

## **Tendências do novo normal do mercado de trabalho pós-covid-19**

### **Autoria**

**Carlos Jorge Taborda Macedo - cj.taborda@gmail.com**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração - Fundação de Pesquisa e Ensino

Outro - Outra

**Amilson de Araujo Durans - amilson.durans@cest.edu.br**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração - Fundação de Pesquisa e Ensino

Outro (Administração, Recursos Humanos e Logística) - Outra (Faculdade Santa Terezinha (CEST))

**Carliene do Vale - carlienedovale@hotmail.com**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração - Fundação de Pesquisa e Ensino

Outro - Outra

### **Resumo**

Os eventos disruptivos caracterizados por mudanças abruptas que podem impactar a vida organizacional e laboral têm sido uma constância ao longo dos tempos. A pandemia da covid-19 pode ser considerada um dos eventos disruptivos mais impactantes já vistos pela humanidade, dado que atingiu o mundo inteiro em grande proporção. Obrigou organizações e trabalhadores a reconfigurarem suas práticas para um novo normal, numa dicotomia de agregação e segregação fruto da necessidade de uso da tecnologia, do trabalho à distância – com destaque para o home office –, do trabalho híbrido e das múltiplas identidades. Diante desse cenário, quais serão as tendências no novo normal do mercado de trabalho no pós-covid-19? Usamos a teoria da societalização para examinar como eventos disruptivos podem afetar as organizações e os trabalhadores, aplicando-a ao contexto da covid-19 e avaliando seu impacto no cenário brasileiro. Nossa análise da societalização da pandemia no Brasil mostra a preocupação com a doença pandêmica que tem mudado a realidade das organizações e trabalhadores de todas as áreas. Discutimos, portanto, os cenários de tendências do trabalho para cada perfil de trabalhador que são frutos do novo normal e sugerimos que teremos relevantes configurações e fronteiras no mercado de trabalho no pós-covid-19.

## Tendências do novo normal do mercado de trabalho pós-covid-19

### Resumo

Os eventos disruptivos caracterizados por mudanças abruptas que podem impactar a vida organizacional e laboral têm sido uma constância ao longo dos tempos. A pandemia da covid-19 pode ser considerada um dos eventos disruptivos mais impactantes já vistos pela humanidade, dado que atingiu o mundo inteiro em grande proporção. Obrigou organizações e trabalhadores a reconfigurarem suas práticas para um novo normal, numa dicotomia de agregação e segregação fruto da necessidade de uso da tecnologia, do trabalho à distância – com destaque para o *home office* –, do trabalho híbrido e das múltiplas identidades. Diante desse cenário, quais serão as tendências no novo normal do mercado de trabalho no pós-covid-19? Usamos a teoria da societalização para examinar como eventos disruptivos podem afetar as organizações e os trabalhadores, aplicando-a ao contexto da covid-19 e avaliando seu impacto no cenário brasileiro. Nossa análise da societalização da pandemia no Brasil mostra a preocupação com a doença pandêmica que tem mudado a realidade das organizações e trabalhadores de todas as áreas. Discutimos, portanto, os cenários de tendências do trabalho para cada perfil de trabalhador que são frutos do novo normal e sugerimos que teremos relevantes configurações e fronteiras no mercado de trabalho no pós-covid-19.

**Palavras-chave:** Disrupção; Covid-19; Novo Normal; Mercado de Trabalho; Teoria da Societalização.

### 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Denning (2016) e Christensen, McDonald, Altman & Palmer (2018), a disrupção é a ação de impedir que algo, especialmente um sistema, processo ou evento, continue como de costume ou como esperado. Desde cerca dos anos 2010, cada vez mais se ouve falar de disrupção. Pesquisadores e, principalmente, empreendedores, pregam que eventos disruptivos geram benefícios para a humanidade, fazendo-a avançar. Essa disrupção é resultado de eventos abruptos que podem impactar a vida organizacional (Hällgren, Rouleau, & De Rond, 2018).

Em tempos recentes, talvez o evento disruptivo mais amplamente conhecido e utilizado pela população mundial tenha sido o surgimento do Uber (Burtch, Carnahan, & Greenwood, 2018), que mudou completamente a forma das pessoas se locomoverem e rompeu com um sistema secular muito conhecido e adotado até então: o Táxi. No tocante às relações de trabalho, é possível que o evento disruptivo mais significativo dos últimos anos tenha sido a pandemia da covid-19 (Brammer, Branicki, & Linnenluecke, 2020).

A pandemia da covid-19 trouxe muitos desafios e oportunidades às organizações e aos trabalhadores, que passaram a conviver com constantes e aceleradas mudanças em todos os aspectos da vida humana em sociedade, da economia local e mundial, da gestão organizacional e das relações de trabalho (Wibbens, Koo, & McGahan, 2020; Brammer *et al.*, 2020). Organizações de todos os portes e seus trabalhadores têm buscado se adaptar às necessidades impostas por esta nova realidade (Aguinis, & Burgi-Tian, 2021; Lufkin, 2021).

