

Apropriações Da Flexibilização Das Relações De Trabalho (FRT) Pela Administração De Recursos Humanos (ARH): Estudo Comparativo Entre As Produções Acadêmicas Nacionais e Internacionais

Flexibility of Work Relations (FRT) appropriating for the Human Resource Management (HRM): Comparative Study Between National and International Academic Productions.

Luciana Lima

Doutoranda em Administração pela FEA/USP. Mestre em Administração pela EBAPE/FGV. Psicóloga pela Universidade Mackenzie, São Paulo , Brasil
luciana.clima@usp.br

Tatiani dos Santos Zuppani

Doutoranda Administração pela FEA/USP, São Paulo , Brasil
tatianiss@yahoo.com.br

Wilson Amorim

Doutor Administração FEA/USP. Professor PPGA Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil
wilsonamorim@bighost.com.br

Andre Fischer

Doutor Administração FEA/USP. Professor FEA/USP, São Paulo , Brasil
afischer@usp.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 11.02.2013
Aprovado em 21.06.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

A interface entre flexibilização das relações de trabalho (FRT) e a Administração de Recursos Humanos (ARH) não é habitual no Brasil. Este artigo discute se e como a ARH posiciona-se diante dos processos de flexibilização das relações de trabalho no contexto de produção acadêmica nacional e internacional. Para isto foram usados métodos de bibliometria, análise de documentos e de conteúdo. O estudo analisou 25 artigos nacionais e 21 internacionais entre o período de 2001 a 2011. Evidenciou-se que 16% dos artigos nacionais aproximaram a FRT do escopo da ARH, diferentemente dos 21% dos artigos internacionais. Ambas as produções demonstraram a prevalência da abordagem universalista em suas análises. Tais resultados sugerem a preocupação com a proposição de soluções práticas às questões de FRT pela ARH. Constata-se o risco de superficialidade no tratamento destas questões pela menor prioridade dada ao arcabouço teórico referente às variáveis contextuais na interface FRT e ARH.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Flexibilização, Relações de Trabalho.

ABSTRACT

In Brazil, it is not usual the interface between labor relations flexibilization and Human Resource Management (HRM). This paper aims to verify if, and how, ARH deals with labor relations flexibilization processes at the national and international academic papers. The 25 national papers and 21 international papers, limited at the 2001-2011 period, included on the data-basis. The main findings were: 16% of the national papers considered FRT near the ARH scope, unlike 21% of international papers. Both productions showed the prevalence of universalist approach in their analysis. These findings suggest the papers prioritized the purpose of practical solutions, rather than the theories about context variables at FRT and ARH interface. This prioritization reveals risks that ARH could deal FRT superficially.

Keywords: Human Resources, Flexibilization Processes, Labor Relations

1 INTRODUÇÃO

A contextualização da sociedade no que tange aos aspectos do mundo de trabalho parece constituir diferentes cenários, que por consequência têm demandado novas proposições por parte da Administração de Recursos Humanos (ARH). Esta circunstância inclui também as relações que permeiam o sistema produtivo, bem como seus respectivos influenciadores, oriundos das mudanças econômicas, políticas e tecnológicas.

Na busca por maior compreensão da conjuntura atual, diferentes pesquisas têm sido realizadas. A pesquisa conduzida pela *Economist Intelligence Unit* (2010), realizada no contexto norte-americano com executivos e líderes seniores de negócio, investigou o futuro da gestão da força de trabalho e o impacto na gestão de talentos de forma global. Em seus resultados foi encontrada a expectativa do aumento do fluxo da força de trabalho, com mais papéis automatizados ou terceirizados, maior contingente de trabalhadores e mais empregados trabalhando em horários flexíveis.

Tais expectativas confirmam as informações demonstradas pelo estudo *Workplace Forecast SHRM – Society for Human Resource Management* (2011) que, em coleta de dados realizada entre 2002 a 2007, retratou uma articulação de tendências baseadas na mudança da manufatura; no sistema de informações e serviços; na exportação de trabalhos manufatureiros dos EUA para outros países; no crescimento de terceirizações (*outsourcing/offshoring*); no aumento das fusões e aquisições; e nas mudanças demográficas geradoras de escassez de trabalhadores altamente qualificados.

Em sua edição de 2010, este estudo evidenciou que aproximadamente 49% das ARHs ofereciam horários flexíveis de trabalho; 34% praticavam o teletrabalho, além de usarem da tecnologia para aumentar o desempenho das funções transacionais de RH (56%), da reorganização das funções de RH para encontrar necessidades de mudanças organizacionais estratégicas (42%) e do aumento da terceirização da mesma área (14%).

Já a pesquisa *The Workplace Employment Relations Survey WERS* (Kersley *et al*, 2004) investigou o contexto britânico e informou um aumento substancial nos

arranjos flexíveis de trabalho. Entre as empresas estudadas, 83% adotavam o trabalho parcial ou temporário; em 30% dessas empresas esse tipo de vínculo representava mais da metade da força de trabalho.

No Brasil, segundo o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011), o índice de rotatividade de funcionários vem apresentando um crescimento contínuo nos últimos anos, atingindo 53,8% em 2010. Este valor demonstra o baixo tempo médio de permanência dos trabalhadores no emprego. Tal pesquisa mostra ainda que o mercado de trabalho formal brasileiro pode ser caracterizado como de ampla flexibilidade contratual, podendo-se tomar como exemplo o *ranking* referente ao índice de proteção contra demissões individuais e coletivas.

O Brasil posiciona-se em 21º lugar no referido *ranking*, perdendo para a Turquia, mas ganhando dos EUA e igualando-se com a Indonésia, Índia e Chile. O Brasil se encontra em terceiro lugar apenas nas modalidades de trabalho que implicam em restrições à contratação por prazo determinado e trabalho temporário, não caracterizados como terceirização (DIEESE, 2011).

A Pesquisa Delphi sobre Tendências em Administração de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras (Fischer & Albuquerque, 2011) contou com respostas de 122 profissionais entre executivos, acadêmicos e consultores da área de Recursos Humanos. Seu resultado demonstrou que o modelo de gestão múltiplo, que contempla diferentes vínculos de trabalho, foi apontado em 2003 como o sexto princípio melhor avaliado, mas assumiu em 2010 um baixo grau de incorporação pelas empresas.

Em uma versão mais atual da pesquisa, foi incorporada uma questão exploratória sobre tendências para 2015, na qual o tema flexibilização do trabalho foi explorado (modalidades de trabalho flexível: meio-período, teletrabalho, *homework* etc.). Em sua primeira rodada, 32% dos respondentes consideraram que essa tendência se concretizará no futuro.

