



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



UFOP

Universidade Federal
de Ouro Preto

**CONTRADIÇÕES DO TRABALHO HÍBRIDO: UMA ANÁLISE SOBRE A DUPLA
ALIENAÇÃO À LUZ DA GERAÇÃO Z.**

Felícia Assis Martins Liboreiro

MARIANA

2023

FELÍCIA ASSIS MARTINS LIBOREIRO

**CONTRADIÇÕES DO TRABALHO HÍBRIDO: UMA ANÁLISE SOBRE A DUPLA
ALIENAÇÃO À LUZ DA GERAÇÃO Z.**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial e obrigatório à obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra Carolina Machado Saraiva.

MARIANA

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L696c Liboreiro, Felicia Assis Martins.
Contradições do trabalho híbrido [manuscrito]: uma análise sobre a
dupla alienação à luz da Geração Z. / Felicia Assis Martins Liboreiro. -
2023.

43 f.: il.: gráf., tab.. (Série: Não se aplica.)

Orientadora: Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .
ISBN: Não se aplica..
ISSN: Não se aplica..

1. Alienação (Psicologia social). 2. COVID-19, Pandemia de, 2020-. 3.
Geração Z. 4. Trabalhadores. 5. Trabalho - Análise. I. Saraiva, Carolina
Machado. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 331

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Felícia Assis Martins Liboreiro

CONTRADIÇÕES DO TRABALHO HÍBRIDO: UMA ANÁLISE SOBRE A DUPLA ALIENAÇÃO À LUZ DA GERAÇÃO Z

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração

Aprovada em 31 de agosto de 2023.

Membros da banca

Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva - Orientador(a) - Universidade Federal de Ouro Preto
Profa. Dra. Daniela Leandro Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribelli - Universidade Federal de Ouro Preto

Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 08/09/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Machado Saraiva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/08/2023, às 17:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Leandro Rezende, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 06/09/2023, às 15:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0583500** e o código CRC **3EDA9701**.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha mãe Fabíola Leão, a minha irmã Fábiana Assis e ao meu avô Newton Martins por serem exemplos e incentivadores para mim em relação aos estudos. E a minha orientadora Dra. Carolina Machado Saraiva, por ter aceitado realizar esse trabalho junto comigo, pela paciência no desenvolvimento da escrita e por todo aprendizado nesse processo, agradeço com imensa admiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, a minha mãe Fabíola por ser minha referência, por acreditar na Universidade Pública de qualidade, na educação e me incentivar durante todos esses anos. À minha irmã Fábiana por sempre estar presente. Ao meu avô Newton Martins por ser um exemplo, tenho certeza que ele estaria muito feliz por essa conquista. Aos meus familiares; Denise, Zenner, Alba e Maria Lúcia, sem vocês esse sonho não poderia ter se tornado realidade – obrigada por acreditarem em mim.

À Assistência Estudantil, ao NACE/PRACE por ter sido ferramenta essencial para a minha permanência na Universidade Pública.

A República Taj Mahal, todas vocês são exemplos do porquê a assistência estudantil deve permanecer na Universidade, tenho muito orgulho de cada uma de vocês. Principalmente a Luana que se tornou uma grande amiga e parceria, obrigada por tudo sempre. À Leticia, Laura e Karol por terem sido excelentes *roommates*, por me receberem tão bem quando cheguei. À Rayza, Fernanda, Poliana e Regiane por terem sido alicerce quando estávamos na pandemia de COVID-19, obrigada por todo apoio e trocas. À Alessandra, Débora e Alice por terem sido fundamentais na finalização deste ciclo.

Ao ICISA e ao curso de Administração que proporcionou o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal a cada um dos projetos que estive inserida. Aos professores, Hélio, Marisa, Carol e Harrison por terem sido essenciais na minha formação. Ao 17.1 pelo companheirismo, à Marília e Alan pela afinidade ímpar, à Carol, Nayara e Marina que acolheram quando tudo começou e tornaram a graduação mais leve. Aos momentos incríveis da graduação que pude compartilhar, agradeço a Amanda, Mariana, Maria Victoria e Leticia.

Entre as montanhas de Mariana e Ouro Preto pude ter os melhores encontros, momentos e aprendizados. Obrigada por cada pessoa que de alguma forma esteve junto desse processo.

*“Se a educação sozinha não transforma
a sociedade, sem ela tampouco a
sociedade muda”*

Paulo Freire.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a estrutura de trabalho após a pandemia de COVID-19 e expor as principais mudanças que ocorreram nesse processo até a construção atual. A partir disso, foi abordado a consolidação da nova configuração do trabalho, o regime de trabalho híbrido na geração Z. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, através de revisão bibliográfica e estudo de caso realizado com indivíduos pertencentes a geração Z, com aplicação de questionários eletrônicos estruturados. Dessa forma, buscou-se definir o público da amostra em questão de gênero, escolaridade, estado civil e setor de atuação e posteriormente o uso da escala *Escala Likert*, a fim de compreender a percepção da geração Z atuante nessa estrutura de trabalho. Os resultados obtidos com os 84 indivíduos da análise, revelaram um grupo da geração Z que se adaptou positivamente ao regime de trabalho híbrido. Entretanto, foi identificado que a diferenciação entre tempo livre e trabalho são um ponto negativo apontado pelos participantes. Por conseguinte, evidenciou-se que o regime de trabalho híbrido é uma tendência nas organizações devido à adesão positiva da geração Z, contudo, estreitar os limites do trabalho nessa estrutura é um desafio a ser construído.

Palavras-chave: trabalho, trabalhador, estrutura, regime híbrido, pandemia de COVID-19, tempo livre, geração Z.

ABSTRACT

This research aims to analyze the work structure after the COVID-19 pandemic and expose the main changes that occurred in this process until the current construction. From this, the consolidation of the new configuration of work, the hybrid work regime in generation Z, was addressed. For this, a descriptive qualitative research was carried out, through a bibliographic review and case study conducted with individuals belonging to generation Z, with the application of structured electronic questionnaires. Thus, we sought to define the audience of the sample in terms of gender, education, marital status and sector of activity and later the use of the Likert Scale scale, in order to understand the perception of generation Z working in this work structure. The results obtained with the 84 individuals of the analysis, revealed a group of generation Z that adapted positively to the hybrid work regime. However, it was identified that the differentiation between free time and work is a negative point pointed out by the participants. Therefore, it was evidenced that the hybrid work regime is a trend in organizations due to the positive adherence of generation Z, however, narrowing the limits of work in this structure is a challenge to be built.

Keywords: work, worker, structure, hybrid regime, COVID-19 pandemic, free time, generation Z.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Estrutura de trabalho e regime híbrido.....	10
2.2 Geração Z.....	12
2.3 Precarização do trabalho e dupla alienação do trabalhador.....	18
3. METODOLOGIA.....	19
3.1 Sobre o método.....	19
3.2 Procedimentos metodológicos.....	20
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	21
4.1 Composição da amostra.....	21
4.2 Percepções da estrutura de trabalho no Regime Híbrido.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
6. REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi um período marcado por mudanças e instabilidades econômicas e sociais mundialmente devido à pandemia de COVID-19. Entre a segunda quinzena de fevereiro e primeira quinzena de março de 2020, deu-se a constatação dos primeiros casos de contaminação de COVID-19 no Brasil, era o início da disseminação do vírus em território brasileiro. A principal forma de conter o avanço do vírus e diminuir as mortes era o distanciamento social, recomendado pela Organização Mundial de Saúde, OMS (Organização Mundial da Saúde, 2020).

A adaptação à nova configuração de estrutura social tornou-se imprescindível seja nas suas integrações sociais pessoais, sejam as da estrutura de trabalho. Dentro dessa perspectiva, o trabalho remoto tornou-se a melhor alternativa de manter o trabalhador produzindo seguindo as recomendações da OMS. O trabalhador precisou se adaptar às novas necessidades vivenciadas e novas funções foram determinadas (MENDES, 2020)

De acordo com a Lei Nº 14.442 ART.75-B a definição de trabalho remoto corresponde: “a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo”. No período de quarentena da pandemia de COVID-19 houve uma aceleração do processo de transição do trabalho presencial para o trabalho remoto, o que fez com que empresas e colaboradores tivessem que se adaptar a esse novo modelo em um curto espaço de tempo (MELICIO, RKISC; COSTA NETO, 2020).

A relação entre pandemia de COVID-19 e estrutura de trabalho caminhou junta nos últimos anos. Em fevereiro de 2022 houve a liberação do primeiro lote de vacinas inteiramente produzidas no Brasil pela Fiocruz, dessa forma, foi uma ferramenta primordial para o avanço da vacinação dos brasileiros (FIOCRUZ, Fundação Oswaldo Cruz, 2022). Com o avanço de brasileiros imunizados contra COVID-19, a estrutura organizacional tende a acompanhar mais uma vez tais mudanças nas novas formas de trabalho. O retorno 100% presencial não era uma realidade, entretanto, a volta parcial foi vista como uma tendência, permitindo incorporação de novas formas de trabalho, como por exemplo o trabalho híbrido (LANA, 2021).

O SEBRAE (2023) diz que o regime de trabalho híbrido corresponde a um modelo de trabalho em que há a junção do trabalho realizado de maneira presencial, e esse pode ser na sede/filial de suas empresas e/ou em *coworkings*, em escritórios de clientes, e o trabalho remoto, realizado à distância, fora desses ambientes, geralmente nas casas dos trabalhadores.

Dessa forma, o trabalho híbrido mescla o trabalho presencial com o trabalho remoto, e a frequência de cada um vem a ser definida pela empresa de acordo com as demandas e funções de cada colaborador (LEI 14.442/2022).

As mudanças ocorridas devido à nova estrutura de trabalho trouxeram consigo maior liberdade e flexibilidade do trabalhador, uma vez que se pode escolher o ambiente para exercer suas funções por estar mais tempo em casa. Contudo, a possibilidade de exercer o trabalho em “qualquer lugar” pode gerar a ideia de disponibilidade integral do trabalhador e a privação das relações interpessoais e trocas com colegas de trabalho (BBC BRASIL, 2023).

De maneira análoga, entra em questão o tempo livre do trabalhador e o que ele significa na estrutura social. O tempo livre faz referência ao ócio, ou seja, o tempo para descanso e cessação do trabalho. Entretanto, sob essa nova perspectiva o trabalho é levado para um ambiente que teoricamente seria destinado para o tempo ocioso do trabalhador. A problemática em questão é como se dá essa relação de trabalho em um ambiente que também é a casa do trabalhador, e a expropriação do tempo livre do trabalhador (ADORNO, 1969).

O objetivo geral desta pesquisa é compreender as relações de trabalho após a pandemia de COVID-19, identificar suas principais mudanças e tendências desse grupo populacional. A partir disso, conseguir identificar indivíduos da geração Z que exerçam funções trabalhistas em regime híbrido e posteriormente analisar o perfil desses trabalhadores e avaliar as suas percepções sob essa estrutura de trabalho.

A justificativa para realização desta pesquisa é a necessidade em aprofundar os conhecimentos da nova estrutura de trabalho pós pandemia de COVID-19 e entender as suas implicações sobre a rotina do trabalhador. Desse modo, fomentar os estudos no que tange a Ciência Administrativa e suas funções tanto em meio acadêmico quanto nas implicações do mercado de trabalho.

Por conseguinte, a fim de contribuir para a lacuna teórico-empírica acerca da nova estrutura de trabalho após a pandemia de COVID-19 e as tendências que impactam diretamente o cotidiano dos trabalhadores, definiu-se realizar um estudo de caso através da metodologia *survey* sobre indivíduos da geração Z que exercem funções em regime de trabalho híbrido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estrutura de trabalho e regime híbrido

A estrutura de trabalho sofreu intensas modificações com a pandemia de COVID-19 (GATNER, 2021). De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2020, ano que se deu o início da disseminação do vírus, chegou a 88% a proporção de empreendedores que tiveram redução no faturamento de suas empresas. Muitas empresas tiveram que fechar e para se manter no mercado foi fundamental criar estratégias que atendessem às novas necessidades (DOS SANTOS, DE OLIVEIRA 2021).

Se, durante a pandemia, o trabalho remoto era a principal forma de trabalho, após a pandemia houve o fortalecimento do regime de trabalho híbrido. O trabalho híbrido tem como principal característica trazer novamente o trabalhador para dentro da empresa, onde estariam concentradas atividades que exigem maior concentração e esforço. Dessa forma, tanto a estrutura organizacional quanto os trabalhadores realizaram um processo de readaptação nas suas atividades diárias (BRASIL, BBC 2023).

A revista inglesa *The Economist* (2023), em pesquisa realizada com o Google Workspace, mostra que o trabalho híbrido esteve presente dentro da estrutura do trabalho desde a Segunda Guerra Mundial (1900) e sempre esteve relacionado com o avanço da tecnologia. Entretanto, apesar do regime híbrido ter surgido no século XIX ganhou força após a pandemia de COVID-19 como consequência das restrições de saúde estabelecidas pela OMS (MELICIO, RKISC; COSTA NETO, 2020). A necessidade de continuar alimentando o sistema capitalista fez com que a estrutura de trabalho se adaptasse, assim, consolidou o regime híbrido devido a necessidade do isolamento social para contenção e diminuição da disseminação do vírus (IMPACT, ECONOMIST 2022).

De acordo com pesquisa realizada pela RB (2022), empresa terceirizada para prestação e distribuição de benefícios, as principais vantagens do trabalho híbrido para a estrutura organizacional são a otimização da infraestrutura, redução de custos com espaço físico, redução de custos com despesas diárias, expansão de equipes para outras cidades e estados. Dessa forma, o regime híbrido gera ganhos diretos em relação à configuração de grandes empresas – flexibilização da estrutura e diminuição de custos.

