



COMO IMPLANTAR O LOCAL DE TRABALHO DIGITAL

Para construir o futuro, é preciso evitar abordagens simplistas, focadas unicamente na tecnologia, e adotar uma perspectiva integrada de transformação organizacional.

Claudia Santiago - Doutora pela FGV EAESP e executiva da Cargill. **E-mail:** claudia.df.santiago@uol.com.br

Thomaz Wood Jr. - Professor da FGV EAESP. **E-mail:** thomaz.wood@fgv.br

Beatriz Maria Braga - Professora da FGV EAESP. **E-mail:** beatriz.braga@fgv.br

A pandemia da Covid-19 esvaziou os escritórios e levou grandes contingentes de trabalhadores, das mais variadas especialidades e qualificações, a migrar para o trabalho remoto. O presidente de um grande banco brasileiro declarou, em um *webinar*, que o movimento já vinha sendo testado antes da pandemia, ao longo de meses e com dificuldades, em

uma pequena amostra de uma dúzia de profissionais. Com a emergência sanitária, o ritmo mudou radicalmente e o local de trabalho digital teve que ser implantado da noite para o dia com dezenas de milhares de funcionários.

As empresas perderam o receio (ao ver que o trabalho continuava a ser feito) e seus funcionários gostaram da experiência. O que virá em seguida? Um simples retorno ao modo predomi-

Resumo

Objetivo: apresentar o fenômeno da transformação do local de trabalho e propor um modelo para apoiar gestores e consultores na implantação de um espaço digital, um desafio que ganhou urgência com a pandemia da Covid-19.

Estado da arte: o fenômeno da transformação do local de trabalho administrativo vem sendo estudado a partir de quatro óticas: da tecnologia, da mão de obra digital, da virtualidade ou trabalho virtual, e da transformação organizacional digital.

Originalidade: o artigo trata de um tema contemporâneo

e propõe um modelo original, indicando os fatores críticos para implantação do local de trabalho digital.

Impactos: gestores e consultores poderão adotar o modelo proposto, adaptando-o para orientar a transformação do trabalho em empresas e outras organizações. O modelo oferece visão ampla e integrada de fatores de para a implantação do local de trabalho digital.

Palavras-chave: local de trabalho digital, local de trabalho virtual, trabalho remoto, futuro do local de trabalho, impacto da tecnologia.

nantemente presencial anterior é improvável. A ciência administrativa não dispõe de bola de cristal capaz de antever o futuro. No entanto, a leitura dos estudos sobre o tema e o exame da experiência recente das empresas levam-nos a uma projeção: o futuro do local de trabalho administrativo não será presencial ou remoto; será digital, integrando os dois modos. O local de trabalho será sustentado por plataformas e ferramentas digitais, arranjos físicos específicos e práticas gerenciais alinhadas para que o funcionário seja produtivo.

O quanto ele será efetivo para as organizações e adequado para as pessoas dependerá do movimento transformacional que ocorrerá nos próximos anos. De fato, o uso de tecnologias digitais já vem há anos modificando o local de trabalho administrativo, como havia acontecido nos setores industrial e agrícola. A pandemia da Covid-19 acelerou o processo, pressionando organizações em todo o mundo a fazer mudanças abruptas, como a citada no primeiro parágrafo.

A necessidade dessa transição é premente e o interesse em compreender este fenômeno vem aumentando¹. Empresas como Accenture e Hewlett-Packard implantaram o local de trabalho digital antes mesmo da pandemia, com o objetivo de criar um ambiente atraente para os funcionários e assim alcançar a satisfação dos clientes². Mas os estudos sobre o tema mostram que a mudança é complexa e que o local de trabalho digital deve ser tratado como um ativo organizacional, que demanda uma estratégia clara de implantação, para que gere impactos sobre o engajamento, a produtividade e o desempenho organizacional³.

Este artigo foca a questão da implantação do local de trabalho digital. Primeiro, procuramos explicar o fenômeno, identificando suas causas e consequências. Então, propomos um modelo que identifica os fatores críticos de sucesso para a sua implantação. Para concluir, indicamos os desafios que se apresentam à frente.

DESVENDANDO O FENÔMENO

Estudiosos vêm procurando compreender o fenômeno do local de trabalho digital. Uma extensa pesquisa bibliográfica levou-nos a identificar quatro óticas, ou perspectivas, sobre o tema, sintetizadas no Quadro 1.

As questões-chave para compreensão do fenômeno são as seguintes: por que o local de trabalho está ficando digital? Como a mudança está ocorrendo? Quais fatores devem ser gerenciados? E quais os impactos e as implicações gerados para a organização?