Assim, diferentes pesquisas parecem apontar para uma alta flexibilização das relações e vínculos de trabalho. No entanto, especialmente no cenário brasileiro, não parece existir uma apropriação de tal realidade por parte da ARH. O objetivo do presente estudo foi verificar se e de que forma a ARH está se posicionando diante dos processos de flexibilização das relações de trabalho no contexto nacional e internacional.

Para isso, foi realizada uma análise da produção acadêmica sobre o tema, uma vez que acredita-se ser esta uma ferramenta importante para descrever a evolução de uma área científica com base em elementos formais da produção de conhecimento, as publicações dos pesquisadores, revelando o que acontece na prática (Neiva & Corradi, 2010).

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Nas últimas décadas, as organizações passaram por mudanças significativas que, em muitos casos, as levaram por optar pelo aumento da flexibilidade das relações de trabalho para lidar com pressões externas advindas de um mercado global, dinâmico, competitivo e complexo.

Essas demandas por melhor qualidade do produto, variedade e serviço, aliadas às relacionadas ao controle de custos e melhor aproveitamento da força de trabalho, sustentam programas de reestruturação que visam diminuir as barreiras organizacionais criadas por um arranjo produtivo e relações de trabalho letárgicas (Eldridge & Nisar, 2006; Grote & Raeder, 2009).

Essa conjuntura entorpecida desfavorece a construção de ambientes de trabalho em que as competências dos empregados sejam utilizadas de forma estratégica e representando vantagem competitiva (Osterman, 1994; Williams & O'Reilly, 1998; Storey, 1995).

Ter uma estrutura de trabalho mais flexível pode facilitar a capacidade dos empregadores realizarem ajustes para atender adequadamente sua demanda (Lambert, 2008). Além de oferecer uma ampla gama de produtos e serviços, as organizações também devem ser capazes de ofertar uma maior série de prazos de entrega, bem como produtos personalizados ou sob medida (Lasierra, 2007).

Sob outra perspectiva, as ações constituintes de tais reestruturações podem representar uma forma de oportunismo patronal, ou seja, uma estratégia mais ampla de controle do trabalhador em busca de índices elevados de lucratividade. A flexibilização seria apenas uma nova roupagem do fordismo. Isto porque, com pouca profundidade, a mudança se limitaria à adaptação do indivíduo a novas tecnologias, não abrangendo o nível do controle sobre o trabalhador. A flexibilização mudaria a

“economia de escala” para a “economia baseada na competência”, sendo ambas sustentadas pelo controle social do trabalho (Legge, 2005).

Em tal linha de argumentação, a flexibilização das relações de trabalho resulta na precarização das condições do trabalhador, e também é fonte de tratamento discriminatório (Connelly & Gallagner, 2006; Kalleberg, Reskin, & Hudson, 2000).

Segundo Williams e O'Reilly (1998), a flexibilidade organizacional pode ser definida por aspetos ligados a localização, temporalidade, funcionalidade ou mesmo financeiros e numéricos, que envolvem o âmbito das relações de trabalho. Michie e Sheehan (2005) definem flexibilidade numérica como a habilidade da empresa para manejar o quadro de pessoal fazendo uso de recursos externos, ou seja, adotando práticas de gestão de trabalhadores temporários e sazonais, pequenos contratos a prazo, e trabalhos realizados em casa ou à distância.

A flexibilidade funcional refere-se à variação da quantidade e tipo de trabalho que as empresas utilizam sem recorrer ao mercado de trabalho externo. Esta flexibilidade está diretamente relacionada às práticas de desenvolvimento de polivalência ou multicompetências da força de trabalho, e objetiva aumentar a gama de tarefas a serem realizadas (Michie & Sheehan, 2005). A flexibilidade temporal, segundo Richbell, Brookes, Brewster e Wood (2011), refere-se à alteração da distribuição de número total de horas trabalhadas, que pode ser contratada por dia, semana, mês ou ano, ou mesmo a hora trabalhada que acontece fora da temporalidade padrão adotada.

Giannikis e Mihail (2011) definem arranjos flexíveis de trabalho como qualquer política e prática, formal ou informal, que permite a variação de quem e quando trabalhar. Estes arranjos advogam que as opções de trabalho flexíveis são numerosas e podem ser categorizadas em quatro grupos: flexibilização da agenda de horas trabalhadas, no número da força de trabalho, no local de desenvolvimento do trabalho e nos acordos de licença.

Também integram o escopo de discussão sobre a FRT os programas desenvolvidos para administrar o conflito entre as demandas do ambiente profissional e seus impactos no âmbito familiar (Bamber, Ryan, & Wailes, 2004; Brummelhuis & Lippe, 2010; Kelliher & Anderson, 2008; Kossek, Lautsch & Eaton, 2009; Lee, Macdermid, Williams, Buck, & Leiba-O'Sullivan, 2002); a flexibilização dos recursos físicos do sistema produtivo manufatureiro (Stein & Barcia, 2001); a

relação entre flexibilização, as características dos empregados e do ambiente empresarial a partir da análise de fatores culturais (Charron & Lowe, 2005); as mediações entre demografia, mercado de trabalho e flexibilização (Bamber *et al.*, 2004); e a relação entre flexibilização e relações sindicais (Costa, 2003; Sarsur, Bataglia, Amorim, & Silveira, 2005).

2.1 Aproximações entre Flexibilização das Relações de Trabalho (FRT) e a Administração de Recursos Humanos (ARH)

Para Hannon (2010), é consenso que, em pesquisas da ARH, este setor deve prestar atenção nas preocupações e interesses dos empregados. De igual maneira, autores como Legge (2005) e Mabey, Skinner e Clark (1998) tratam da necessidade tanto prática quanto teórica de se levar em consideração as experiências e perspectivas dos empregados. A partir desse pressuposto de responsabilização, e de certa forma, atributo da ARH, sugere-se a verificação e análise tanto da ótica interna da organização - representada pelas políticas e práticas de gestão da mão de obra atuante -, quanto de sua ligação com a instância externa que a contextualiza.

Na literatura internacional há autores que agregam a ótica interna da ARH com as demandas da instância externa das relações de trabalho, sugerindo estratégias e promovendo considerações sobre a condução do processo de FRT (Hang-Yue, 2002; Haunschild, 2003; Kahancová & Meer, 2006; Voudouris, 2004).