Atualmente, em estudo realizado pela Deloitte (2023) as mudanças geradas na estrutura organizacional após a implementação do regime híbrido, além de espaço físico, tiveram como consequência a necessidade de estabelecer um ambiente digital forte para a realização das demandas, estratégias para retenção de talentos, funcionários alinhados com a cultura e modelo organizacional. Assim, estabelecem que fortalecer o ambiente de trabalho é imprescindível para uma estrutura ainda em adaptação.

As mudanças no trabalho cresceram exponencialmente, e por isso o regime de trabalho híbrido é visto como uma tendência no trabalho (BRASIL, BBC 2023). Em pesquisa realizada pela Gartner (2023), os estudos prevêm que 30% dos trabalhadores até 2025 provavelmente trabalharão em regime de trabalho híbrido no Brasil, porcentagem que é 10% maior que em 2019. Dessa forma, é possível observar o regime híbrido como uma tendência cada vez maior nas organizações.

2.2 Geração Z

Os pesquisadores Neil Howe e William Strauss (1997) são considerados os precursores nos estudos das gerações criando a Teoria das Gerações. Propõem a definição das gerações a partir de ciclos de acontecimentos ocorridos dentro da sociedade que são capazes de criar padrões na formação dos indivíduos. Em entrevista realizada pela BBC *News* Mundo (2020), Howe faz um paralelo acerca da Teoria das Gerações e a situação gerada pela pandemia de COVID-19 e afirma, “Este momento se parece muito com a década de 1930: ruptura de alianças internacionais, aumento dos autocratas em todo mundo, auge do populismo e um descontentamento enorme com a situação econômica que conduz até a grandes transformações dos governos, em última instância, redefine completamente a cidadania e as próprias instituições públicas.”

As gerações e seus comportamentos estão atrelados à historicidade, ao contexto em que surgem, e subjetividade do indivíduo, como interage dentro da sociedade e os padrões seguidos (FEIXAS, CARLES 2010). Para compreender a influência das gerações na sociedade é imprescindível identificar que indivíduos enquadram-se nesses grupos. Atualmente, há diversos autores que discutem acerca do tema e apresentam novas delimitações acerca da geração Z, como Pew Research Center com os nascidos de 1997 a 2012, Jean M. Twenge, os nascidos em meados 1996 até os anos 2000, Bharat & Mahanandia nascidos a partir de 1990 a 2010.

Os indivíduos da presente pesquisa apresentam um recorte de idade de 18 anos a 33 anos. Por esse ângulo, é possível definir através de estudos geracionais, características semelhantes dessa faixa etária (NEIL HOWE; WILLIAM STRAUSS, 1997). De acordo com definição proposta por Bharat & Mahanandia (2018), a amostra analisada constitui a geração Z, nascida entre 1990 e 2010. A Geração Z é uma geração marcada por mudanças, grande avanço da tecnologia, consolidação da internet, incorporação de dispositivos móveis e

instabilidade econômica em âmbito global, assim, possui particularidades marcantes que a diferenciam das gerações anteriores. (DIAS, BRUNA, 2023).

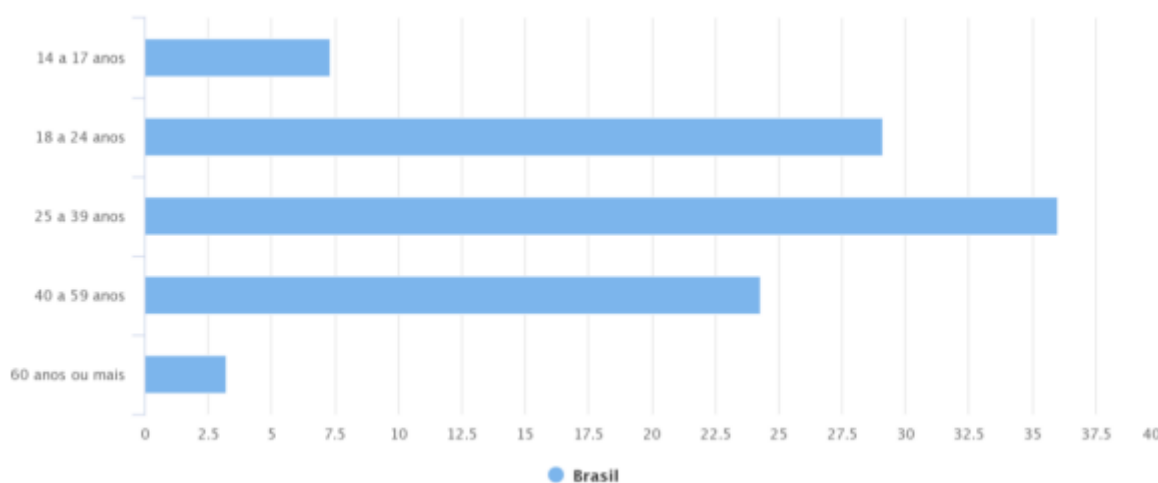
A geração Z é constituída pelas transformações desde o início de formação e permanece com essa característica dentro da estrutura social, a capacidade de se adequar ao novo (DORSEY; VILLA, 2023). Dentro do contexto de pós-pandemia de COVID-19 não foi diferente, os indivíduos tiveram que se adequar às mudanças na organização de trabalho – a consolidação do trabalho híbrido (NOGUEIRA, 2021). O regime de trabalho híbrido é marcado pela inovação e o uso de tecnologia da informação (VELOSO; MARQUES; ABRANTES, 2022). De maneira análoga, seria natural o aumento do uso de tecnologias de computadores e telecomunicações como consequência de processos iniciados desde a revolução tecnológica na década de 70 e a revolução microeletrônica do século XX (NAKANO, 2023).

A ênfase no dinamismo e tecnologia sempre esteve presente também na rotina da geração Z (BHARAT; MAHANANDIA, 2018), a pandemia de COVID-19, nesse momento, pode ser considerada somente um acelerador dessas mudanças. Os indivíduos da amostra traduzem as características citadas que marcam a geração Z, as suas percepções dentro da estrutura social, principalmente no contexto do mercado de trabalho, conforme afirma HERMES (2017, p. 39):

São nativos digitais e multifuncionais, estão acostumados a receber uma imensidão de informações e, conseqüentemente, vivem em um mundo de infinitas possibilidades. Por ser a mais nova geração no mercado de trabalho ainda não se tem um “rótulo” tão bem definido sobre essa geração. O que se pode afirmar é que já nasceram, literalmente, conectados.

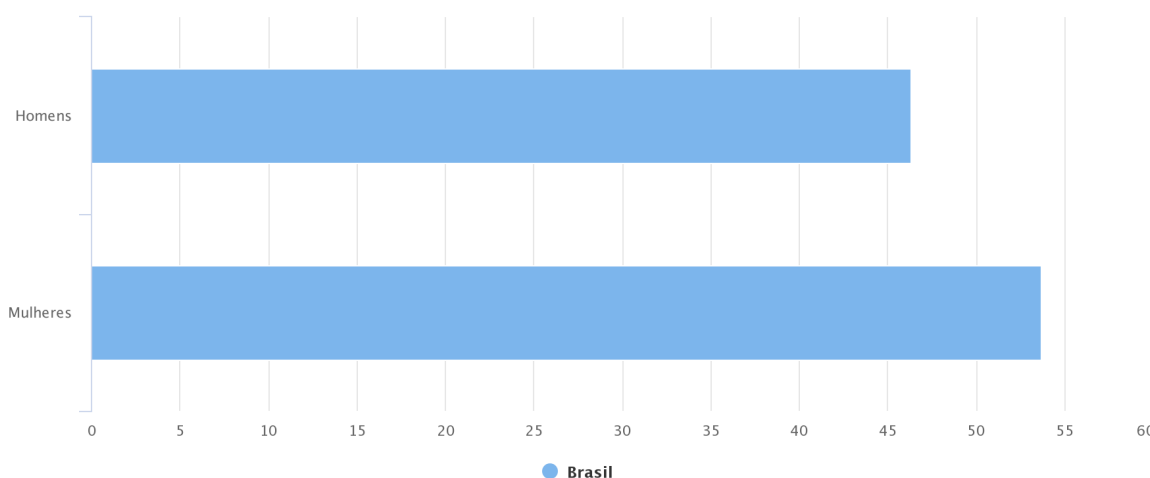
Sob a perspectiva da definição dos indivíduos que compõem a geração Z, indivíduos que nasceram entre os anos de 1990 a 2010 (BHARAT; MAHANANDIA, 2018), de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD CONTÍNUA), aponta que a distribuição de pessoas desocupadas por idade no primeiro trimestre de 2023 no Brasil concentram-se 29,10% entre 18 a 24 anos e 36% entre 25 a 39 anos, sendo 53,7% mulheres (GRÁFICO I). Ou seja, é possível observar que a maior taxa de desocupação, pessoas que se encontram desempregadas, no Brasil concentra-se entre jovens e mulheres.

GRÁFICO I - DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAS DESOCUPADAS POR IDADE PRIMEIRO TRIMESTRE 2023



Disponível em: [Divulgação trimestral | IBGE](#)
Fonte: IBGE.

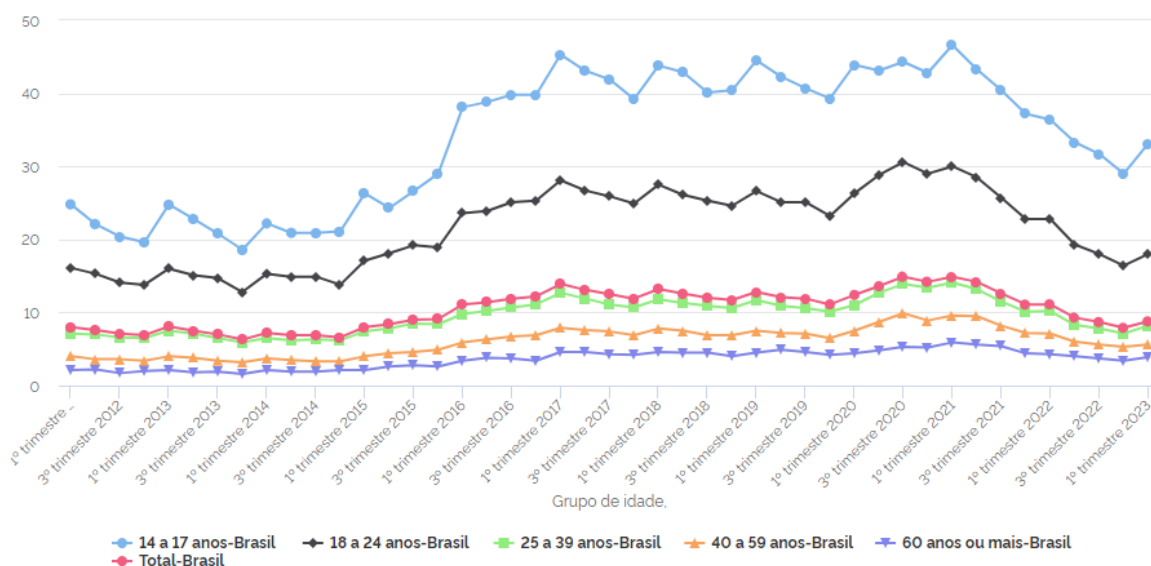
GRÁFICO II - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE PESSOAS DESOCUPADAS POR SEXO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2023



Disponível em: [Divulgação trimestral | IBGE](#)
Fonte: IBGE

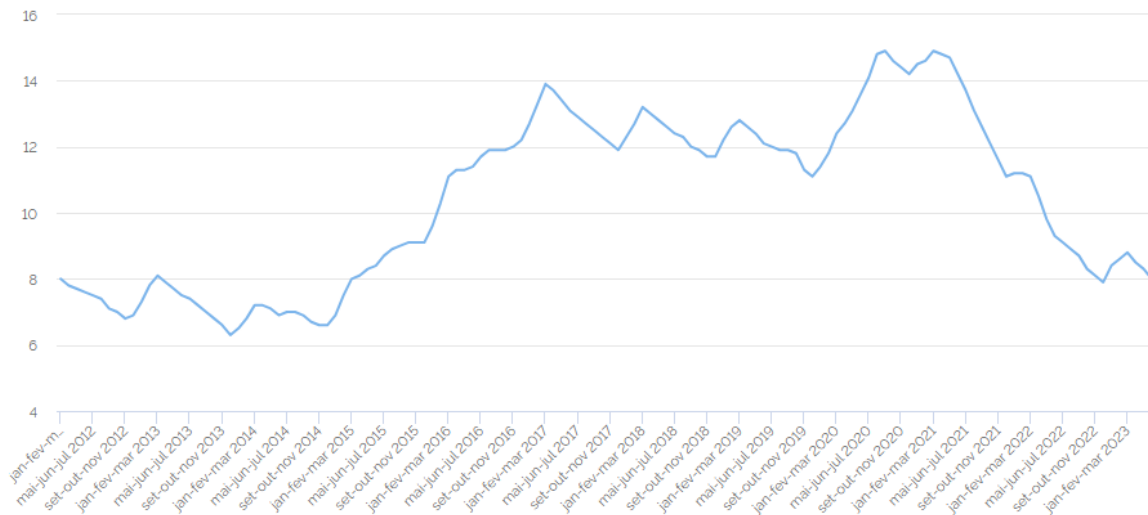
A PNAD CONTÍNUA (2023) apresenta um gráfico comparativo com os índices de desocupação no Brasil entre o primeiro trimestre de 2012 e o primeiro trimestre de 2023 (GRÁFICO III). Em 2020, o terceiro trimestre do ano (julho, agosto, setembro) apresentou um crescimento exponencial na taxa de desemprego, sendo de 14,9%, o maior nos últimos 11 anos (IBGE, 2023).

