uma parte da responsabilidade social total da empresa (CARROLL, 1979; GARAY; FONT, 2012).

A responsabilidade social, por meio de suas normas e relatórios, como forma de transformar essas declarações em ações propriamente ditas, promovem benefícios, contribuindo para o desenvolvimento dos cidadãos, que podem ser alcançados pelas ações sociais, que além de beneficiarem a sociedade, protegem a natureza e procuram compensar os



possíveis efeitos negativos da atuação da empresa (FORERO, 2011).

Nesse contexto, a responsabilidade social pode estar atrelada tanto aos colaboradores, quanto a comunidade na qual a empresa está inserida, visando as questões ergonômicas e a melhoria da QVT dos funcionários (JAMALI, 2008; SABADIN; SEVERO; GUIMARÃES, 2017). Consoante isso, diferentes empresas desenvolvem ações sociais que beneficiam os funcionários, fornecedores e a comunidade (SARTOR et al., 2016; ZHU; LIU; LAI, 2016; PANDA; MODAK; CÁRDENAS-BARRÓN, 2017).

Por meio dessas ações, busca-se identificar causas e propor soluções para questões sociais como, por exemplo, saúde, assistência social, promoção da autoestima das pessoas, capacitação dos cidadãos, defesa dos direitos, envolvimento da comunidade, entre outros (ANHEIER, 2007; FOSTER, 2009; SILVA; AGUIAR, 2011; MINZNER et al., 2014).

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Albuquerque e Limongi (1998), a QVT pode ser descrita como um conjunto de ações que a empresa desenvolve utilizando um método de implantação de melhorias como inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, podendo ser dentro ou fora do ambiente de trabalho, visando oferecer boas condições de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho.

A implantação da QVT nas organizações é resultado da intenção de proporcionar um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores com as mínimas condições físicas, psicológicas e sociais, essa implantação além de atender as necessidades do colaborador, objetiva proporcionar a empresa resultados positivos, como o aumento da produtividade (SCHIRRMEISTER; FRANÇA, 2012; RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Conforme Souza e Freitas (2009) e Alfenas e Ruiz (2015), a QVT está relacionada diretamente com o comprometimento pessoal, a participação com o bem-estar do colaborador nas tarefas da organização, objetivando metas da qualidade total. De acordo França et al. (2002), a QVT pode ser interpretada de diversas maneiras, uma delas é descrita como um conjunto de ações desenvolvidas nas empresas com o objetivo de criar melhorias, inovações na gestão, melhorias tecnológicas e estruturais do ambiente organizacional.

Dentre as empresas que optam por vantagens competitivas, a QVT é indispensável pois a sua implementação garante o atendimento das expectativas dos colaboradores, satisfação pessoal e profissional, gerando retorno para as partes envolvidas (FREITAS; SOUZA, 2009).

Para Walton (1979), o objetivo de uma empresa que adota ações de QVT é a geração de uma organização mais humanizada, nesse contexto, o autor apresenta um dos modelos conceituais mais utilizados atualmente, o qual é formado por oito categorias que buscam analisar e descrever de forma completa a QVT nas organizações:

- 1) remuneração justa e adequada é forma de remuneração dos trabalhadores, a relação do cargo com o salário e busca a equidade salarial dentro do ambiente organizacional;
- 2) segurança e condições saudáveis de trabalho é relacionada com a responsabilidade que a empresa tem com o colaborador em garantir um ambiente sem riscos que possam comprometer a saúde do colaborador;
- 3) utilização e desenvolvimento de capacidades objetiva oferecer ao trabalhador informações e oportunidades de desenvolver habilidades e perspectivas da atividade;
- 4) oportunidade de crescimento contínuo e segurança visa oferecer ao colaborador oportunidade de se desenvolver na organização e na carreira, está relacionado com as potencialidades, à realização dos deveres, ao exercício de aptidões, a organização e



- planejamento do trabalho;
- 5) integração social busca promover maneiras de comunicação aberta, democracia social, ascensão na carreira e incentivar as relações pessoais na organização, ausência de preconceito;
 - 6) leis e normas promove a garantia o direito de privacidade e liberdade de expressão de ideias, respeito a individualidade de cada colaborador;
 - 7) trabalho e espaço total de vida corresponde as condições de trabalho não devem atrapalhar no descanso e nem na vida pessoal do colaborador, deve respeitar a sua liberdade de expressão e os seus horários;
 - 8) relevância social de vida no trabalho busca equilibrar os objetivos do colaborador com os da organização, a empresa deve atender as necessidades sociais dos indivíduos relacionados a saúde, comunicação, educação, transporte e higiene.

O modelo descrito por Walton (1973), mesmo escrito há mais de quarenta anos, no Brasil é o modelo mais utilizado para descrever a QVT, esse modelo é utilizado por diversos pesquisadores de administração e da psicologia organizacional (TOLFO et al., 2009; FREITAS; SOUSA, 2009; BARROS, 2012; RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Para Gutierrez e Vilarta (2007) a QVT é descrita como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores sociais, psicológicos, tecnológicos e físicos que interferem na cultura e clima organizacional da empresa e refletem diretamente no bem-estar do colaborador, na sua produtividade, e na sua motivação.

A gestão presente nas organizações que consideram fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos são capazes de oferecer um bom ambiente aos colaboradores da organização, essa preocupação com o trabalho torna-se saudável e propicia o aumento de produtividade refletindo no comportamento do colaborador no atendimento aos clientes e aos fornecedores (SOUZA; FREITAS, 2009; RIBEIRO; SANTANA, 2015).

O ambiente competitivo e a evolução constante são fatores que obrigam as empresas a buscarem estratégias diferenciadas no contexto econômico, portanto a implantação da QVT dentro das organizações é fundamental, pois além dos resultados positivos como motivação, melhora da produtividade e satisfação, ela garante o alinhamento dos objetivos da empresa com a do colaborador (FRANÇA et al., 2002; SCHIRMEISTER; FRANÇA, 2012; HATZENBERGER; CARLOTTO, 2013).