Tendo essas questões em mente, e a partir da pesquisa bibliográfica mencionada, combinada com observações de casos práticos, desenvolvemos um modelo que procura explicar o fenômeno do local de trabalho digital. Ele permite que as organizações compreendam as mudanças, os desafios, as implicações e os resultados que devem ser considerados para o planejamento da implementação.

O modelo, representado pela Figura 1, é constituído por cinco blocos: as causas que dão origem ao local de trabalho digital; as mudanças que ocorrem durante e após sua implementação; os desafios que precisam ser gerenciados durante o processo de mudança; os resultados que podem ser alcançados; e as implicações que a implantação gera para as organizações e as pessoas.

Quadro 1.

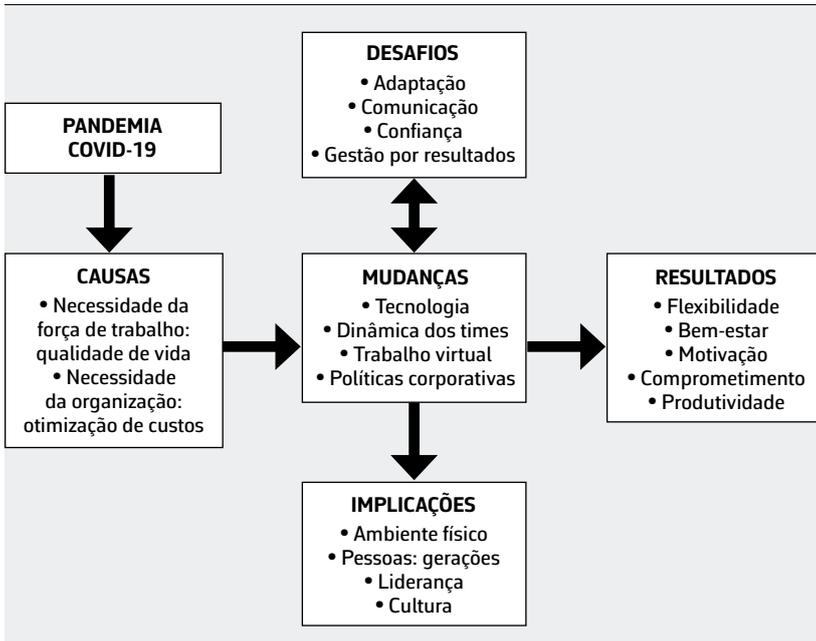
Como pesquisadores vêm estudando o local de trabalho digital

A ÓTICA DA TECNOLOGIA	A ÓTICA DO TRABALHO DIGITAL
Pesquisadores discutem o conjunto de plataformas e ambientes de ferramentas digitais para facilitar a execução do trabalho, a colaboração e o alcance dos resultados. Eles investigam organizações que integraram tecnologias digitais em seu local de trabalho ⁴ .	Pesquisadores discutem os efeitos da entrada de uma geração já nascida na era digital (nativos digitais) na força de trabalho e as implicações da adoção e do uso da tecnologia no local de trabalho. Eles enfatizam a importância do local e força de trabalho digitais para o futuro das organizações e apontam que essa transformação traz expectativas referentes à mudança na cultura ⁵ .
A ÓTICA DA VIRTUALIDADE	A ÓTICA DA TRANSFORMAÇÃO
Pesquisadores discutem como equipes que trabalham remotamente geram mudanças no local de trabalho e atingem níveis significativos de produtividade, flexibilidade e colaboração. Alguns autores argumentam que o local trabalho digital exige habilidades adicionais de gestão e liderança ⁶ .	Pesquisadores mostram que as empresas tradicionais transformam seus locais de trabalho para apoiar suas estratégias, e recomendam que as organizações se engajem de forma proativa na implementação do local de trabalho digital ⁷ .

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Figura 1.

O fenômeno do local de trabalho digital



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

O primeiro bloco trata das causas do fenômeno⁸ e a principal refere-se à necessidade de prover qualidade de vida aos funcionários. As pessoas cada vez mais buscam equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada. A segunda causa refere-se à busca de custos otimizados por parte das empresas. Percebe-se uma oportunidade de reduzir o custo fixo, representado pelos escritórios tradicionais. Além desses, adicionamos a pandemia do Covid-19 como vetor de maximização das causas, provocando a aceleração das mudanças.

O segundo bloco trata de como a mudança está ocorrendo nas organizações. As principais dimensões da mudança, que estão interligadas, são: a dimensão tecnológica⁹; a dinâmica das equipes¹⁰; a virtualidade no trabalho¹¹; e as políticas corporativas¹².

A tecnologia para o trabalho remoto está evoluindo rapidamente e deve ser considerada como o principal aspecto viabilizador da mudança. Sua adoção facilitou o trabalho colaborativo. A disponibilidade de tecnologia mudou a forma de trabalho das equipes, as quais passaram a operar virtualmente.