**GRÁFICO III - TAXA DE DESOCUPAÇÃO, POR IDADE
PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2012 E PRIMEIRO TRIMESTRE 2023**



Disponível em: [Divulgação trimestral | IBGE](#)
Fonte: IBGE.

**GRÁFICO IV - TAXA DE DESOCUPAÇÃO
PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2012 E PRIMEIRO TRIMESTRE 2023**



Disponível em: [Divulgação trimestral | IBGE](#)
Fonte: IBGE.

Acerca da diferença de distribuição percentual, de indivíduos desocupados, entre homens (46,3%) e mulheres (53,7%) no primeiro trimestre encontra-se um percentual de 7,4%, (GRÁFICO II) (IBGE, 2023). Em pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho, um novo indicador demonstra que 15% das mulheres em idade ativa em nível

global estão desempregadas. Tais dados evidenciam a desigualdade de gênero ainda presente no mercado de trabalho (OIT, 2023).

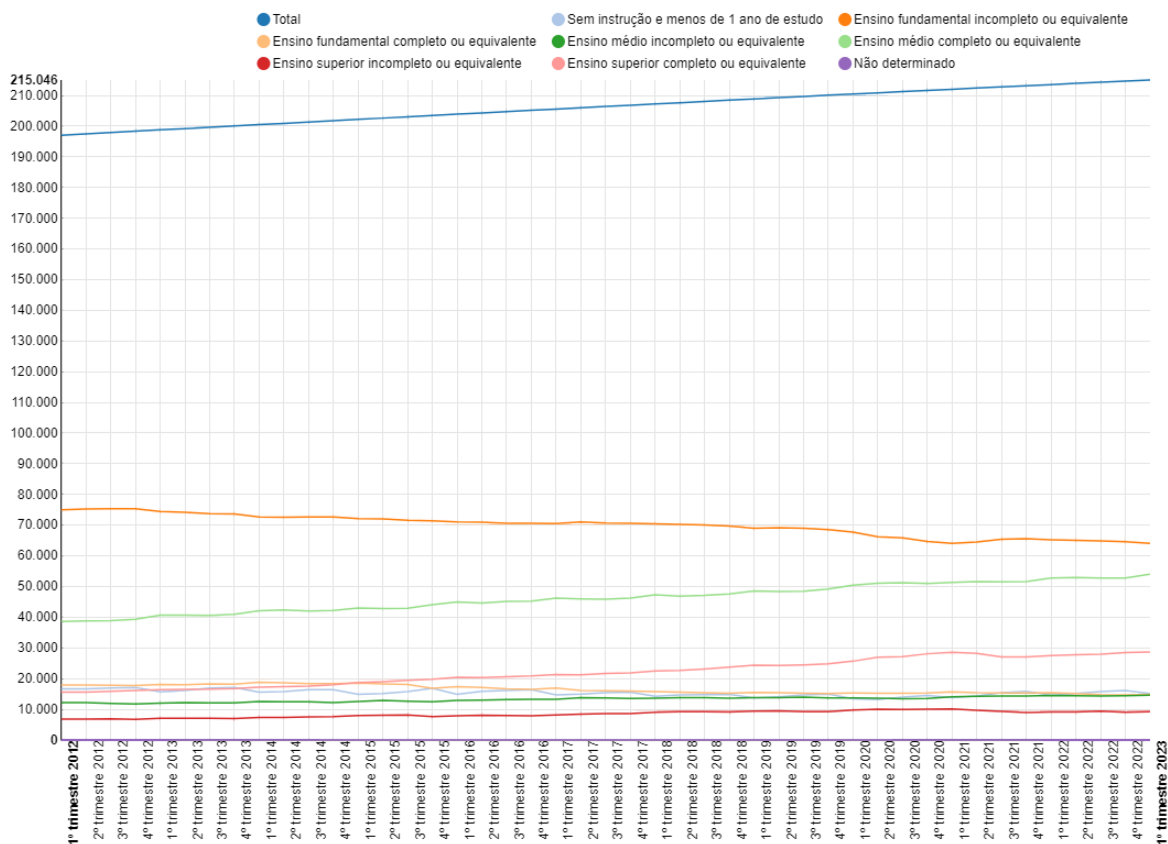
A desigualdade de gênero corresponde a diferenças de oportunidades, direitos, acesso e tratamento entre homens e mulheres. Incluem desigualdade no acesso à educação, diferenças salariais injustas e carga desigual de trabalho não remunerado, sendo reflexos sociais e culturais que são perpetuados ao longo da história do Brasil e do Mundo, conforme afirma Paola Cappellin (2004, p.81):

“No atual contexto das reconfigurações das relações sociais no mundo do trabalho repensar as conexões entre ética e gênero faz parte dos processos de modernização e renovação de valores nas organizações produtivas. A emergência da ideia igualdade de tratamento, que tem registro histórico no debate já no século XIX, e a recente definição do direito de “igualdade de oportunidades” são referências de valores que qualificam o trabalho feminino. Mas apesar das recentes inovações produtivas e organizacionais estas referências não são ainda direitos aplicados, permanecendo como pautas de difícil negociação entre as trabalhadoras e os empregadores. Recentemente, no panorama internacional e também no Brasil, as formulações da reparação, responsabilidade, risco e indenização são recursos teóricos que buscam solidificar os compromissos de reciprocidade de direitos e deveres nas relações de troca no mercado, nas relações contratuais, tendo repercussão até nas relações de trabalho. Compreender então como os direitos são assimilados pela coletividade leva a repensar sob quais mecanismos podem ser “atualizados” os compromissos renovando os valores que qualificam o trabalho, e, em particular, o trabalho feminino.”

De acordo com Jérôme Gauthier (1998), apesar da definição de desemprego estar ligada a indivíduos economicamente ativos que não conseguem encontrar trabalho remunerado, ou seja, à falta de emprego, o conceito de desemprego é muito mais amplo e corresponde também a um problema social significativo. Dessa forma, está associado a questões sociais, econômicas e políticas sendo fruto de uma estrutura social e suas construções, passa a ser algo não somente individual, mas principalmente coletivo (CARLOTTO, NEUMANN 2023).

Paralelo a isso, de acordo com a pesquisa de nível de instrução realizada Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Primeiro Trimestre de 2023 é possível visualizar que atualmente predomínio de brasileiros que possuem apenas ensino fundamental incompleto, isso significa que a maior parte da população brasileira ainda não concluiu a Educação Básica o que está diretamente relacionado aos altos índices de desocupação da faixa etária da geração Z no Brasil (GRÁFICO V). (BHARAT; MAHANANDIA, 2018).

GRÁFICO V - POPULAÇÃO POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO – I TRIMESTRE, BRASIL



Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de domicílios Contínua trimestral

Os indivíduos da geração Z, também denominados nativos digitais, por terem trajetória marcada pelo avanço da tecnologia, têm a diversidade como atributo em seu perfil profissional. De acordo com Francis e Hoefel (2018) os nativos digitais se preocupam e inserem pautas importantes como igualdade de gênero, de raça, de etnia e de orientação sexual no meio corporativo. Dessa forma, são agentes fundamentais para alcance de mudanças e fortalecimento da diversidade organizacional (BERGE, BERGE, 2019 apud PREZIOSI, 2021).

De maneira análoga, é possível observar na geração analisada que é também mais engajada em questões políticas. Logo, visualizam que a estrutura de trabalho, além da pandemia ter sido ferramenta impulsionadora para mudanças, sofreu influência com a crise da democracia, crescimento da direita e aprofundada por governos que possuem inspiração neoliberal. (Fuks, Marques 2022). A consolidação da Lei n. 13.467/2017, a Reforma da Previdência, a Lei da Liberdade Econômica e o Contrato Verde são exemplos do

enfraquecimento dos direitos dos trabalhadores (Carta Capital, 2019). Assim, a perspectiva desses jovens que estão entrando no mercado de trabalho, enfrentando dificuldades de oportunidades, precarização da estrutura organizacional e enfraquecimento de direitos, é que haja mudanças e melhorias com a transição de governo (CERIBELI; LOURENÇO; SARAIVA 2023).

2.3 Precarização do trabalho e dupla alienação do trabalhador

A grande aderência dos indivíduos com o regime híbrido está diretamente ligada à dita maior liberdade proporcionada, contudo, tal liberdade é estabelecida pelo capitalismo flexível que precisa que o sujeito saiba lidar com riscos, mudanças e rápida entrega de resultados. (Gaulejac, 2007). A partir disso, o indivíduo tem que se adaptar às novas demandas e condições que o trabalho impõem dentro dessa estrutura de “flexibilização” que incluem também as diferentes formas de precarização. (ANTUNES, 2008). Conforme Ricardo Antunes afirma, no livro “Infoproletários: degradação real do trabalho virtual”, página 235, (2008);

“A flexibilização, definitivamente, não é a solução para aumentar os índices de ocupação. Ao contrário, é uma imposição à força de trabalho para que sejam aceitos salários reais mais baixos e em piores condições. É nesse contexto que estão sendo reforçadas as novas ofertas de trabalho, por meio do denominado mercado ilegal, no qual está sendo difundido o trabalho irregular, precário e sem garantias. Com o pós-fordismo e a mundialização econômico-produtiva, o trabalho ilegal vem assumindo dimensões gigantescas, também porque os países industrializados deslocaram suas produções para além dos limites nacionais e, sobretudo, vêm investindo em países nos quais as garantias trabalhistas são mínimas e é alta a especialização do trabalho, conseguindo, assim, custos fundamentalmente mais baixos e aumentando a competitividade [...]. A globalização neoliberal e a internacionalização dos processos produtivos estão acompanhadas da realidade de centenas e centenas de milhões de trabalhadores desempregados e precarizados no mundo inteiro. O sistema fordista nos havia acostumado ao trabalho pleno e de duração determinada. Agora, ao contrário, um grande número de trabalhadores tem um contrato de curta duração ou de meio expediente; os novos trabalhadores podem ser alugados por algumas poucas horas ao dia, por cinco dias da semana ou por poucas horas em dois ou três dias da semana.”

A dinâmica de liberdade do regime híbrido tende a trazer uma perspectiva de disponibilidade do trabalhador em tempo integral, ao surgimento de qualquer demanda estaria à disposição para cumpri-lo. A liberdade aponta para se tornar funcionalizada, uma vez que estar livre e disponível é o pré-requisito dessa nova estrutura de trabalho (ADORNO, 1969).

De acordo com Theodor W. Adorno e Max Horkheimer (1947) no livro “Dialética do Esclarecimento”, os autores fazem uma analogia entre os mitos gregos e a origem da alienação, estando esta já inserida desde esse período. Adorno, p.19 (1947) afirma que; “*O patrimônio cultural está em exata correlação com o trabalho comandado e ambos se baseiam na inescapável compulsão à dominação social da natureza.*”, ou seja, dentro do sistema o indivíduo assume o papel que lhe é designado e para sua manutenção é imprescindível segui-ló. (ADORNO; HORKHEIMER, 1947). Sob a perspectiva marxiana, o sujeito alienado acredita que deve seguir a estrutura de trabalho estabelecida para que assim esteja também incluído na vida em sociedade. (GOULART, 2014). O coletivo, nesse momento, sobrepõe-se a características e desejos individuais, conforme Adorno (1947) afirma:

O espírito torna-se de fato o aparelho da dominação e do autodomínio, como sempre havia suposto erroneamente a filosofia burguesa (...) Os ouvidos moucos, que é o que sobrou aos dóceis proletários desde os tempos míticos, não superam em nada a imobilidade do senhor (...) A regressão das massas de que hoje se fala nada mais é senão a incapacidade de poder ouvir o imediato com os próprios ouvidos, de poder tocar o intocado com suas próprias mãos: a nova forma de ofuscamento que vem substituir as formas míticas superadas (...) Quanto mais complicada e mais refinada a aparelhagem social, econômica e científica, para cujo manejo o corpo já há muito foi ajustado pelo sistema de produção, tanto mais empobrecidas as vivências de que ele é capaz.

A flexibilização e a falsa percepção de liberdade entram como ferramentas para a expropriação do tempo livre do trabalhador. (ADORNO, 1969). Desse modo, percebemos que já existe um caminho da dupla alienação, paralelo a precarização do trabalho, descobrindo o sujeito neoliberal. (ANTUNES, 2008).

3 METODOLOGIA

3.1 Sobre o método

O presente trabalho é composto por método qualitativo descritivo, pois tem como objetivo central compreender a estrutura de trabalho após a pandemia de COVID-19, para a geração Z. A partir disso utilizou-se a metodologia de pesquisa *survey*, que de acordo com o dicionário inglês-português de *Cambridge* significa “levantamento”. Assim pode-se classificar como sendo uma ferramenta para levantamento e coleta de dados através de aplicação de questionários de forma estruturada junto a um determinado grupo (VASCONCELLOS-GUEDES, LILIANA; GUEDES, LUIS FERNANDO ASCENÇÃO,2007).

3.2 Procedimentos metodológicos

O período de coleta de dados foi no primeiro trimestre de 2023, 04 de março de 2023 a 08 de maio de 2023, através da aplicação de questionário eletrônico, estratégia mais ágil e dinâmica para divulgação devido a facilidade de acesso a plataformas online. O envio do questionário foi realizado através de grupos de pesquisa e em redes sociais como LinkedIn.

Os questionários eletrônicos ficaram disponíveis para fácil acesso e compartilhamento em meios digitais, desse modo, a fim de gerar uma coleta sem distorções, a primeira pergunta do questionário aplicado visa filtrar o grupo de análise, com a pergunta “Atualmente, está exercendo funções trabalhistas em regime híbrido?”. Assim, para as respostas negativas o questionário se encerrava, e para as respostas positivas dava-se sequência. Posteriormente foi inserida uma pergunta acerca da faixa etária dos indivíduos para que também se estabelecesse um filtro de indivíduos pertencentes à geração Z. Assim, constitui-se 84 respostas válidas para realização da análise.