Para Ulrich (1998), o exercício do entendimento das necessidades dos empregados, bem como a relação destes com seus empregadores, faz parte do papel da ARH como administração da contribuição dos funcionários. Dessa forma, as práticas de ARH devem apoiar a força de trabalho a exercer suas competências plenamente na realização de suas atividades. O autor defende que o horário flexível tem ajudado as organizações a manter a dedicação do empregado.

Em geral, espera-se que os horários de trabalho flexíveis forneçam benefícios organizacionais, como o aumento da satisfação do empregado, a melhora do comprometimento com a organização e com a produtividade, além da diminuição do absenteísmo e da rotatividade (Rogier & Padgett, 2004).

Bonache (2004) cita que autores da ARH como Matusik e Hill (1998) e Lepak e Snell (1999; 2002) discorrem sobre manejos possíveis dos arranjos flexíveis de trabalho e afirmam que o uso simultâneo de relações tradicionais e flexíveis é uma prática comum e eficiente como forma de alcance de resultados por meio de pessoas.

Já autores como Connelly e Gallagher (2006) relatam que políticas da ARH podem reforçar a distinção de *status* ao integrar trabalhadores contingenciais com os do quadro efetivo, ao oferecerem deveres semelhantes e benefícios diferentes a ambos os profissionais. Dessa forma, apesar da intenção ser a simplificação dos processos organizacionais, os resultados podem ampliar a percepção de diferenças entre os dois tipos de empregados.

Em estudo realizado por McKeown e Hanley (2009) constatou-se que, apesar dos empregados que prestam serviços não poderem ser considerados como efetivos no sentido jurídico, os mesmos princípios de gestão de recursos humanos eram aplicados na gestão da força de trabalho tradicional e não tradicional.

No entanto, tal cenário não é consenso. Em pesquisa realizada por Hang-Yue (2002) verificou-se que, em Hong Kong, muitas vezes os trabalhadores de tempo parcial recebem menos ganhos e benefícios proporcionais, além de, normalmente, serem excluídos de treinamentos e oportunidades de promoção.

Lepak e Snell (1998; 1999; 2002) propuseram uma classificação que abrange quatro tipologias de relações de trabalho. Duas destas tipologias envolvem padrões e outras duas modelos flexíveis de trabalho. Na visão dos autores, cada tipo de acordo corresponde a uma prática diferente da ARH para gerenciar os empregados. São eles: acordo baseado no conhecimento (doutores em hospitais, agentes de crédito em banco, etc.); acordo baseado no trabalho (representantes de vendas, etc.); acordo de alianças e parcerias (consultores, subcontratados chaves, etc.); acordos baseados em contratos formais (trabalhadores temporários, etc.).

Há ainda o debate sobre Recursos Humanos Flexíveis - RHF que compreende as vertentes relacionadas às habilidades e comportamento dos empregados como recursos coordenados e flexíveis e, portanto, manejáveis, e as práticas de RH, uma vez que podem ser adaptadas e aplicadas em uma variedade de situações e também ressintetizadas, reconfiguradas e reimplantadas (Wright & Snell, 1998).

Michie e Sheehan (2005) reconhecem que as pesquisas possuidoras de temáticas centrais condicionadas com a relação entre a FRT, a ARH e a vantagem competitiva organizacional são ainda pouco exploradas. Apesar disto, os autores reforçam a valorização dessa construção teórica conjunta a partir de resultados de pesquisas já realizadas.

Estes autores realizaram um *survey* com 362 gestores e diretores da ARH. Os resultados da pesquisa sugerem que alguns tipos de flexibilização do trabalho podem representar uma barreira para o sucesso competitivo da organização, particularmente no que se refere a firmas que buscam a abordagem de qualidade e inovação.

No âmbito nacional, a ARH parece manter-se distante no que diz respeito à questão das relações de trabalho. Uma exceção foi o estudo realizado por Carvalho e Sant'anna (2011). Os autores buscaram convergir as duas óticas relacionando a flexibilização da legislação trabalhista e o trato pela ARH do incremento do número de trabalhadores contingenciais.

Essa distância pode ser verificada no estudo realizado por Fiuza *et al.* (2010) sobre o cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração acerca das políticas da Administração de Recursos Humanos. Segundo os autores, dos 30 artigos levantados apenas cinco relacionaram-se com o tema relações de trabalho.

Ao comparar a evolução do tratamento conferido aos trabalhadores do quadro efetivo das empresas com o dos contingenciais, Fernandes e Carvalho (2005) identificaram um aumento da distância neste tratamento em aspectos fundamentais da ARH. Os autores indicaram que as maiores empresas brasileiras ainda se encontram despreparadas para suportar as dificuldades encontradas nos arranjos flexíveis de contratação.

Coelho e Dellanelo (2003) investigaram um caso sobre a relação existente entre a gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural. Neste estudo, revelaram que as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela organização analisada relacionavam-se diretamente com o potencial de flexibilização das estruturas.

Compreender a relação entre as práticas de recursos humanos e da cultura do campo é importante para profissionais de recursos humanos, porque, com base

nesse conhecimento, eles podem desenvolver e adotar práticas culturalmente apropriadas (Raghuram, London & Larsen, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do presente estudo pauta-se na análise da produção científica relacionada ao conceito de flexibilização, de modo a relacionar este conceito à Administração de Recursos Humanos. As técnicas de pesquisa utilizadas nesta pesquisa foram a bibliometria, a análise documental e a análise de conteúdo. Segundo Macias-Chapula (1998, p. 134), a bibliometria “é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada”.

Para Bardin (2004), a análise documental e a análise de conteúdo assemelham-se em suas finalidades, uma vez que ambas buscam esclarecer a especificidade e o campo de ação de determinado conteúdo. O autor define a análise documental como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, em um estado ulterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 2004, p. 45). Assim, esse método tem como objetivo a consolidação de determinado conteúdo de forma que o observador obtenha a informação em quantidade e qualidade pertinente.

Apesar de apresentar similaridades com o método de análise documental, a análise de conteúdo trabalha com as mensagens contidas nos documentos como forma de evidenciar e inferir sobre uma determinada realidade; além disso, a categorização utilizada na análise de documentos é tida como uma das técnicas que compõe o escopo da análise de conteúdo (Bardin, 2004).

Desta forma, foram adotados procedimentos comuns aos levantamentos bibliométricos realizados em Administração com a finalidade de analisar a produção acadêmica de determinadas áreas temáticas. Para isso, tomaram-se como base as etapas descritas por Crossan e Apaydin (2009): (1) identificação do critério de seleção dos artigos por meio de palavras-chave; (2) agrupamento dos materiais selecionados; (3) classificação e tipificação dos achados e (4) síntese dos resultados encontrados. Por conta disto, a estratégia metodológica adotada pautou-se em três momentos distintos.