Com essa mudança, alterou-se também a dinâmica dos times, a forma de gestão e o estilo de

liderança. Nessa nova condição, apesar de não estar fisicamente junto, o líder deve marcar presença, monitorando resultados ao mesmo tempo em que apoia sua equipe. E precisa estar muito atento à conexão com as pessoas, conhecendo os estilos individuais, engajando-se e utilizando intensamente a tecnologia como ferramenta de trabalho para promover colaboração.

Finalmente, para sustentar essas mudanças, as políticas corporativas também devem mudar. O caminho é estabelecer regras para elegibilidade ao trabalho virtual e programas de incentivo e suporte, alinhados com a legislação, para reforçar a direção que se deseja seguir. Nesse processo, é essencial observar as leis do trabalho, pois a tecnologia gera mudanças que podem se chocar com dispositivos legais vigentes. Cabe assim explorar possibilidades dentro das restrições existentes.

O terceiro bloco trata dos desafios encontrados durante a implementação do local de trabalho digital. As mudanças identificadas no segundo bloco influenciam e são influenciadas pelos componentes presentes nesta terceira parte. Esses desafios devem ser cuidadosamente gerenciados, seja por processos de comunicação, planos de gerenciamento da mudança ou treinamentos voltados para líderes.

O primeiro desafio é a adaptação. Existe um ciclo de ajustamento à nova realidade e vários itens ajudam na adaptação, entre eles as tecnologias, o engajamento dos líderes, o planejamento e a gestão da mudança e as políticas corporativas.

O segundo desafio é a comunicação. O planejamento envolve desenhar um processo que inclua disseminação de informações, sessões virtuais e sessões presenciais e atividades em grupos e individuais. É necessário que a comunicação chegue a todos, idealmente de forma criativa. Uma boa comunicação reduz os ruídos, o que é essencial em processos sociotécnicos de transformação.

O terceiro desafio é a confiança. É preciso desconstruir a noção de que quem está em casa não está trabalhando e estabelecer uma relação de confiança entre líder e liderado e entre pares.

O quarto desafio é a gestão por resultados. Uma vez estabelecida a relação de confiança, o líder não precisa controlar a jornada de trabalho do funcionário. Ele muda sua orientação centrada no controle do trabalho para focar no resultado¹³. Com isso, os funcionários passam a ser medidos pela produtividade – o que entregam e como entregam – e não mais pelas horas trabalhadas.

O quarto bloco trata das implicações da mudança. E aqui são quatro pontos a considerar. O primeiro ponto é o ambiente físico¹⁴. O escritório tradicional é reduzido e otimizado, sofre adaptações, é repensado e

se transforma em local de interação e colaboração, com tecnologias e espaços readequados.

O segundo ponto refere-se às pessoas. Diferentes gerações reagem de forma distinta às mudanças¹⁵. Para os mais jovens, a adaptação é rápida, porém cresce a necessidade de atenção e supervisão. Eles são mais informais e flexíveis e têm necessidade de equilibrar vida pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que trazem novas ideias e novos questionamentos. Por outro lado, para profissionais mais seniores a adaptação é mais lenta, mas eles têm mais foco, maior capacidade de estabelecer prioridades e mais experiência e maturidade. A mescla de gerações em um mesmo local de trabalho traz implicações que devem ser gerenciadas no âmbito do processo de mudança.

O terceiro ponto refere-se à liderança. Os líderes precisam rever estilo e práticas de gestão e estar preparados para gerenciar equipes remotas. Devem aperfeiçoar habilidades existentes e aprender novas, relacionadas ao novo contexto. O desenvolvimento desses profissionais deve ser cuidadosamente planejado de forma a viabilizar e facilitar o processo de mudança.

O quarto ponto é a questão da cultura. Estudiosos afirmam que a implementação do local de trabalho digital só pode ser bem-sucedida se acompanhada de ações de intervenção cultural. Não se trata de, levemente, tentar mudar valores e traços básicos da organização, mas de identificar pressupostos de alguns comportamentos e atitudes que precisam ser alterados – por exemplo, o pensamento de que uma jornada com horários fixos e rígidos garante que o trabalho seja feito pode tornar-se anacrônico. Também nesta frente de mudança, os líderes têm papel fundamental.

O quinto bloco trata dos resultados alcançados com a implementação¹⁶. Os fatores tratados a seguir estão relacionados entre si. A flexibilidade – de agenda, de horários, de locomoção e de locais físicos – atende à necessidade de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional em busca de qualidade de vida. Ter flexibilidade deixa os funcionários mais satisfeitos e elimina barreiras à motivação. Eles se sentem mais livres e passam a gerir com maior autonomia suas necessidades pessoais e profissionais.