A referida pandemia, que teve em sua origem um vírus com elevado poder de transmissão e com rápida disseminação pelo mundo (Dubey *et al.*, 2020; Wibbens *et al.*, 2020), obrigou as autoridades de saúde dos mais diversos países, dentre as distintas possibilidades, a orientarem o isolamento social como maneira de frear o contágio (Radulescu *et al.*, 2021). A necessidade desse isolamento social deslocou um grande contingente de trabalhadores dos escritórios das organizações para suas residências, impulsionando –

compulsoriamente – o *home office* (Alipour, Fadinger, & Schymik, 2021; Pozen & Samuel, 2021), uma modalidade de trabalho à distância até então pouco adotada.

Essa alteração na forma de trabalhar trouxe consequências tanto para os trabalhadores quanto para os gestores (Stevano *et al.*, 2021). Os trabalhadores tiveram que se adaptar ao consórcio de duas rotinas: a doméstica e a laboral (Pozen & Samuel, 2021). Além dessas duas, os gestores tiveram de se adaptar a uma outra rotina, para muitos completamente nova: a gestão de equipes de forma remota (Alipour *et al.*, 2021; Donnelly, & Johns, 2021; Cooke, Dickmann, & Parrym, 2021).

Trata-se de um novo desafio, pois nem os gestores estavam preparados para esse tipo de gestão de equipes, nem as áreas de Recursos Humanos (RH) – da maioria das organizações – estavam preparadas para lidar com essa questão e capacitar os gestores para essa nova realidade (Alipour *et al.*, 2021). As áreas de RH passaram a lidar com novas fronteiras, como o trabalho híbrido e o trabalho à distância (Aguinis, & Burgi-Tian, 2021; Lufkin, 2021). Além disso, também tiveram de lidar com o fortalecimento de múltiplas identidades de trabalho (Ollier-Malaterre, Rothbard, & Berg, 2013; Pozen & Samuel, 2021).

O trabalho híbrido é aquele onde um turno, ou dia, de trabalho é realizado na organização e outro à distância. Já o trabalho à distância é aquele realizado fora do escritório/instalações da organização, viabilizado por meio de recursos tecnológicos (Böll, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2014; Edmondson & Mortensen, 2021) – que envolve o *anywhere office* – aquele executado em qualquer espaço, a qualquer tempo, podendo ser no próprio escritório da organização, nas instalações do cliente, em um *cowork*, um restaurante, ou até mesmo em qualquer local durante uma viagem, a negócios ou a lazer – e o *home office* – aquele executado na casa do trabalhador.

Quanto às múltiplas identidades, estas são derivadas do envolvimento em múltiplos papéis, grupos de trabalho, profissões, empregos etc. (Caza, Moss, & Vough, 2018). No mundo diverso e móvel de hoje, é comum que as pessoas se envolvam em diferentes papéis, o que torna seu autoconceito mais complexo e em camadas, enriquecendo assim seus repertórios cognitivos e comportamentais bem como influencia positiva ou negativamente na satisfação com a vida (Ng, Chen, Ng, & Ng, 2021).

Este estudo, portanto, tem por objetivo propor quais serão as tendências no novo normal do mercado de trabalho no pós-covid-19. Para tanto, adota a lente teórica da Teoria da ‘Societalização’ de Alexander (2018), entendida como o processo pelo qual os problemas sociais se tornam amplamente reconhecidos como crises sociais e provocam mudanças sociais, com estímulos econômicos e reconfiguração do papel das organizações na sociedade. Este processo societal ocorre também, quando um problema ou questão que antes despertava pouco interesse agora parece ameaçar a própria sociedade. Nesse sentido, as discussões giram em torno do novo normal fruto da pandemia da covid-19 que tem criado uma configuração disruptiva e impactante em amplos cenários e lentes (Brammer *et al.*, 2020). De igual forma, embora a covid-19 tenha deixado uma marca nos atuais padrões de trabalho globais, alguns problemas permanecem pouco explorados (Cooke *et al.*, 2021).

E, em se tratando de sociedade, não há como desconsiderar a forma como as diversas gerações populacionais lidam com as mudanças na sociedade em que vivem, como são afetadas por essas mudanças e como reagem a elas. Neste estudo consideraremos a caracterização das gerações proposta por Berkup (2014) e Koksall (2019), que as dividem em Tradicionalistas, Baby Boomers, Geração X, Geração Y ou Millennials, e Geração Z – mais detalhes na Figura 1.

## 2 TENDÊNCIAS NO NOVO NORMAL DO MERCADO DE TRABALHO

### 2.1 Impactos da covid-19 no mercado de trabalho

Com a pandemia da covid-19, o mundo tem enfrentado uma crise econômica e de saúde com proporções sem precedentes na sua história recente, com as organizações buscando se adaptar às mudanças oriundas da pandemia (Wibbens *et al.*, 2020; Radulescu *et al.*, 2021). Tal crise levou as organizações de todos os setores a se reinventarem e buscar alternativas estratégicas emergentes, não pensadas anteriormente, para aplicação em todos os setores da organização, cujo objetivo está voltado para manterem-se inseridas no mercado (Meijerink, Keegan & Bondarouk, 2021).

