

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

# **O TELETRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE COMO UMA DAS TENDÊNCIAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA NAS EMPRESAS BRASILEIRAS.**

## **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Luiz Carlos Francisco Junior, IPOG, Brasil, luizconsultoriapsi@gmail.com

### **Resumo**

O presente trabalho está estruturado em cinco grandes etapas. Na primeira delas realiza-se uma contextualização do tema por meio de uma síntese acerca da gestão estratégica de recursos humanos, ressaltando algumas das principais perspectivas teóricas para compreender e/ou explicar a ação de gerir pessoas, denominada introdução. Logo após está estruturada a revisão de literatura, que dá sustentação para a exposição da problemática e objetivo de pesquisa descritos na introdução. Consolidada a revisão, são delineados os aspectos metodológicos que compõem a terceira etapa deste artigo e nela se retrata a trajetória de levantamento e coleta de dados, bem como os recursos utilizados no tratamento destes, que são apresentados e analisados na sequência. A partir dos resultados de pesquisa que integram a quarta etapa, algumas considerações finais são elaboradas com intuito de provocar reflexões sobre a trajetória que tem sido percorrida pela GERH (Gestão Estratégica de Recursos Humanos), em especial no que se refere à sua relação com flexibilidade no trabalho. Já na quinta e última etapa que trata das considerações finais, é possível encontrar os aspectos que se relacionam em concordância com os objetivos propostos e alcançados neste respectivo trabalho.

**Palavras-chave:** gestão estratégica; recursos humanos; teletrabalho; flexibilização.

### **Abstract**

The present work is structured in five major stages. In the first one, the theme is contextualized through a synthesis about the strategic management of human resources, highlighting some of the main theoretical perspectives to understand and / or explain the action of managing people, called introduction. Soon after the literature review is structured, which provides support for the exposure of the problem and the research objective described in the introduction. Once the review has been consolidated, the methodological aspects that make up the third stage of this article are outlined and it depicts the trajectory of data collection and collection, as well as the resources used in their treatment, which are presented and analyzed next. Based on the research results that make up the fourth stage, some final considerations are made in order to provoke reflections on the trajectory that has been followed by GERH (Strategic Human Resources Management), especially with regard to its relationship with flexibility at work. In the fifth and last stage, which deals with the final considerations, it is possible to find the aspects that are related in agreement with the objectives proposed and achieved in this respective work.

**Keywords:** strategic management; human Resources; teleworking; flexibilization.

## **1. INTRODUÇÃO**

As transformações do mundo interferem na dinâmica das organizações e, nesse contexto de globalização e de contínua mudança, a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) torna-se fundamental. Legge (2005) aponta que essas mudanças impactam diretamente na forma de se gerenciar pessoas, tornando-se imprescindível que as práticas de gestão de pessoas estejam

associadas às estratégias empresariais integrando os indivíduos aos objetivos e metas organizacionais.

Desenvolver essa postura estratégica consiste, para a autora, em defender que debates sobre gestão de recursos humanos no século XXI conceituem e estabeleçam as relações entre a gestão de recursos humanos e as estratégias de negócio e desempenho. Além disso, devem ser consideradas metas da gestão de recursos humanos ortodoxas, como as relacionadas ao trabalho produtivo, mas também metas de flexibilidade organizacional e, especialmente, de legitimidade social.

Wright e McMahan (1992), na mesma linha de raciocínio defendida por Legge (2005), também desenvolveram uma análise crítica sobre o tema. Os autores identificaram dois grupos de alternativas teóricas: um estratégico, com abordagens sobre teoria focada no comportamento dos trabalhadores, teoria dos sistemas e teoria do custo de agência e de transações, e outro não estratégico, com abordagens sobre modelo de dependência ou de poder dos recursos e o institucionalismo.

Numa outra perspectiva para retratar e explicar o que propõe a literatura que versa sobre gestão estratégica de recursos humanos, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) colocam que GERH é o conjunto de práticas, políticas e estratégias pelas quais as empresas gerenciam o capital humano, o qual influencia e é influenciado pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico.

Tais autores afirmam que modelos estratégicos de gestão de pessoas sofreram uma reorientação, não só deixando o conceito antigo de administração de pessoal para o mais moderno de recursos humanos, mas agregando maior complexidade com a incorporação de diferentes teorias estratégicas sociológicas, econômicas e organizacionais. Assim, a ideia tradicional de gestão de recursos humanos deixou de abranger um referencial mais operacional e funcional, sendo ampliada para um processo de gestão estratégica organizacional.

Essa forma de abordar a gestão de pessoas de modo estratégico é também estudada sob três perspectivas teóricas distintas: universalista, contingencial e configuracional (LEPAK; SHAW, 2008). Esta última aponta que uma determinada prática de recursos humanos tem pouca probabilidade de render benefícios substanciais para a organização a não ser que esteja combinada a outras práticas efetivas. Ou seja, para ser eficaz uma empresa deve apostar na elaboração de um sistema de RH que crie condições de alcançar a equidade horizontal, que se refere à consistência interna das políticas e práticas de recursos humanos, como também a vertical, ou seja, congruência deste sistema com os outros diversos aspectos da organização, como sua estratégia. Em outras palavras, busca-se o alinhamento interno e externo entre as práticas (DELERY; DOTY, 1996; LEPK; SHAW, 2008).

Em contraposição a esse ponto de vista, Legge (2005) afirma que o modelo adequado de gestão estratégica de pessoas é contingencial - depende de fatores contingenciais e é sensível à cultura local. A GERH é um fenômeno pós-moderno com suas discussões baseadas na globalização e relacionadas ao capitalismo desorganizado, que traz como consequência uma vantagem competitiva em função da sustentabilidade e do desenho organizacional. Por trás de um profissional de recursos humanos é necessária uma retórica para dar sustentação e convencimento, facilitando, assim lidar com as contradições capitalistas - sendo que não se trata apenas de um tipo de capitalismo, mas diferentes tipos se amoldando ao que acontece no mundo, fazendo com que os gestores de RH também se diferenciem em função do tipo de capitalismo vigente.