O desenvolvimento das ações de QVT é de responsabilidade do gestor de pessoas, e cabe a ele considerar os aspectos de resolução dos problemas, reestruturação no sistema de remuneração e recompensas, melhoras no ambiente de trabalho, inclusão do colaborador na tomada de decisão, implementação de feedback e principalmente a ênfase no desenvolvimento humano, a partir dessas mudanças será possível observar diferenças no comportamento do trabalhador em relação ao comprometimento junto à organização (GIL, 2007; ALFENAS; RUIZ, 2015; ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

2.3 Benefícios

É notório que diversas empresas buscam novas maneiras de aprimorar o seu sistema de gestão de pessoas, essa prática garante diversos benefícios, tanto para a empresa, quanto para o colaborador, dessa forma o investimento em plano de benefícios oferece aos trabalhadores uma melhoria na sua qualidade de vida, gerando satisfação e desempenho profissional (MOITINHO, 2011).

De acordo com Marras (2010), o plano de benefícios pode ser classificado em três conceitos: i) benefícios assistenciais: buscam promover saúde e segurança ao empregado



podendo incluir ou não a sua família, bem como é oferecido em forma de assistência hospitalar, médica, serviço social, complemento a aposentadoria ou planos privados de previdência, seguro de vida, auxílio escola; ii) benefícios recreativos: clubes de lazer, áreas diferenciadas no intervalo de trabalho, música ambiente, atividades esportivas, passeios; e, iii) benefícios supletivos: transporte, restaurante local no trabalho, estacionamento no local de trabalho, horário móvel de trabalho e agência bancária no local de trabalho.

Na organização os benefícios refletem uma visão mais humana, relacionada com a QVT de seus colaboradores, melhoria do clima organizacional, redução da rotatividade, manutenção da gestão de pessoas e aumento da produtividade (GAULKE, NICOLETI, 2007; SANTOS et al., 2013).

Um dos objetivos do plano de benefícios é tornar a vida dos colaboradores mais agradável e humana, pois sem eles, os custos atrelados a alimentação, saúde entre outros teriam que ser diminuídos do salário, portanto benefícios são pagamentos financeiros indiretos pagos aos colaboradores em forma de plano de saúde, vale alimentação, custos com transportes e custos com educação (ARAUJO, 2006; GIL, 2007; MARRAS, 2010).

Nesse contexto, o plano de benefícios pode influenciar na melhoria da QVT, na redução de riscos de acidentes de trabalho, no aumento da produtividade e interação entre empresa e colaborador, redução do absenteísmo (faltas e atrasos), redução do *turnover*, isenção de encargos sociais sobre o valor ofertado, bem como incentivo fiscal (CHOI; SAITO; SILVA, 2015).

Para o trabalhador, o plano de benefícios proporciona além do atendimento a algumas necessidades básicas, o equilíbrio da qualidade de vida pessoal e organizacional, redução da fadiga física e psicológica, já para a empresa prima para a redução da rotatividade e absenteísmo, melhoria qualidade de vida, assim como minimiza o custo das horas trabalhadas (MARRAS, 2010).

Segundo Wood Junior e Picareli Filho (2004), o plano de benefícios nas organizações podem assumir cinco tipologias: i) tradicional: seleção de conjunto de benefícios que serão ofertados aos colaboradores, distinção ocorre apenas no nível hierárquico, nessa forma o colaborador não possui opção de escolha; ii) flexibilização parcial: existe um pacote determinado de benefícios concedido pela empresa, mas o pacote pode ser complementado de acordo com as preferências do colaborador, e as escolhas são limitadas a níveis hierárquicos e faixa salarial; iii) modular: a empresa disponibiliza pacotes fechados de benefícios e os colaboradores tem a opção de escolher qual se enquadra melhor nas suas necessidades; iv) menu de opções: há uma relação de benefícios e seguindo as necessidades e preferencias pessoais, é limitada por critérios, nessa opção a empresa delimita o custo total do benefício e o colaborador escolhe como o pacote deve ser composto; e, v) escolha livre: o colaborador tem o poder de escolha dentro dos benefícios ofertados de acordo com o valor do custo determinado pela empresa.

A oferta por plano de benefícios muitas vezes é centralizada em empresas de médio e grande porte, ou seja, aquelas que possuem o setor de GP capaz de atender as necessidades dos colaboradores, e a sua implantação acarreta vantagens diretas e indiretamente, tanto para o colaborador, quanto para a empresa e a sociedade (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; SANTOS et al., 2013).

2.4 Motivação

Abrahan Maslow é um dos principais estudiosos que iniciou pesquisas na década de 50, desenvolvendo estudos voltados a motivação, o autor aprofundou-se nas necessidades



humanas, classificando-as como primárias e secundárias (GOMES; QUELHAS, 2003; GIL, 2007; MARRAS, 2010; VERGARA, 2010; CAVALCANTE et al., 2015).

O processo motivacional elencado por Maslow organiza-se em forma de pirâmide, onde o ser humano precisa suprir as necessidades primárias, para sentir-se motivado a buscar o suprimento das necessidades secundárias (GIL, 2007; MARRAS, 2010; VERGARA, 2010; CAVALCANTE et al., 2015). Coerentemente, a teoria motivacional de Maslow e a teoria de Herzberg são muito semelhantes, a diferença está em que Maslow considera cinco fatores responsáveis pela motivação: i) necessidades fisiológicas; ii) proteção e segurança; iii) necessidades sociais; iv) auto estima; e, v) auto realização. Já Herzber divide a motivação em apenas dois principais fatores: i) necessidades de higiene, na qual inclui os três primeiros fatores de Maslow; e, ii) satisfação, realização e reconhecimento do colaborador no ambiente de trabalho (VERGARA, 2010; CAVALCANTE et al., 2015).