Diante do crescente número de casos de infecção pela covid-19, e na tentativa de conter o avanço da pandemia, gestores públicos criaram normas que determinavam o deslocamento dos trabalhadores, de organizações públicas e privadas, do trabalho presencial para o trabalho à distância, na modalidade *home office* (Wibbens *et al.*, 2020). A adoção do *home office* iniciou sem um planejamento prévio e considerou apenas a necessidade urgente em dar continuidade às atividades em ambiente seguro para os trabalhadores, distinto do escritório, ou seja, houve apenas a transposição do trabalho presencial para o remoto. Com isso, praticamente todas as organizações viram-se diante de um novo cenário e uma nova forma de trabalho antes não comumente adotada (Frare & Beuren, 2020).

A realidade do mercado de trabalho nesta época de pandemia da covid-19 é formada por distintas gerações trabalhando simultaneamente nas organizações, sendo que todas elas tiveram de se adaptar ao trabalho em *home office* (Aczel *et al.*, 2021). Seguindo a definição da figura 1, é possível inferir que ainda há alguns Baby Boomers trabalhando, mas as gerações mais impactadas foram as X e Y, por serem a grande força de trabalho atual.

**Figura 1.** Classificação cronológica das gerações adotada neste estudo

Nome da Geração	Classificação Cronológica da Geração
Tradicionalistas	1900 – 1945
Baby Boomers	1946 – 1964
Geração X	1965 – 1979
Geração Y ou Millennials	1980 – 1994
Geração Z	1995 – 2010

Fonte: Berkup (2014); Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász (2016); e Koksál (2019).

Com o trabalho à distância, diferenças e dificuldades de adaptação entre os trabalhadores e organizações foram emergindo (Saunders, 2017; Aguinis, & Burgi-Tian, 2021). As organizações defrontaram-se com distintas gerações de trabalhadores na modalidade *home office*. As gerações baby boomers, X e Y, antes acostumadas ao trabalho no escritório, agora, diante de uma nova modalidade de trabalho, enfrentaram de diversas formas dificuldades de adaptação ao novo formato de trabalho. A Figura 2 busca demonstrar algumas das dificuldades do trabalho em *home office* em cada geração (Berkup, 2014; Donnelly, & Johns, 2021).

**Figura 2.** Características e dificuldades de cada geração frente o trabalho *home office*

Nome da Geração	Características da Geração	Dificuldades Enfrentadas
<b>Baby Boomers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com seus ensinamentos, oferecem excelentes oportunidades para as gerações mais jovens desempenharem um papel significativo no local de trabalho, durante sua atividade laboral e também após a aposentadoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer pleno uso das tecnologias de informática e comunicação.</li> </ul>
<b>Geração X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendem a valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, garantindo que tenham mais tempo para se dedicar às famílias;</li> <li>Substituem os Baby Boomers após aposentados e são pais da Geração Z;</li> <li>Não são novatos em tecnologia, pois muitos membros dessa geração compartilham interesses em mídias sociais e <i>smartphones</i> que são análogos aos das gerações mais jovens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conciliar a rotina de trabalho com filhos em idade escolar estudando em casa.</li> </ul>
<b>Geração Y ou Millennials</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primeira onda da geração digital nascida no mundo da tecnologia;</li> <li>Aceitam facilmente as mudanças, vivem para o hoje, não gostam de fazer planos para longos períodos; preferem se divertir em seu próprio mundo;</li> <li>A maioria da geração Y já está presente no mercado de trabalho e trabalham junto com muitas pessoas da geração X e com menos gente da geração Z;</li> <li>Sucesso, carreira e dinheiro são prioridade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidar com a solidão e o isolamento social morando sozinhos em apartamentos pequenos.</li> </ul>
<b>Geração Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São os nativos digitais ou “iGeneration”;</li> <li>Primeira geração global;</li> <li>Geração carreirista e profissionalmente ambiciosa. Seus conhecimentos técnicos são de alto nível;</li> <li>Seus objetivos de carreira mais importantes são o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a estabilidade no local de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por terem medo de se tornar adultos e de assumir responsabilidades, julgam que o mundo do trabalho é frio e o rejeitam;</li> <li>Uso da linguagem formal. Palavras, gírias e expressões usadas por essa geração são bastante estranhas para seus pais e as duas partes às vezes entram em conflito.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos estudos de Berkup (2014); Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász (2016); Koksál (2019); Mahmoud *et al.* (2020); Aczel *et al.* (2021); Severo, Guimarães, & Dellarmelin (2021).

A partir da identificação das dificuldades vivenciadas por cada geração, as áreas de Recursos Humanos, para ajudar trabalhadores de distintas gerações na adaptação ao novo formato laboral, tiveram que entender o contexto atual para poder orientá-los. Essas áreas adotaram práticas de capacitação das pessoas voltadas para o trabalho à distância, para que os trabalhadores pudessem desenvolver uma postura autônoma em suas atividades laborais, possibilitando-lhes cumprir com a entrega de suas tarefas e atingimento de resultados (Lemos, Barbosa & Monzato, 2020).