3.1 Etapa de composição da amostra do estudo

Foram selecionados artigos nacionais e internacionais para a realização do presente estudo. O primeiro critério utilizado para esta seleção diz respeito às fontes de periódicos relevantes ao contexto pertinente; dessa forma, consideraram-se como fatores fundamentais o reconhecimento e a credibilidade das fontes no universo acadêmico.

No contexto brasileiro, a escolha das publicações que compuseram a base de dados desse estudo teve como critério seu pertencimento alternativo a um periódico classificado como Qualis A1, A2, B1 e B2 (RAC Eletrônica, RAC, RAE Eletrônica, RAE, RAM, RAUSP, READ, BAR) ou sua inclusão nos anais do EnANPAD. Esse levantamento incluiu as principais revistas acadêmicas de Administração no Brasil e o principal encontro acadêmico de destaque em contexto nacional, circunscritos ao período de 2001 a 2011.

No que tange à seleção das publicações internacionais, além de seguir o padrão de período de análise da amostra nacional, foi adotado o índice *Journal Citation Reports* (JCR) da *ISI Web of Knowledge*. Compuseram a fonte dos dados os três primeiros periódicos de acordo com o fator de impacto JCR nas categorias *Business e Management* (*Academy of Management Review, Academy of Management Annals, Academy of Management Journal*) e o periódicos sobre RH que figuraram na categoria de Management do JCR *Ranking* de 2010 (*Human Resource Management Review*).

Por meio de busca manual, em ambos os casos, a seleção fez uso de título e palavras-chaves, envolvendo conceitos ligados à literatura sobre flexibilização de horas e contratos de trabalho (flexível, flexibilidade, teletrabalho, vínculo, *flexible work arrangements, flexibility, telecommuting*, entre outros).

No contexto nacional, foram identificados 27 artigos vinculados diretamente ao tema deste trabalho. Deste total, dois artigos foram descartados por não estarem relacionados com o tema em questão, restando outros 25 selecionados para a realização do estudo. Os artigos vinculados ao tema no âmbito internacional totalizaram 62 volumes; destes, cinco foram descartados de imediato e dos restantes 21 artigos foram selecionados para o estudo.

3.2 Etapa de composição das categorias de análise

Optou-se por definir as categorias de análise a serem utilizadas na avaliação dos artigos selecionados. Essas categorias foram escolhidas de modo a abranger desde questões pertinentes à epistemologia dos artigos até a relação das temáticas tratadas com a ARH.

As categorias de análise são apresentadas na Figura 1.

CATEGORIA	REFERÊNCIA	CONTEÚDO	OBJETIVO
Abordagem teórica	Burrell e Morgan, 1979	Classificação epistemológica dos artigos em: funcionalista, interpretativista, humanista radical ou estruturalista radical.	Verificar quais as teorias e qual entendimento do fenômeno está norteando a construção dos saberes na presente temática.
Abordagem metodológica	Machado-da-Silva, Cunha e Amboni, 1990	Classificação do caráter do estudo em: teórico, empírico ou teórico-empírico.	Verificar de que forma as temáticas estão sendo tratadas metodologicamente, quais os instrumentos predominantes na coleta de dados e qual abordagem foi usada na interpretação desses.
	Bauer e Gaskell, 2002	Classificação do caráter do estudo em: qualitativo, quantitativo ou qualitativo-quantitativo.	
	Creswell, 2007	Análise quanto à utilização de instrumentos de coleta e análise de dados.	
Temática	Próprios autores do estudo	Análise dos sub-temas pertinentes a flexibilização do trabalho.	Verificar o conteúdo que está sendo discutido na produção acadêmica.
Relação entre a temática e ARH.	Delery e Doty, 1996.	Análise de como a Administração de Recursos Humanos se posiciona no tratamento das temáticas.	Verificar como e em que medida tais temáticas estão sendo apropriadas ao escopo de atuação da ARH.
	Legge, 2005.		

Figura 1- Categorias de análise dos artigos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, como base nos artigos selecionados e nas categorias de análise criadas para este estudo, realizou-se a síntese dos resultados encontrados.

3.2.1 Categorias de análises empregadas

Os tópicos abaixo descrevem as categorias citadas na Figura 1, que norteiam o desenvolvimento da revisão da literatura pertinente.

3.2.1.1 Abordagens teóricas empregadas

Para a análise foi tomado como referência o construto sobre paradigmas em estudos organizacionais de Burrell e Morgan (1979), já utilizado no Brasil em estudos clássicos de revisão bibliográfica como os de Machado-da-Silva *et al.* (1990). Segundo Caldas (2005), este paradigma já está popularizado no Brasil e é considerado crucial para a legitimação de contribuições críticas em organizações.

O referido construto baseia-se em quatro paradigmas que são fundamentados em diferentes visões do mundo social:

1. Paradigma Funcionalista: por abordar o sujeito do ponto de vista objetivista, volta-se para colocações racionais dos assuntos sociais e tem uma abordagem pragmática em orientação, especialmente para a resolução prática do problema.

2. Paradigma Interpretativo: aborda o sujeito do ponto de vista da subjetividade, a partir da compreensão do participante da ação; portanto, é nominalista, antepositivista. O contexto é visto como um processo social criado pelos envolvidos nele próprio, assim a realidade social só existe sob essa perspectiva.

3. Paradigma do Humanismo Radical: aborda o sujeito do ponto de vista de que a consciência do homem é dominada pelas superestruturas ideológicas determinadas pelo contexto em que está inserido. A realidade social é vista como anti-humana e o interesse é em fazer com que os seres humanos possam superar os vínculos que os prendem aos padrões sociais operantes, para que possam usufruir de seu potencial com plenitude.

4. Paradigma do Estruturalismo Radical: aborda o sujeito do ponto de vista do conflito estrutural, dos modos de dominação, contradição e privação sob uma perspectiva objetivista, positivista e determinista. Enfatiza a mudança radical, a emancipação e a potencialidade do indivíduo; porém, diferentemente do humanismo radical, seu enfoque está nas relações estruturais dentro de determinado contexto social, sendo possível tal mudança mediante crises econômicas e políticas.