Dentro dessa perspectiva, com o grupo definido de 84 indivíduos, para compreender a estrutura de trabalho pós pandemia de COVID-19, foram incorporadas ao questionário 16 perguntas com adoção da *Escala Likert*, que consiste em coletar respostas de forma psicométrica, em que os indivíduos especificam seu nível de concordância nas afirmações das seções. Assim, há a utilização em uma escala de 1 a 5, sendo 1 como “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. (DALMORO; VIEIRA, 2013).

As seções para respostas da *Escala Likert* foram divididas em duas partes. A primeira no que diz respeito a “Estrutura de trabalho pós pandemia”. Com o intuito de compreender as percepções dos entrevistados acerca da nova estrutura foi abordado sobre o impacto gerado tanto em âmbito profissional como produtividade, especialização, incorporação de novas

ferramentas, carga horária, quanto no novo arranjo organizacional, o ambiente de trabalho inserido dentro do ambiente de moradia e descanso. Já a segunda seção visa compreender sobre as percepções dos indivíduos sob a nova configuração da estrutura de trabalho, como se dão as relações de trabalho sob o regime de trabalho híbrido.

4 ANÁLISE DE DADOS

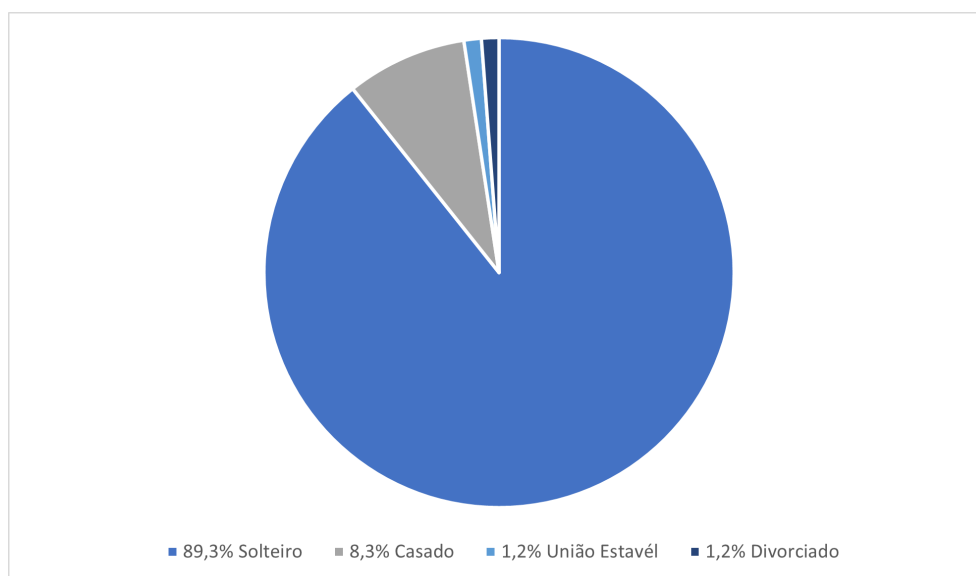
4.1 Composição da amostra

A presente pesquisa tem por objetivo investigar acerca das mudanças causadas nas relações de trabalho após a pandemia de COVID-19, com enfoque no regime de trabalho híbrido e percepções dos indivíduos na geração Z. Assim, o questionário eletrônico aplicado, conforme exposto nos procedimentos metodológicos, obteve 84 respostas de pessoas que exercem funções trabalhistas em modelo híbrido e são pertencentes à geração Z. A partir de definido o grupo de estudo, é imprescindível compreender a amostra de pesquisa - gênero, idade, estado civil, escolaridade e área de atuação de trabalho. Em primeira análise, têm-se definido uma faixa etária dos participantes entre 18 a 33 anos. Em gênero as mulheres aparecem como o principal grupo da coleta de dados, constituem 63,1%, homens vêm em segundo lugar com 35,7% e não binário constituem 1,2% .

Para além de compreender somente o indivíduo em si e suas características pessoais é de suma importância entender a composição do espaço de trabalho no regime híbrido. Ou seja, quais são os personagens, para além do trabalhador e empresa, que também acabam sendo inseridos em uma estrutura de trabalho que invade os limites da vida privada. Dessa forma, mesmo não atuando efetivamente no regime híbrido, o estado civil e/ou grupo familiar acaba sendo incluído nessa estrutura, e assim, contribui para as percepções dos indivíduos nessa consolidação do novo formato de trabalho.

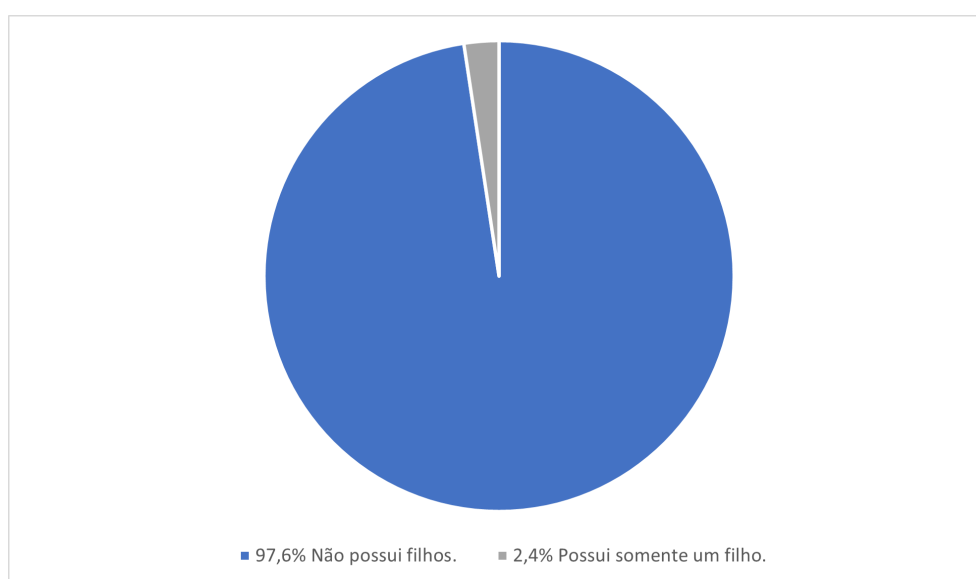
Em relação ao estado civil, a amostra é formada por indivíduos majoritariamente solteiros, com 89,3% (GRÁFICO VI). Em segunda maior porcentagem, com 8,3% os casados, e posteriormente 1,2% com união estável e 1,2% divorciado. Paralelo a esse ponto é observada a formação do grupo familiar dos indivíduos que exercem funções em regime híbrido: têm-se 97,6% de indivíduos sem filhos e apenas 2,4% com apenas um filho (GRÁFICO VII).

GRÁFICO VI - ESTADO CIVIL



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

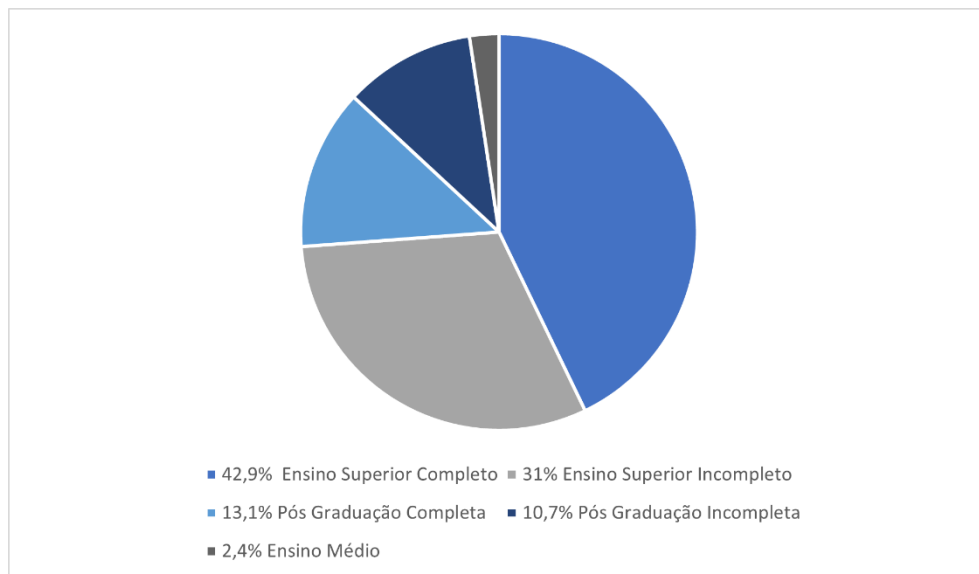
GRÁFICO VII - GRUPO FAMILIAR



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

A formação acadêmica dos indivíduos do estudo indica alta escolaridade, sendo esses em sua maioria com Ensino Superior Completo e Ensino Superior Incompleto (em andamento), 42,9% e 31%, respectivamente. Seguido de 13,1% com Pós-graduação Completa, 10,7% com Pós-graduação Incompleta (andamento) e apenas 2,4% com Ensino Médio (GRÁFICO VIII).

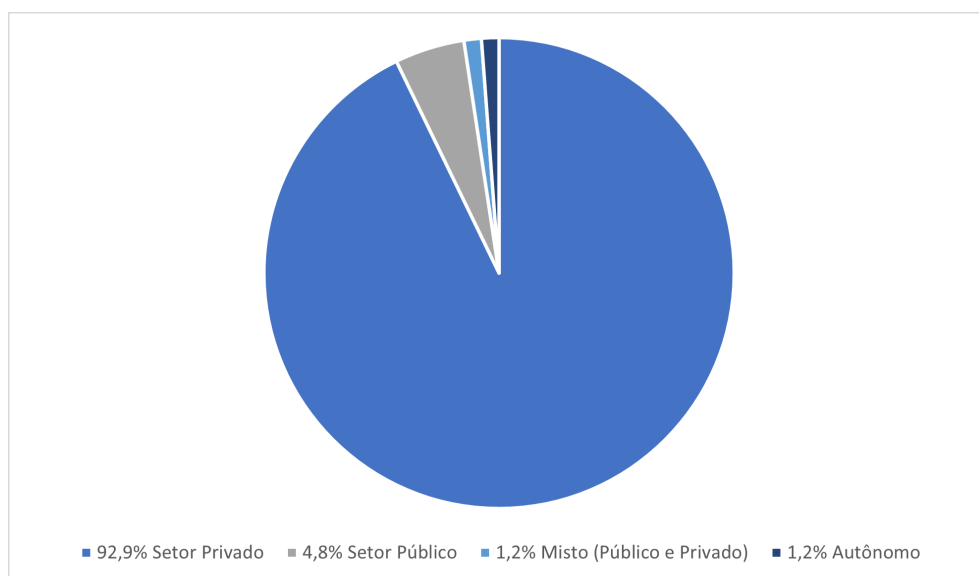
GRÁFICO VIII - ESCOLARIDADE



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

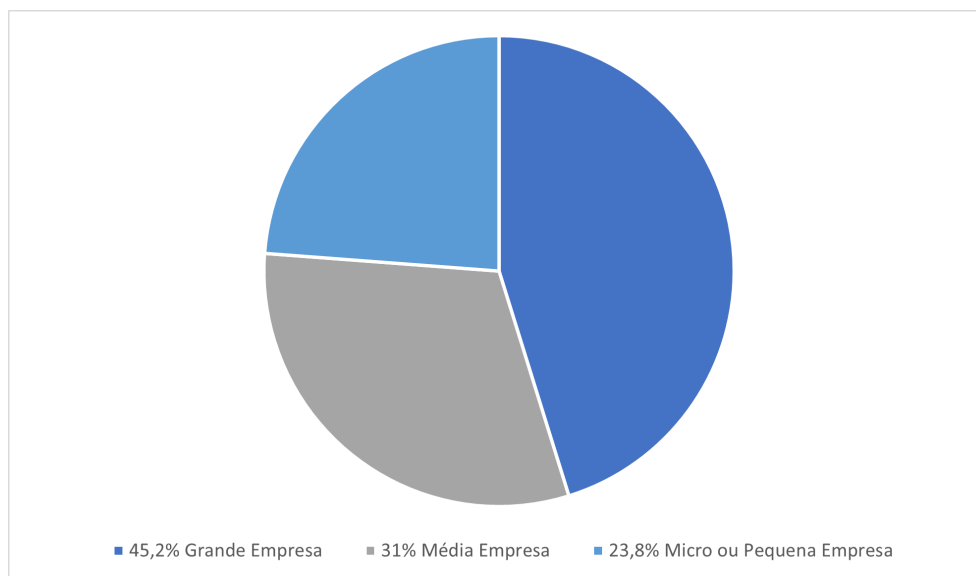
O setor de atuação desses sujeitos concentra-se com 92,9%, no Setor Privado e 45,2% na Grande Empresa. Posteriormente têm-se 4,8% no Setor Público, 1,2% de maneira Mista (parte em Setor Público e parte em Setor Privado) e 1,2% de forma Autônoma. E na estrutura empresarial 31% em Média Empresa e 23,8% em Micro ou Pequena Empresa (GRÁFICO IX, GRÁFICO X).

GRÁFICO IX - SETOR DE ATUAÇÃO



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

GRÁFICO X - ESTRUTURA EMPRESARIAL



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023)

Os indicadores, em relação ao grupo de investigação da pesquisa, resultam em um grupo restrito da população brasileira que possui acesso à educação superior e atua dentro do setor privado, em grandes e médias empresas. Ou seja, indivíduos que possuem também melhores oportunidades de trabalho e melhores remunerações dentro da estrutura social e não são um reflexo da amplitude do trabalho da maioria dos brasileiros, conforme dados de pesquisa realizada pelo IBGE no mesmo período da pesquisa (primeiro trimestre de 2023). Entretanto, é imprescindível analisar as percepções desses indivíduos acerca do trabalho para compreender os rumos que a estrutura organizacional, possibilidade de traçar tendências e como se estabelecem e firmam as relações de trabalho de uma população jovem que ficará ativa no mercado por um longo período.