Para obter êxito nessas capacitações, as áreas de RH tiveram de levar em consideração os pontos característicos de cada geração. Nesse sentido, a autorrealização da geração Baby Boomers é construída por suas experiências bem como por boa vontade e voluntariedade para compartilhamento de conhecimentos, apesar de possíveis limitações com o uso de ferramentas tecnológicas. Já a geração X, por ser autocentrada e multitarefa, o compartilhamento de conhecimentos é baseado na mutualidade e cooperação (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016; Koksál, 2019).

Para a geração Y, a autorrealização é uma busca imediata e seu tipo de relacionamento é principalmente virtual. Já o compartilhamento de conhecimentos possivelmente acontece com maior frequência, movido por interesse próprio ou forçado (Bencsik *et al.*, 2016)

Quanto à geração Z, Priporas, Stylos e Fotiadis (2017) reconhecem que esta é diferente das outras gerações em termos de necessidades e preferências. O uso criativo de tecnologias avançadas e alto envolvimento com compartilhamento de mídia social são a norma para os nativos digitais (Barak, 2018). Considerando o contexto apresentado, o estudo traz a seguinte proposição:

**Proposição 1a:** As organizações, ao apoiarem, capacitarem e orientarem os trabalhadores das diversas gerações na execução de suas atividades à distância, poderão conseguir uma produção igual ou superior à do trabalho presencial.

A natureza mutável do trabalho e das organizações, que inclui a tecnologia, a globalização, o trabalho em equipe e dados demográficos como, por exemplo, diferenças geracionais, podem ter reflexos no desempenho organizacional (Aguinis, 2019). Sendo assim, as capacitações precisam ser cada vez mais planejadas com foco nas necessidades específicas dos profissionais, de acordo com suas entregas e levando em consideração as características das gerações presentes no ambiente de trabalho (Bencsik *et al.*, 2016; Koksall, 2019; Mahmoud *et al.*, 2020; Aczel *et al.*, 2021; Severo, Guimarães, & Dellarmelin, 2021).

Outro provável impacto trazido pela pandemia para as organizações, é que as áreas de RH possivelmente focarão suas contratações em trabalhadores que têm autodisciplina para o trabalho à distância. Também serão características desejáveis destes trabalhadores, a competência para utilizar as tecnologias de informação e comunicação, facilidade de adaptação às mudanças que vão surgindo e propensão a trabalhar em qualquer ambiente (Aczel *et al.* 2021; Donnelly & Johns, 2021). Diante desta inferência, o estudo traz a seguinte proposição:

**Proposição 1b:** Com a ampliação do trabalho à distância, nas futuras contratações as organizações darão preferência para os candidatos com autodisciplina, que consigam executar suas atividades e cumprir com suas entregas trabalhando em qualquer local.

A tecnologia de informação e comunicação é um fator primordial na realização do trabalho à distância (Cooke *et al.*, 2021). Entretanto, há vantagens e desvantagens observadas pelas organizações e também pelos trabalhadores nessa modalidade de trabalho (Donnelly & Johns, 2021). No contexto organizacional, a vantagem identificada pelas organizações é a redução de gastos com manutenção de estrutura de escritórios, transporte e alimentação para o trabalhador – quando são fornecidos pela organização. Como desvantagem para a organização, está o alto valor de investimento na aquisição de equipamentos e tecnologias para disponibilizar dados em nuvem, antecipando, em função da pandemia, um cenário futuro em que os trabalhadores pudessem ter acesso remotamente aos sistemas e ambientes digitais da organização (Park & Cho, 2020).

O trabalho à distância trouxe uma disruptura para um novo arranjo organizacional e permitiu que muitas organizações desenvolvessem suas atividades nessa modalidade, oportunizando ao trabalhador permanecer empregado diante do cenário econômico adverso. Trouxe também para os trabalhadores a possibilidade de optarem pelo trabalho híbrido, onde o trabalhador fica um turno, ou dia, na organização e outro à distância, podendo ser em *home office* (Park & Cho, 2020; Aczel *et al.*, 2021; Edmondson & Mortensen, 2021). Uma outra proposição do estudo é a seguinte proposição:

**Proposição 1c:** O trabalho híbrido e o trabalho à distância tendem a ser modalidades de trabalho presentes no dia a dia das organizações e dos trabalhadores no pós-pandemia.

## 2.2 Trabalho à Distância

O isolamento social, defendido por muitos órgãos de saúde como uma forma de conter o avanço da pandemia da covid-19, deslocou as pessoas para trabalhar em casa, dando lugar ao chamado *home office* (Backes *et al.*, 2020; Alipour *et al.*, 2021; Lufkin, 2021), assim como moveu os alunos para estudar em casa, para o chamado *home schooling*. Esse tipo de trabalho traz questões até então inéditas e outrora difíceis de integrar para muitos trabalhadores: conciliar as atividades laborais com a rotina de estudo dos filhos.