3.2.1.2 Abordagens metodológicas empregadas

Para que se possa analisar com a devida abrangência e profundidade o perfil metodológico dos artigos, essa categoria foi elaborada a partir do seu

desdobramento em subcategorias. Assim, a categoria principal diz respeito à classificação descrita por Machado-da-Silva *et al.* (1990):

- Estudos Empíricos: artigos que não possuem um quadro referencial determinado que forneça explicações sobre as situações reais: o foco localiza-se na a observação e análise de dados;
- Estudos Teórico-empíricos: artigos que possuem um quadro referencial teórico e que se desenvolvem a partir deste quadro, fazendo uso da coleta de dados, e buscando confirmá-lo ou refutá-lo, seja em sua totalidade ou apenas em parte;
- Estudos Teóricos: artigos que, em sua constituição, limitaram-se aos conceitos, proposições, identificação de variáveis, construção ou reconstrução de modelos, sem necessariamente realizar uma tentativa de aplicabilidade empírica.

A categoria referente ao perfil metodológico foi desdobrada em uma subcategoria dirigida aos artigos classificados como estudos teórico-empíricos, seguindo a referência de Bauer e Gaskell (2002):

- Quantitativos: estudos que utilizam modelos estatísticos para análise de dados, tais como *surveys* (levantamentos) e experimentos.
- Qualitativos: estudos que visam compreender os ambientes sociais e buscam tipificar estratos sociais e funções, ou mesmo suas possíveis e representações específicas.

Os artigos classificados como qualitativos foram analisados também sob as perspectivas de coleta e análise de dados, tendo como base de referência Creswell (2007):

- Coleta de dados:

Tipo de Coleta	Opções a partir dos tipos
Observações	Participante completo: pesquisador oculta o papel. Observador como participante: papel do pesquisador é conhecido. Participante como observador: papel de observação secundário em relação ao papel de participante. Observador completo: pesquisador observa sem participar.
Entrevistas	Face a face: entrevista pessoal um a um. Telefone: o pesquisador entrevista por telefone. Grupo: o pesquisador entrevista os participantes em grupo.
Documentos	Documentos públicos, como atas de reuniões e jornais. Documentos privados, como registros, diários e cartas. Discussões via e-mail.
Materiais audiovisuais	Fotografias, fitas de vídeo, objetos de arte, Software de computador, filme.

Figura 2 - Opções para coleta de dados em pesquisa qualitativa.
Fonte: Adaptado de Creswell, (2007).

Assim, verificam-se quatro diferentes procedimentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa proposta por Creswell (2007).

3.2.1.3 Temática desenvolvida

Essa categoria foi elaborada a partir da análise do conteúdo dos artigos que constituíram o banco de dados com artigos nacionais e internacionais. As temáticas discutidas foram classificadas de acordo com a abordagem de flexibilização empregada pelo artigo.

3.2.1.4 Forma como FRT é conduzida pela ARH

A base de análise foi tomada a partir dos construtos de duas fontes. A primeira diz respeito à categorização descrita por Delery e Doty (1996):

- Abordagem Universalista: sugere que há sempre uma melhor prática a ser adotada do que outras, independentemente do tipo de organização e seu contexto.
- Abordagem Contingencial: sugere que a adoção de práticas depende de fatores contingenciais internos e externos à organização.
- Abordagem Configuracional: sugere a articulação de sistemas integrados de práticas dentro de determinados contextos.

A segunda fonte trata da abordagem crítica de Legge (2005). Esta autora advoga que determinadas práticas oriundas da ARH, apesar de demonstrarem a modernidade no estilo de gestão, na realidade continuam sustentando as estruturas de poder via controle psicossocial dos empregados. Tal dinâmica favorece o posicionamento patronal e desfavorece o posicionamento dos empregados, por estes terem seus ritmos de trabalho cada vez mais intensos na busca pelo aumento da produtividade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante da metodologia estabelecida, foram selecionados para análise 25 artigos nacionais e 21 artigos internacionais. A distribuição desses artigos por ano e por periódico pode ser visualizado nas Tabelas 1 e 2 respectivamente.

Tabela 1:

Distribuição dos artigos nacionais e internacionais por ano de publicação

Ano	Nacional	Internacional
2001	3	2
2002	3	3
2003	3	1
2004	2	2
2005	3	4
2006	1	4
2007	3	2
2008	0	2
2009	2	1
2010	5	0
Total	25	21

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2:

Distribuição percentual dos artigos nacionais e internacionais por periódico

Periódicos Nacionais (n=25)	%	Periódicos Internacionais (n=21)	%
Encontro da ANPAD	72	The International Journal of Human Resource Management	38
Revista de Administração de Empresas	20	Human Resource Management	24
Revista Eletrônica de Administração	4	Human Relations	19
Revista de Administração da USP	4	Human Resource Development Quarterly	10
		Human Resource Management Review	10

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise da Tabela 1 revela uma concentração maior de artigos publicados em 2005 no cenário nacional e uma concentração maior entre os anos de 2005 e 2006 no cenário internacional. Além disso, grande parte dos artigos publicados no Brasil foi apresentada no Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e

Pesquisa em Administração; esses artigos não chegaram a ser publicados em periódicos, pois o índice de artigos sobre flexibilização no trabalho é pequeno. Já na literatura internacional, os artigos encontram-se mais bem distribuídos, embora se verifique uma concentração maior de textos no *The International Journal of Human Resource Management* (Europeu) e no *Human Resource Management* (Americano).

De posse dos estudos, as categorias de análise delimitadas na metodologia começaram a ser observadas e os resultados dessa análise são apresentados nas figuras seguintes.

Com relação à base epistemológica empregada no desenvolvimento dos artigos, verificou-se que uma parcela de 52% dos artigos tratou o tema flexibilização das relações de trabalho sob a abordagem funcionalista, tanto no nível nacional como no internacional, conforme apresentado na Figura 3. Isto significa que a maioria dos artigos traz uma abordagem mais objetivista e racional, orientada para a resolução prática dos problemas (Burrell & Morgan, 1979).

Na sequência, na perspectiva nacional, foi identificada uma parcela de 32% dos estudos que adotaram a abordagem estruturalista radical e os 16% restantes dizem respeito à abordagem interpretacionista. Estes números se invertem na perspectiva internacional.