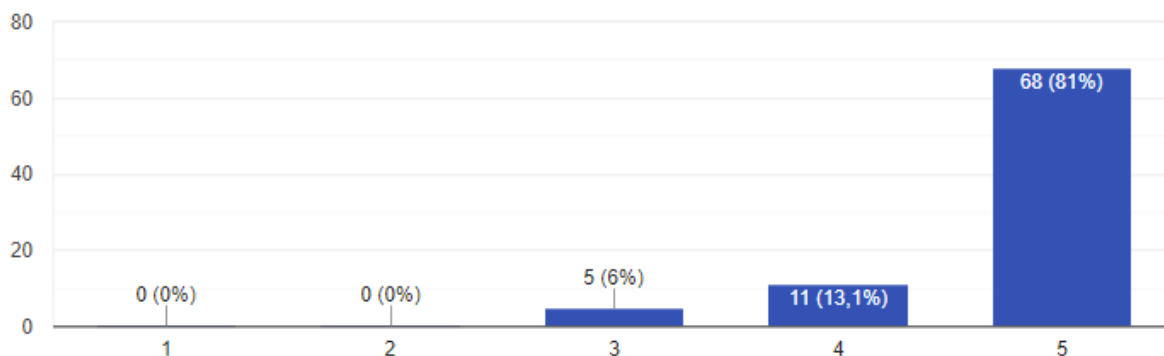
4.3 Percepções da estrutura de trabalho no regime híbrido

Ao realizar a coleta de dados sobre as percepções da estrutura de trabalho híbrido utilizou-se a *Escala Likert*, conforme exposto nos procedimentos metodológicos adotados. Nesse momento, para verificação dos dados obtidos e maior entendimento das percepções da amostra foram somadas as duas maiores porcentagens obtidas na da *Escala Likert* (sejam essas tanto os pontos como “concordam totalmente” quanto no “discordo totalmente”).

Na amostra, a respeito da configuração do trabalho 94,1% dos indivíduos acreditam que o trabalho híbrido seja composto pela junção do *home office* e do trabalho presencial ocorrendo de forma dinâmica, apenas 6%, concordam parcialmente com a afirmação (ESCALA I). Seguindo sob a ótica da relação dos entrevistados e regime híbrido, 92,8% concordam que a estrutura de trabalho foi intensificada no pós-pandemia, 6% concorda parcialmente e 1,2% discorda da afirmação (ESCALA II). Ao considerar o trabalho híbrido como uma tendência nas organizações 90,4% concordam, 6% concordam parcialmente e 3,6% discordam da assertiva (ESCALA III). A partir dessa visualização do trabalho híbrido, como uma tendência organizacional, estabelece como ponto central da pesquisa compreender as percepções do trabalhador e os impactos causados no sujeito e em sociedade.

ESCALA I - CONFIGURAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO

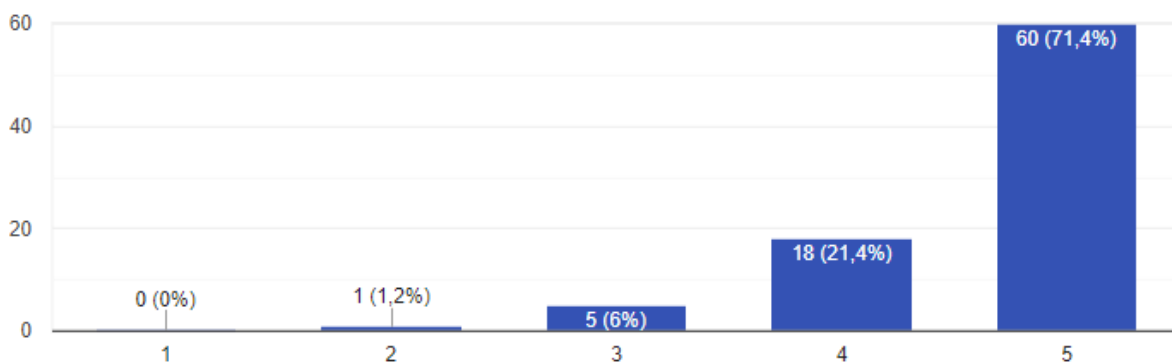
“Entendo como trabalho híbrido a junção do home office e do trabalho presencial ocorrendo de forma dinâmica.”



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

ESCALA II - ESTRUTURA DO TRABALHO HÍBRIDO PÓS PANDEMIA

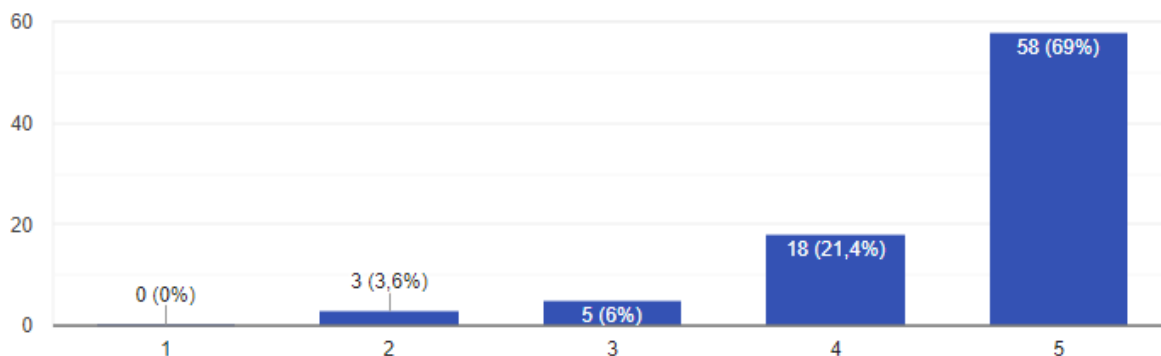
“A estrutura de trabalho híbrido foi intensificada no pós-pandemia.”



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

ESCALA III - O TRABALHO HÍBRIDO COMO UMA TENDÊNCIA

“O trabalho híbrido é uma tendência cada vez maior nas estruturas organizacionais.”

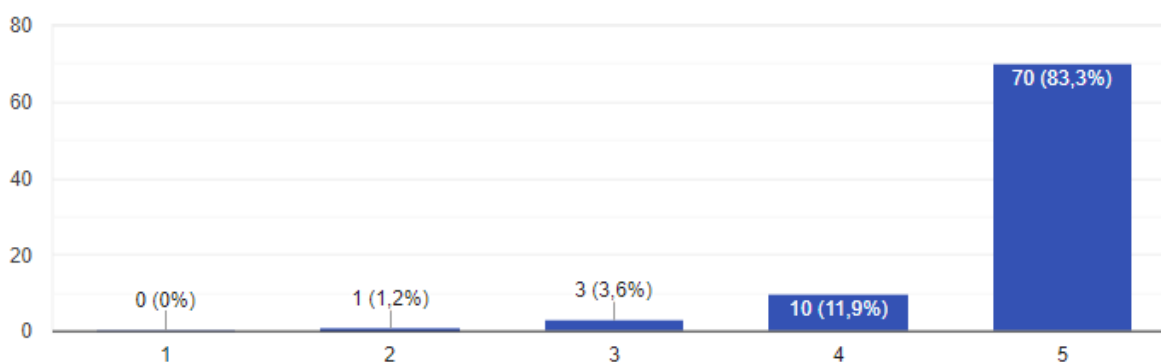


Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

A estrutura de trabalho sofreu inúmeras alterações pós-pandemia e o primeiro ponto de análise foi a incorporação de novas ferramentas no âmbito organizacional. Para 95,2% dos indivíduos houve aumento do uso de tecnologias com plataformas *online* eficientes, meios de comunicação mais eficazes e sistemas de atividades remotos essenciais para a execução do trabalho (ESCLA IV).

ESCALA IV - INCORPORAÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS NO REGIME HÍBRIDO

“A incorporação de novas plataformas on-line, meios de comunicação mais eficazes e sistemas de atividades remotos tornaram-se essenciais para a execução do trabalho.”



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

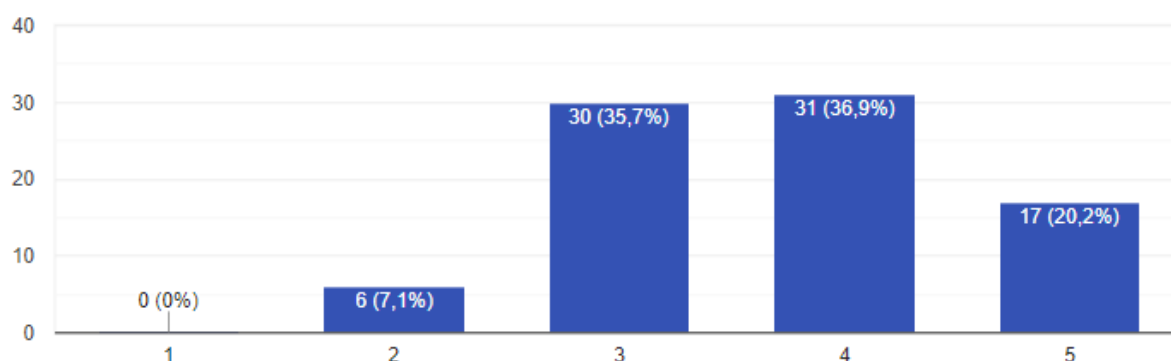
As tecnologias da informação tornam-se a chave para a realização do trabalho na sociedade atual, a maioria dos regimes trabalhistas são invadidos pelo maquinário digital (MARX, 2015) e possuem inclusão pelo menos de alguma ferramenta tecnológica como base

para desenvolvimento do trabalho - celulares, impressoras 3D e inteligência artificial (ANTUNES, 2020). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pesquisa realizada pelo PNAD TIC é possível visualizar que de 2019 para 2021 o percentual de casas com acesso à internet de banda larga fixa aumentou 5,5%, totalizando em 83,5%, sendo 99,5% das pessoas utilizando o celular como principal ferramenta de acesso.

O aumento do uso das tecnologias e novas ferramentas utilizadas refletem diretamente no mercado de trabalho, uma vez que, o trabalhador precisa conhecer e apresentar domínio de novas técnicas para a execução de suas funções. Sob essa perspectiva, 57,1% concordam com a assertiva que “O mercado de trabalho tornou-se mais competitivo após pandemia de COVID 19”, 35,7% concorda parcialmente e 7,1% não concorda (ESCALA V).

ESCALA V - MERCADO DE TRABALHO PÓS PANDEMIA

“O mercado de trabalho tornou-se mais competitivo no pós-pandemia de Covid-19.”



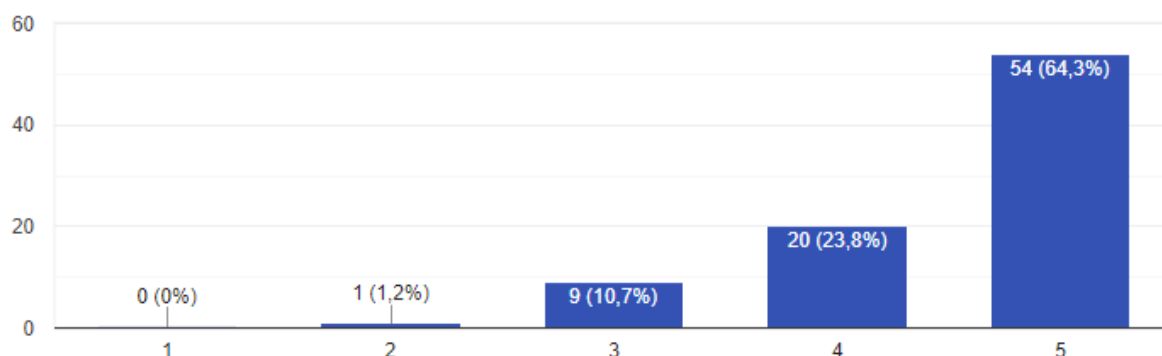
Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

Como consequência de um mercado mais competitivo, 88,1% acreditam que há uma necessidade cada vez maior de continuar se especializando e adquirir novas habilidades como diferencial na estrutura de trabalho (ESCALA VI). Na nova configuração da sociedade é notória a necessidade dos indivíduos continuarem se especializando, mesmo quando já possuem alta escolaridade (no caso da amostra concentram-se no Ensino Superior), pois entram em competição com a tecnologia e comando informacional-digital, conforme exposto por Ricardo Antunes (2020), em a “Uberização, trabalho digital e indústria 4.0”:

“É certo que uma parcela de ‘novos trabalhos’ será citada entre aqueles com mais ‘aptidões’, mais ‘inteligência’, mais ‘capacitações’ (para recordar o ideário empresarial), amplificando o caráter de segregação social existente. Contudo, é impossível não deixar de alertar com todas as letras, que as precarizações, as “subutilização”, o desemprego tenderão a aumentar celeremente.”

ESCALA VI - ESPECIALIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA

“Há uma necessidade cada vez maior de continuar se especializando e adquirir novas habilidades na estrutura de trabalho pós-pandemia de Covid-19.”



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

A relação entre flexibilidade e produtividade caminham em uma via de mão única para os indivíduos respondentes dessa pesquisa. A tabela abaixo (TABELA I - PRODUTIVIDADE E FLEXIBILIZAÇÃO) reflete que 75% das pessoas concordam que a produtividade no trabalho híbrido está relacionada à maior flexibilidade do ambiente organizacional. A consequência da maior flexibilidade e produtividade resultou em que 61,9% dos indivíduos afirmam ter dificuldade para diferenciar o que é tempo livre e o tempo de trabalho destinado para realização das demandas.