E essa é apenas uma das diversas possibilidades vivenciadas no *home office*: pessoas que tiveram que lidar com animais de estimação em casa; casais trabalhando em casa; pessoas que moram com pais, avós ou outros parentes; ou moram com amigos. Enfim, uma série de configurações tornaram o trabalho em *home office* mais desafiador do que o trabalho no escritório (Alipour *et al.*, 2021; Radulescu *et al.*, 2021).

Essas situações têm impulsionado as pessoas a buscar imóveis maiores. Podem ser casais da geração X com filhos da geração Z em idade escolar, ou ainda famílias com filhos da geração Y, que vão voltar para a casa dos pais, uma vez que estão trabalhando em *home office*, ou não vão querer sair da casa dos pais. Enfim, ter os pais e os filhos em casa por mais tempo pode estimular a busca por residências maiores. Nesse sentido, o estudo apresenta a seguinte proposição:

**Proposição 2:** O trabalho em *home office* pode estimular as pessoas a buscarem moradias maiores e com possibilidade de adequação de espaço para escritório em casa, que viabilize um certo isolamento para a execução das suas atividades laborais.

As facilidades proporcionadas pelas tecnologias da informação e comunicação, que em grande parte foram as viabilizadoras do impulso para o trabalho *home office* como consequência da pandemia da covid-19, tornaram-se uma faca de dois gumes: ao mesmo tempo que viabilizam o trabalho fora do escritório, tornam o profissional acessível a qualquer momento. Essa acessibilidade casada com a necessidade de controle dos gestores que, em sua grande maioria, não foram preparados para lidar com equipes remotas, geram uma sobrecarga de trabalho, que no médio/longo prazo pode ser desgastante tanto para a equipe quanto para o gestor (Wibbens *et al.*, 2020; Donnelly, & Johns, 2021).

As áreas de Recursos Humanos devem lançar um olhar sobre essa questão, pois já há indicações de que as equipes não devem voltar integralmente para o trabalho presencial, quer seja pelos ganhos de produtividade experimentados neste momento de trabalho *home office*, quer seja pela redução de custos com instalações físicas das organizações. Há também que se considerar a adaptação dos profissionais ao trabalho à distância, que perceberam que podem ser produtivos e cumprir suas tarefas aliando isso a um maior tempo de convívio com a família, uma vez que ocorre uma redução do tempo no trânsito, no deslocamento para o trabalho e retorno para casa (Park & Cho, 2020; Aczel *et al.*, 2021).

Ainda no contexto organizacional, o trabalho à distância pode ser considerado como agregador, ou seja, positivo para a organização e o trabalhador, tendo em vista, por exemplo, a possibilidade de maiores oportunidades de trabalho para as pessoas com deficiência (outros exemplos na Figura 3). A seleção e contratação é feita de forma remota. Após a contratação, o treinamento e suas atividades laborais são no ambiente de escolha do trabalhador, assim, não necessitando de deslocamento (Park & Cho, 2020).

Por outro lado, o trabalho à distância também pode ser visto como segregador, ou seja, negativo para a organização e o trabalhador (Saunders, 2017), tendo em vista, por exemplo, que os trabalhadores podem ter dificuldade de socializar no ambiente virtual (outros exemplos na Figura 3). Há necessidade de momentos que promovam contato e integração, além da

utilização de ferramentas tecnológicas de comunicação que possibilitem a inclusão dos trabalhadores, oportunizando que se sintam mais à vontade na equipe para dar ideias, opinar nos projetos etc. (Pozen & Samuel, 2021).

**Figura 3. Tendências do trabalho para cada perfil de trabalhador**

<b>Tendência</b>	<b>Perfil de trabalhador</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Positiva para a organização e o trabalhador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador com maior escolaridade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ter mais conhecimento, pode ter uma melhor adaptação ao trabalho à distância, pois este tipo de trabalho requer planejamento, organização e autodisciplina.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador bem adaptado ao trabalho à distância.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eleva a produção por não haver interferência de outros colegas do escritório, também por não precisar atender a chamadas telefônicas a todo o momento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador que reside em ambiente espaçoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pode dedicar um espaço para fazer um pequeno escritório em casa, o que lhe permite se isolar das distrações da residência.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador com acesso à internet e infraestrutura (*) de boa qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa qualidade de acesso à internet permite ter melhor e mais rápido acesso às informações organizacionais e com isso dar respostas rápidas e com confiabilidade nas informações.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador com deficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A modalidade <i>home office</i> permite a inclusão da pessoa com deficiência e maior acesso às oportunidades de trabalho, desde o recrutamento e seleção, até a contratação e treinamento para iniciar suas atividades, pois todo o processo é realizado de forma remota.</li> </ul>
<b>Negativa para a organização e o trabalhador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador com menor escolaridade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O trabalhador com baixa escolaridade pode enfrentar dificuldades para lidar com os recursos tecnológicos necessários para viabilizar o trabalho à distância, assim como pode ter menos autodisciplina.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador mal adaptado ao trabalho à distância.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os trabalhadores das gerações Baby Boomers e X (anos iniciais) podem enfrentar dificuldades com as tecnologias de informação e comunicação atuais e, com isso, diminuir sua produtividade.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador com pouco espaço em sua residência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador que não tem um espaço específico em casa para trabalhar e divide o ambiente com várias pessoas ao mesmo tempo, o que gera distrações e atrapalha a produtividade. Isso pode levar o trabalhador a entregar suas tarefas com atraso e não ser produtivo como esperado pela organização.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador com acesso à internet e infraestrutura (*) de má qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pode enfrentar dificuldades para executar suas atividades, pois as informações da organização estão nos sistemas em nuvem, as reuniões são realizadas online e uma série de outras atividades requerem um bom acesso à internet e infraestrutura para serem realizadas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhador com deficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização que optar pelo trabalho híbrido pode restringir as oportunidades para esse perfil de trabalhador, caso fique localizada em local de difícil acesso.</li> <li>Se a pessoa não tiver qualificação para uso adequado das tecnologias de informação e comunicação.</li> <li>Se a pessoa não contar com a infraestrutura necessária para o trabalho e a organização não disponibilizar.</li> </ul>

