



Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização

ÁREA: 1
TIPO: Aplicação

37

An analysis of the relationship between work flexibility, organizational commitment and intention to stay in the organization
Análisis de la relación entre flexibilidad del trabajo, compromiso organizacional y intención de permanecer en la organización

AUTORES

**Harrison
Bachion
Ceribeli¹**

Universidade Federal
de Ouro Preto -
UFOP, Brasil
harrisonbceribeli@
hotmail.com

**Fábio José
Rodrigues
Ferreira**

Universidade Federal
de Ouro Preto -
UFOP, Brasil
fabinho.ferreira@
gmail.com

Este artigo teve como objetivo analisar a relação entre a flexibilização do trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização. Para coleta de dados, realizou-se um levantamento de campo em Mariana, Minas Gerais (Brasil). Para análise dos dados coletados, optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados obtidos apontam que a flexibilização do trabalho influencia positivamente a intenção de permanência do indivíduo na organização e o comprometimento organizacional de base afetiva e normativa. Além disso, verificou-se que existe relação positiva entre o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização.

This article aims to analyze the relationship between work flexibility, organizational commitment and intention to stay in the organization. For data collection, we carried out a survey in Mariana, Minas Gerais (Brazil). For data analysis, we use the Structural Equation Modeling. The results suggest that flexible working positively influences the intention of the individual to remain in the organization and the organizational commitment of affective and normative basis. Furthermore, it was found that there is a positive relationship between organizational commitment and intention to remain in the organization.

Este artículo tiene como objetivo analizar la relación entre la flexibilidad del trabajo, compromiso organizacional y la intención de permanecer en la organización. Para la recolección de datos, se realizó un estudio de campo en Mariana, Minas Gerais (Brasil). Para el análisis de los datos, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados sugieren que el trabajo flexible influye positivamente la intención del individuo de permanecer en la organización y el compromiso organizacional de base afectiva y normativa. Además, se ha descubierto que existe una relación positiva entre el compromiso organizacional y la intención de permanecer en la organización.

1. Autor de contacto: Rua do Catete, 166, Centro, Mariana - MG, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. CEP: 35420-000; Brasil

DOI
10.3232/GCG.2016.V10.N3.02

RECIBIDO
14.10.2016

ACEPTADO
25.10.2016

1. Introdução

Durante o século XX, diversos eventos impactaram a forma como as organizações ocidentais relacionam-se com seus funcionários, começando por 1919, quando se realizou a primeira convenção da Organização Internacional do Trabalho (International Labour Organization), na qual foram traçadas diretrizes para os países membros, incluindo o Brasil, referentes à jornada laboral, que deveria ser de oito horas diárias e, no máximo, 48 horas semanais. Tal medida atendeu a reivindicações sindicais por melhores condições de trabalho e, em especial, a um apelo de promoção da justiça social no ambiente de trabalho, surgido no pós-guerra.

Alguns anos depois, em 1930, diante da crise econômica enfrentada pelos EUA, a empresa norte-americana Kellogg Company valeu-se de uma estratégia inédita até aquele momento, reduzindo a jornada laboral e ampliando os postos de trabalho, de maneira a apresentar uma alternativa à recessão vivenciada (DAVIES; FRINK, 2014).

Especificamente no Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e sancionada pelo presidente Getúlio Vargas, representou um marco regulatório da relação entre empregadores e empregados. A CLT unificou a legislação trabalhista existente no país e garantiu direitos, como a jornada de oito horas diárias e o salário mínimo (BRASIL, 1943).

Dada essa contextualização histórica, conclui-se que, ao longo do século XX, a jornada laboral foi objeto, nos âmbitos nacional e internacional, de discussões e regulamentações, que muitas vezes colocaram empregados e empregadores em posições opostas: de um lado, as organizações, buscando aumentar a eficiência e a produtividade de suas operações; de outro, os funcionários, almejando melhores condições de trabalho e a solução para conflitos que tendem a colocar, em posições antagônicas, o trabalho e a família (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Nos últimos anos, contudo, essa incompatibilidade de interesses passou a caminhar rumo a uma acomodação de posições, à medida que muitos gestores passaram a compreender que o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, a competitividade das organizações estão vinculados à satisfação e bem-estar no trabalho.

Ao mesmo tempo, os avanços tecnológicos alcançados na atualidade permitiram o surgimento, no âmbito organizacional, de práticas de flexibilização do trabalho, que nasceram como uma maneira de superar algumas divergências históricas entre os interesses das empresas e dos empregados.

Entre essas novas práticas, destacam-se o *home-office*, o *telework*, o *flex-time*, o *part-time work*, a redução da jornada de trabalho e a utilização de banco de horas. Todas essas modalidades de trabalho flexível podem proporcionar, às organizações, maior competitividade, ao mesmo tempo em que permitem ao empregado equilibrar demandas profissionais, pessoais e familiares (BAJZIKOVA et al., 2013), além de favorecerem, especificamente no caso das mulheres, o acesso a vagas em setores da economia antes restritos a homens e a permanência no mercado de trabalho após a maternidade (NOBACK; BROERSMA; DIJK, 2016).

PALAVRAS-CHAVE

Home Office.
Home work.
Teletrabalho.
Horário de trabalho flexível.

KEY WORDS

Home Office.
Home work.
Telework. Flexible working hours.

PALABRAS CLAVE

Home Office.
Home work.
Teletrabajo.
Horarios flexibles de trabajo.

CÓDIGOS JEL:

M19

A partir dessa perspectiva, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a flexibilização do trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização.

Como justificativa para esta pesquisa, aponta-se a inexistência de estudos que tratem os três construtos supracitados de forma conjunta, assim como a escassez de estudos voltados para o tema flexibilização do trabalho, constatadas na fase exploratória desta investigação de caráter teórico-empírico.

Além disso, esta pesquisa justifica-se pelo fato já mencionado de que, nos últimos anos, o comportamento humano no trabalho tem ganhado cada vez mais destaque nas organizações, haja vista a conscientização dos gestores de que a obtenção de vantagem competitiva está atrelada à forma como o indivíduo se envolve e se relaciona com a organização (GENARI; FACCIN; MACKE, 2013), fato este que torna o entendimento das expectativas e comportamentos dos funcionários um imperativo no meio gerencial.

2. Referencial Teórico

2.1. Flexibilização do Trabalho

De acordo com Rafalski e Andrade (2015), diversas mudanças nos âmbitos social, econômico e tecnológico têm provocado alterações significativas nas relações de trabalho. Especificamente no âmbito tecnológico, o desenvolvimento alcançado na atualidade potencializa o surgimento de novas formas de se relacionar no contexto organizacional, uma vez que as novas tecnologias permitem romper não só com os limites tradicionais de espaço e tempo, mas também com os limites entre casa e escritório (COLE; OLIVER; BLAVIESCIUNAITE, 2014).

Em decorrência desse avanço tecnológico, surgiu o *home-office*, que pode ser definido como um conjunto de atividades que o indivíduo realiza a partir de sua casa, ou seja, sem necessidade de estar presencialmente no espaço físico onde se situa a empresa que o emprega (RAFALSKI; ANDRADE, 2015). Tal prática, nos dias atuais, está intimamente relacionada ao uso de tecnologia da informação, *softwares* específicos e acesso à Internet (VASCONCELOS; FURTADO; PINHEIRO, 2015).