TABELA I - PRODUTIVIDADE E FLEXIBILIZAÇÃO

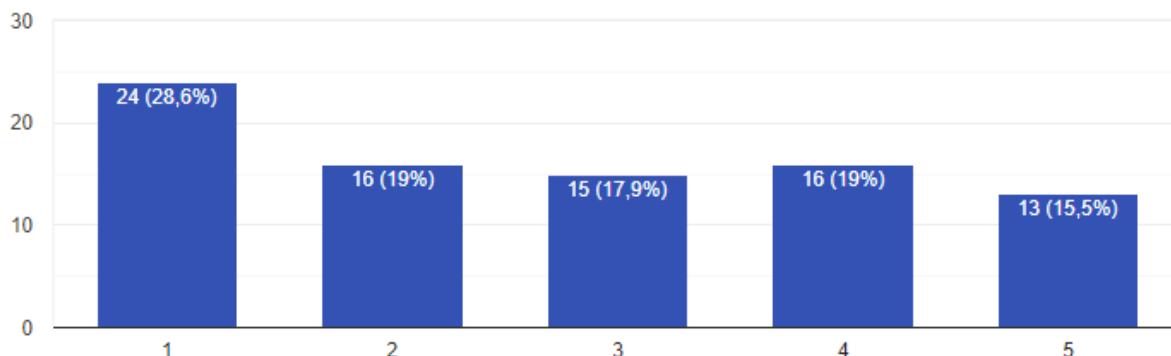
CONCORDÂNCIA	DESCRIÇÃO	PORCENTAGEM
4 e 5	A produtividade no trabalho híbrido está relacionada à maior flexibilidade no ambiente organizacional.	75%
4 e 5	A flexibilização da carga horária de trabalho é uma dificuldade para a divisão do que é tempo livre e do tempo destinado para realização das demandas.	61,9%

Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

Entretanto, embora haja essa dualidade entre tempo livre e trabalho, 47,6% das pessoas acreditam que a maior produtividade não está relacionada a maiores jornadas de trabalho (ESCALA VII). Dessa forma, consideram que flexibilidade é a chave para o maior retorno do trabalho realizado.

ESCALA VII - JORNADA DE TRABALHO E PRODUTIVIDADE

“A produtividade no trabalho híbrido está relacionada a maiores jornadas de trabalho.”



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

A produtividade, a flexibilização e a jornada de trabalho híbrido geram dados em contradição. Ao mesmo tempo que os indivíduos afirmam ter maior produtividade e que essa não estaria ligada a maiores jornadas de trabalho, dizem apresentar dificuldade em separação entre o tempo livre e o tempo de trabalho com a flexibilização da carga horária. O regime híbrido passa a apresentar duas dimensões para os indivíduos da geração Z, a mesma flexibilidade que traz maior liberdade é cessada pela dificuldade de diferenciar o seu tempo livre. O trabalho deixa de ser uma ferramenta emancipadora e gera alienação, o capital torna-se protagonista na vida do trabalhador (ANTUNES, 2020). De acordo com Theodor W. Adorno (1997):

“Numa época de integração social sem precedentes, fica difícil estabelecer, de forma geral, o que resta nas pessoas, além do determinado pelas funções. Isto pesa muito sobre a questão do tempo livre. Não significa menos do que, mesmo onde o encantamento se atenua e as pessoas estão ao menos subjetivamente convictas de que agem por vontade própria, essa vontade é modelada por aquilo de que desejam estar livres fora do horário de trabalho.”

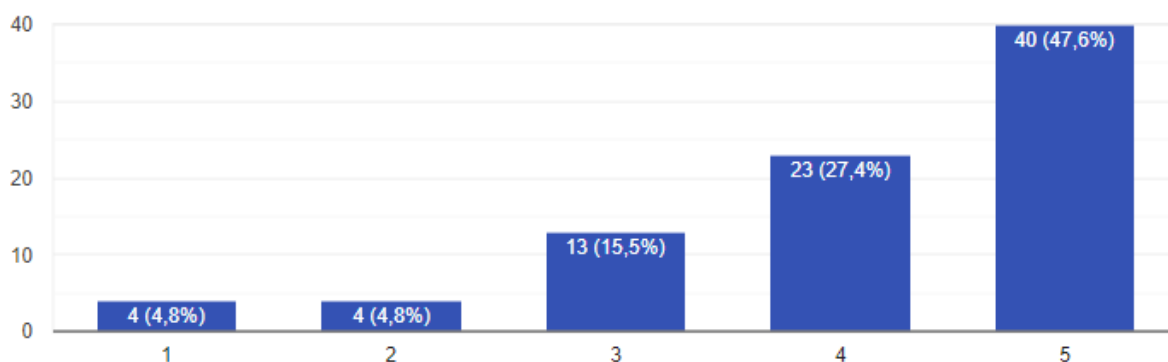
O pilar do estudo entra em evidência, o trabalho híbrido corrompe o tempo livre do trabalhador, mesmo na geração Z, que é mais afeita às tecnologias. A expansão do meio digital no trabalho transformou-se em meio corrosivo do senso crítico do trabalhador (ADORNO, 1997) o indivíduo entra em um cenário que atua como coadjuvante que não consegue nem visualizar seu tempo livre sendo invadido pelas estruturas do capital (MARX, 2015), dessa forma:

“Quanto menos comeres, beberes, comprares livros, fores ao teatro, ao baile, ao restaurante, pensares, amares, teorizares, cantares, esgrimidos etc., tanto mais tu poupas, tanto maior se tornará o teu tesouro, que nem as traças nem o rouco corroem, teu capital. Quanto menos tu fores, quanto menos externas a tua vida, tanto mais tens, tanto maior é a tua vida exteriorizada, tanto mais acumulas da tua essência estranhada” (MARX, 2008, p. 141-142).

O ambiente destinado para executar o *home office* para 75% dos indivíduos do estudo é constituído de um lugar confortável, ou seja, possuem ambientes tranquilos e adequados para a sua rotina de trabalho (ESCALA VIII). Esse fato pode ser consequência do grupo familiar desses indivíduos, 45,2% dizem que familiares não constituem uma dificuldade para concentração do ambiente de trabalho (ESCALA IX), tal fato pode ser explicado pela amostra geral coletada ser composta em sua maioria por jovens solteiros e sem filhos.

ESCALA VIII - REGIME HÍBRIDO E AMBIENTE DE TRABALHO

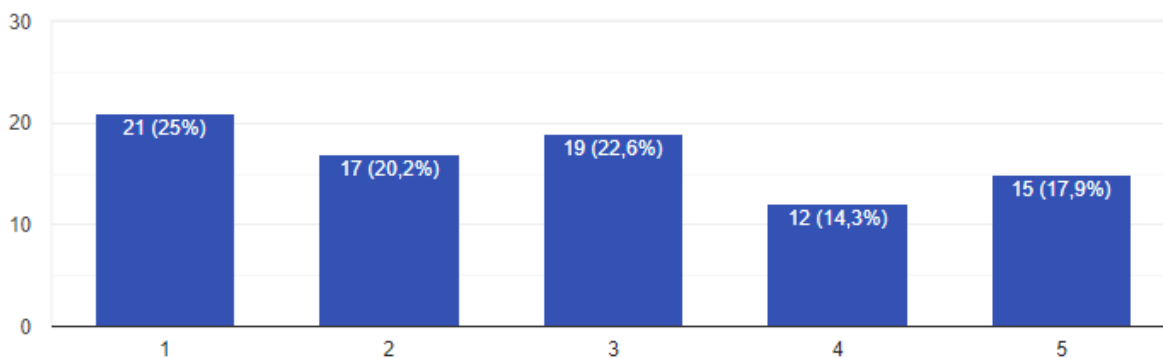
“Possuo um ambiente de trabalho confortável para a realização do trabalho quando não estou presencial.”



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

ESCALA IX - TRABALHO HÍBRIDO E FAMÍLIA

“Familiares (pais, filhos e/ou irmãos) são as principais dificuldades de concentração do trabalho quando estou trabalhando de casa.”

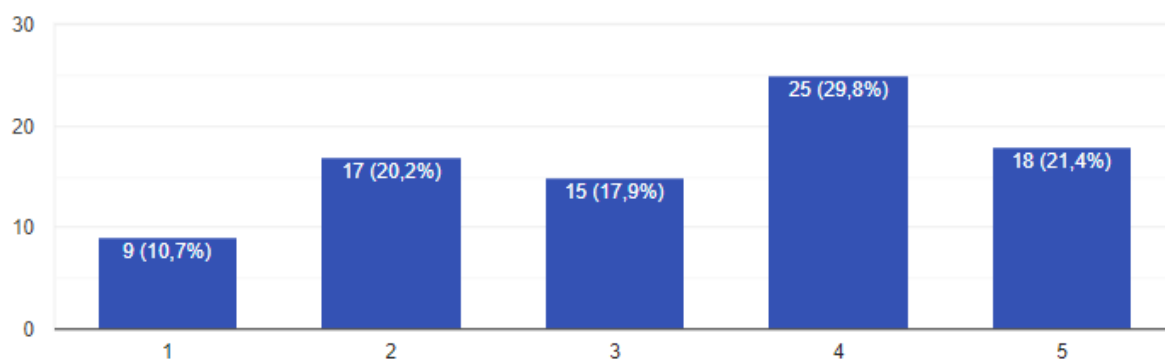


Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

Sob essa perspectiva, foram abordadas as adversidades que os trabalhadores mais enfrentam em seu cotidiano de trabalho quando estão de *home office* e 51,2% da amostra afirma que aparelhos eletrônicos constituem as maiores distrações (ESCALA X). Mais uma vez, uma ferramenta que se democratizou para os brasileiros e tinha como finalidade ser um facilitador no meio corporativo, agora, corrobora para invasão do tempo livre do trabalhador quando torna-se uma extensão do trabalho mesmo quando o trabalhador já finalizou sua jornada.

ESCALA X - DISTRAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

“Aparelhos eletrônicos e áreas de convivência constituem as maiores distrações quando estou trabalhando de casa.”



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

A estrutura familiar, embora não interfira na concentração dos trabalhadores e não seja um ponto de distração relevante nesta pesquisa, quando há uma análise específica entre as funções que esses indivíduos possuem dentro de casa e as funções que possuem dentro do ambiente de trabalho as percepções oscilam consideravelmente. Obtivemos que 41,6% dos sujeitos asseguram possuir dificuldades na separação das funções do trabalho remunerado e não remunerado (ESCALA XI).

A amostra de pesquisa é composta em sua maioria por mulheres e no momento de análise sobre quem possui maior dificuldade entre trabalho remunerado e não remunerado não é diferente, dentro desses 41,6%, 27,38% são mulheres. De maneira geral é notória uma dupla jornada para as mulheres, uma vez que as funções do trabalho também se fundem com as funções domésticas. As mulheres, mesmo possuindo independência financeira, acesso à educação e formação superior, sejam solteiras e sem filhos sofrem consequência de uma

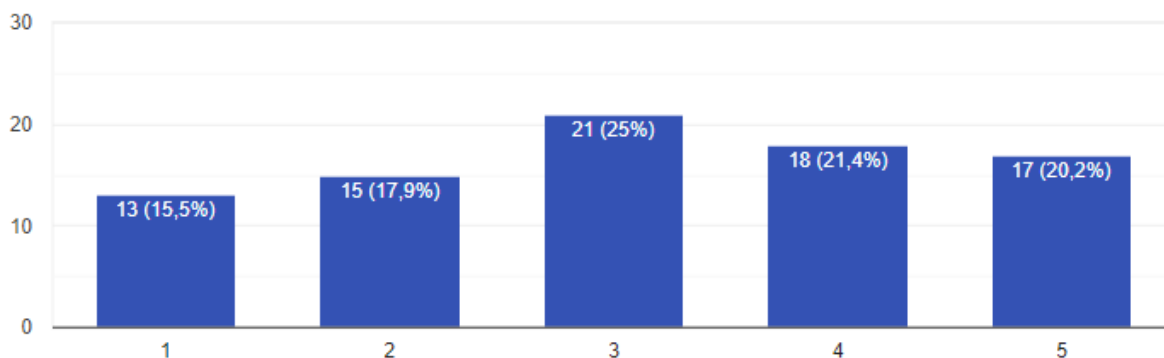
sociedade extremamente patriarcal, que mais uma vez, coloca em ênfase a desigualdade de gênero presente no mercado de trabalho.

Isso significa também um obstáculo para o crescimento profissional de mulheres, se o regime híbrido é uma tendência e a dupla jornada é ainda mais intensificada nesse contexto, haveria espaço para as mulheres casadas, com filhos, ocuparem esses ambientes? O fortalecimento de estereótipos de gênero presentes na sociedade capitalista faz com que as mulheres estejam a todo tempo em processo de desconstrução de paradigmas, conforme Haussman (2017), completa:

“Percebe-se que nos últimos anos há uma disputa acirrada no mercado de trabalho entre homens e mulheres, estes que buscam igualar as oportunidades por cargos e posições hierárquicas, com o intuito de se destacarem e serem reconhecidas na profissão. Nesse processo de construir uma nova identidade e buscar reconhecimento e igualdade, as mulheres buscam quebrar os estereótipos sociais e culturais que foram construídos ao longo dos anos e que permanecem até hoje.”

ESCALA XI - ESTRUTURA DE TRABALHO E ESTRUTURA FAMILIAR

“Muitas vezes misturo o ambiente de trabalho com as funções que possuo dentro da estrutura familiar.”