Além disso, é levantado por Delery e Doty (1996) – que buscaram analisar o impacto de três principais modelos teóricos adotados nos estudos sobre GERH (universalista, contingencial e configuracional) – que o modelo universalista parte do pressuposto da existência de “melhores práticas” e que, ao adotá-las, as organizações terão melhores resultados que outras,

independentemente do contexto. Já na perspectiva contingencial, defende-se que uma efetiva política de RH deve ser consistente.

Nessa perspectiva em que é considerado o capital humano também denominado de público interno, relatam os autores que foi a partir da década de 1990 que este começou a ser visto pelas organizações sob a perspectiva estratégica, momento em que cresceu o discurso do alinhamento entre as práticas da área de recursos humanos e a estratégia empresarial (DELERY; DOTY, 1996; ULRICH; BEATTY, 2001; LEPAK; SHAW, 2008; LENGNICK-HALL et al., 2009). Este alinhamento caracteriza-se por inúmeros desafios, denominados por Fischer e Albuquerque (2011) como temas emergentes para a gestão de RH. A ideia consiste no oferecimento, por parte das organizações, de respostas às tendências do mundo empresarial e às expectativas dos trabalhadores.

No referido contexto, as pesquisas de Fischer e Albuquerque (2011) apontaram quais são as principais tendências no campo de RH, a partir de entrevistas com acadêmicos, consultores e executivos brasileiros da área. O trabalho flexível foi citado como uma das prioridades dos entrevistados, no que tange a atuação da área de RH para os próximos cinco anos subsequentes à pesquisa. Internacionalmente, de acordo com a pesquisa SHRM de 2011 nos EUA, foi possível constatar que, entre as práticas de recursos humanos empregadas pelos profissionais da área para responder às tendências de mercado de forma a recompensar de modo mais satisfatório os trabalhadores, a principal foi a utilização do trabalho flexível, estando também entre as principais tendências da sociedade citadas pelos profissionais de RH e como uma notória forma de retenção de talentos.

Considerando a importância da área de gestão estratégica de recursos humanos (GERH) acima descrita e ressaltada, o presente artigo busca aprofundar-se nesta temática analisando a relação entre as práticas de recursos humanos e flexibilidade do trabalho em empresas que compõem o grupo das Melhores Empresas para Você Trabalhar – MEPT.

Assim, tendo como base uma revisão bibliográfica sobre flexibilização, bem como suas implicações práticas, no presente trabalho propõe-se contribuir para verificar a disposição para solucionar o seguinte problema: as organizações brasileiras têm adotado práticas de RH voltadas à flexibilização da jornada de trabalho ou estão considerando a possibilidade do trabalho à distância, em especial o home-office?

Para responder a essa questão estabeleceu-se como objetivo deste trabalho identificar e caracterizar o perfil das empresas brasileiras que adotam práticas de RH relacionadas à flexibilização da jornada de trabalho.

Em outras palavras, pretendeu-se verificar se as organizações brasileiras estariam concretamente adotando uma postura flexível com relação às suas jornadas de trabalho, além de analisar a ocorrência de práticas de recursos humanos relacionadas à flexibilização da sua jornada em empresas que compõem o grupo das Melhores Empresas, bem como averiguar se está entre as principais práticas de flexibilização das empresas brasileiras o teletrabalho realizado em casa.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Desde o advento da globalização, a partir do final dos anos 80, foi possível notar uma considerável modificação no cenário econômico mundial, com fluxos de comércio mais intensos, novos mercados e personagens no comando da situação, introdução de novas tecnologias de comunicação, entre outros aspectos.

Para Costa (2003), essas mudanças estruturais, que também se manifestaram na economia brasileira, em especial, com a abertura comercial promovida pelo governo Collor e ampliada pelo governo Cardoso, tomaram em cheio o setor industrial. Essa experiência de adaptação

competitiva ao mercado global permitiu que se iniciassem processos generalizados de reestruturação produtiva dentro das corporações.

O cenário exigiu das organizações uma adaptação ágil de suas estruturas operacionais e administrativas, fazendo com que elas redesenhassem os perfis requeridos de seus profissionais para atender às demandas atuais, tentando, assim, manter sua competitividade no mercado. Deste modo, observa-se que as corporações têm elevado seu nível de exigências com relação às competências individuais, esperando cada vez mais qualificações técnicas, emocionais e comportamentais.

Diante disso, esse novo ambiente competitivo tem esperado das empresas uma postura estratégica, que afeta não só os processos produtivos, mas também altera o processo de gestão de pessoas, levando a GRH a abordar novas perspectivas (COELHO; DELAGNELLO, 2003).

Além disso, as pessoas passaram a buscar cada vez mais trabalhar em companhias com ambientes que possam proporcionar-lhes melhor qualidade de vida, satisfação no que fazem e sólido desenvolvimento profissional. Atualmente, tornou-se um desafio para as organizações conseguir conciliar a captação e retenção de profissionais competentes e proporcionar condições de trabalho atraentes de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Costa (2003), acompanhando todas essas transformações, uma mudança institucional interdependente, notadamente relacionada ao funcionamento do mercado de trabalho começou a se difundir entre as organizações: a flexibilização dos regimes de trabalho (jornadas, salários, mobilidade funcional etc.).

Seguindo esta tendência refletida nas organizações, verifica-se também uma expressiva exigência para que a gestão de pessoas se comporte de modo flexível (COELHO; DELAGNELLO, 2003).