Nesse contexto, as empresas são formadas por colaboradores, os quais podem proporcionar bons resultados, para os objetivos organizacionais. Para tanto, o trabalhador necessita de condições que favoreçam a sua motivação e satisfação, essas condições são de responsabilidade da empresa, pois permitirá um ambiente organizacional de qualidade elevando a produtividade e comprometimento (GIL, 2007; CARVALHO et al., 2013).

De acordo com Vergara (2005), a motivação é intrínseca, pois é originada do interior de cada pessoa, e são processos que envolvem sentimentos de continuidade, emoções, energias, forças, instintos que impulsionam os seres para alguma direção. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, e da motivação de Herzberg, descrevem a motivação como intrínseca, considerando a motivação e a satisfação (GOMES; QUELHAS, 2003; MARRAS, 2010; NETO; MAZZA, 2015).

Os seres humanos são movidos pelos seus desejos e objetivos, a força interna que leva os seres a buscarem os objetivos é chamado motivação e é através dela que se busca suprir as necessidades intrínsecas e extrínseca (TAMAYO; PASCHOAL, 2003; GAULKE; NICOLETI, 2007).

A motivação no trabalho considera além das teorias propostas por diversos autores, as relações com remuneração, QVT, abordando condições físicas e psicológicas como responsáveis por desencadear comportamentos ligados a motivação (GIL, 2007; CARVALHO et al., 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado nessa pesquisa é de caráter quantitativo e descritivo. A pesquisa quantitativa utiliza levantamento de dados quantitativos de pessoas ou de grupos para apresentar características e comportamentos de um determinado ambiente, o seu objetivo é medir, quantificar e interpretar com maior assertividade possível utilizando-se de métodos estatísticos como média, porcentagem e mediana (HAIR et al., 2010; MALHOTRA, 2012).

A quantificação e o tratamento dos dados através da estatística são etapas da pesquisa quantitativa que buscam uma maior aproximação da exatidão, evitando possíveis distorções que podem levar a uma má interpretação dos resultados (MARCONI; LAKATOS, 2006). De acordo com Hair et al., (2010), a pesquisa descritiva baseia-se por meio da natureza do problema, da pergunta de pesquisa, e nos objetivos do estudo, pretendendo descrever características e situações de uma determinada população, identificando a relações entre as variáveis propostas.

A pesquisa realizou-se em uma das unidades da empresa supermercadista, a qual está localizada na região norte do Rio Grande do Sul. A unidade onde aplicou-se a pesquisa possui



110 colaboradores distribuídos em diversas áreas de atuação, como caixas, supervisores e gerentes. Nesse contexto, a população da unidade escolhida apresenta 110 colaboradores. De acordo com Malhotra (2012), população é a soma dos elementos que constituem alguma semelhança entre si, já amostra é uma parte da população selecionada para aplicação do estudo. Dentre as duas técnicas de amostragem probabilística e não probabilística, a amostra do presente estudo classifica-se em não probabilística, por conveniência, visto que os respondentes não foram selecionados a partir de algum critério estatístico, e por conveniência, pois é o método de amostragem permite ao pesquisador coletar dados por conveniência de acordo com a sua disponibilidade e escolha (MARCONI; LAKATOS, 2006; HAIR et al., 2010). Nesse estudo a escolha da técnica de amostragem não probabilística justifica-se devido ao pesquisador poder aplicar a pesquisa em uma unidade, de acordo com a indicação da empresa pela unidade de pesquisa, a disponibilidade de tempo do pesquisador e a facilidade de acesso a amostra. Portanto, a amostra foi constituída por 56 colaboradores.

Para a coleta de dados, a técnica definida foi a elaboração de um questionário. De acordo com Malhotra (2012) trata-se de um método que objetiva coletar dados específicos da amostra baseando-se na aplicação de um questionário estruturado. A aplicação do questionário ocorreu pessoalmente, em horário comercial agendado antecipadamente com o supervisor, nos dias 24/04/2017 e 25/04/2017. Coerentemente, elaborou-se um questionário com uma escala intervalar *Likert* de 5 pontos, que variam de discordo totalmente a concordo totalmente. O questionário apresenta três construtos divididos entre as áreas de benefícios, responsabilidade social e QVT, e motivação, contendo um total de 22 questões (Figura 1). Destaca-se que o questionário passou pela validação de um Doutor *expert* na área temática estudada.

Figura 1 – Construtos da pesquisa

Construto: Benefícios		
Sigla	Questões	Autores
B1	Estou satisfeito com os benefícios ofertados pela empresa? Ex. (vale alimentação, plano de saúde, etc.)	Adaptado dos estudos de Wood Junior e Picareli Filho (2004), Gil (2007), Marras (2010), Vergara (2010), Assalin e Aranha (2010), Santos et al. (2013), Choi, Saito e Silva (2015).
B2	Acho importante plano de saúde como benefício.	
B3	Acho importante plano odontológico como benefício.	
B4	Acredito que salário justo e bons benefícios ajudam na qualidade de vida.	
B5	Acredito que um salário justo e bons benefícios ajudam na motivação.	
B6	Acho meu salário justo em relação a função que desempenho.	
Construto: Responsabilidade social e QVT		
Sigla	Questões	Autores
Q7	Para mim é importante que a empresa possua ações de qualidade de vida no trabalho.	Adaptado dos estudos de Walton (1973), Fernandes (1996), França et al., (2002), Wood Jr e Picarelli Filho (2004), Gil (2007) Schirrmeister e França (2012), Hatzenberger e Carlotto (2013), Alfenas e Ruiz (2015), Madureira
Q8	Me sinto realizado na empresa.	
Q9	Para mim ter qualidade de vida no trabalho é quando a organização oferece segurança e estabilidade para seus colaboradores.	
Q10	Para mim ter qualidade de vida no trabalho é quando a organização tem uma preocupação com a saúde de seus colaboradores.	
Q11	O meu trabalho está em sintonia com a minha vida pessoal.	
Q12	Para mim ter qualidade de vida no trabalho é quando a organização disponibiliza área de lazer para ser utilizada nos intervalos dos colaboradores.	
Q13	Para mim um ambiente de trabalho com qualidade de vida aumenta o meu comprometimento	