Para Barros e Silva (2010), a modalidade *home-office* pode ser uma ferramenta para retenção de talentos nas organizações, uma vez que permite ao indivíduo equacionar/equilibrar o trabalho e a vida pessoal. De forma complementar, Rafalski e Andrade (2015) mencionam como vantagens inerentes à modalidade *home-office* a flexibilidade de horários, diminuição de custos pessoais e organizacionais, maior maturidade profissional, aumento da produtividade e a redução do tempo no trânsito.

Rafalski e Andrade (2015) ainda apontam como principal desvantagem desta modalidade de trabalho a falta de socialização com pares e superiores hierárquicos. Wapshott e Mallett (2011), por sua vez, associam outras desvantagens ao *home-office*, argumentando que o trabalho realizado em casa torna-se complexo e multifacetado, pois impacta não só o trabalhador, mas também seus familiares e seus empregadores.

Neste sentido, considerando que esta modalidade de trabalho apresenta algumas restrições, antes de implantá-la, as organizações devem atentar-se a fatores como natureza do negócio, condições de trabalho de cada equipe e acordo prévio entre as partes envolvidas (BARROS; SILVA, 2010).

Além do *home-office*, também se popularizou no âmbito organizacional, a partir dos avanços tecnológicos recentes, o *telework* ou teletrabalho, que descreve diferentes formas de realização do trabalho fora dos ambientes tradicionais (MORGANSON et al., 2010) e que tem sido utilizado principalmente em níveis hierárquicos mais elevados como uma forma de recompensa pelos resultados apresentados (PYÖRIÄ, 2011).

O *telework*, assim como o *home-office*, é uma forma de flexibilização do trabalho utilizada pelas organizações, porém é mais abrangente, uma vez que se refere, pela definição apresentada pela *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (2010), a uma forma não só de organização como também de execução do trabalho, por meio do emprego de tecnologia da informação, estabelecendo-se contratos de trabalho em que os trabalhadores realizam suas tarefas longe das bases convencionais.

Martin e MacDonnell (2012) defendem que o *telework* é uma forma de trabalho alternativa que traz benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização, apresentando relação positiva com a produtividade, a retenção de funcionários, o comprometimento organizacional e o desempenho.

Nesta mesma linha, Pyöriä (2011) argumenta que, entre os principais benefícios inerentes ao *telework*, citam-se a flexibilidade e a autonomia. Por outro lado, Maruyama e Tietza (2012) indicam que este tipo de trabalho pode afetar negativamente os trabalhadores adeptos, uma vez que eles terão menor visibilidade e menores chances de desenvolvimento na carreira, devido ao menor grau de socialização no ambiente organizacional.

Nos últimos, o *telework*, que tem sido utilizado como uma forma de flexibilização laboral, permitindo que os trabalhadores se desloquem para as organizações, local tradicional de trabalho, duas ou três vezes por semana (PYÖRIÄ, 2011), consolidou-se como uma modalidade específica de trabalho flexível, pois fornece aos empregados a possibilidade de escolherem onde e quando o trabalho será realizado (KANELLOPOULOS, 2011).

Além do *home-office* e do *telework*, que estão atrelados aos avanços tecnológicos obtidos pela sociedade, outra opção para flexibilizar o trabalho que tem sido adotada pelas organizações é a redução da jornada de trabalho, que se refere ao tempo que o trabalhador despense com o trabalho remunerado por um empregador, que é regulado mediante um contrato regular de prestação de serviço (MOCELIN, 2011).

A redução da jornada de trabalho não é uma prática recente. Na década de 1930, a empresa norte-americana *Kellogg Company* adotou a flexibilização da jornada como uma alternativa à recessão econômica que assolava os Estados Unidos da América; naquele momento, a empresa, por meio da ampliação dos turnos de trabalhos e da implementação de uma carga horária de seis horas diárias e trinta horas semanais, conseguiu aumentar o número de postos de trabalho e, por conseguinte, apresentar uma alternativa à crise econômica vivenciada (DAVIES; FRINK, 2014).

Mais recentemente, a redução da jornada de trabalho tem sido amplamente implementada pelas organizações como parte de um conjunto de medidas que visam, principalmente, harmonizar os conflitos existentes entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos indivíduos (ABDULLAH; ISMAIL, 2012).

Noback, Broersma e Dijk (2016) apontam que, em países europeus, é comum que as mulheres tenham uma jornada de trabalho diferenciada da dos homens pelo fato de elas terem que conciliar a vida profissional às atividades não remuneradas (domésticas), que incluem, por exemplo, educar/cuidar dos filhos. Especificamente na Holanda, as mulheres trabalham quatro dias por semana, nove horas por dia, o que permitiu, entre outros benefícios, que elas conquistassem espaços no mercado de trabalho antes predominantemente masculinos, contribuindo assim para a promoção da diversidade de gênero nas organizações.

Além das possibilidades já enunciadas (*home-office*, *telework* e redução da jornada), as organizações também estão flexibilizando a jornada de trabalho. Essa prática, que permite que os indivíduos tenham autonomia para decidir como cumprir sua jornada de trabalho semanal/mensal, tem ganhado cada vez mais destaque no meio empresarial, uma vez que contribui para o aumento da produtividade e fortalecimento do compromisso organizacional, além de aumentar a retenção de funcionários e o desempenho individual (MARTIN; MACDONNELL, 2012).

Entre as diversas ferramentas para flexibilização da jornada de trabalho, tem-se a adoção do banco de horas, que possibilita que as horas de atrasos, saídas antecipadas e faltas injustificadas sejam debitadas das horas extras de trabalho já acumuladas pelo funcionário, evitando que ele tenha qualquer tipo de ônus (PINA; STOTZ, 2011).

A flexibilização da jornada de trabalho é benéfica para o empregador, uma vez que reduz a necessidade de pagamento de horas extras e mantém o quadro de funcionários enxuto, e também para os empregados, pois possibilita melhor organização do tempo para atividades pessoais (BAJZIKOVA et al., 2013).

Bajzikova et al. (2013) apresentam duas tendências relacionadas à flexibilização da jornada de trabalho: (1) *flexi-time*, prática utilizada principalmente por empresas da União Europeia, que permite ao funcionário, que tem que cumprir uma quantidade pré-determinada de horas de trabalho mensais, ajustar seu horário, em conjunto com gestores, visando conciliar suas demandas àquelas apresentadas pela empresa; e (2) *part-time work*, ou jornada não integral de trabalho, que permite aos empregadores ampliarem a possibilidade de contratação, uma vez que pessoas que não se interessam em trabalhar em jornada integral, como mulheres com crianças, estudantes e aposentados, possam integrar-se ao mercado de trabalho.

A implantação das práticas de flexibilização da jornada de trabalho, que tende a aliviar as tensões/conflitos existentes entre trabalho e família (ALLEN et al. 2013; COENEN; KOK, 2014), depende, entre outros fatores, do tipo de trabalho realizado, do nível de instrução/qualificação dos funcionários (MOCELIN, 2011) e do porte da empresa (BAJZIKOVA et al. 2013).

Cabe destacar que, independente do modelo ou das ferramentas de flexibilização do trabalho adotado, os resultados tendem a trazer benefícios tanto para as organizações quanto para os funcionários, tornando-se esta mais uma alternativa para influenciar positivamente o comportamento humano no trabalho (COENEN; KOK, 2014). Neste sentido, têm-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H₁: A flexibilização do trabalho influencia o comprometimento dos funcionários no trabalho.