Para os autores supracitados, o potencial de flexibilidade estrutural acaba por ser favorecido pelo achatamento da estrutura hierárquica, pela adoção de redes organizacionais, pela administração de competências, pelo desenvolvimento de habilidades, por novas formas de recompensa, dentre outras características relacionadas com a gestão de pessoas nas empresas.

Em complementaridade, Legge (2005) afirma que uma estratégia que facilita a realização da flexibilização é o achatamento na hierarquia da organização por meio de *delaying* (eliminação de níveis intermediários da hierarquia da estrutura organizacional) com redução de acompanhamento, visto que as hierarquias se tornaram mais elaboradas a fim de prever as estruturas de carreira e recompensas. Camadas gerenciais supérfluas são disfuncionais deixando de agregar valor real para o trabalho de seus subordinados, retardando a transmissão de informações, o que dificulta a tomada de decisões e problemas na prestação de contas.

Para a mesma autora, é também necessário evitar a rigidez, pois isso pode contribuir para a realização de uma mudança organizacional planejada, bem como para torna-la adaptável às incertezas e pressões não previstas em todos os níveis de sua estrutura, devendo, portanto, procurar praticar a flexibilidade via estruturas orgânicas de descentralização e delegação do controle, por meio da concepção de novos desenhos do trabalho.

Porém, antes de dar prosseguimento ao aprofundamento das especificidades do tema deste trabalho, faz-se necessário oferecer uma definição de flexibilidade, como um ponto de referência para discussão posterior, especialmente porque o conceito tem sido usado de modo diferente em diferentes debates.

Assim sendo, flexibilidade refere-se ao mercado de trabalho e reestruturação de processos de trabalho, para maior versatilidade no design e maior capacidade de adaptação das novas tecnologias na produção. No modelo de empresa flexível, a flexibilidade é definida menos abstrata e em termos de três facetas: funcional, numérica e flexibilidade financeira. No presente

artigo será adotado o conceito de flexibilidade funcional, o qual refere-se à capacidade de uma empresa para inserir funcionários entre atividades e tarefas para coincidir com mudanças de cargas de trabalho, métodos de produção ou tecnologia, estando muitas vezes associada à polivalência (LEGGE, 2005).

Com base nas propostas presentes nessa definição, cabe ressaltar que a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) há muito tempo vem sendo atualizada e adequada aos desafios e demandas de ajuste competitivo das empresas brasileiras: o banco de horas, a redução da jornada com redução de salários, o contrato de trabalho por tempo determinado são exemplos cabais da flexibilização do sistema (COSTA, 2003).

Outra profunda modificação experimentada na sociedade brasileira tendo em vista que é uma dentre tantas que se produz no mundo do trabalho, é o início da movimentação em direção a formas de trabalho flexível, entre as quais se insere o teletrabalho. Em comparação com o novo cenário mundial, no Brasil ele surge com maior expressão recentemente, passando a ocupar espaços na mídia, de modo geral, e nos ambientes universitários por meio da educação à distância. Todavia, são poucas as referências acadêmicas brasileiras ao assunto e, portanto, novos estudos se fazem necessários (FETZNER, 2001).

Para esta autora, o teletrabalho apresenta como ideia principal os elementos de transformação na localização do ambiente de trabalho tradicional e no uso de tecnologias de informação e comunicação. Inclui modalidades como o trabalho em casa, realizado por um empreendedor individual, empregado contratado de uma empresa ou como free lance; o trabalho móvel, no qual são oferecidos serviços aos clientes diretamente, mediante o uso de tecnologias de informação ou comunicação e o trabalho em espaços remotos, como telecentros, que são instalações de escritório interligadas e mais próximas para aqueles que não querem trabalhar em casa e desejam evitar deslocamentos para o trabalho.

O teletrabalho e o trabalho em domicílio são formas que têm se desenvolvido ultimamente com o uso mais frequente de tecnologias de informação, apresentando uma realidade diferente do tradicional trabalho em casa (peças para empresas manufactureiras). Embora este tipo de trabalho ainda exista em vários países, uma nova forma de trabalho a partir de casa faz-se cada vez mais presente em quase todo o mundo. Enquanto não existem dados robustos e específicos sobre casos no Brasil, as informações sobre a Europa indicam que o teletrabalho vem desenvolvendo-se em todos os países (TREMBLAY, 2002).

Ademais, de acordo com a autora acima citada, o principal interesse dos países na flexibilização do trabalho por meio do home-office reside na redução do contingente de profissionais que se deslocam todos os dias para o trabalho, reduzindo engarrafamento de veículos e a poluição urbana. Outro indício de interesse das empresas brasileiras nesse tipo de flexibilização manifesta-se no aumento de sua presença em diferentes partes do extenso território nacional, com a finalidade de reter trabalhadores com experiência, proporcionando-lhes condições flexíveis e assegurando sua satisfação no intuito de elevar a produtividade e a qualidade da produção.

A literatura que descreve essas novas alternativas organizacionais, por sua vez, vem enfatizando a construção de estruturas onde predominam uma racionalidade voltada a valores, consenso e democratização, mais democracia e menos burocracia. Tais alternativas recebem diversos nomes tais como coletividades, organizações flexíveis, adhocracias ou pós-burocracias, todas tendo como ponto comum a descrição de sua estrutura social como sendo altamente orgânica, com baixos graus de complexidade interna, de formalização e centralização (CRUBELLATE, 2004).

Contudo, de acordo com Legge (2005), mesmo sendo a flexibilidade um importante item da agenda das organizações e parte da retórica de gestores de hoje, uma certa quantidade de ceticismo deve ser levantada formando um pano de fundo para as iniciativas essencialmente

pragmáticas em GRH no sentido de uma maior flexibilidade. As críticas levantam questões gerais que apontam o conteúdo ideológico escondido no próprio conceito de flexibilidade que o torna mais um slogan retórico do que um instrumento analítico.