Q14	Para mim ter qualidade de vida no Trabalho é quando a organização investe na carreira dos seus colaboradores.	(2015), Ribeiro e Santana (2015).
Construto: Motivação		
Sigla	Questões	Autores
M15	Minhas necessidades físicas, como comida, moradia, lazer são supridas.	Adaptado dos estudos de Gomes e Quelhas (2003), Gaulke e Nicoleti (2007), Vergara (2010), Carvalho et al. (2013), Cavalcante et al. (2015), Madureira (2015), Pedro, Severo e Capitiano (2016).
M16	Me sinto seguro sobre a minha estabilidade no meu emprego.	
M17	Tenho bom relacionamento com a minha família	
M18	Me sinto reconhecido no ambiente de trabalho.	
M19	Me sinto realizado no trabalho.	
M20	A possibilidade de ter um plano de carreira aumenta a minha motivação.	
M21	Me sinto motivado para trabalhar apenas considerando salário que a empresa oferece.	
M22	Me sinto motivado a trabalhar pelas condições de qualidade de vida que a empresa oferece.	

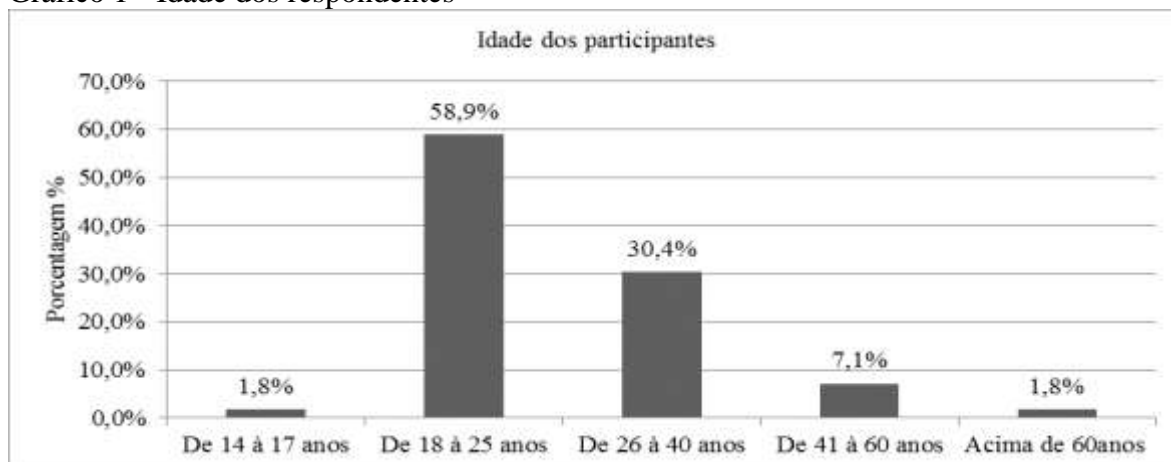
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para serem analisados, os dados coletados passaram pelos processos de seleção, onde foram avaliados e detectados possíveis falhas ocorrendo a tabulação, assim os foram dispostos em tabelas, facilitando a verificação e análise (MARCONI; LAKATOS, 2006). A técnica de análise de dados utilizada para esse estudo elencou a estatística descritiva. Para Malhotra (2012) a estatística descritiva é utilizada para transcrever os dados de uma determinada amostra utilizando os dois tipos de medidas, como medidas de tendência central e medidas de dispersão. Nesse contexto, utilizou-se a média e o desvio-padrão para a análise dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No estudo obteve-se uma amostra de 56 respondentes, onde 27 (48,2%) são do gênero masculino e 29 (51,8%) correspondem ao gênero feminino. A faixa de idade predominante, de acordo com o Gráfico 1, foi de 18 a 25 anos, totalizando 33 respondentes (58,9%), e de 26 a 40 anos tem-se 17 respondentes (30,4%), já de 41 a 60 anos 4 respondentes (7,1%).

Gráfico 1 - Idade dos respondentes

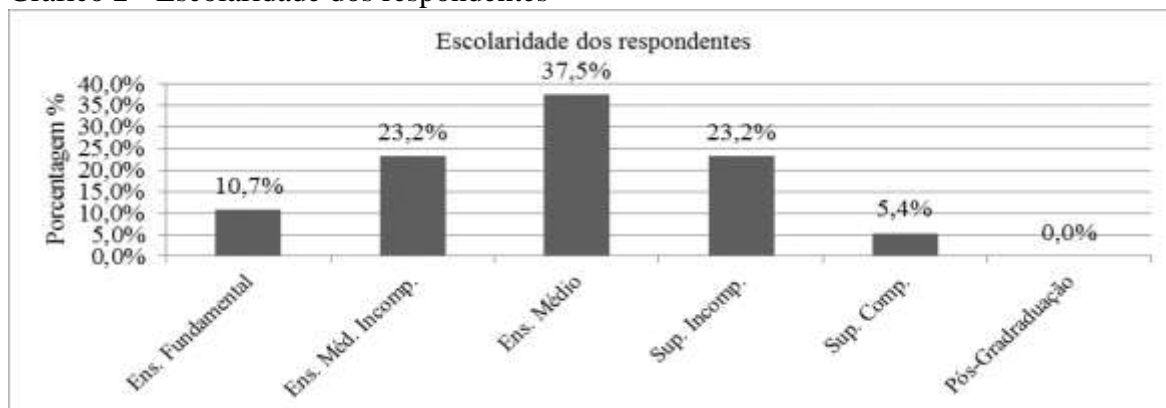


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com o Gráfico 2, no que tange a escolaridade, destaca-se que 21 respondentes (37,5%) possuem ensino médio completo, 13 respondentes (23,2 %) possuem superior incompleto, e apenas 3 respondentes (5,4%) possuem ensino superior completo.