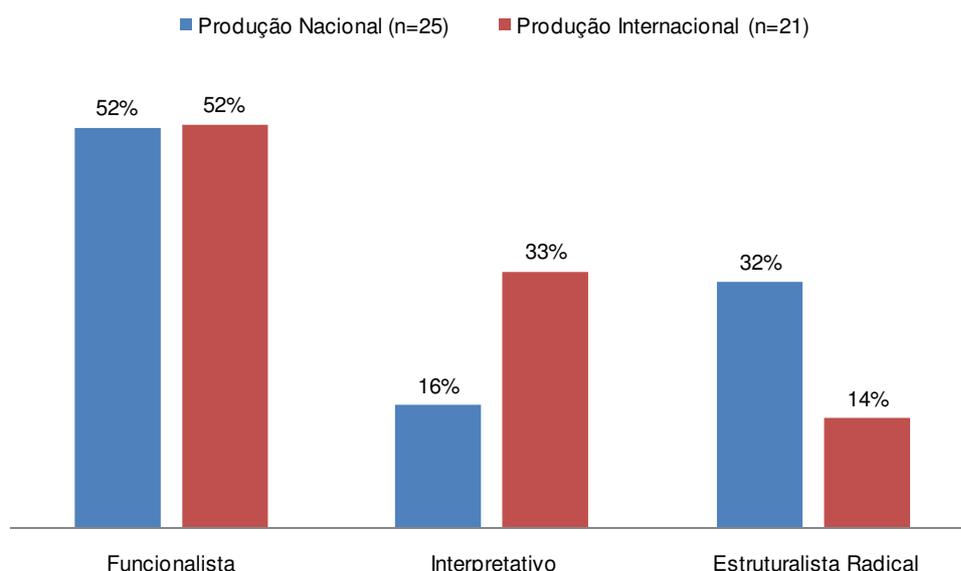


Figura 3 - Base epistemológica utilizada na construção dos estudos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, além da característica pragmática presente na maioria dos artigos, é compreensível que o tema flexibilização também seja tratado em uma perspectiva estruturalista radical, pois há autores que a descrevem como reforço da posição patronal em detrimento da posição do empregado. E também é factível a perspectiva interpretativa, pois são necessários estudos que privilegiem a compreensão do fenômeno a partir da subjetividade e compreensão do sujeito que sofreu o processo de flexibilização.

Seguindo as categorias de análise propostas, as Figuras 4 e 5 representam a classificação do caráter do estudo. Na Figura 4, a classificação é feita segundo a proposta de Machado-da-Silva *et al.* (1990); na Figura 5, a proposta é baseada em Bauer e Gaskell (2002).

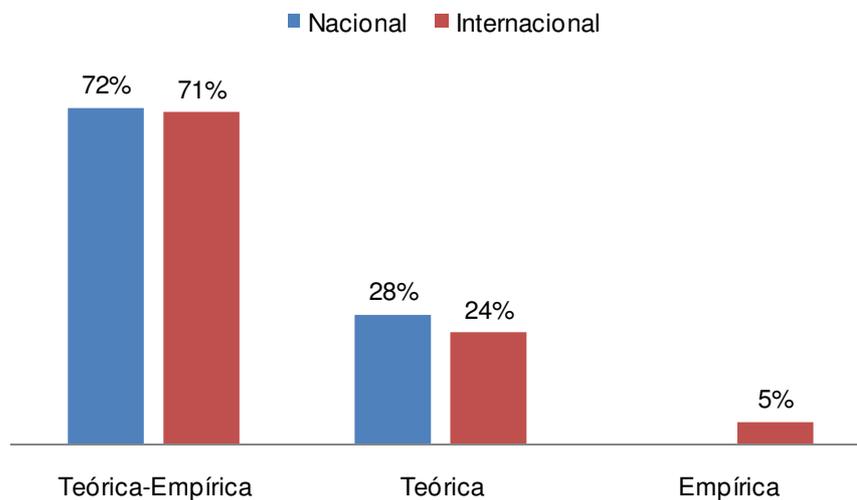


Figura 4 - Classificação do caráter do estudo segundo Machado-da-Silva *et al.* (1990)

Fonte: Elaborado pelos autores.

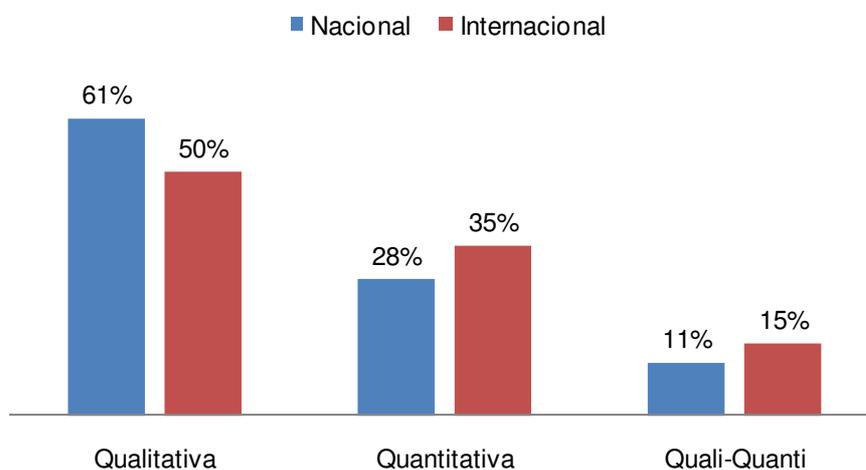


Figura 5 - Classificação do caráter do estudo segundo Bauer e Gaskell (2002)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pela análise das Figuras 4 e 5 é possível observar que, na perspectiva dos dois autores referenciados, há uma similaridade de distribuição em ambos os âmbitos estudados, embora, no contexto brasileiro, verifique-se um número relativamente maior de pesquisas teóricas e de cunho qualitativo.

As pesquisas de cunho quantitativo no cenário nacional valeram-se de questionários estruturados para a coleta de dados e de dados secundários analisados quantitativamente. No cenário internacional, além destes, uma das pesquisas trabalhou com experimentação, utilizando suposição de cenários.

No âmbito qualitativo, utilizou-se a classificação proposta por Creswell (2007). No cenário nacional, de forma quase equitativa, os dados foram coletados por meio de entrevista ou de análise documental. Esse último método é condizente com a revisão teórica que muitos artigos se propõem a fazer. Característica similar foi encontrada no cenário internacional; no entanto, observa-se que, no exterior, os pesquisadores utilizam mais de uma fonte para a coleta de dados; ou seja, em uma pesquisa, além de entrevistas, eram levantados também dados documentais. Outro fator relevante foi a coleta de dados por meio da observação em duas das pesquisas qualitativas analisadas.

Com relação às temáticas desenvolvidas, a Figura 6 apresenta os temas encontrados nos artigos.