Será então que em contextos econômicos o controle ideológico normativo não significa dominação de natureza manipulativa tão ou mais forte que controles de outra natureza, inclusive burocráticos? Será que realmente um maior grau de flexibilização nas relações organizacionais, sem a superação do caráter economicamente instrumental, merece a conotação positiva defendida por diversos autores organizacionais e significa a construção de consenso real? (CRUBELLATE, 2004).

A linguagem da flexibilidade é fortemente carregada de valor: fora do reino dos princípios morais, flexibilidade é invariavelmente uma coisa boa e rigidez uma ruim. Porém, o ideal de flexibilidade absoluta é uma impossibilidade, um absurdo, devendo haver algumas regularidades estruturais relativamente estáveis. Para definir certas realidades sociais, como a rigidez e outras como a flexibilidade é de importância crucial considerar a sua dimensão ideológica, para que seja considerada sua influência notória no discurso da flexibilidade (LEGGE, 2005)..

### **3. METODOLOGIA**

Para que fosse possível o alcance dos objetivos propostos, bem como a apresentação de resultados de um levantamento realizado junto às organizações que atuam no Brasil que pudesse identificar suas práticas no tocante à flexibilização do trabalho na modalidade do teletrabalho, este estudo considerado exploratório optou por tomar como ponto de partida a análise das questões constantes do formulário preenchido pelas áreas de recursos humanos de empresas participantes da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, realizada pelo PROGEP/FIA em parceria com a revista Exame da Editora Abril, que fossem relacionadas à temática de flexibilização da jornada de trabalho e home-office.

Cabe ressaltar que no caso desse artigo foi escolhida a metodologia de pesquisa de campo quantitativa definida por Marconi e Lakatos (1996), como aquela que verifica e quantifica hipóteses, com base em um delineamento de um problema, análise de um fato, avaliação de programa e isolamento de variáveis principais. Em outras palavras, trata-se de uma pesquisa quantitativa, que usa técnicas de coleta de dados, que podem ser: entrevistas, questionários, formulários, etc, que neste caso se consolidou por meio da análise dos dados secundários obtidos na pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2014.

A pesquisa publica anualmente uma lista com as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, isto é, um rol de empresas que pretendem ser reconhecidas pela qualidade do seu ambiente de trabalho e de suas práticas de gestão de recursos humanos. Podem participar empresas com no mínimo 200 trabalhadores com vínculo empregatício atualmente e que estejam operando no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de cinco anos. Desde que tenham sido selecionados aleatoriamente, todos os trabalhadores com vínculo empregatício podem responder à pesquisa.

A participação das instituições na pesquisa é voluntária, todavia, o desejo em participar da pesquisa pode ser considerado como um indicador de que estas instituições se preocupam com a qualidade da estratégia de gestão desenvolvida em seu cotidiano de trabalho. No entanto, é evidente que diversas instituições, com práticas avançadas, não participaram da pesquisa e não terão suas informações analisadas neste estudo. Assim sendo, constata-se que a amostra utilizada neste artigo é do tipo não-probabilística e por conveniência, uma vez que é composta pelas corporações que se inscreveram voluntariamente na pesquisa que disponibilizou os dados para este estudo.

Para se manter no processo de pesquisa, as empresas precisam atingir uma quantidade mínima de respondentes. Em 2014 duzentas e oitenta e sete empresas concluíram o processo por meio do preenchimento de um questionário sobre suas políticas e práticas de recursos humanos, apresentando os questionários completamente respondidos, determinando assim que a amostra deste estudo fosse composta por 287 corporações.

O banco de dados conta, portanto, com informações de quase 300 organizações, entre nacionais e multinacionais, que possuem diversas localidades, portes e setores. Fica à disposição para os pesquisadores interessados um acervo de materiais com detalhamentos das políticas e práticas de gestão de pessoas.

O questionário adotado nesta pesquisa é composto, predominantemente, por perguntas fechadas. Foram selecionadas e analisadas 24 questões fechadas que se relacionavam diretamente com o objetivo proposto neste artigo. As questões selecionadas podem ser classificadas em duas categorias: perfil das empresas e dos trabalhadores e saúde associada às diretrizes estratégicas de gestão de RH. Uma síntese dessas categorias segue descrita no quadro abaixo.

<b>QUESTÕES</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
- Caracterização da empresa: porte, se nacional ou multinacional e estado / região da matriz - Caracterização dos trabalhadores: gênero, idade e nível de formação	Perfil da empresa e dos trabalhadores
- Estratégia de flexibilização da jornada de trabalho e da utilização de home-office	Saúde, estratégia e gestão de RH

Quadro 1 – Categorias de questões utilizadas neste estudo.

As respostas foram entregues por escrito por um trabalhador da área de recursos humanos escolhido para cada empresa participante. A caracterização das organizações pertencentes à amostra consta de forma detalhada no bloco de análise dos resultados. Visando atender às normas do banco de dados recebido, não foram identificados e nem citados nomes de sujeitos respondentes ou das companhias participantes.

Esse estudo apresenta como unidade de análise as firmas que foram analisadas a partir do seu perfil, diretrizes de gestão e práticas de flexibilização. Como as questões utilizadas eram fechadas, para a apreciação dos dados foram utilizadas técnicas de análise da estatística descritiva, que contou com a média aritmética e a análise de frequências. A média aritmética foi obtida pela soma de índices, dividida pelo número de fatores analisados. E a frequência, neste trabalho, foi usada para saber qual era a incidência de respostas favoráveis à flexibilização em relação ao total de respostas válidas obtidas.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta divisão são apresentadas de modo geral as características das 287 empresas participantes da pesquisa utilizada neste estudo, bem como da população de trabalhadores que nelas atuam. O perfil das instituições foi representado, neste artigo, com os dados sobre porte, origem do capital e região de localização. Já o perfil dos trabalhadores foi representado por nível de formação escolar, idade e gênero.