H₂: A flexibilização do trabalho influencia a intenção de permanência dos indivíduos na organização.

2.2 Comprometimento Organizacional

A concepção clássica do construto comprometimento organizacional define-o como um estado psicológico que caracteriza a relação do funcionário com a organização em que trabalha. Tal definição, proposta por Meyer e Allen (1991), encontra-se bastante difundida na literatura sobre o tema. Observa-se, todavia, que não há um consenso quanto à sua delimitação (MENEZES; BASTOS, 2011; REGO; SOUTO, 2004), fato este que torna sua compreensão complexa e multifacetada.

Na atualidade, há uma tendência entre os pesquisados em adotar o modelo tridimensional de comprometimento (MACIEL; NASCIMENTO, 2013; MARTIN, 2010; MEYER; NG, 2015; PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; RIBEIRO; BASTOS, 2010). Nesse modelo, Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991) propuseram romper a visão, até então predominante, que limitava a compreensão de comprometimento organizacional à perspectiva atitudinal ou comportamental, estabelecendo três dimensões para esse construto: afetiva, normativa e instrumental.

A partir da dimensão afetiva, o indivíduo desenvolve um vínculo pessoal com a organização, sentindo-se ligado a ela, o que ocorre quando ele reconhece e se identifica com os valores organizacionais. Já a dimensão instrumental relaciona-se ao fato de o indivíduo ponderar as consequências de um possível abandono da empresa; neste caso, seu comprometimento mantém-se enquanto ele precisar da organização. Por fim, na dimensão normativa, o indivíduo passa a agir com base em um senso de dívida moral, que se forma a partir da absorção de normas institucionais por meio da vivência organizacional ou ainda devido a benefícios recebidos, que o levam a agir de maneira recíproca (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015; REGO; SOUTO, 2004).

Segundo Maciel e Camargo (2011), as dimensões supracitadas guardam entre si o fato de orientar a decisão de permanência ou não do funcionário na organização. Todavia, observa-se em Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991) que cada uma dessas bases de comprometimento, apesar de trazerem benefícios muitas vezes semelhantes para as organizações, desenvolvem-se em função de antecedentes distintos.

Rego e Souto (2004) apresentam a liderança transformacional, o apoio organizacional, a prática de *feedback* e as funções desafiadoras como antecedentes tanto da base normativa quanto da base afetiva do comprometimento. Por sua vez, Maciel e Camargo (2011) apontam a satisfação no trabalho como antecedente significativo para as três dimensões. Já Naves e Coleta (2003) indicam que diferentes traços culturais podem ser apontados como antecedentes da base normativa ou da base afetiva do comprometimento.

Ribeiro e Bastos (2010) ressaltam que, nos últimos anos, a busca pelo comprometimento organizacional tem ganhado muita relevância nas corporações, devido a sua exclusividade, haja vista a impossibilidade de ser copiado pela concorrência; além disso, tal atributo constitui um facilitador em processos de mudança.

Genari, Faccin e Macke, (2013) apontam que, no panorama atual de mercado, a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente constituem diferenciais competitivos para as empresas, sendo que, segundo Bastos e Borges-Andrade (2002), a obtenção de tais vantagens competitivas depende, dentre outros fatores, da relação estabelecida entre organização e o trabalhador, sendo fundamental a implementação de estratégias visando o compartilhamento de valores e objetivos, assim como de políticas que tragam benefícios para ambas as partes.

Pinho, Bastos e Rowe (2015) destacam que o comprometimento tem contribuído para a eficiência das organizações, uma vez que funcionários comprometidos apresentam menor propensão a abandonar a empresa, maior proatividade e melhores níveis de desempenho. Além disso, Meyer e Martin (2010) defendem que funcionários que desenvolvem forte vínculo de base afetiva com a organização possuem maior capacidade de lidar com fatores causadores de estresse, indicando que o comprometimento organizacional também pode trazer benefícios para os empregados e contribuir para o bem-estar no ambiente de trabalho.

Por fim, Genari, Faccin e Macke (2015) argumentam que, em um cenário no qual o elemento humano constitui-se como fator importante para agregar valor ao empreendimento, o comprometimento nas organizações ganha ainda mais destaque, principalmente por constituir um elemento que estimula a permanência dos empregados, assim como a busca dos mesmos por melhorar seu desempenho e entregar um trabalho de melhor qualidade. Dessa forma, tem-se a terceira hipótese de pesquisa:

H₃: O comprometimento organizacional influencia a intenção de permanência do indivíduo na organização.

2.3 Intenção de Permanência na Organização

Estudos abordando a temática comportamento humano no trabalho tradicionalmente se concentram em três níveis: (1) micro-organizacional, no qual o foco são os indivíduos, suas características, processos cognitivos e traços de personalidade, (2) meso-organizacional, que tem como base de investigação as equipes e grupos de trabalho, e (3) macro-organizacional, relacionado à organização e sua influência sobre os indivíduos (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2014).

Nos últimos anos, o comportamento humano no trabalho tem ganhado destaque estratégico nas organizações, pois constitui um facilitador de mudanças internas e contribui para a longevidade dos negócios (RIBEIRO; BASTOS, 2010), considerando que a obtenção de vantagens competitivas está relacionada à forma como o funcionário se envolve e se relaciona com a organização (GENARI; FACCIN; MACKE, 2013).

Dentre as dimensões do comportamento humano no trabalho, destacam-se o comprometimento individual (RIBEIRO; BASTOS, 2010), a motivação/desmotivação (YPEREN; WÖRTLER; JONGE, 2016), a proatividade (KAMIA; PORTO, 2011), a abertura à mudança (REIS; AZEVEDO, 2015; KROTEL; VILLADSEN, 2016), a intenção de abandono da organização (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015) e, de forma complementar, a intenção de permanência na organização (BASTOS; MENEZES, 2010), que possui estreita relação com a rotatividade registrada pelas organizações.

Bastos e Menezes (2010) delimitam a intenção de permanência na organização como um vínculo social que pode desenvolver-se por diferentes motivações, tais como a internalização de normas e valores, a identificação com o grupo ou equipe de trabalho, ou ainda com os tipos de projetos de trabalho.

O comprometimento do indivíduo com a organização e sua intenção de permanecer vinculado a ela estrutura-se, tradicionalmente, em três bases: (1) base afetiva, quando o indivíduo permanece na organização porque quer; (2) base instrumental, quando o indivíduo permanece na organização porque precisa, considerando as vantagens de sua permanência ou não; (3) base normativa, quando o indivíduo permanece na organização devido a um senso de dívida moral (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015).

Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) defendem que o relacionamento dos indivíduos com superiores hierárquicos e colegas, o trabalho em si, o salário e a perspectiva de crescimento profissional afetam o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e, por conseguinte, impactam sua intenção de permanência na organização.

Já Yirik e Babür (2014) afirmam que a permanência dos indivíduos na organização está correlacionada às percepções de qualidade de vida no trabalho, que abrangem, entre outros, fatores sociais como ter boas amizades no local de trabalho, trabalhar de forma respeitosa e com espírito de equipe e ter oportunidades de aprimoramento/desenvolvimento.

Adicionalmente, Aryee, Budhwar e Chen (2002) destacam que as práticas de gestão de pessoas que estimulam o tratamento justo dos empregados não só propiciam um clima de confiança entre empregado e empregador, como também influenciam diretamente a permanência dos indivíduos na organização.