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

Ainda que o ambiente de trabalho em *home office* apresente muitas adversidades e distrações, 90,5% das pessoas consideram um facilitador estar trabalhando dentro de casa pelo conforto e economia durante a rotina de trabalho (ESCALA XII). Todavia, 52,3% das pessoas consideram um ponto negativo a redução das interações pessoais no dia a dia de trabalho quando estão trabalhando de casa (ESCALA XIII). A redução dessas interações diárias reflete também na atualização profissional em processos gerenciais devido à diminuição de trocas com colegas de trabalho.

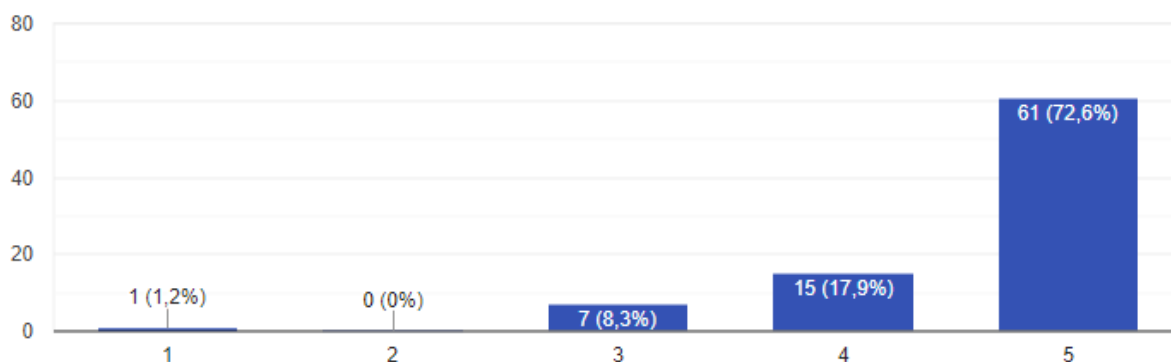
A interação social corresponde às relações que se estabelecem entre os indivíduos em um determinado meio, e têm início desde o nascimento de um bebê e os grupos de interação que vão se estabelecendo como família, escola, amigos e essa rede é necessária para a formação do ser social (LYRA; MOURA, 2000). De acordo com Vygotsky (1991), as interações sociais constituem a passagem de um meio biológico para um meio cultural. Quando a criança, em sua idade de formação, apresenta menos interações, conseqüentemente pode ter o seu processo de desenvolvimento afetado, estando o desenvolvimento humano diretamente ligado às interações sociais.

De maneira análoga, o mesmo tende a ocorrer com indivíduos já adultos quando têm as interações sociais reduzidas drasticamente (OMS, 2020). Desse modo, o distanciamento do trabalhador com seus colegas tende a reduzir as trocas diárias, sejam essas, tanto de conhecimento técnico e operacional voltado para melhoria na mão de obra, quanto, e principalmente, sobre conexões pessoais que impactam diretamente na sua rotina, desempenho e sinergia da equipe (IMPACT, ECONOMIST 2023).

A ausência de interações pode vir a levar também a danos à saúde do trabalhador, como depressão e ansiedade (Guilland; Klokner; Knapik; Croce-Carlotto; Ródio-Trevisan, Zimath & Cruz, 2022) que tendem a ter como gatilho a grande pressão gerada pela tecnologia, o uso exacerbado de eletrônicos (IMPACT, ECONOMIST 2023) e estar acompanhando o ritmo ditado pela máquina em prol do capital. Anula-se assim todas as individualidades do trabalhador e as suas necessidades (ANTUNES, 2023).

ESCALA XII - ROTINA DE TRABALHO HÍBRIDO

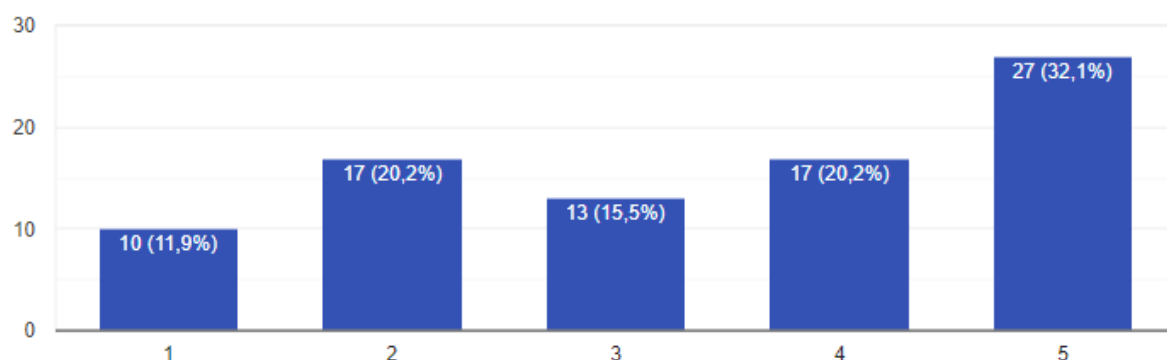
“Considero um facilitador estar trabalhando dentro de casa pelo conforto e economia durante a rotina de trabalho. “



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

ESCALA XIII - INTERAÇÕES PESSOAIS NO REGIME HÍBRIDO

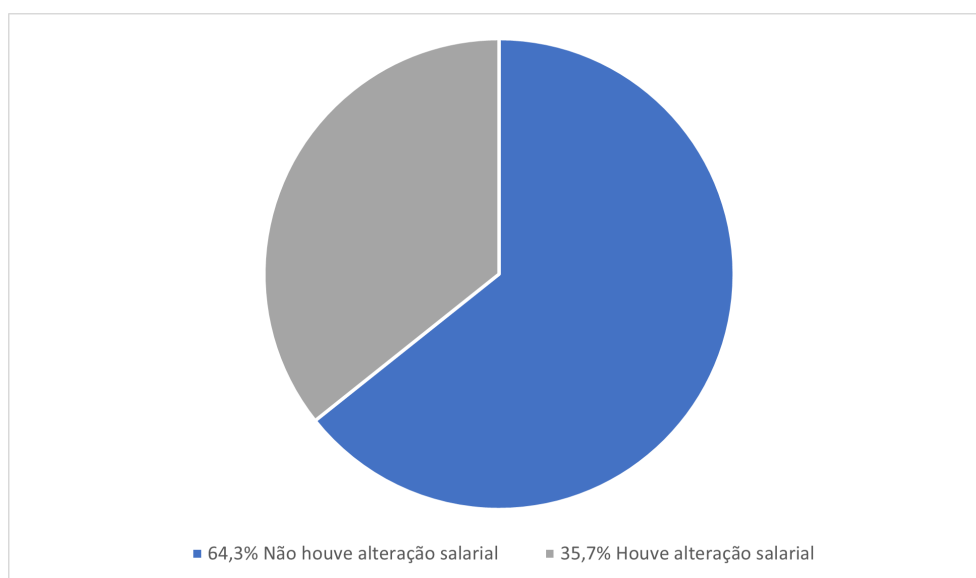
“Considero um ponto negativo a redução das interações pessoais no dia a dia de trabalho quando estou trabalhando de casa. “



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

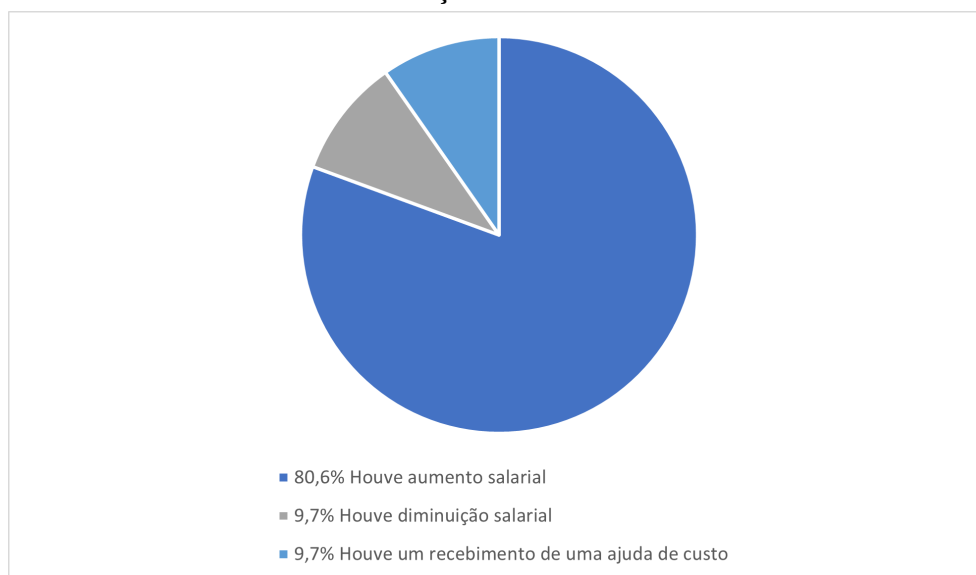
A remuneração salarial na transição do regime presencial para híbrido ou do *home office* para híbrido é um ponto abordado pelos participantes da pesquisa. Contudo, 64,3% dos indivíduos não apresentaram alteração salarial, ou seja, as remunerações se mantiveram independente do regime de trabalho utilizado. Dos 35,7% que apresentaram alteração na remuneração, 80,6% obtiveram aumento do seu salário, 9,7% apresentaram somente alguma ajuda de custo para custeio no ambiente de trabalho quando estivesse trabalhando de casa e apenas 9,7% apresentaram diminuição salarial (GRÁFICO XI, GRÁFICO XII).

GRÁFICO XI - REMUNERAÇÃO NO REGIME HÍBRIDO



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

GRÁFICO XII - ALTERAÇÃO SALARIAL NO REGIME HÍBRIDO



Fonte: Elaborada pelas autoras (2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender as novas relações de trabalho no século XXI, identificar como as mudanças do mundo impactaram a estrutura de trabalho e quais as percepções dos indivíduos frente a uma nova estrutura organizacional. Dessa forma, foi possível visualizar após a pandemia de COVID-19 a consolidação de outras formas de trabalho, em especial do regime de trabalho híbrido e a geração Z como o principal grupo de indivíduos atuantes.

Nesse contexto, analisar o perfil dos indivíduos da geração Z foi primordial para avaliar as percepções que esses possuem. A amostra foi composta majoritariamente por mulheres, jovens da geração Z, solteiras, sem filhos e com alto nível de escolaridade e mão de obra especializada. É possível observar, conforme análises realizadas, que esse é um grupo restrito e não um reflexo do contexto da estrutura de trabalho do Brasil.

A amostra selecionada vê como positivo o regime híbrido. Em primeiro ponto, coloca a nova estrutura de trabalho como sinônimo de maior flexibilidade e liberdade. A possibilidade de ter mais controle e autonomia sob a sua rotina de trabalho é apontada como ferramenta essencial para mais satisfação e maior produtividade. Em contrapartida, diz que essa mesma flexibilidade priva o indivíduo de diferenciar os dois espaços, o de tempo livre e o trabalho se fundem a tal ponto que o indivíduo não consegue visualizar a problemática em questão.

A alienação do indivíduo manifesta-se das mais diversas formas, dentre elas o financeiro, uma vez que, grande parte teve incentivos e/ou motivações financeiras das empresas, seja de auxílio para compra de computadores, disponibilidade de internet de qualidade e principalmente de aumentos salariais. A partir disso, é visível o controle do capital sobre o trabalhador, que se vê satisfeito pelos “benefícios” oferecidos e se anula aos reais efeitos de uma sociedade que sobrevive sobre precarização da estrutura de trabalho.

Contudo, é de suma importância ressaltar os privilégios que trazem melhores condições de trabalho para esses indivíduos – possuem alta escolaridade, maioritariamente inseridos no meio acadêmico, com formação profissional. Como consequência, grande parte trabalha em grandes empresas privadas, com melhores cargos, salários e benefícios. Fato que não reflete a estrutura de trabalho do Brasil, uma vez que, a maior parte dos brasileiros não possuem educação básica e nem consegue entrar no mercado de trabalho, sendo fruto do desemprego estrutural.

Nesse contexto, o presente estudo apresenta grande pertinência para entender os rumos da estrutura de trabalho e os impactos para o trabalhador. Dessa forma, interpretar as impressões dos indivíduos da geração Z, inseridos no regime de trabalho híbrido, são as ferramentas essenciais para consolidação ou não de uma nova estrutura de trabalho. Assim, visualizar para além dos ganhos subjetivos e isolados, os caminhos para enfraquecimento das leis trabalhistas e expropriação do tempo livre do trabalhador.

A pergunta central de pesquisa deste trabalho foram as contradições presentes no trabalho híbrido e os reflexos de uma dupla alienação na geração Z. Acreditamos ter respondido através de uma investigação teórico-empírica. Frente aos dados analisados, inicialmente colocado pelo Adorno em 1960, e depois trazida por uma leitura brasileira do marxista Ricardo Antunes em 2008 e 2020, coloca-se em ênfase a precarização do trabalho. O próprio discurso dos indivíduos é a favor de uma estrutura mas ele mesmo “deixa escapar”, como atos falhos, que o trabalho oprime, domina e controla o tempo dela (lazer, descanso, tempo livre, trabalho doméstico etc). Verificou-se que os preceitos colocados historicamente no desenvolvimento do capitalismo e neoliberalismo especialmente no Brasil ainda estão presentes.

Por conta disso, é fundamental dar continuidade e profundidade nos aspectos que compõem essa pesquisa e seus desdobramentos. A pesquisa apresenta limitações e lacunas a serem preenchidas em relação ao gênero e grupo familiar; analisar mulheres que possuam filhos, renda per capita, quanto a raça; verificar quais indivíduos ocupam esses espaços,

quanto a setores de trabalho; quais apresentam maior aderência ao regime de trabalho híbrido. Entender melhor os recortes que compõem a estrutura de trabalho ativa no Brasil é entender também os rumos do trabalho nos próximos anos.