Gráfico 2 - Escolaridade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O item renda do funcionário (Gráfico 3) foi subdividido em três faixas, 22 respondentes (39,3 %) recebem 1 salário mínimo, de 1 a 3 salários mínimos têm-se 33 respondentes (58,9 %), acima de 3 salários mínimos apenas 1 respondente (1,8%). Nesse cenário, observa-se que apenas um colaborador recebe remuneração superior à três salários mínimos, esse fator deve-se a pesquisa ter sido aplicada em uma empresa supermercadista, o que nos dias atuais, a remuneração dos colaboradores do setor ainda é considerada baixa, entretanto, a pessoa que recebe esse salário está atrelada a área de gestão.

Gráfico 3 - Renda do funcionário



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.1 Percepção Sobre os Benefícios

No instrumento de coleta desenvolvido, os temas foram divididos em três blocos, sendo o primeiro referente a benefícios e remuneração. A Tabela 1 apresenta os resultados para o Bloco 1, evidenciando as respostas agrupadas em dois grupos, sendo no primeiro grupo (1, 2 e 3) e no segundo grupo (4 e 5), a partir da escala *Likert* de 5 pontos. A divisão desses dois grupos demonstram a quantidade de discordância (1 a 3) e concordância (4 e 5) em relação as questões.

Quanto aos benefícios e remuneração ofertados pela empresa supermercadista, destaca-se a questão B4 “Acredito que ter salário justo e bons benefícios ajudam na qualidade de vida”, onde 96,4% dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação, apresentando uma média de 4,8 e um desvio padrão de 0,532. Nas empresas o



cuidado em oferecer uma remuneração que está atrelada com a função desempenhada reflete que a organização segue os preceitos básicos da boa gestão de pessoas, bem como está preocupada com a qualidade de vida dos seus colaboradores (RIBEIRO; CARVALHO et al., 2013; RIBEIRO; SANTANA, 2015).

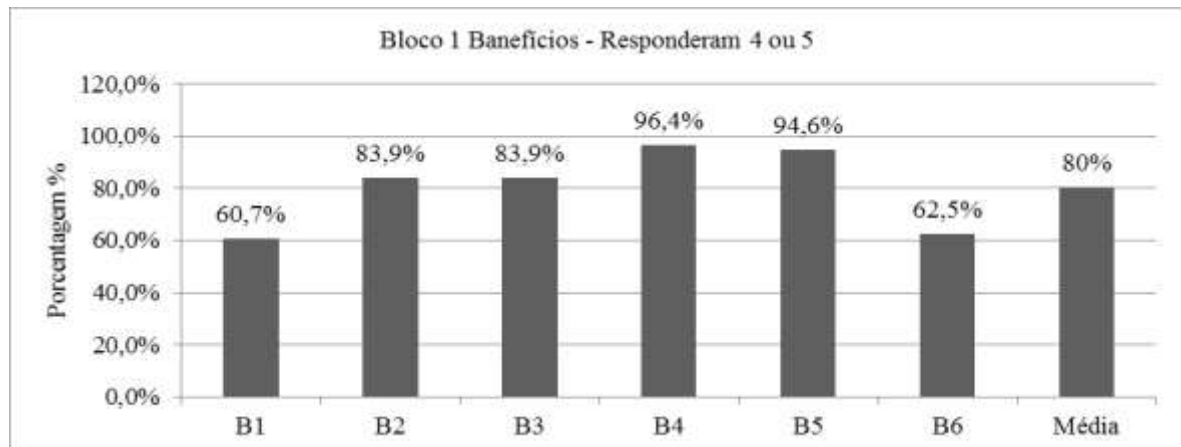
A questão B6 “Acho meu salário justo em relação a função que desempenho”, também destacou-se por apresentar o menor percentual e desvio padrão em relação às outras questões do mesmo bloco, sendo que 62,5% concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação.

Tabela 1 - Benefícios e remuneração

Bloco 1	1, 2 e 3	4 e 5	% de 4 e 5	Média	Desvio Padrão
B1	22	34	60,7%	3,4	1,410
B2	9	47	83,9%	4,4	0,846
B3	9	47	83,9%	4,4	0,843
B4	2	54	96,4%	4,8	0,532
B5	3	53	94,6%	4,8	0,738
B6	21	35	62,5%	3,4	1,399
Média			80%	4,2	0,961

De acordo com o Gráfico 4 ocorreu uma alta incidência de concordância com as questões do Bloco 1, deixando explícito que os participantes, em sua maioria, consideram plano de saúde, plano odontológico, salário justo e bons benefícios importantes na composição remuneração total. Para Choi, Saito e Silva (2015), o pacote de benefícios faz parte da remuneração indireta dos colaboradores e serve como ajuda e incentivo ao colaborador.

Gráfico 4 - Benefícios ofertados



Fonte: Elaboração própria (2017).

4.2 Percepção Sobre a Responsabilidade Social e a QVT

Os resultados acerca das ações sociais e QVT aplicado de acordo com o Bloco 2 (Tabela 2) ressaltam duas questões com os maiores percentuais, sendo a questão Q13 “Para mim um ambiente de trabalho com qualidade de vida aumenta o meu comprometimento” e a questão Q14 “Para mim ter qualidade de vida no trabalho é quando a organização investe na carreira dos seus colaboradores”, totalizando um percentual de concordância de 98,2% apresentado no Gráfico 5, bem como uma média de 4,6 com desvio padrão de 0,444.