De forma complementar, Moraes, Rohr e Athayde (2015) argumentam que a desvalorização do trabalho, a baixa remuneração, a desqualificação profissional, a ocorrência de acidentes, e a desvalorização social e financeira constituem fatores que impactam negativamente a permanência de indivíduos na organização onde trabalham.

Especificamente no caso das mulheres, Subramaniam et al. (2013) constataram que, em contextos sociais patriarcais, em que os afazeres domésticos são tarefas exclusivas do gênero feminino, a flexibilização do trabalho torna-se um fator crucial não só para a permanência, mas também para a presença das mulheres nas organizações. Nesta mesma linha, Nowak, Naude e Gail (2013) concluíram que o suporte e as políticas organizacionais, o que inclui a flexibilização do trabalho, constituem fatores determinantes para a permanência das mulheres na organização após o término da licença maternidade, uma vez que elas terão de conciliar a rotina profissional e os cuidados com o filho.

Analisando as publicações focadas na intenção de permanência dos indivíduos nas organizações, constatou-se a escassez de trabalhos que correlacionam esse constructo com a flexibilização do trabalho e, nos estudos que o fazem, o foco quase que exclusivo nas mulheres. Com isso, evidencia-se uma lacuna teórica a ser explorada pela presente pesquisa.

3. Aspectos Metodológicos

O presente estudo tem natureza descritiva conclusiva, uma vez que se objetivou não só descrever o comportamento de uma determinada amostra, como também fazer inferências sobre as características da população que ela representa.

A unidade de análise adotada foi o trabalhador e a população-alvo da pesquisa englobou todos os habitantes da cidade de Mariana, localizada no Estado de Minas Gerais, Brasil, que estavam empregados no momento da coleta de dados, entre junho e julho de 2016. Sendo assim, a população do estudo incluiu a população economicamente ativa da cidade supracitada, ocupada durante o período em que a coleta de dados foi efetuada.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência, o que se justifica devido à impossibilidade de se obter uma relação de todos os elementos da população do estudo para realizar um procedimento de escolha aleatória (VIANA, 2011). Além disso, a opção por tal técnica de amostragem justifica-se por se tratar de um procedimento menos dispendioso, que envolve menos tempo (MACHADO; GOSLING, 2010) e que evita as dificuldades que se tem normalmente para acessar todos os elementos componentes da amostra, caso estes sejam selecionados aleatoriamente.

O tamanho da amostra foi estabelecido com base no exposto por Hair Junior et al. (2009), que sugerem um número de elementos equivalente a 10 a 20 vezes a quantidade de variáveis empregadas na pesquisa. Diante disso, este estudo optou por adotar como parâmetro o valor de 15 respostas para cada variável, resultando em um grupo amostral de 345 indivíduos, considerando que foram utilizadas 23 variáveis.

Para coleta de dados, valeu-se de um levantamento de campo (*survey*), aplicando-se um questionário autoadministrado, estruturado com base na escala de *Likert* de sete pontos, sendo os extremos "discordo totalmente" e "concordo totalmente". Tal instrumento foi elaborado no *Google Forms* e disponibilizado à população-alvo da pesquisa no formato eletrônico, cujo link foi divulgado via redes sociais (*Facebook*), redes profissionais (*LinkedIn*) e e-mail, com a colaboração de contatos dos pesquisadores. As características da amostra obtida, assim como as características da população do estudo, conforme informações disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), são apresentadas na **Tabela 01**.

Tabela 01. Características da amostra da pesquisa x características da população do estudo

<i>Característica</i>	<i>Percentual da População</i>	<i>Percentual da Amostra</i>
Gênero masculino	56%	48,4%
Gênero feminino	44%	51,6%
Escolaridade inferior a ensino médio completo	52,2%	19,7%
Ensino médio completo ou superior	47,8%	80,3%
Até 29 anos	37,7%	45,5%
Entre 30 e 39 anos	28%	31,3%
Entre 40 e 49 anos	19,2%	12,5%
50 anos ou mais	15,1%	10,7%

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), com base nas informações disponibilizadas pelo IBGE (2016)

Cabe esclarecer que a amostra foi, de maneira intencional, composta, principalmente, por indivíduos com escolaridade mais elevada (pelo menos, com ensino médio completo), pois esses tendem a ocupar cargos nos quais a flexibilização do trabalho é mais viável do ponto de vista organizacional, à medida que trabalhos mais operacionais muitas vezes necessitam que o empregado esteja presente no local de trabalho em horário fixo e pré-determinado.

Ainda em relação à caracterização da amostra, 60,3% dos respondentes não possuíam filhos, 17,7% possuíam apenas um filho e 22% possuíam dois ou mais filhos; 55,9% eram solteiros, 34,2% eram casados e 9,9% dos respondentes eram viúvos, separados ou se enquadravam em um estado civil diferente dos anteriormente citados.

O questionário aplicado foi estruturado em quatro seções. Na primeira, buscou-se caracterizar demograficamente a amostra por meio de questões abordando gênero, número de filhos, escolaridade e estado civil dos respondentes. Por sua vez, as três seções subsequentes buscaram mensurar, com base no vínculo de emprego atual dos indivíduos, os construtos comprometimento organizacional, flexibilização do trabalho e intenção de permanência na organização.

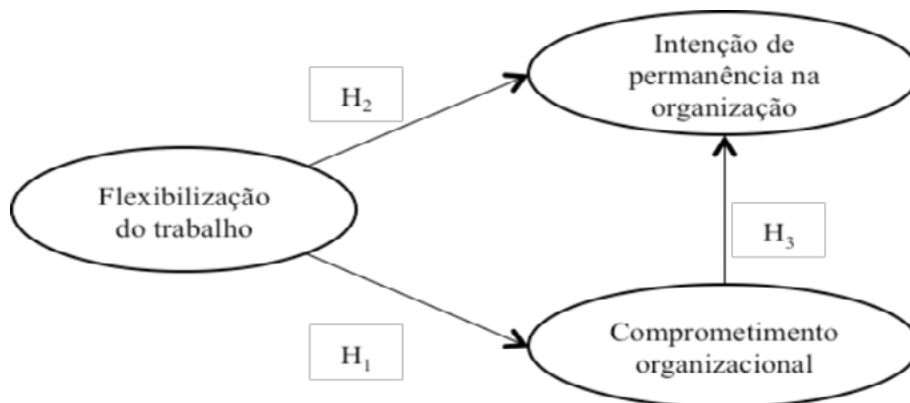
Com o intuito de filtrar as respostas obtidas, foi inserida, entre as questões demográficas, uma pergunta a respeito da situação do respondente no que diz respeito à sua ocupação. A partir dessa questão-filtro, somente foram considerados, para composição da amostra, respostas de indivíduos que estavam empregados. Desta forma, garantiu-se que os 345 respondentes que compuseram a amostra da presente pesquisa faziam parte de sua população-alvo.

Para mensurar o comprometimento organizacional, adotou-se o modelo validado por Rego e Souto (2004), abrangendo as três dimensões clássicas do construto: afetiva, normativa e instrumental. Quanto à flexibilização do trabalho, devido à inexistência de modelos previamente validados que se adequassem ao propósito do estudo, utilizou-se um conjunto de questões elaboradas pelos próprios pesquisadores, validadas por um pré-teste. Já com relação à intenção de permanência, empregou-se o modelo proposto por Abrams et al. (1998), ressaltando-se que se optou por adotar a forma negativa para as questões "Nos próximos anos, não tenho a intenção de deixar esta empresa" e "Eu não penso sobre deixar esta empresa", originalmente propostas em inglês na forma positiva, atendendo às observações colhidas na fase de pré-teste do questionário.