Conforme é possível constatar no primeiro gráfico que segue abaixo, a população de trabalhadores é predominantemente masculina, contando com aproximadamente 57% do quadro total de trabalhadores.

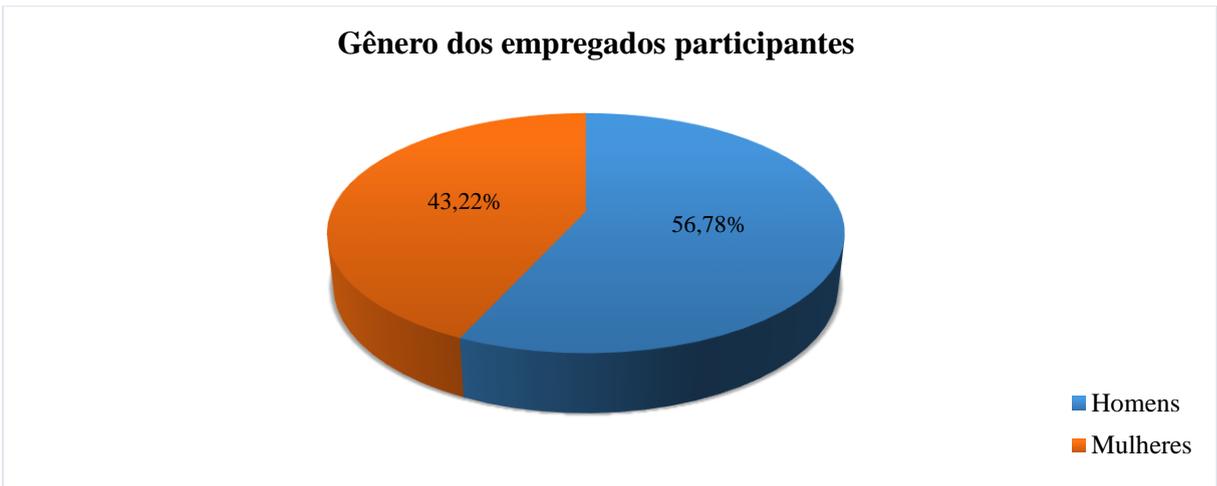


Gráfico 1 – Gênero dos trabalhadores participantes

Com relação à idade dos profissionais integrantes da amostragem utilizada na pesquisa, é possível afirmar que trata-se de um grupo predominantemente jovem, visto que cerca de 75% estão entre as idades de 18 a 39 anos, conforme é possível constatar no gráfico 2, a seguir.

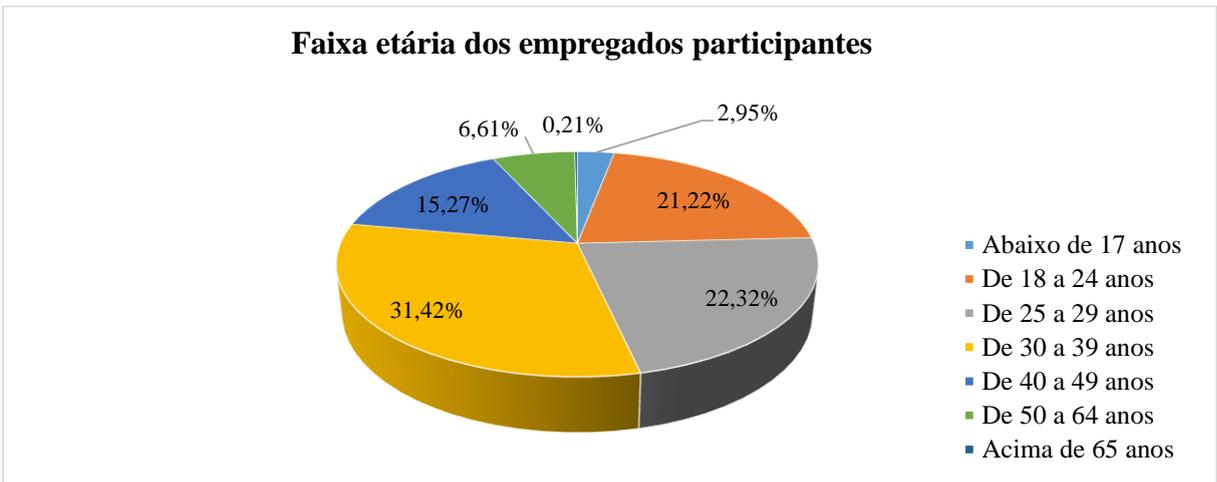


Gráfico 2 – Faixa etária dos trabalhadores participantes

No tocante à formação escolar dos trabalhadores que constituem a amostra de pesquisa, é possível perceber que mais da metade possui pelo menos o ensino médio e, aproximadamente, 35% já concluiu o ensino superior.