Nacional	Internacional
Flexibilização numérica	Práticas e arranjos de trabalho flexível
Flexibilização temporal	Trabalho flexível
Flexibilização do sistema produtivo	Flexibilização e gênero
Flexibilização e qualidade de vida	Flexibilização temporal
Relações de trabalho e sindicais	Flexibilização do trabalho e relação trabalho-
Flexibilização das relações de trabalho e práticas organizacionais de RH	Flexibilização das relações de trabalho e práticas organizacionais de RH
Flexibilização e controle social	Flexibilização e qualidade do trabalho
Flexibilização e questões geracionais	Flexibilidade de trabalho e segmentação de mercado de trabalho
Flexibilização funcional	Flexibilização do trabalho e diferenças culturais
	Rotatividade e flexibilidade
	Trabalho cooperativo e flexibilidade

Figura 6 - Temáticas desenvolvidas nos estudos Nacionais e Internacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pela análise do quadro é possível perceber que, embora o cenário nacional apresente numericamente mais artigos do que o cenário internacional, tem-se no exterior uma variedade maior de temas abordados. Além disso, há uma distinção entre os temas.

Entre os temas em comuns aos cenários nacional e internacional, encontram-se: a flexibilização das relações de trabalho e práticas organizacionais em RH; flexibilização temporal; flexibilização e qualidade de vida no trabalho. Entretanto, a proporção de publicação de artigos sobre esses temas não foi necessariamente a mesma nos diferentes cenários.

Do total dos artigos selecionados, apenas 16% aproximavam as questões de flexibilização das relações de trabalho com o escopo da ARH no cenário nacional; 23% fizeram essa aproximação no cenário internacional. A parcela restante tratou dos seus temas de maneira genérica, atribuindo à “organização” ou ao “mercado” a responsabilidade por políticas e práticas.

Dos artigos que adotaram a perspectiva da ARH, podem-se extrair os dados apresentados na Figura 7.

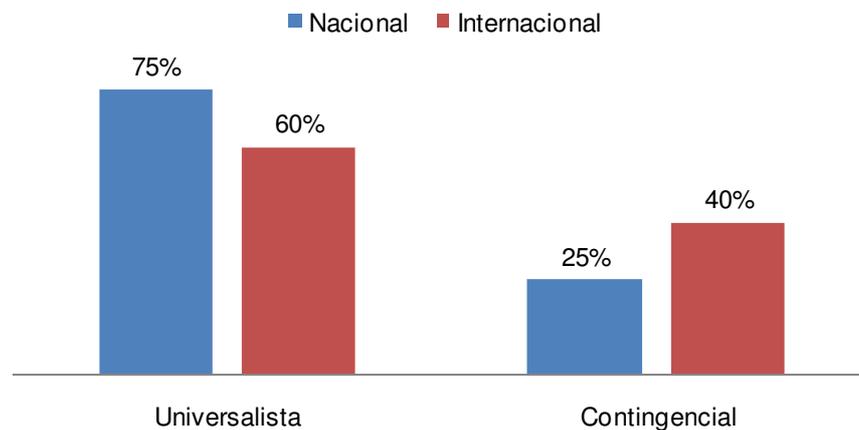


Figura 7 - Forma como a temática é tratada pela ARH

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa figura revela que, entre os artigos em que a ARH se apropriava do tema na discussão, 75% e 60% dos autores adotaram a perspectiva universalista e 25% e 40% a contingencial, considerando o cenário nacional e internacional,

respectivamente. Não foram identificados estudos críticos dentro dessa categoria de análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O predomínio da adoção da abordagem funcionalista nos estudos sobre flexibilização das relações de trabalho sugere de imediato o entendimento de que a preocupação da maior parte dos pesquisadores é com relação à proposição de soluções práticas para problemas discutidos nesta temática. Este fato é reforçado pela prevalência de estudos teórico-empíricos que não se limitam ao escopo teórico.

Por um lado, isto pode demonstrar a tentativa de aproximação dos construtos teóricos com a realidade operante no universo empresarial. Porém, por outro lado, a proposição de ações práticas que não privilegiam o arcabouço referente às diversas variáveis contextuais que envolvem o tema pode indicar certa superficialidade no tratamento e valorização do mesmo. Tal impressão reforça-se quando se constata que a maior parte das pesquisas é qualitativa com uso, em sua grande maioria, da entrevista como instrumento de coleta de dados, e de estudo de caso e etnográfico como principais articuladores da estratégia metodológica.

O destaque dos estudos sobre flexibilização numérica retrata o quadro teórico sobre o contexto brasileiro anteriormente referenciado. Isto porque, dada a multiplicidade de vínculos - uma prática recorrente no mercado nacional -, percebe-se que há a preocupação dos estudiosos em contribuir com a mediação dos conflitos oriundos dessa prática.

Já a produção acadêmica em ambos os contextos, que busca a interface entre os processos de flexibilização do trabalho com a ARH e seus respectivos papéis e responsabilidades, demonstra como foco de preocupação nos estudos a busca pela adoção de *best practices*. Esse tipo de estratégia de tratamento das problemáticas sobre o tema exclui do processo analítico as variáveis contextuais que envolvem a organização e o mercado de trabalho. Isso porque, em sua maioria, autores utilizaram a perspectiva universalista com 75% na produção nacional e 60% na internacional.

Apesar das limitações do presente estudo, as evidências empíricas por ele apontadas convergem para considerações anteriormente realizadas por Carvalho e

Sant'anna (2011). Estes autores consideram a inter-relação em relações de trabalho e recursos humanos e constatam que, no Brasil, essas áreas ainda parecem caminhar de forma separada. Nos EUA, o tratamento conjunto dessas áreas já é frequente desde o final da década de 80, haja vista a evidência de que apenas 16% dos artigos nacionais se conectam com ARH, enquanto que os internacionais representam 23%.

Este trabalho reforça o achado de Cesar, Coda e Garcia (2006) com relação à visão que se tem da ARH. Para estes autores, a ARH é reconhecida pela excelência em suas atividades operacionais e não pelas estratégicas que poderiam lhe conferir uma posição diferenciada nas organizações. A adoção predominante da abordagem universalista no tratamento das questões de flexibilização das relações de trabalho, aliada ao distanciamento e pouca consideração desse tema pela ARH, talvez possa contribuir para essa visão.