Para análise dos dados, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais, que permite conhecer a relação entre as variáveis predictoras do estudo e as variáveis dependentes; ao contrário da Regressão Múltipla, essa técnica possibilita que se trabalhe com mais de uma variável dependente (MARUYAMA, 1998; FARIAS; SANTOS; 2000).

Adotaram-se duas abordagens de forma complementar: a Análise Fatorial Confirmatória e a Análise de Caminhos. A primeira delas foi utilizada para agrupar as variáveis observadas que mensuravam cada construto em um único fator, dando origem a três variáveis latentes, uma exógena (flexibilização do trabalho) e duas endógenas (comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização). Por outro lado, a Análise de Caminhos foi aplicada com o intuito de testar a relação entre as variáveis latentes, conforme **Figura 01**.

Figura 01: Modelo de relações proposto



Fuente. Elaboración propia (2016)

Com o intuito de analisar a normalidade dos dados antes de proceder à aplicação da Modelagem, optou-se pelo teste LM, o qual tende a ser bastante robusto para verificar, em amostras compostas por mais de 100 elementos, se a hipótese de normalidade para cada variável não foi desrespeitada (JARQUE; BERA, 1987).

Para executar a Modelagem de Equações Estruturais, faz necessário selecionar o tipo de matriz de entrada dos dados a ser empregado. Nesta pesquisa, optou-se pela matriz de correlações, por ser mais facilmente interpretada e, ao mesmo tempo, permitir que sejam examinadas as relações entre os construtos (HAIR JUNIOR et al., 2009).

A validação do modelo proposto deu-se a partir da análise da qualidade do ajuste obtido. Para isso, foram utilizadas medidas de ajuste absoluto, incremental e parcimonioso. O ajuste absoluto foi analisado com base na raiz do erro quadrático médio de aproximação (*root mean square error of approximation* ou RMSEA), cujo limítrofe superior recomendado é de 0,08 (HAIR JUNIOR et al., 2009; ARBUCKLE, 2010; GARSON, 2012). O ajuste incremental foi analisado com base no índice de ajuste calibrado (*adjusted goodness-of-fit index* ou AGFI), sendo recomendados valores mais próximos de um (HAIR JUNIOR et al., 2009; ARBUCKLE, 2010; GARSON, 2012). Por fim, o ajuste parcimonioso foi analisado com base na medida do qui-quadrado normado, cujo valor recomendado é inferior a cinco (JORESKOG, 1970; SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Analisando os resultados da Análise Fatorial Confirmatória efetuada, especificamente os p-valores obtidos entre as variáveis observadas e as latentes, e adotando um nível de significância de 5%, optou-se por excluir do primeiro modelo testado cinco variáveis observadas, reduzindo-as de 23 para 18, uma vez que as variáveis "COMP7", "COMP8", "COMP9", "COMP10" e "COMP11", utilizadas para mensuração do construto Comprometimento Organizacional, não apresentaram significância estatística com a variável latente a qual elas estavam teoricamente vinculadas.

Em seguida, testou-se um novo modelo de equações estruturais, no qual todas as 18 variáveis observadas apresentaram relação estatisticamente significativa com as respectivas variáveis latentes propostas. Dessa forma, conseguiu-se validar a Análise Fatorial Confirmatória, obtendo três variáveis latentes: (a) Comprometimento Organizacional, com seis variáveis observadas, (b) Flexibilização do Trabalho, com nove variáveis observadas, e (c) Intenção de Permanência, com três variáveis observadas, detalhadas no **Quadro 01**.

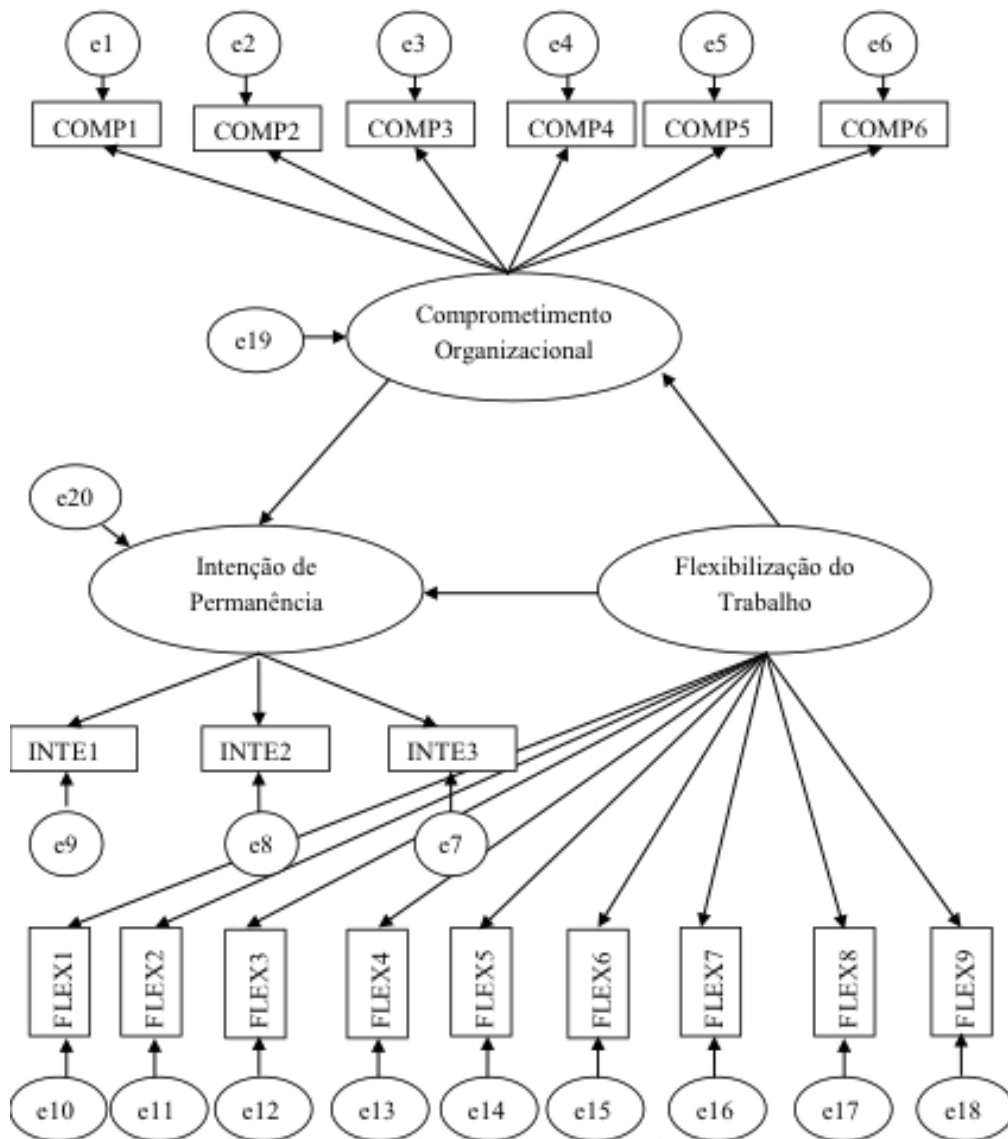
Quadro 01: Variáveis observadas que deram origem às variáveis latentes do modelo