Tabela 2 – Responsabilidade social e QVT

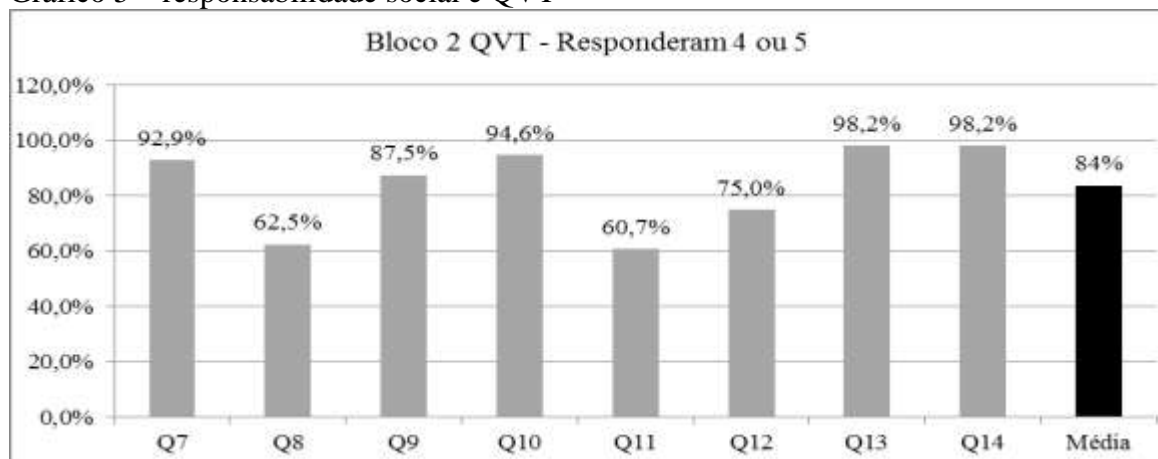
Bloco2	1, 2 e 3	4 e 5	%	Média	Desvio Padrão
Q7	4	52	92,9%	4,6	0,731
Q8	21	35	62,5%	3,6	1,227
Q9	7	49	87,5%	3,6	1,227
Q10	3	53	94,6%	3,6	1,227
Q11	22	34	60,7%	3,6	1,227
Q12	14	42	75,0%	4,3	0,993
Q13	1	55	98,2%	4,6	0,590
Q14	1	55	98,2%	4,8	0,444
Média			84%	4,1	0,958

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2017).

Nesse contexto, acerca da QVT, a questão Q11 “O meu trabalho está em sintonia com a minha vida pessoal” de acordo com o Gráfico 5 apresentou o menor percentual de concordância, sendo 60,7%. Estes resultados indicam que os colaboradores estão visualizando a que a QVT está sendo preconizada pela empresa, pois de acordo com Walton (1973), um dos fatores da QVT é a relevância social, a qual descreve que o colaborador precisa estar em equilíbrio no trabalho e na vida social (TOLFO; PICCININI; PEDROSO; PILLATI; 2009; FREITAS; SOUSA, 2009; BARROS, 2012; RIBEIRO; SANTANA, 2015).

A QVT é um conjunto de características que estão preocupados com a saúde, qualidade, satisfação dos colaboradores, quando o colaborador se sente insatisfeito com o salário atrelado a função desempenhada, é possível que o seu rendimento e o seu comprometimento sejam afetados (ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

Gráfico 5 – responsabilidade social e QVT



Fonte: Fonte: Elaboração própria (2017).

4.3 Percepção Sobre a Motivação no Plano de Benefícios e QVT

Os resultados acerca do tema motivação, apresentado na Tabela 3 e relacionados a plano de benefícios e QVT no Bloco 3 (Gráfico 6) demonstram na questão M17 “Tenho bom relacionamento com a minha família” o maior percentual, sendo de 98,2% de concordância, tendo uma média de 4,8 e um desvio padrão de 0,444. De acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow, a motivação é formada por cinco fatores, sendo um deles relacionado a necessidades sociais onde o ser humano necessita de equilíbrio emocional oriundo da família, amigos e parceiros (GIL, 2007; MARRAS, 2010; VERGARA, 2010;



NETO; MAZZA, 2015).

Tabela 3 - Motivação

Bloco 3 Motivação	1, 2 e 3	4 e 5	%	Média	Desvio Padrão
M15	11	45	80,4%	4,0	1,198
M16	12	44	78,6%	4,1	1,180
M17	1	55	98,2%	4,8	0,444
M18	16	40	71,4%	3,6	1,397
M19	18	38	67,9%	3,6	1,409
M20	6	50	89,3%	4,5	1,027
M21	31	25	44,6%	3,7	1,303
M22	18	38	67,9%	3,7	1,303
Média			75%	4,0	1,158

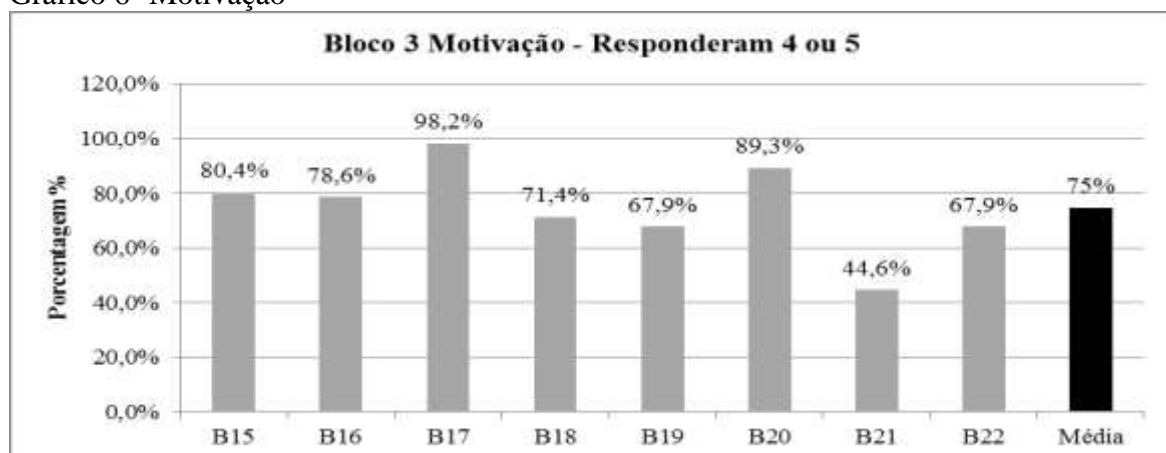
Fonte: Fonte: Elaboração própria (2017).