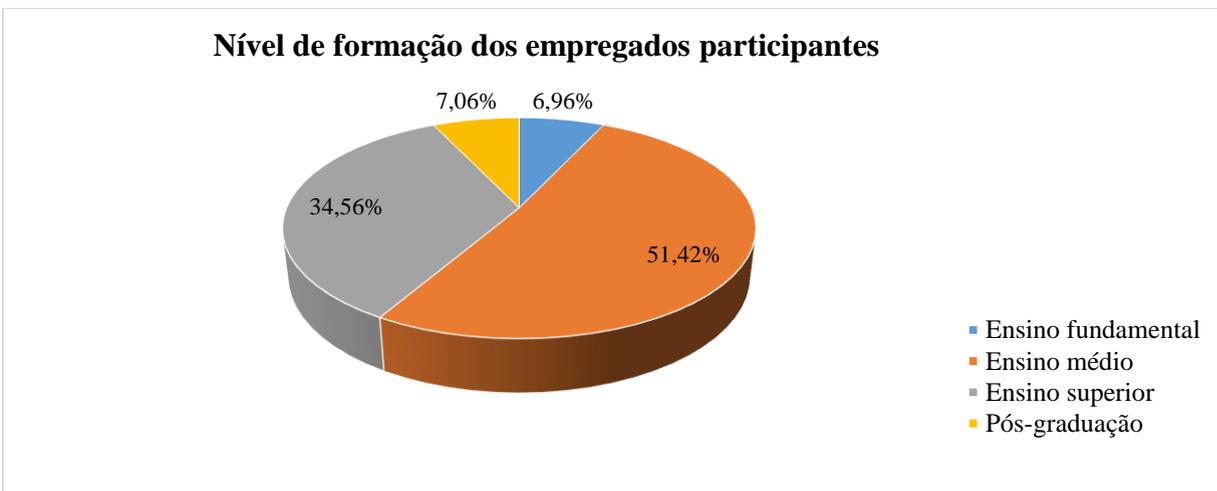


Gráfico 3 – Nível de formação escolar dos trabalhadores participantes

Com relação às empresas participantes, é possível verificar no gráfico 4 que estão localizadas em sua maioria na região sudeste do país (63,77%) e, em seguida, na região sul (21,25%).

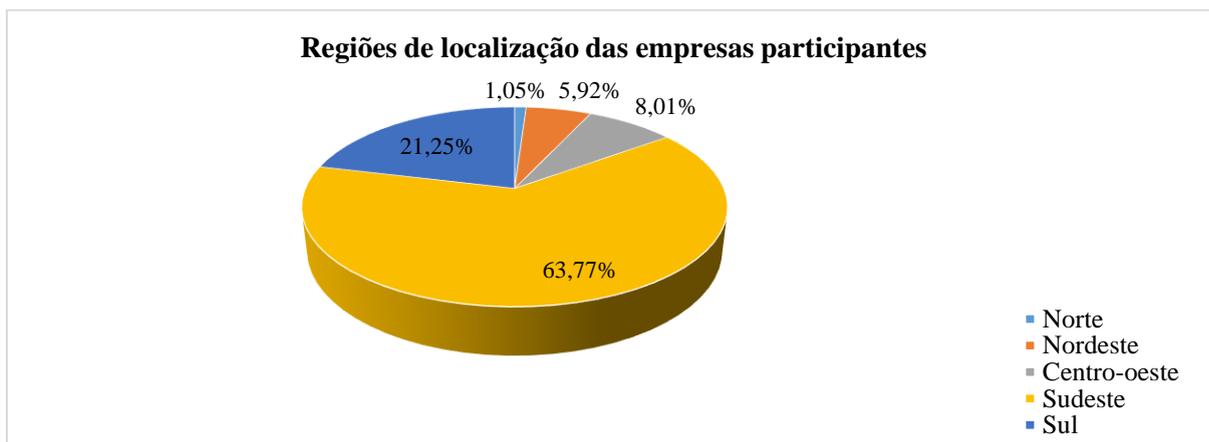


Gráfico 4 – Regiões do Brasil em que se localizam as empresas participantes

Quanto à origem do capital das empresas participantes, ou seja, se trata-se de uma empresa multinacional ou nacional, constata-se que aproximadamente 72% delas correspondem a empresas com origem nacional do capital.

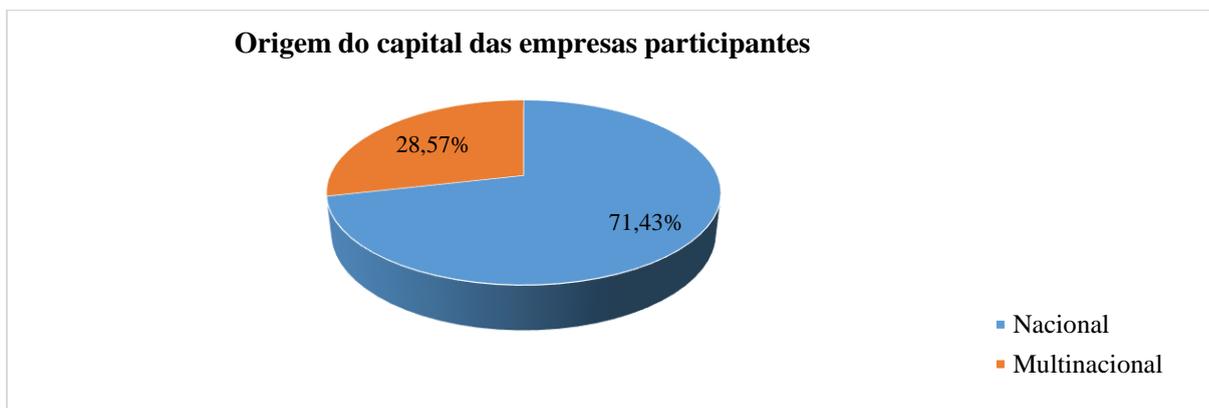


Gráfico 5 – Origem do capital das empresas participantes

Discutindo sobre o porte das empresas participantes, é possível notar um certo predomínio das empresas de grande porte responsáveis por quase 40% do total de respondentes, seguida de 33% de empresas de pequeno porte e 27% de empresas de médio porte.