<i>Comprometimento Organizacional</i>	<i>Flexibilização do Trabalho</i>	<i>Intenção de Permanência na organização</i>
COMP1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	FLEX1. Tenho possibilidade de realizar parte de minhas atividades de trabalho em casa.	INTE1. Nos próximos anos, não tenho a intenção de deixar esta empresa.
COMP2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	FLEX2. A organização onde trabalho adota mecanismos que permitem que os funcionários realizem parte de suas atividades à distância.	INTE2. Eu não penso sobre deixar esta empresa.
COMP3. Sinto-me "parte da família" da minha organização	FLEX3. Minha rotina de trabalho permite que eu me desloque para a organização apenas em dias específicos, pois posso realizar minhas tarefas fora dela.	INTE3. Eu gostaria de trabalhar nesta empresa até atingir a idade de me aposentar.
COMP4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	FLEX4. Tenho flexibilidade para alterar minha jornada de trabalho diária (horário de entrada e saída).	
COMP5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	FLEX5. Posso definir minha carga horária de trabalho diária, desde que eu cumpra a carga horária de trabalho mensal pré-estabelecida pela organização.	
COMP6. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	FLEX6. Tenho autonomia para definir meu horário de trabalho	
	FLEX7. No dia a dia tenho abertura para negociar alterações no meu horário de trabalho com meus superiores.	
	FLEX8. A organização permite a realização de jornada de trabalho diferenciada em casos especiais, tais como: estudo, doença, maternidade, etc.	
	FLEX9. Faltas e eventuais atrasos podem ser compensados através de bancos de horas e/ou horas extras.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), a partir do output do software AMOS

Em relação à Análise de Caminhos, foram testadas as relações entre a variável latente exógena Flexibilização do Trabalho e as variáveis latentes endógenas Comprometimento Organizacional e Intenção de Permanência na Organização, assim como a relação entre essas últimas. Para verificar a qualidade do modelo proposto, que pode ser observado na **Figura 02**, foram utilizadas três medidas de ajuste: absoluto, incremental e parcimonioso.

Figura 02: Modelo proposto após Análise Fatorial Confirmatória



Fonte: Elaborado pelos autores (2016), a partir do output do software AMOS

A qualidade do ajuste absoluto representa o grau em que o modelo proposto é capaz de explicar a matriz de correlações observada. Para medir este ajuste, empregou-se a raiz do erro quadrático médio de aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation* – RMSEA), o qual mede a dissonância por grau de liberdade caso o modelo fosse estimado na população. Para validação, adotou-se um limítrofe superior de 0,08 (HAIR JUNIOR et al., 2009; ARBUCKLE, 2010; GARSON, 2012).

O RMSEA obtido para o modelo proposto foi de 0,072, o que demonstra a adequação do mesmo em relação ao ajuste absoluto. Dessa forma, pode-se inferir que o modelo é capaz de prever adequadamente a matriz de correlações observada.

Para analisar a qualidade do ajuste incremental, utilizou-se o índice de qualidade de ajuste calibrado (*Adjusted Goodness-of-Fit Index* – AGFI) para sua mensuração. Tal índice representa a confrontação entre os resíduos quadrados dos dados de previsão e os dados reais de entrada, ajustada pela razão entre os graus de liberdade para o modelo proposto e os graus de liberdade para o modelo nulo. Seu valor varia entre 0 (ajuste pobre) e 1 (ajuste perfeito), sendo recomendados valores acima de 0,9 (HAIR JUNIOR et al., 2009; ARBUCKLE, 2010; GARSON, 2012).

Para o modelo proposto, obteve-se um AGFI igual a 0,865. O valor encontrado não atinge os níveis recomendados, porém, trata-se de um ajuste incremental perifericamente aceitável, haja vista a proximidade do parâmetro ao limítrofe recomendado de 0,9.

Por sua vez, o ajuste parcimonioso relaciona o ajuste encontrado a partir do modelo proposto ao número de coeficientes estimados e aponta se houve superajustamento dos dados por conta da existência de muitos coeficientes. Foi utilizado como medida o qui-quadrado normado (CMIN/DF), que demonstra a razão entre o qui-quadrado do modelo e o número de graus de liberdade. É recomendado valor inferior a 5,0 para esse parâmetro (JORESKOG, 1970; SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

Obteve-se qui-quadrado normado de 2,805, demonstrando que não há superajustamento do modelo, apresentando, portanto, um ajuste parcimonioso adequado.

Analisando conjuntamente as três medidas de ajuste, conforme **Tabela 02**, pode-se concluir que o modelo de equações estruturais proposto no presente estudo é aceitável; sendo assim, apresenta capacidade significativa de explicar a matriz dos dados de entrada.

Tabela 02: Qualidade do modelo proposto a partir das medidas de ajuste

<i>Tipo de ajuste - Indicador</i>	<i>Valor recomendado</i>	<i>Valor obtido</i>
Absoluto - RMSEA	Menor que 0,08	0,072
Incremental - AGFI	Maior que 0,9	0,865
Parcimonioso - CMIN/DF	Menor que 5,0	2,805

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), a partir do output do software AMOS

Após a validação do modelo, foi possível testar as três relações propostas entre os construtos estudados. Para tal finalidade, empregou-se um grau de confiabilidade de 95%. Dessa forma, para ser considerada relevante estatisticamente, a relação precisaria obter um p-valor ou significância inferior a 0,05.

A primeira relação testada foi entre os construtos Flexibilização do Trabalho e Comprometimento Organizacional, para a qual se obteve p-valor igual a 0,000, confirmando, desta forma, H1.

Para a relação entre Flexibilização do Trabalho e Intenção de Permanência, o p-valor obtido foi de 0,010, o que demonstra a significância estatística também desta relação. Desta forma, H2 pode ser confirmada.

Para a relação entre Comprometimento Organizacional e Intenção de Permanência, foi obtido um p-valor de 0,000, evidenciando a significância estatística entre ambos os construtos. Logo, H3 também pode ser confirmada.

No **Quadro 02** encontram-se resumidos os resultados obtidos para cada uma das três hipóteses propostas nesta pesquisa.

Quadro 02: Teste das hipóteses de pesquisa

<i>Hipótese</i>	<i>P-valor obtido</i>	<i>Situação</i>
H1: A flexibilização do trabalho influencia o comprometimento dos funcionários no trabalho.	0,000	Suportada
H2: A flexibilização do trabalho influencia a intenção de permanência dos indivíduos na organização.	0,010	Suportada
H3: O comprometimento organizacional influencia a intenção de permanência do indivíduo na organização.	0,000	Suportada

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), a partir do *output* do *software* AMOS

De forma geral, a análise dos resultados obtidos por meio da modelagem de equações estruturais permitiu confirmar a relação positiva entre as práticas que flexibilizam o trabalho, tais como *home-office*, *telework*, jornada flexível e redução da jornada, e o comprometimento apresentado pelos funcionários em relação à organização.

Tal resultado corrobora os achados de Martin e MacDonnell (2012), que constataram que há aumento significativo da produtividade e fortalecimento do compromisso organizacional por parte dos funcionários quando estes atuam em organizações nas quais ocorre a flexibilização do trabalho, permitindo-lhes, de acordo com Bajzikova et al. (2013), melhor organização do tempo para atividades pessoais.