A questão M21 “Me sinto motivado para trabalhar considerando somente o salário que a empresa oferece” obteve a menor porcentagem de concordância com somente 44,6%, bem como uma média de 3,7 e desvio padrão de 1,303 demonstrando que nessa pesquisa, a remuneração como fator isolado não colabora com a motivação do colaborador. Coerentemente, a remuneração possui extrema importância no relacionamento organização e colaborador, mas somente ela não é capaz de satisfazer as necessidades motivacionais dos seres humanos (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; OLIVEIRA et al., 2014).

Estudos atuais já demonstram quão importante é a organizações abrangerem outros fatores relacionados a motivação e deixar de focar somente na remuneração como fator único de motivação. De acordo com as teorias de motivação de Maslow e Herzberg a motivação é oriunda de um conjunto de fatores (MARRAS, 2010; VERGARA, 2007; CAVALCANTE et al., 2015).

No Gráfico 6, pode-se visualizar com clareza as diferenças de percentuais acerca das questões com maiores diferenças de concordância, sendo que a questão M 17 ‘ ‘ Tenho bom relacionamento com a minha família’ ’ apresentou o maior percentual, e a questão M 21 “Me sinto motivado para trabalhar considerando somente o salário que a empresa oferece” apresentou o menor percentual sendo 44,6%.

Gráfico 6- Motivação



Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores (2017).



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção dos colaboradores sobre os benefícios e remuneração ressaltam que a maioria dos respondentes, 96,4% consideram a remuneração e benefícios como fatores importantes para a QVT, corroborando com estudos de Gil (2007), Santana (2015), Carvalho et al. (2013) e Choi, Saito e Silva (2015), no qual destacam que esses fatores colaboram para a QVT, associando a remuneração e benefícios ao reconhecimento pelo trabalho prestado.

No que tange a percepção dos colaboradores acerca das ações sociais e de QVT, os achados da pesquisa destacam que 98,2% dos respondentes consideram que um ambiente com QVT aumenta o comprometimento, o resultado ainda mostra que 98,2% dos respondentes concordam que QVT é quando a organização investe na carreira dos colaboradores.

Nesse cenário, a QVT relaciona-se diretamente com o comprometimento, visto que quando a empresa mostra preocupação com o colaborador, considerando também o plano de carreiras, o mesmo tende a desenvolver um alto grau de comprometimento para com a organização (SOUZA; FREITAS, 2009; MADUREIRA, 2015; RIBEIRO; SANTANA, 2015).

No que se refere como os benefícios e a QVT influenciam na motivação, destaca-se que 44,6% dos colaboradores não se sentem motivados considerando somente a variável remuneração. Contudo, 67,9% dos colaboradores demonstram que houve pouca concordância referente somente ao tema QVT, demonstrando que os colaboradores não consideram a motivação analisando individualmente os temas, mas sim um conjunto de ações que colaboram com a motivação. Consoante isso, a motivação é percebida como intrínseca, portanto o ambiente externo, apenas influenciará no comportamento dos seres, mas não pode motivá-los totalmente (TAMAYO; PASCHOAL, 2003), pois a motivação humana, tende a ser obtida por meio de vários fatores, como atendimento das necessidades físicas, psicológicas e emocionais (GOMES; QUELHAS, 2003; VERGARA, 2005; MARRAS, 2010; CARVALHO et al., 2013; CAVALCANTE et al., 2015).

Nesse cenário, a motivação existe a partir do momento da satisfação de alguma necessidade humana, seja ela fisiológica, de segurança, social, estima e realização, bem como a motivação relaciona-se com o reconhecimento, realização, satisfação, crescimento profissional, remuneração justa e condições ambientais adequadas (GIL, 2007; MARRAS, 2010; VERGARA, 2005).

Por fim, conclui-se a motivação não está associada a uma variável isolada, mas sim a um conjunto de fatores associados às condições de trabalho, QVT, remuneração e benefícios. Considerando as contribuições acadêmicas, destaca-se os construtos utilizados nesta pesquisa, poderão ser utilizados por outros pesquisadores, bem como para analisar outros setores e organizações. A contribuição gerencial é favorável aos profissionais de GP que buscam estratégias nas tomadas de decisões, objetivando a preocupação com a saúde e bem estar do colaborador.

No que tange as limitações do estudo, elenca-se a empresa escolhida para desenvolvimento do estudo, pois a mesma é considerada de grande porte, na qual a pesquisa foi aplicada somente em uma das unidades. Portanto, representa a realidade da unidade envolvida. Outra limitação encontrada foi quanto a coleta de dados, visto que nem todos os colaboradores puderam comparecer em função de estarem de férias, folga ou se ausentarem para a realização da pesquisa.

Para próximos estudos sugere-se uma maior amostra, juntamente com aplicação da pesquisa em outras unidades da empresa para a obtenção de uma visão sistêmica em torno da organização. Outros temas podem ser correlacionados, tais como o clima organizacional e o