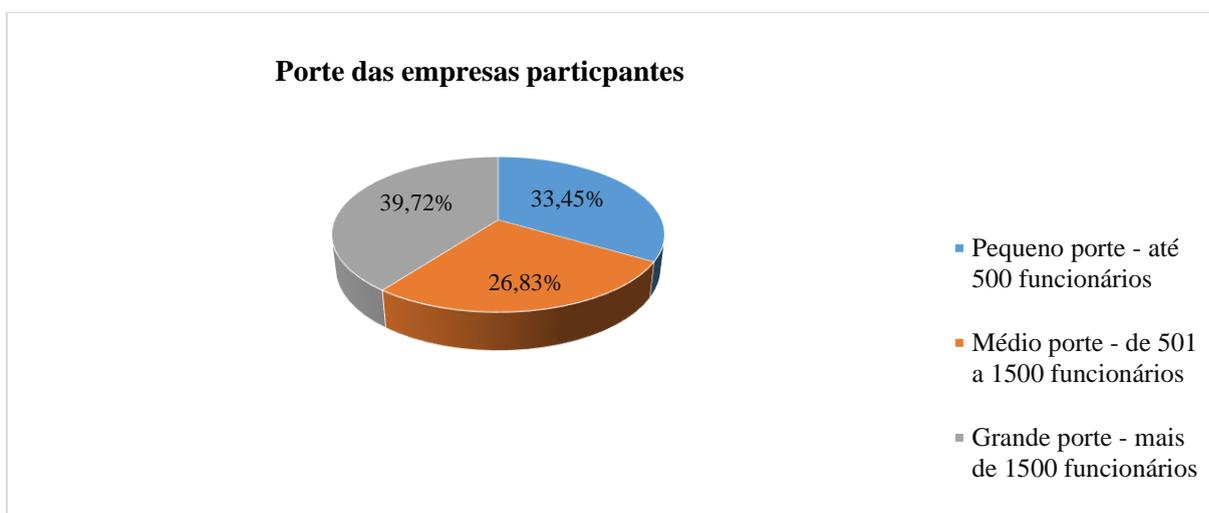


Gráfico 6 – Porte das empresas participantes

Analisando os dados referentes à prática de flexibilização da jornada de trabalho, identifica-se que esta ainda é uma prática de RH pouco seguida pelas organizações, pois conforme demonstra o gráfico 7, apenas 24% das empresas participantes do estudo emprega programas formais de flexibilização em sua jornada de trabalho.

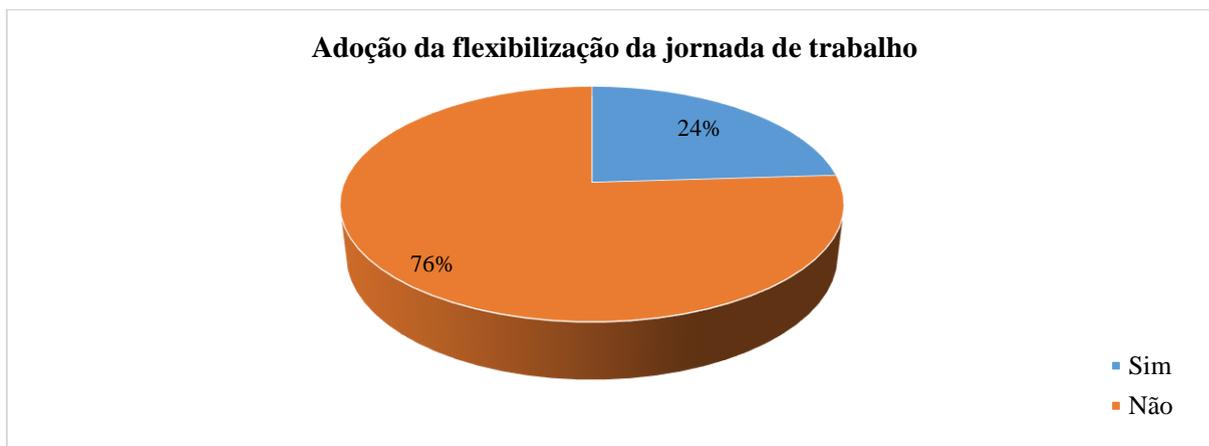


Gráfico 7 – Adoção de programas formais de flexibilização da jornada de trabalho

Considerando o emprego de uma política formal de home-office, a porcentagem ainda é menor, se comparada aos dados apresentados anteriormente sobre a flexibilização da jornada de trabalho de modo geral, ficando apenas a cargo de 21% das empresas participantes a utilização do home-office no cotidiano de trabalho.

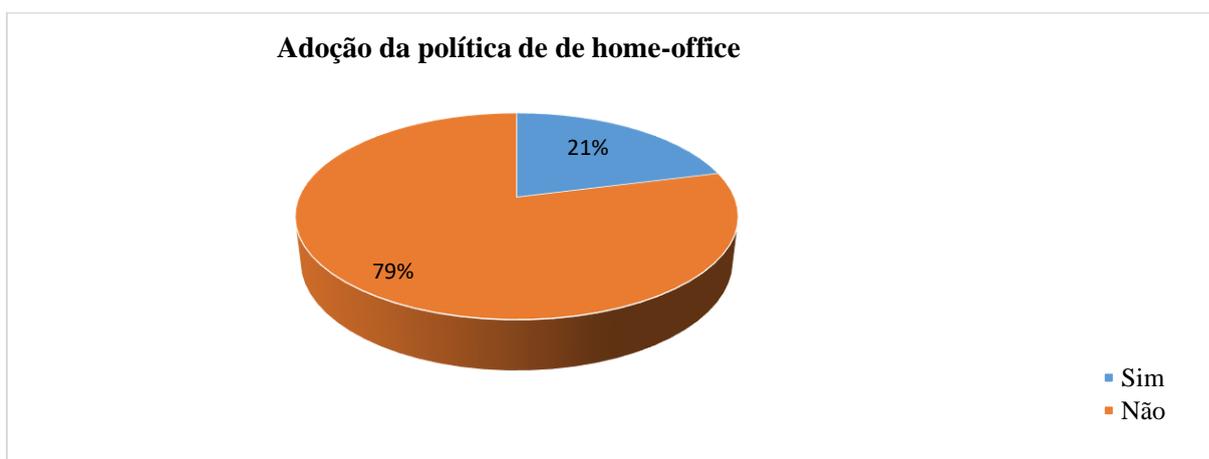


Gráfico 8 – Adoção da política de home-office

Dentre as sessenta organizações que já adotaram a política do home-office representadas pelos 21% do gráfico anterior, a porcentagem de trabalhadores que têm acesso a essa modalidade de trabalho sofre uma variação que vai desde um até cem por cento. A tabela a seguir traz as informações mais detalhadas a respeito dessa proporção de trabalhadores que atuam em home-office.