Adicionalmente, pode-se constatar a relação positiva entre a adoção de práticas que flexibilizam o trabalho por parte das organizações e a intenção de permanência dos funcionários. Assim, conclui-se que a flexibilização do trabalho exerce influência sobre a permanência dos indivíduos na organização. Tal resultado encontra amparo nos estudos de Barros e Silva (2010) e Martin e MacDonnell (2012), nos quais os autores apresentam a flexibilização do trabalho, especificamente nas modalidades *home-office* e *telework*, como uma ferramenta para retenção de funcionários, uma vez que permite aos profissionais equacionarem ou equilibrarem o trabalho e a vida pessoal.

Por fim, constatou-se também a relação positiva entre o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização. Cabe destacar que, entre as três dimensões do modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Allen, Meyer (1990) e Meyer, Allen (1991), apenas as dimensões normativa e afetiva mostraram-se significativas para a permanência dos indivíduos na organização. Este achado encontra sustentação nos estudos de Maciel e Camargo (2011), Genari, Faccin e Macke (2015) e Pinho, Bastos e Rowe (2015), que apontaram que funcionários comprometidos apresentam menor propensão a abandonar a empresa, maior proatividade e melhores níveis de desempenho.

Analisando os resultados alcançados, conclui-se que os indivíduos, quando atuam em organizações que flexibilizam o trabalho por meio de práticas como *telework*, *home-office*, jornada flexível e redução da jornada, tendem a apresentar, em contrapartida, maior comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. Desta forma, os funcionários tendem a apresentar maior sentimento de pertencimento e orgulho, passando a se preocupar com o bem-estar da organização e intencionando manterem-se vinculados a ela no longo prazo, evidenciando-se os benefícios atrelados à adoção de tais práticas.

5. Considerações Finais

À medida que os indivíduos passaram a valorizar empregos que lhes possibilitassem equilibrar rotinas laborais, objetivos pessoais e demandas familiares, as relações tradicionais entre empregadores e empregados, caracterizadas pelo ambiente físico de trabalho e horário fixo, começaram a ser repensadas. Todavia, somente com os avanços tecnológicos dos últimos anos é que as organizações puderam implantar, de forma efetiva, práticas de flexibilização do trabalho, permitindo que seus colaboradores balanceassem os âmbitos profissional, pessoal e familiar de suas vidas.

Partindo do pressuposto de que o atendimento a essa demanda dos funcionários pode trazer ganhos para seus empregadores, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a flexibilização do trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização.

Após a condução desta investigação, obtiveram-se resultados por meio dos quais foi possível confirmar que a flexibilização do trabalho influencia diretamente a intenção de permanência do indivíduo na organização. Sendo assim, verifica-se que o *home-office*, o *telework* e a flexibilização do horário de trabalho, ao mesmo tempo em que possibilitam a retenção dos profissionais e, por conseguinte, do capital intelectual da organização, ainda contribuem para a redução dos custos relativos à rotatividade. Adicionalmente, os resultados desta pesquisa também permitiram que se confirmasse a influência direta da flexibilização do trabalho sobre o comprometimento organizacional, especificamente sobre as dimensões afetiva e normativa deste construto. Desta forma, pode-se concluir que as práticas supraenunciadas, além de favorecerem a retenção dos funcionários, possibilitam ainda o desenvolvimento de um vínculo estreito entre eles e a organização.

Destaca-se que o surgimento de tal vínculo faz com que os funcionários apresentem forte sentimento de pertencimento e identificação com os valores organizacionais, além de um senso de dívida moral para com a organização, o que os leva a agir em prol dos interesses e objetivos de seu empregador.

Por fim, os resultados obtidos permitiram que se confirmasse a influência que o comprometimento organizacional, especificamente as bases afetiva e normativa deste construto, exerce sobre a intenção de permanência do indivíduo na organização. Sendo assim, conclui-se que o vínculo desenvolvido entre funcionário e organização também contribui para a redução dos custos de rotatividade e da perda de capital intelectual.

Neste ponto do estudo, é importante ressaltar que as relações evidenciadas entre a flexibilização do trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização tem como contexto um mercado de trabalho com crescente número de trabalhadores pertencentes à geração Y, que possuem características muito específicas, tais como a busca por maior equilíbrio entre a rotina laboral e a vida pessoal.

Diante disso, pode-se apontar como contribuição gerencial desta pesquisa a condução de uma discussão acerca de alguns dos benefícios provenientes da implementação de mecanismos de flexibilização do trabalho, que podem ser uma alternativa não apenas para atrair esse novo perfil de profissionais, como também para retê-los nas organizações.

Além da contribuição gerencial, este estudo apresenta valiosa contribuição para a academia, à medida que se propõe a discutir a flexibilização do trabalho, uma temática que ainda hoje se encontra pouco explorada com o necessário rigor científico, o que resulta em uma escassa literatura tanto nacional quanto internacionalmente. Além disso, a presente pesquisa contribui para reduzir uma lacuna teórica existente, uma vez que as relações aqui investigadas ainda não haviam sido analisadas em outros estudos.

Para pesquisas futuras, sugere-se que a flexibilização do trabalho seja analisada enquanto antecedente de outras dimensões do comportamento humano no trabalho, como, por exemplo, o absenteísmo, o engajamento e a exaustão. Adicionalmente, sugere-se ainda a realização de estudos que explorem os benefícios que a prática de flexibilização do trabalho possa trazer para a empresa e o funcionário.

Referências

Abdullah, H.; Ismail, N. (2012), "Quality of work and life balance in teleworking", *International Business Management*, Vol. 6, Num. 2, pp. 119-130.

Abrams, D.; Ando, K.; Hinkle, S. (1998), "Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24, Num. 10, pp. 1027-1039.

Agapito, P. R.; Polizzi Filho, A.; Siqueira, M. M. M. (2015), "Bem-Estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade", *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 16, Num. 6, pp. 71-93.

Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.

Allen, T. D.; Johnson, R. C.; Kiburz, K. M.; Shockley, K. M. (2013), "Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility", *Personnel Psychology*, Vol. 66, pp. 345-376.

Arbuckle, J. L. (2010), "IBM SPSS AMOS 19 user's guide", Crawfordville: Amos Development Corporation.

Aryee, S.; Budhwar, P. S.; Chen, Z. X. (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 267-285.

Bajzikova, L.; Sajgalikova, H.; Wojcack, E.; Polakova, M. (2013), "Are flexible Work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses?", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp. 771-783.

Barros, A. M.; Silva, J. R. G. (2010) "Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil", *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 8, Num. 1, pp. 71-91.

Bastos, A. V. B.; Borges-Andrade, J. E. (2002), "Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais", *RAE*, Vol. 42, Num. 2, pp. 31-41.

Bastos, A. V.; Menezes, I. G. (2010), "Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?", *Estudos de Psicologia*, Vol. 15, Num. 3, pp. 299-307.

Brasil. Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de Maio de 1943. Aprova a consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1 de maio de 1943, 122º da Independência e 55º da República.

Ceribeli, H. B.; Gonçalves, D. C. (2015), "Uma análise da relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização", *REUNA*, Vol. 20, Num. 4, pp. 51-66.

Coenen, M.; Kok, R. A. W. (2014), "Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules", *European Management Journal*, Vol. 32, pp. 564-576.