comprometimento. Sugere-se também uma análise mais abrangente, comparando diferentes setores, bem como as temáticas em diferentes organizações e regiões do país.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998.
- ALFENAS, R. A. da S.; RUIZ, V. M. Um Panorama de estudos sobre qualidade de vida no trabalho na administração pública brasileira no período de 2007 a 2013. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 143-167, 2015.
- ANHEIER, H. K. Reflections on the concept and measurement of global civil society. **Voluntas**, v. 18, n. 1, p. 1-15, 2007.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, S. P. Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto Mecanismos disciplinares. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n.1, p.17-32, jun. 2012.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 100, n. 101, p. 1-7, 1998.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, 2010.
- CHOI, D. Y.; SAITO, R.; SILVA, V. A. B. Estrutura de capital e remuneração dos funcionários: Evidência empírica no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 250-269, 2015.
- CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L.; PAPANDREA, P. J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, v. 9, n. 7, p. 21-31, 2013.
- CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J.; MOL, A. L. R.; PAIVA, J. A. Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira. **Revista de Administração**, v. 50, n.4, p. 523-540, 2015.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FIFKA, M. S. Corporate responsibility reporting and its determinants in comparative perspective—a review of the empirical literature and a meta-analysis. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 1, p. 1-35, 2013.
- FORERO, G. A. V. Responsabilidad social empresarial, ciudadanía y desarrollo. **Cuadernos de Administración: Serie de Organizaciones**, v. 24, n. 43, p. 177-191, 2011.
- FOSTER, M. K.; MEINHARD, A. G.; BERGER, I. E.; KRIPAN, P. Corporate philanthropy in the canadian context from damage control to improving society. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 441-466, 2009.
- FRANÇA, A. C. L.; FISCHER, A. L.; NOGUEIRO, A.; DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L.; FLEURY, M. T.; EBOLI, M.; FICHER, R. M.; CASADO, T. **As pessoas na organização**. 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no



- trabalho em universidades públicas, **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, v. 4, n. 2, 136-154, 2009.
- GARAY, L.; FONT, X. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, p. 329-337, 2012.
- GAULKE, C. N.; NICOLETI, G. G. Benefícios: usado como fator motivacional pela empresa Karsten S/A no setor tecelagem 1º turno. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v.1, n.2, p.1-15, 2007.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço Público: Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 5, p. 1-18, 2003.
- GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. **Qualidade de vida em propostas de intervenção corporativa**. Campinas, SP: IPES Editorial, 2007.
- HATZENBERGER, D. H. C.; CARLOTTO, M. S. Qualidade de vida e autocuidado em servidores públicos: prevenção e intervenção. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÈ, P. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: melhorando a saúde e o bem-estar dos funcionários**. São Paulo: Atlas, p. 177-190, 2013.
- INYANG, B. J.; AWA, H. O. A.; ENUOH, R.O. CSR-HRM Nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 5, p. 118-126, 2011.
- JAMALI, D. A Stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, 82, p. 213-231, 2008.
- LUEG, R.; PEDERSEN, M. M.; CLEMMENSEN, S. N. The role of corporate sustainability in a low-cost business model—A case study in the Scandinavian fashion industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 5, p. 344-359, 2015.
- MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **The Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.
- MINZNER, A.; KLERMAN, J. A., MARKOVITZ, C. E.; FINK, B. The impact of capacity-building programs on nonprofits: a random assignment evaluation. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 3, p. 547-569, 2014.
- MOITINHO, G. C. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. **Revista Digital de Administração**, v.1, n.1, p 1-8, 2011.
- NETO, A. R.; MAZZA, A. C. A. A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 1, p. 162-180, 2015.
- PANDA, S.; MODAK, N. M.; CÁRDENAS-BARRÓN, L. E. Coordinating a socially responsible closed-loop supply chain with product recycling. **International Journal of Production Economics**, v. 188, p. 11-21, 2017.
- PEDRO, N. M.; SEVERO, E. A.; CAPITANIO, R. P. R. A influência da motivação e ambiente de trabalho no clima organizacional: o caso de um centro administrativo de farmácias. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO, 2, Vacaria, 2016. **Anais...**
- PFEFFER, J. Building sustainable organizations: the human factor. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 34-45, 2010.



- RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. D. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **RIC Cairu**, v. 2, n. 2, p. 75-96, 2015.
- RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 56, n. 2, p. 1-17, 2016.
- SABADIN, R. K.; SEVERO, E. A.; GUIMARAES, J. C. F. Inovação em ergonomia, absenteísmo e risco no levantamento de carga. **Desenvolve - Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, p. 31-51, 2017.
- SANTOS, A. B. J.; SANTOS, B. G.; FERREIRA, C. N. S.; OLIVEIRA, M. S.; SOUZA, R. V. MENEZES, M. B. C. O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. **Cadernos de Graduação – Ciências Humanas e Sociais**, v. 1, n.17, p.31-44, 2013.
- SARTOR, M.; ORZES, G.; DI MAURO, C.; EBRAHIMPOUR, M.; NASSIMBENI, G. The SA8000 social certification standard: Literature review and theory-based research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 175, p. 164-181, 2016.
- SCHIRMEISTER, R.; FRANÇA, A. C. L. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.
- SILVA, C. E. G.; AGUIAR, A. C. Avaliação de atividades no terceiro setor de Belo Horizonte: da racionalidade subjacente às influências institucionais. **Organização & Sociedade**, v. 18, n. 56, p. 35-56, 2011.
- SOUZA, R.; FREITAS, A. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Sistemas e Gestão**, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2009.
- SKUDIENE, V.; AURUSKEVICIENE, V. The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. **Baltic Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 49-67, 2012.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.
- TOLFO, S. R.; LUNA, I. N.; SILVA, N. Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. **Pesquisa Práticas Psicossociais**, v. 4, n. 1, p. 6-16, 2009.
- VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA JUNIOR, A.; NASCIMENTO, A. P.; GOULART, V. M. A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 85, n. 3, p. 1-25, 2016.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 9 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista científica eletrônica de administração**, v. 13, p. 1676-6822, 2007.
- WALTON, R. E. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**. Cambridge, v.15, n. 1, p. 11-21, 1973.
- WOOD Jr, T.; PICARELLI, F. F. **Remuneração estratégica**. 3. ed, São Paulo: Atlas, 2004.
- ZHU, Q.; LIU, J.; LAI, K-H. Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 417-426, 2016.
- ZWIELEWSKI, G.; TOLFO, S. R. Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. **Revista de Administração**, v. 84, n.2, p. 510-542, 2016.