Número de empresas que adotam home-office	Porcentagem de trabalhadores que atuam nessa modalidade
28	De 1% a 9%
18	De 10% a 25%
8	De 30% a 43%
5	De 50 a 80%
1	100%

Tabela 1 – Porcentagem de trabalhadores em home-office nas empresas que adotam essa política formalmente

Nesta subdivisão, foram analisados os resultados de caracterização das empresas bem como a utilização de programas formais de flexibilização da jornada de trabalho e home-office. Foi

possível constatar que em termos de flexibilização da jornada de trabalho, as empresas participantes ainda estão começando a implantar essa prática. Foi possível averiguar também que no cenário nacional, a prática do home-office tem sido pouco utilizada e a maioria das empresas ainda tem destinado apenas uma pequena porção de seus trabalhadores para executarem suas atividades laborais na referida modalidade..

## 5. CONCLUSÃO

A problemática levantada por este estudo consistiu na identificação e caracterização do perfil das corporações nacionais que utilizam práticas de RH ligadas à flexibilização da jornada de trabalho. Buscou-se alcançar a proposta do estudo por meio da Pesquisa do Guia Exame – Melhores Empresas para Você Trabalhar. Diante disso, afirma-se que somente uma pequena parte das Melhores Empresas apresentou esse direcionamento estratégico.

Além disso, infere-se que a estruturação do teletrabalho no cotidiano das organizações não é simples, pois significa compatibilizar as expectativas das pessoas com as da organização, o que implica um posicionamento claro da organização sobre o qual é a contribuição de cada um nesse processo, bem como qual o limite estabelecido para os envolvidos no caso de adoção desta prática. Todavia, estruturar a flexibilização proporciona uma série de vantagens ao permitir uma condição de autonomia às pessoas e sobre como elas podem se desempenhar dentro da organização.

Quanto à literatura que procura relacionar as práticas de RH com a flexibilização e o home-office, ainda se mostra insuficiente para apresentar respaldo teórico. Além disso, constata-se a escassez de estudos nacionais que tratam do assunto, reafirmada pelas autoras que ressaltam que a questão do teletrabalho tem-se destacado nos debates da última década sobre as organizações e o uso da tecnologia, embora no Brasil, aparentemente, as experiências ainda são mais tímidas, pouco difundidas e não quantificadas (Tremblay, 2002; Fetzner, 2001).

Portanto, em relação ao objetivo da pesquisa e aos resultados alcançados, é possível construir um ensaio de que, devido à importância da temática para as empresas, há tendência de maior utilização das práticas de RH de flexibilização, dados a existência de percentuais de participação nas práticas identificadas no estudo, além de ser um assunto classificado como estratégico para a maioria das empresas participantes da MEPT.

Ademais, este estudo pode trazer certa contribuição para o início de um repensar sobre a inserção de um novo modelo em que a flexibilização seja estrategicamente inserida nas práticas universais da GERH, tais como remuneração, incentivos, benefícios e retenção de talentos.

Cabe ressaltar que uma das principais limitações deste estudo, refere-se ao fato deste artigo apresentar somente um estudo exploratório, com leitura de frequência de respostas o que impede a generalização dos resultados.

Para novos trabalhos relacionados à temática, recomenda-se o aprofundamento sobre as questões ligadas à aplicabilidade da flexibilização na realidade nacional, pois, é notório o fato de que uma prática como essa se mal implantada pode colocar em risco o futuro da organização.

Por fim, acrescenta-se que este artigo representa apenas uma etapa inicial de pesquisa objetivando-se assim, realizar estudos que tenham por base dados primários para análises posteriores acerca da flexibilização da jornada de trabalho e seus desdobramentos.

## REFERÊNCIAS

- Coelho, K. S.; Delagnello, E. H. L. (2003). Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. In: XXVII Encontro Anual da ANPAD 2003, 2003, Atibaia. *Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD 2003*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Costa, M. S. (2003). Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil. *RAE-eletrônica*, v.2, n.2, jul-dez.

- Crubellate, J. M. (2004). Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. *RAE-eletrônica*, v.3, n.2, jul-dez.
- Delery, J. E.; Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, v.39, n.4, p.802-835.
- Fetzner, M. A. M. (2001). A viabilidade do teletrabalho na Procempa. *READ*, v.7, n.4, jul-ago.
- Fischer, A. L.; Albuquerque, L. G. (2011). *DELPHI RH 2010 – edição confirmatória: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. São Paulo: FIA-PROGEP.
- Legge, K. (2005). *Human Resources, Realities and Rethorics*. London: Palgrave.
- Lengnick-Hall, M.L. (2009). et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v.19, n.2, p.64-85.
- Lepak, D. P.; Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, v.19, n.18, p.1486-1499.
- Marconi, M. D. A.; Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernandéz, P. M.; Sánchez-Gardey, G. (2005) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, n. 5. 633-659.
- Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP). (2014). *Lauda técnico: pesquisa melhores empresas para você trabalhar 2014*. São Paulo: FIA-PROGEP.
- SHRM. (2013). *Workplace forecast: the top workplace trends according to her professionals*.
- Tremblay, D. G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.42, n.3, p.54-65.
- Ulrich, D.; Beatty, D. (2001). From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, v.40, n.4, p.293-307.
- Wright, P. M.; McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, n. 2., 295-320.