(\*) Entende-se por infraestrutura: local para trabalhar, mesa, cadeira, computador com acesso à Internet.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos estudos de Berkup (2014); Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász (2016); Koksál (2019); Mahmoud *et al.* (2020); Aczel *et al.* (2021); Severo, Guimarães, & Dellarmelin (2021).

Para treinar e capacitar as equipes, as áreas de RH devem inicialmente conhecer o perfil de cada trabalhador. Nesse aspecto, trabalhadores com maior grau de escolaridade e trabalhadores da geração Z – nascidos a partir de 1995 – são os mais propensos à adaptação e produtividade no trabalho remoto. Além disso, a habilidade destes trabalhadores com as tecnologias contribui também para o desenvolvimento de suas atividades (Donnelly & Johns, 2021).

Por outro lado, os trabalhadores das gerações Baby Boomers e X, e também os trabalhadores com menor grau de instrução e com pouca habilidade de uso das tecnologias de informática e comunicações, são os que tiveram maiores dificuldades de adaptação ao trabalho à distância, levando, em alguns casos, ao atraso para entrega de suas atividades. Com esse novo formato de trabalho, as organizações passaram a adotar o acompanhamento dos trabalhadores por meio de produtividade dentro do período laboral (Lemos *et al.*, 2020).

Esta situação tem desencadeado patologias emocionais nos trabalhadores, como crise de ansiedade e depressão, causando ainda insegurança relacionada ao medo de perder o emprego, devido à dificuldade de adaptação e baixa produtividade, pois o trabalhador precisa de autodisciplina e organização para entrega das tarefas no prazo estabelecido (Lemos *et al.*, 2020). Isso configura a importância da adoção de metodologias eficazes de transição para o trabalho à distância.

### 2.3 Múltiplas Identidades de Trabalho

Com o advento da pandemia da covid-19 muitos trabalhadores tiveram redução de jornada de trabalho e, conseqüentemente, perda de suas rendas, o que pode ter comprometido o sustento de suas famílias (Backes *et al.*, 2020). Diante dessa adversidade, a solução mais viável para o restabelecimento da renda desses trabalhadores foi aderir e fortalecer o exercício de múltiplas identidades de trabalho.

Para Caza *et al.* (2018), as múltiplas identidades de trabalho são carreiras plurais, onde os trabalhadores optam por manter e se identificar simultaneamente com vários empregos. Essas identidades envolvem a criação e manutenção de espaço cognitivo e social para várias versões do trabalhador, sendo uma tendência prevista para os profissionais do século XXI e que foi intensificada pela pandemia.

O grande desafio para os trabalhadores, frente à pandemia da covid-19 é examinar como podem desenvolver um senso de autenticidade ao desempenhar múltiplas identidades de trabalho com as quais podem não se identificar. No entanto, esses trabalhadores o fazem por necessidade de complementar sua renda e propiciar o sustento de sua família (Caza *et al.*, 2018; Ng, Chen, Ng, & Ng, 2021).

Nesse foco, a literatura apresenta uma díade emergente. De um lado, trata da identificação e compromisso com funções múltiplas, onde os trabalhadores escolhem múltiplas identidades porque isso lhes permite perseguir seus vários interesses ou paixões e veem suas identidades de trabalho como centrais e valorizadas, encontrando um sentido para o trabalho além do financeiro. Em contraste, as pessoas que desempenham várias funções de trabalho apenas por motivos financeiros podem ter menos probabilidade de se comprometer fortemente ou internalizar cada uma de suas funções de trabalho e, portanto, podem ter diferentes expectativas e experiências de autenticidade no trabalho (Caza *et al.*, 2018).