6 REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Conceito de iluminismo**. *Textos escolhidos*. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

ADORNO, Theodor ; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**. 1947 (tradução 1985).

ADORNO, Theodor W.; RUSCHEL, Maria H. **Palavras e sinais: modelos críticos 2**. Vozes, 1995.

AVENI, Dr. Alessandro. ESTRATÉGIAS PELO TRABALHO NO FUTURO DEVIDOS A PANDEMIA COVID-19. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 04-14, abr. 2020. ISSN 2675-0236. Disponível em: <<http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/187>>. Acesso em: 26 marc. 2021.

ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

BARROS, Alexandre M.; SILVA, José R. G. da. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. *Cadernos EBAPE.BR*, v.8, n.1, p.71-91, 2010.

BBC BRASIL. **6 coisas que aprendemos sobre o trabalho híbrido até agora** – BBC NEWS BRASIL. Disponível em:

<https://www.bbc.com/portuguese/geral59688354#:~:text=6%20importantes%20lições%20sobre%20o%20trabalho%20aprendidas%20em,6%206.%20Voo%20cego%20para%20o%20futuro%20próximo>. Acesso em: 2 de maio de 2023.

Bharat, C., & Mahanandia, R. (2018). **Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent**. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.

BRASIL. **Lei L14442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõem sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. *Rev. bras. enferm.*, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, Oct. 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672004000500019&lng=en&nrm=iso, <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>>. Acesso em: 14 julho de 2023.

CARLOTTO, Mary Sandra; NEUMANN, Gabriela. **Estratégias de Enfrentamento Utilizadas por Trabalhadores em Situação de Desemprego: Uma Revisão Integrativa**. Revista de Psicologia da IMED, Passo Fundo, v. 14, n. 2, p. 137-152, jun. 2023. ISSN 2175-5027. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/4696>. Acesso em: 07 ago. 2023. doi:<https://doi.org/10.18256/2175-5027.2022.v14i2.4696>.

CARTA CAPITAL. **5 direitos dos trabalhadores que o governo Bolsonaro negou em 2019 – Carta Capital**. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/Politica/5-direitos-dos-trabalhadores-que-o-governo-bolsonaro-negou-em-2019/#:~:text=5%20direitos%20dos%20trabalhadores%20que%20o%20governo%20Bolsonaro,os%20trabalhadores%20Por%20Victor%20Ohana%20%7C%2027.12.2019%2000h30>. Acesso em: 5 de junho de 2023.

CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; SARAIVA, Carolina Machado. As Dificuldades Enfrentadas no Mercado de Trabalho e o Bem-Estar da Geração Z. **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2023.

Chillakuri, Bharat, and Rajendra Mahanandia. "Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent." *Human Resource Management International Digest* 26.4 (2018): 34-38.

COSTA, Isabel de S. A. da. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. Tese de Doutorado em Administração, FGV EBAPE, 2003.

COSTA, Isabel de S. A. da. **Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si**. *Cadernos EBAPE. BR*, v.11, n.3, p.462-474, 2013.

COSTA, Isabel de S. A. da. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**. *Revista de Administração Pública*, v.41, n.1, p.105-124, 2007.

DELOITTE. **Os cinco pilares do trabalho híbrido. Estratégias para auxiliar as organizações na implementação desse modelo de trabalho**. disponível em: [://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/cinco-pilares-trabalho-hibrido.html](http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/cinco-pilares-trabalho-hibrido.html). Acesso em: 1 de agosto de 2023.

DIAS, Bruna dos Santos. **GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**. 2022. 89 f. Tese (Graduação) - Curso de Administração, O à Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – Eppen da Universidade Federal de São Paulo, Osasco, São Paulo, 2022.

DORSEY, Jason; VILLA, Denise. **Zconomy Como A Geração Z Vai Mudar O Futuro Dos Negócios - E O Que Fazer Diante Disso**. Brasil (adaptado): Agir, 2021. 304 p.

DOS SANTOS, Jeferson Enrique; DE OLIVEIRA, Edi Carlos. **Empreendedorismo e incentivos governamentais para a sobrevivência de empresas no período da pandemia do coronavírus**. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, v. 9, n. 1, p. 60-70, 2021.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renata Queiroz. **O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?** 2021. 22 - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Universidade de Brasília Universidade Federal do Paraná, Cruz das Almas-Bahia, Londrina-Paraná, Brasília-Distrito Federal, 2020.

FALEIROS, Fabiana et al. **USO DE QUESTIONÁRIO ONLINE E DIVULGAÇÃO VIRTUAL COMO ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS EM ESTUDOS CIENTÍFICOS**. Texto contexto - enferm., Florianópolis, v. 25, n. 4, e3880014, 2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072016000400304&lng=en&nrm=iso,https://doi.org/10.1590/010407072016003880014>. Acesso em: 22 Julho 2023.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. **O conceito de geração nas teorias sobre juventude**. Sociedade e Estado, v. 25, p. 185-204, 2010.

FRANCIS, Tracy; HOEFEL, Fernanda. **A influência da geração Z – a primeira formada por verdadeiros nativos digitais – está se expandindo**. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies/pt-br>. Acesso em: 1 agosto. 2023

MARQUES, M. PH. FUKS. (2020). **Contexto e voto: O impacto da reorganização da direita sobre a consistência ideológica do voto nas eleições de 2018**. Opinião Pública, 26 (3), 401-430. <https://doi.org/10.1590/1807-01912020263401>.

GARTNER. **Como criar cultura no mundo do trabalho híbrido**. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/como-criar-cultura-no-mundo-do-trabalho-hibrido>. Acesso em: 1 de agosto de 2023.

GAUTIÉ, Jérôme. **Da invenção do desemprego à sua desconstrução**. Mana, v. 4, p. 67-83, 1998.

Gaulejac, V. (2007). **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo, SP: Ideias e Letras.

Goulart, Fabio. "THEODOR ADORNO: ENTRE A ALIENAÇÃO E A VIOLÊNCIA". Disponível em: ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/semanadefilosofia/XIII/28.pdf. Acesso em: 27 de junho de 2023.

GUERRA, ISABEL CARVALHO, 2006. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. São João do Estoril: Principia.

Guilland, R., Klokner, S. G. M., Knapik, J., Croce-Carlotto, P. A., Ródio-Trevisan, K. R., Zimath, S. C., & Cruz, R. M.. (2022). **Prevalência de sintomas de depressão e ansiedade**

em trabalhadores durante a pandemia da Covid-19. *Trabalho, Educação E Saúde*, 20, e00186169. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-ojs00186>

HOWE, Neil; STRAUSS, William. **"The Fourth Turning: An American Prophecy"**. McLean, Virginia: Random House Usa Inc, 1997. 400 p.

HAUSSMANN, Darclê Costa Silva et al. **Desigualdades de Gênero no Mercado de Trabalho Brasileiro: Uma Análise na área de Ciências Sociais Aplicadas.** Enfoque: Reflexão Contábil, [s. l.], v. 37, ed. 3, 21 ago. 2017. DOI <https://doi.org/10.4025/enfoque.v37i3.35892>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3071/307160598009/307160598009.pdf>. Acesso em: 9 maio 2023.

HERMES, Laura Nedel. **Os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho.** 2017.

IBGE. **Divulgação trimestral de dados.** Disponível em: [//www.ibge.gov.br/calendario-indicadores-novoportal.html](http://www.ibge.gov.br/calendario-indicadores-novoportal.html). Acesso em: 27 de junho de 2023.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua trimestral.** 2023. Disponível em: www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego. Acesso em: 25 julho. 2023.

IBGE. PNAD Contínua. 2023. **PNAD Contínua é referência internacional para avaliação do mercado de trabalho** | Agência de Notícias (ibge.gov.br). Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/22939-pnad-continua-e-referencia-internacional-para-avaliacao-do-mercado-de-tr>. Acesso em: 25 julho. 2023.

IBGE. **PNAD CONTÍNUA – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** Disponível em: [/www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=36938](http://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=36938). Acesso em: 5 de junho de 2023.

IMPACT, ECONOMIST. **Trabalho híbrido mais humano - Revista The Economist.** Disponível em: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_PT-BR. Acesso em: 20 de maio de 2023.

JUSTIÇA DO TRABALHO. **Especial Teletrabalho: o trabalho onde você estiver.** Disponível em: [tps://www.tst.jus.br/teletrabalho](https://www.tst.jus.br/teletrabalho). Acesso em: 5 de junho de 2023.

Lana, N. A. R. (2021). **Home office no cenário pandêmico: benefícios, dificuldades e desafios.** Acesso em: 1 de agosto de 2023.

Lyra, M. C. D. P., & Moura, M. L. S. de .. (2000). **Desenvolvimento na interação social e no contexto histórico-cultural: adequação entre perspectiva teórica e metodologia.** *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 13(2), 217–222.
<https://doi.org/10.1590/S0102-79722000000200002>.

MACHADO, Filipe; MIRANDA, João L.; ANDRADE, Marcela A. **Home Office em Tempos de Pandemia de Covid-19 e as Implicações sobre a Ergonomia no Trabalho Administrativo.** *Revista Processos Químicos*, v. 15, n. 30, p. 69-80, 2021.

MARX, Karl. **A jornada de trabalho. In: O Capital: Crítica da Economia Política. Livro I: O processo de produção do capital.** Editora: Boitempo, p. 389-466, 2015.

MENDES, DIEGO COSTA. **A realidade do trabalho home office atipicidade pandêmica.** *Revista Valore (s1)*, v.5 p.160-191, set 2020. ISSN 2526-043X. Disponível em: <<http://rvistavalore.emnuvens.com.br>> Acesso em: 1 de maio de 2023.

MELICIO, RKISC; COSTA NETO, P. L. O. **Uma reflexão sobre a prática do home office no cenário da pandemia covid-19.** XI encontro nacional de engenharia de produção. “Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis” Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 2020.

NOHARA, Jouliana J.; ACEVEDO, Claudia R.; RIBEIRO, Alice F.; SILVA, Marcelo M. da. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores.** *RAI- Revista de Administração e Inovação*, v.7, n.2, p.150-170, 2010.

OIT. 2023. **As desigualdades entre homens e mulheres no emprego são maiores do que se pensava, segundo uma nova síntese da OIT (ilo.org).** Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_870795/lang-pt/index.htm#:~:text=Diferenças%20de%20gênero%20no%20emprego%20são%20maiores%20do,e%20mulheres%20pouco%20melhoraram%20nas%20últimas%20duas%20décadas. Acesso em: 25 fevereiro. 2023.

OIT. 2023. **New data Shine light on gender gaps in the labour market.** Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_870519.pdf. Acesso em: 25 abril. 2023.

OURIQUES, Helton R. **O tempo livre no capitalismo: uma abordagem crítica.** *Revista de Administração FEAD*, v.3, n.1, p.1-10, 2010.

OMS, Organização Mundial da Saúde. **Doença de coronavírus (COVID-19).** Disponível em: < https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 > Acesso em: 7 de agosto de 2022.

ROSENFELD, Cinara; ALVES, Daniela A. de. **Autonomia no Trabalho Informacional.** *Revista de Ciências Sociais*, v.54, n.1, p.207-233, 2011.

PATINI, Aline Campos. **Trabalho remoto e desafios dos gestores.** *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9 , n.4, p .121-152, out/dez. 2012. Disponível em: . Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.

PEW RESEARCH CENTER (2018). *Early Benchmarks Show ‘Post-Millennials’ on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet.*

PREZIOSI, Giuliana Arruda. **A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NO ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z NO TRABALHO.** 2021. 194 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Para A Competitividade, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, 2021.

RB BENEFÍCIOS. **A melhor solução em benefícios para sua empresa.** Disponível em: <https://www.rb.com.br/sobre-a-rb/>. Acesso em: 3 de março de 2023.

RB BENEFÍCIOS. **Regime híbrido de trabalho: entenda esse novo modelo.** Disponível em: <https://www.rb.com.br/regime-hibrido-de-trabalho/>. Acesso em: 27 de março de 2023.

ROCK CONTENT. **Dossiê das gerações: como comunicar com os Millennials, GenZ e Alphas.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/dossie-das-geracoes/>. Acesso em: 3 de fevereiro de 2023.

RUSSEL, B. **O Elogio ao Ócio.** Tradução de Pedro Jorgensen Júnior. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

SEBRAE. **Modelo híbrido de trabalho é uma crescente entre as empresas, aponta estudo. - Comunidade Sebrae.** Disponível em: <https://app2.pr.sebrae.com.br/comunidade/artigo/modelohibridodetrabalhoeumacrescenteentreasempresasapontaestudo>. Acesso em: 25 janeiro. 2023.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios - Décima terceira edição - recorte por Segmentos Econômicos.** Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/\\$File/31055](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/$File/31055). Acesso em: 3 de março de 2023.

TWENGE, Jean. **iGen: por que as crianças superconectadas de hoje estão crescendo menos rebeldes, mais tolerantes, menos felizes e completamente despreparadas para a vida adulta.** Editora tal, cidade, ano.

TWENGE, Jean.; CAMPBELL, Stacy, **Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace.** Journal of Managerial Psychology, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008.

VOCÊ RH. **Nova lei regulamenta o trabalho remoto - Veja o que muda.** Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/nova-lei-do-home-office/>. Acesso: 8 de julho de 2023.

VELOSO, A. P.; MARQUES DA COSTA, E.; ABRANTES, P. **Teletrabalho em tempo de pandemia:: das vantagens às incertezas nos quotidianos das famílias residentes na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Portugal . Finisterra, [S. l.], v. 57, n. 121, p. 125–150, 2022. DOI: 10.18055/Finis28818.** Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/28818>. Acesso em: 13 set. 2023.

VYGOTSKY, Lev S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991

NAKANO, Yoshiaki. **Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial**. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 14, p. 511-536, 2023.