Cole, R. J.; Oliver, A.; Blaviesciunaite, A. (2014), "The changing nature of workplace culture", *Facilities*, Vol. 32, Num. 13/14, pp. 786-800.

Davies, A. R.; Frink, B. D. (2014), "The origins of the ideal worker: the separation of work and home in the United States from the market revolution to 1950", *Work and Occupations*, Vol. 41, Num. 1, pp. 18-39.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2010), "Telework in the European Union", Dublin: Eurofound.

Farias, S. A.; Santos, R. C. (2000), "Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática", *RAC*, Vol. 4, Num. 3, pp. 107-132.

Fonseca, A. M. O.; Porto, J. B.; Borges-Andrade, J. E. (2015), "Liderança: um retrato da produção científica brasileira", *RAC*, Vol. 19, Num. 3, pp. 290-310.

Garson, G. D. (2012), "Structural Equation Modeling", Asheboro: Statistical Publishing Associates.

Genari, D.; Faccin, K.; Macke, J. (2013), "Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras", *Revista Eletrônica de Administração*, Vol. 19, Num. 2, pp. 351-383.

Hair Junior, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; (2009), "Análise multivariada de dados". 6. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Cidades: Resultado da Amostra – Trabalho – Mariana. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=314000&idtema=107&search=minas-gerais|mariana|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-trabalho-->>. Acesso em: 21 out 2016.

International Labour Organization. Origins and history. Disponível em: <<http://www.ilo.org>>. Acesso em: 10 ago 2016.

Jarque, C. M.; Bera, A. K. A. (1987), "A test for normality of observations and regression residuals", *International Statistical Review*, Vol. 55, Num. 2, p. 163-172.

Joreskog, K. G. (1970), "A general method for analysis of covariance structures", *Biometrika*, Vol. 57, Num. 2, pp. 239-251.

Kamia, M.; Porto, J. B. (2011), "Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais", *Psicologia: Ciência e Profissão*, Vol. 31, Num. 3, pp. 456-467.

Kanellopoulos, D. N. (2011), "How can teleworking be pro-poor?" *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 24, Num.1, pp. 8-29.

Krotel, S. M. L.; Villadsen, A. R. (2016), "Employee turnover in hybrid organizations: the role of public sector socialization and organizational privateness", *Public Administration*, Vol. 94, Num. 1, pp. 167-184.

Maciel, C. D. O.; Nascimento, M. R. (2013), "Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional", *RAUSP*, Vol. 48, Num. 3, pp. 544-559.

Maciel, C. D. O.; Camargo, C. (2011), "Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento", *RAC*, v. 15, n. 3, p. 433-453.

Machado, D. F. C.; Goling, M. (2010), "A imagem do destino turístico Ouro Preto e seus reflexos na lealdade, na satisfação e na divulgação boca a boca", *Observatório Inovação do Turismo*, Vol. 5, Num.3, pp. 1-28.

Martin, B. H.; MacDonnell, R. (2012), "Is telework effective for organization? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes", *Management Research Review*, Vol. 35, Num. 7, pp. 602-616.

Maruyama, G. M. (1998), "Basics of structural equation modeling", Thousand Oaks: Sage Publications.

Maruyama, T.; Tietze, S. (2012) "From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework", *Personnel Review*, Vol. 41, Num. 4, pp. 450-469.

Menetti, S.; Kubo, E.; Oliva, E. (2015), "A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo", *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 14, Num. 2, pp. 2-12.

Menezes, I. G.; Bastos, A. V. B. (2011), "Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto", *Estudos de Psicologia*, Vol. 28, Num. 4, pp. 463-474.

Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Num. 1, pp. 61-89.

Meyer, J. P.; Maltin, E. R. (2010), "Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, pp. 323-337.

Mocelin, D. G. (2011), "Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade", *Revista de Sociologia e Política*, Vol. 19, Num. 38, pp. 101-119.

Moraes, T. D.; Robr, R. V.; Athayde, M. (2015), "Ingresso, permanência e abandono na profissão de motociclistas: constituição de si e da profissão", *Laboreal*, Vol. 11, Num. 1, pp. 69-83.

Morganson, V. J.; Major, D. A.; Oborn, K. L.; Verive, J. M.; HEELAN, M. P. (2010), "Comparing telework locations and traditional work arrangements: differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, Num. 6, pp. 578-595.

Naves, E. M. R.; Coleta, M. F. D. (2003), "Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras", *RAC, Edição Especial*, pp. 205-222.

Ng, T. W. H. (2015), "The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 88, pp. 154-163.

- Noback, I.; Broersma, L.; Dijk, J. V. (2016), "Climbing the ladder: gender-specific career advancement in financial services and the influence of flexible work-time arrangements", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 54, Num. 1, pp. 114-135.
- Nowak, M. J.; Naude, M.; Gail, T. (2013), "Returning to work after maternity leave: childcare and workplace flexibility", *Journal of Industrial Relations*, Vol. 55, Num. 1, pp. 118-135.
- Paiwa, K. C. M.; Dutra, M. R. S.; Luz, T. R. D. (2015) "Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center", *Revista de Administração*, Vol. 50, Num. 3, pp. 310-324.
- Pina, J. A.; Stotz, E. N. (2011), "Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário", *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Vol. 36, Num. 123, pp. 162-176.
- Pinho, A. P. M.; Bastos, A. V. B.; Rowe, D. E. O. (2015), "Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão", *Organização & Sociedade*, Vol. 22, Num. 75, pp. 659-680.
- Pyörriä, P. (2011), "Managing telework: risks, fears and rules", *Management Research Review*, Vol. 34, Num. 4, pp. 386-399.
- Rafalski, J. C.; Andrade, A. L. D. (2015), "Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa", *Temas em Psicologia*, Vol. 23, Num. 2, pp. 431-441.
- Rego, A.; Souto, S. (2004), "Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, Num. 3, pp. 30-43.
- Reis, G. G.; Azevedo, M. C. D. (2015), "Relação entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional", *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 16, Num. 6, pp. 48-70.
- Ribeiro, J. A.; Bastos, A. V. B. (2010), "Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas", *Psicologia: Ciência e Profissão*, Vol. 30, Num. 1, pp. 4-21.
- Schumacker, R. E.; Lomax, R. G. (2004), "A beginner's guide to structural equation modeling". 2 ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Subramaniam, G.; Tan, P-L; Maniam, B.; Ali, E. (2013), "Workplace flexibility, empowerment and quality of life", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 105, pp. 885-893.
- Vasconcelos, P.; Furtado, E.; Pinheiro, P. R. (2015), "An approach of multidisciplinary criteria for modeling alternatives of flexible working", *Computers in Human Behavior*, Vol. 51, pp. 1054-1060.
- Viana, A. B. N. (2011), "Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo". In: Merlo, E. M. (Org.). *Administração de varejo com foco em casos brasileiros*. Rio de Janeiro: LTC.
- Wapshott, R.; Mallett, O. (2011), "The spatial implications of homeworking: a Lefebvrian approach to the rewards and challenges of home-based work", *Organization*, Vol. 19, Num.1, pp. 63-79.
- Yirik, S.; Babür, S. (2014), "A study aiming to determine the effect of quality of work Life perception of workers of tourism sector on their intention of staying at their job", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, Num. 19, pp. 54-61.
- Yperen, N. W. V.; Wörtler, B.; Jonge, K. M. M. D. (2016), "Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: the role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working", *Computers in Human Behavior*, Vol. 60, pp. 179-184.