Portanto, com esse processo de mudanças de cenários das organizações e das formas de trabalho que demandam estratégias de sobrevivência, respostas às novas condições ambientais e redução de custos, a complexidade das múltiplas identidades tem se tornando mais prevalente (Brammer *et al.*, 2020). Assim, as organizações frequentemente têm proporcionado aos trabalhadores, por exemplo, que assumam múltiplas funções de trabalho, como o *job rotation*, ou trabalhos híbridos (Edmondson & Mortensen, 2021). Essa realidade

parece ser uma tendência que as organizações devem adotar como parte do “novo normal”, sendo uma alternativa viável para as organizações e profissionais (Caza *et al.*, 2018).

Apesar de ainda haver resistências de muitas organizações, o “novo normal” chegou para contrastar a ideia de que múltiplas identidades não são esperadas ou totalmente aceitas. Logo, em distintos domínios atuais, há uma aceitação crescente de que os trabalhadores poderão adotar múltiplas identidades de trabalho, o que demanda das organizações estratégias de valorização do trabalhador, bom clima organizacional, fortalecimento de valores e bons líderes. Nesse sentido, o estudo traz a seguinte proposição:

**Proposição 3:** O trabalho híbrido e o trabalho à distância poderão fomentar as múltiplas identidades de trabalho no pós-pandemia.

### 3. DISCUSSÃO

Tendo discutido a covid-19 como o evento disruptivo mais impactante dos últimos tempos, aplicamos a compreensão da teoria da societalização como elemento central dessa disrupção. Exploramos as possíveis mudanças sociais e tendências de reconfiguração do papel das organizações e dos trabalhadores na sociedade pós-pandemia.

Entendemos que, por conta do cenário disruptivo da covid-19, as organizações de todas as áreas e setores bem como os trabalhadores tiveram que se reinventar na busca incessante por alternativas e estratégias jamais pensadas. Algumas dessas alternativas como forma de sobrevivência e outras como diferenciais competitivos no novo normal do trabalho à distância – com destaque para o *home office* –, do trabalho híbrido e das múltiplas identidades.

Esse contexto de mudanças repentinas e necessidades de reposicionamentos frente aos desafios impostos pela covid-19, tem levado os gestores, as áreas de Recursos Humanos e os trabalhadores a adotarem medidas de contenção e posicionamentos diferenciados. Tais medidas devem levar em consideração as gerações às quais pertencem os trabalhadores, as pessoas que compõem os grupos de risco e as exigências regulamentares voltadas para garantir a saúde e segurança dos trabalhadores, como a limitação de pessoas por espaço de trabalho dentro das organizações.

Por fim, a adoção de modalidades não presenciais tem proporcionado vantagens como economia com manutenção de estrutura organizacional, transporte e alimentação do trabalhador – quando são fornecidos pela organização. Já como desvantagem, e um desafio para a mudança de cultura e mentalidade organizacional, há a falta de controle com a rotina do trabalhador e alto valor de investimento na aquisição de tecnologia da informação para disponibilizar os dados em nuvem para a equipe, por exemplo.

### 4. PESQUISAS FUTURAS

A estrutura que propusemos discute questões importantes para gestores, pesquisadores e trabalhadores, considerando os cenários de agregação e de segregação das modalidades de trabalho fruto do novo normal e das configurações no mercado de trabalho no pós-covid-19. Nesse sentido, são necessárias pesquisas sobre como as organizações têm lidado com o trabalho à distância – com destaque para o *home office* –, o trabalho híbrido e múltiplas identidades, considerando as gerações presentes nessas organizações. Logo, as pesquisas futuras devem considerar essa dinâmica.

É sabido que micro e pequenas empresas tem grande relevância no cenário mundial tanto no que contribuem com a economia quanto no que geram de empregos. Logo as pesquisas futuras devem examinar como essas organizações estão lidando com a disrupção

compulsória visto que têm modificado as configurações dos negócios, tanto por forças externas regulamentares, quanto por estratégias de diferenciação e sobrevivência, o que leva à um novo normal com mudança de cultura e mentalidade organizacional.

A covid-19 trouxe bruscas mudanças na transição do trabalho no escritório para o trabalho à distância. Logo, o trabalhador precisou compreender e adaptar-se à nova modalidade. Desse modo, são necessárias pesquisas futuras orientadas para avaliar como as organizações estão contribuindo para evitar o *turnover* de colaboradores que não conseguiram se adaptar ao trabalho à distância.

Como sugestão de pesquisas futuras, os estudos podem se concentrar em como os trabalhadores que exercem múltiplas identidades de trabalho motivados apenas por necessidades financeiras, cogitam permanecer nesse novo normal. De igual forma, o que os trabalhadores da economia gig, muitas vezes já forçados a cumprir múltiplas vocações, pensam e compreendem da experiência de trabalho do “novo normal”. Estudos futuros podem também considerar como as empresas vão trabalhar a motivação dos trabalhadores na modalidade à distância e, ainda, pesquisas futuras podem investigar como homens e mulheres interpretam e encaram as múltiplas identidades.