Sob outros aspectos, os resultados obtidos também podem sugerir que as colocações sobre flexibilidade, baseadas nos construtos de Legge (2005), são utilizadas apenas nas discussões teóricas. Nestas discussões, não existiriam estudos que buscam evidências empíricas para levar seus autores a se questionarem com relação ao papel que está sendo desenvolvido pela ARH nas organizações estudadas. A ARH estaria de fato cumprindo com seu dever de conciliadora de interesses entre empregados e patrões, ou apenas desenvolvendo novas formas de controle? Ou mesmo, observando as similaridades evidenciadas no presente estudo entre a produção nacional e internacional, é possível que a ausência da crítica na reflexão sobre o referido tema seja parte da reprodução imperiosa do modelo acadêmico norte-americano?

Finalmente, considera-se que há a necessidade de aprofundamento sobre tais aspectos, principalmente com relação à apropriação de temas que continuam sendo distantes do escopo tradicional da ARH. Isso porque alguns autores, tais como Lengnick-Hall, M. Lengnick-Hall, C. A., Andrade & Drake (2009), indicam que, com a ênfase deslocada para as capacidades estratégicas e contribuições competitivas possibilitadas pela ARH, as fronteiras desta área estão se expandindo.

REFERÊNCIAS

- Bamber, G. J., Ryan, S., & Wailes, N. (2004). Globalization, employment relations and human resources indicators in ten developed market economies: international data sets. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1481-1516.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Bonache, J. (2004). Towards a re-examination of work arrangements: an analysis from rawls theory of justice. *Human Resource Management Review*, 14(1), 395–408.
- Brummelhuis, L. L., & Lippe, T. V. D. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), 173–193.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann.
- Caldas, M. P. (2005). Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 45(1), 53-57.
- Carvalho, A. M. Neto, & Sant’anna, A. (2011, setembro). Relações de trabalho e gestão de pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Cesar, A. M. R. V. C., Coda, R., & Garcia, M. N. (2006). Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel das áreas de RH em organizações brasileiras. *FACEF Pesquisa*, 9(2), 151-165.
- Charron, K. F., & Lowe, D. J. (2005). Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements. *Account Forum*, 29(2), 191-206.
- Coelho, K. S., & Dellagnelo, E. H. L. (2003, setembro). Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, Brasil, 27.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2006). Independent and dependent contracting: meaning and implications. *Human Resource Management Review*, 16(1), 95–106.
- Costa, M. S. (2003). Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAE Eletrônica*, 2(2), 1-16.

- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- DIEESE. (2011). *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho Brasileiro*. São Paulo: DIEESE.
- Economist Intelligence Unit. (2010). *Global firms in 2020: the next decade of change for organisations and workers*. Recuperado em 12 fevereiro, 2013, de <https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/Economist%20Research%20-%20Global%20Firms%20in%202020.pdf>
- Eldridge, D., & Nisar, T. M. (2006). The significance of employee skill in flexible work organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 918-937.
- Fernandes, M. E. R., & Carvalho NETO, A. (2005). Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 45, 48-59.
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. (2011). *Pesquisa Delphi sobre tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. (Relatório de Pesquisa/2011), São Paulo, SP, Fundação Instituto de Administração, PROGEP – Programa de Gestão de Pessoas.
- Fiuza, G. D.; Nunes, I.; Mendes, N. M. D.; Ferreira, L. A. & Melo, B. B. (2010, setembro). Políticas de gestão de pessoas: cenários dos estudos publicados nos periódicos da área de administração. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24.
- Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432.
- Grote, G., & Raeder, S. (2009). Careers and identity in flexible working: do flexible identities fare better? *Human Relations*, 62(2), 219–244.
- Hannon, E. (2010). Employee-focused research in HRM: the case of dairy processing. *The Internacional Journal of Human Resource Management*, 21(6): 818-835.
- Hang-Yue, N. (2002). Part-time employment in Hong-Kong: a gendered phenomenon? *The International Journal of Human Resource Management*, (13)2, 361-377.

Haunschild, A. (2003). Managing employment relationships in flexible labour markets: the case of German repertory theatres. *Human Relations*, 56(8), 899-929.

Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: standard and nonstandard employment relations and job quality in United States. *American Sociological Review*, 65(2), 256-278.

Kahancová, M., & Meer; M. (2005). Coordination, employment flexibility, and industrial relations in Western European multinationals: evidence from Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(8), 1379-1395.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.

Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2004). *Inside the workplace: First findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, Recuperado em 15 fevereiro, 2013, de <http://www.berr.gov.uk/files/file11423.pdf>.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

Lambert, S. J. (2008). Passing the buck: labor flexibility practices that transfer risk onto hourly workers. *Human Relations*, 61(9), 1203-1227.

Lasierra, J. M. (2007). Labour flexibility and job market segmentation in Spain: a perspective from the labour demand side. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1858-1880.

Lee, M. D., Macdermid, S. M., Williams, M. L., Buck, M. L., & Leiba-O'Sullivan, S. (2002). Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals. *Human Resource Management*, 41(2), 209-223.

Legge, K. (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. Nova Iorque: Palgrave Macmillan.

Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-234.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Macias-Chapula, C. A. (1998). O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação*, 27(2), 134-140.
- Mabey, C., Skinner, D., & Clark, T. (1998). *Experiencing human resource management*. Londres: Sage Publications.
- Machado-Da-Silva, C. L., Cunha, V. C., & Amboni, N. (1990). Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil, 14.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Mckeown, T., & Hanley, G. (2009). Challenges and changes in the contractor workforce. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 295–317.
- Neiva, E. R., & Corradi, A. A. (2010). A Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: uma análise a partir das redes sociais de pesquisadores da pós-graduação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 67-84.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? Results from a national survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Raghuram, S., London, M., & Larsen, H. H. (2001). Flexible employment practices in Europe: country versus culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 738-753.
- Richbell, S., Brookes, M., Brewster, C., & Wood, G. (2011). Non-standard working time: an international and comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 945-962.
- Rogier, S. A., & Padgett, M. Y. (2004). The impact of utilizing a flexible work schedule on the perceived career advancement potential of women. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), p. 89-106.
- Sarsur, A. N., Bataglia, W., Amorim, W. C., & Silveira, M. (2005, setembro) Relações de trabalho onde não há trabalho: uma proposta de discussão sobre a temática sindical no contexto atual. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.

SHRM – Society for Human Resource Management. (2013). *SHRM Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals*. Recuperado em 15 fevereiro, 2013, de http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace_forecast_full_fnl.pdf

Steil, A. V., & Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *Revista de Administração*, 36(1), 74-84.

Storey, J. (1995). *Human Resource Management: a critical text*. Londres: Routledge.

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura.

Voudouris, I. (2004). The use of flexible employment arrangements: some new evidence from Greek firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 131-146.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756 – 772.