## 5. CONCLUSÃO

A pandemia da covid-19 tem afetado profundamente quase todos os aspectos da vida econômica e social em todo o mundo e pode ser considerada o evento disruptivo de maior relevância para os estudos de gestão na atualidade. Nossa análise se concentrou na teoria de societalização para examinar como esse evento disruptivo tem afetado as organizações e os trabalhadores fazendo emergir no Brasil fronteiras de agregação e de segregação frutos do novo normal, como por exemplo, o trabalho à distância – em especial na modalidade *home office* –, o trabalho híbrido e as múltiplas identidades.

## REFERÊNCIAS

- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T., & Szaszi B. (2021). Researchers working from home: benefits and challenges. *PLoS One*. 16(3): e0249127. DOI: 10.1371/journal.pone.0249127.
- Aguinis, H. 2019. Performance management (4th ed.), Chicago Business Press, Chicago, IL.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 1-8.
- Alexander, J. C. (2018). The societalization of social problems: Church pedophilia, phone hacking, and the financial crisis. *American Sociological Review*, 83(6), 1049-1078.
- Alipour, J.-V., H. Fadinger und J. Schymik (2021), My home is my castle: The benefits of working from home during a pandemic crisis. *Journal of Public Economics*. 196, 104373. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2021.104373.
- Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 19(4), 1-10.
- Barak, M., (2018). Are digital natives open to change? Examining flexible thinking and resistance to change. *Computers & Education*, 121, 115-123.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., & Juhász T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.

- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-218.
- Böll, S., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2014). Telework and the nature of work: An assessment of different aspects of work and the role of technology. *European Conference on Information Systems 2014 (ECIS 2014 Proceedings)*. Tel Aviv, Israel.
- Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. K. (2020) Covid-19, Societalization and the future of business and society. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 493-507.
- Burtch, G., Carnahan, S., & Greenwood, B. N. (2018). Can you gig it? an empirical examination of the gig-economy and entrepreneurship. *Management Science*, 64(12), 5497-5520.
- Caza, B. B., Moss, S., & Vough, H. (2018). From synchronizing to harmonizing: the process of authenticating multiple work identities. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 703-745.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, M. (2021). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research, *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1-23.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: an intellectual history and directions for future. *Research Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078.
- Denning, S. (2016). Christensen updates disruption theory. *Strategy & Leadership*, 44(2), 10-16.
- Donnelly, R., & Johns, J., (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice, *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84-105.
- Dubey, S., Biswas, P., Ghosh, R., Chatterjee, S., Dubey, M. J., Chatterjee, S., Lahiri, D., & Lavie, C. J. (2020). Psychosocial impact of Covid-19. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14(5), 779-788.
- Edmondson, A. C., & Mortensen. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
- Frare, A. A., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 400-412.
- Hällgren, M., Rouleau, L., & De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111-153.
- Koksal, M.H. (2019). Differences among baby boomers, generation X, millennials, and generation Z wine consumers in Lebanon. Some perspectives. *International Journal of Wine Business Research*, 31(3), 456-472.
- Lemos, A. H. da C., Barbosa, A. de O., & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 388-399.
- Lufkin, B. (2021). Why you're more creative in coffee shops. *BBC Worklife*. Available at <https://www.bbc.com/worklife/article/20210114-why-youre-more-creative-in-coffee-shops>.

- Mahmoud, A.B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267-275.
- Meijerink, J., Keegan, A., & Bondarouk, T. (2021). Having their cake and eating it too? Online labor platforms and human resource management as a case of institutional complexity. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2020.1867616.
- Ng, H.K.Y., Chen, S.X., Ng, J.C.K., & Ng, T.K. (2021) Does having multiple identities predict life satisfaction? Holistic thinking as a condition for achieving integrated self-concept. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01477-1>
- Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. P., & Berg, J. MD. (2013). When worlds collide in cyberspace: how boundary work in online social networks impacts professional relationships. *Academy of Management Review*, 38(4), 645-669.
- Park, S., & Cho, Y. J., (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2020.1777183.
- Pozen, R. C., & Samuel, A. (2021). What mix of WFH and office time is right for you? *Harvard Business Review*. Available at <https://hbr.org/2021/05/what-mix-of-wfh-and-office-time-is-right-for-you>.
- Priporas, C.V., Stylos, N. & Fotiadis, A.K., (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381.
- Radulescu, C.V., Ladaru, G.-R., Burlacu, S., Constantin, F., Ioanas, C., & Petre, I.L. (2021). Impact of the Covid-19 Pandemic on the Romanian labor market. *Sustainability*, 13, 271. doi: 10.3390/su13010271.
- Saunders, E. G. (2017). How to stay focused when you're working from home. *Harvard Business Review*. Available at <https://hbr.org/2017/09/how-to-stay-focused-when-youre-working-from-home>
- Stevano, S., Mezzadri, A., Lombardozzi, L., & Bargawi, H. (2021). Hidden abodes in plain sight: the social reproduction of households and labor in the Covid-19 pandemic, *Feminist Economics*, 27(1-2), 271-287.
- Wibbens P. D., Koo, W. W-Y., & McGahan A. M. (2020). Which COVID policies are most effective? A bayesian analysis of Covid-19 by jurisdiction. *PLoS ONE* 15(12): e0244177. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244177>.