O novo contexto pode viabilizar redução do tempo em trânsito e adição de atividades físicas e de tempo com a família. Resulta em redução do estresse e aumento do comprometimento com a organização, o que leva ao maior engajamento com as tarefas e, potencialmente, ao aumento da produtividade. De fato, após experimentarem a flexibilidade e a liberdade trazidas pelo trabalho remoto, muitos profissionais têm dificuldade em vislumbrar um retorno às práticas anteriores, e passam a ver com ressalvas propostas de emprego que não proporcionem condições similares às que vivenciaram.

Por outro lado, há pessoas que podem enfrentar dificuldades para se adaptarem ao trabalho remoto, sofrendo com o isolamento, sem contato com os colegas, ou sentindo falta da estrutura e das práticas usualmente presentes nos ambientes físicos tradicionais de trabalho.

FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

Após compreender o fenômeno, cabe perguntar: quais seriam as principais ações e práticas para potencializar uma implementação bem-sucedida do local de trabalho digital? A busca de resposta para esta questão é especialmente relevante neste momento. Como indicamos no início deste texto, a pandemia da Covid-19 levou muitas organizações a mudanças emergenciais e um retorno às antigas práticas pode ser viável, porém representaria um retrocesso indesejado e anacrônico. É preciso sistematizar as lições aprendidas durante a emergência sanitária, assim como aquelas anteriores a ela, para preparar o futuro do trabalho administrativo.

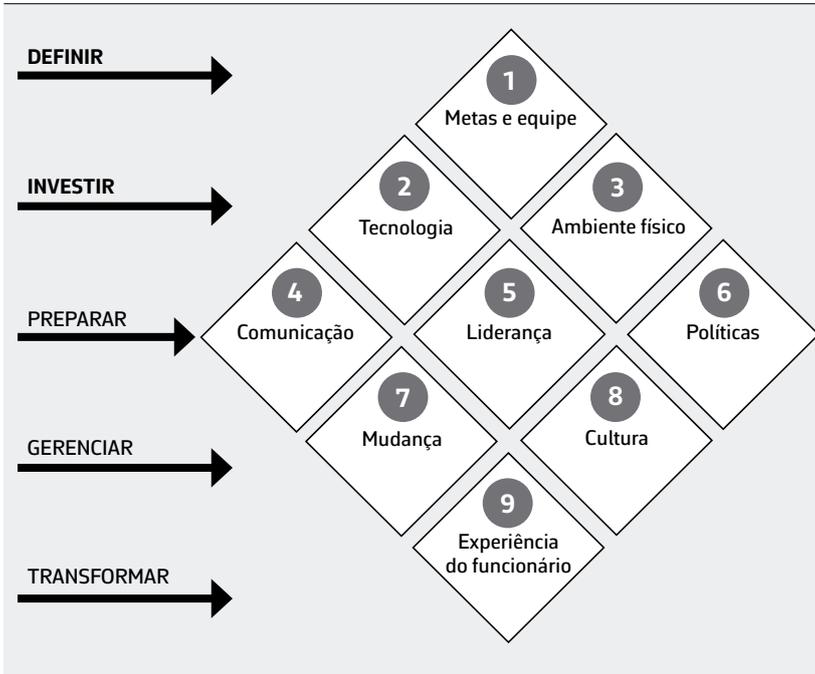
Por seu impacto sobre as pessoas e as organizações, nós acreditamos que o planejamento e a construção do local de trabalho digital devem ser considerados como prioridades estratégicas. Entretanto, embora a necessidade de planejamento tenha sido apontada por estudiosos do tema, o processo para as organizações alcançarem sucesso na transformação do local de trabalho tradicional para o digital, especialmente em grandes empresas, não parece ainda bem compreendido ou assimilado. De fato, prevalecem enfoques reducionistas, que tratam exclusivamente de aspectos relacionados à tecnologia.

Neste artigo, defendemos uma abordagem de tradição sociotécnica, que integra dimensões humanas e tecnológicas da organização. Também advogamos que o tema tem dimensão estratégica. À medida que as organizações buscam a adaptação à nova realidade, surge a oportunidade de alcançarem vantagem competitiva, uma vez que o local de trabalho digital pode constituir-se em uma capacidade distinta da organização¹⁷.

Para facilitar o planejamento da mudança, identificamos cinco passos, que se desdobram em nove diretrizes (Figura 2), os quais podem ser adaptados por empresas que desejem mudar para o local de trabalho digital. Essas diretrizes foram deduzidas da literatura sobre o tema e enriquecidas por investigações

Figura 2.

Fatores críticos para implementação do local de trabalho digital



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

empíricas realizadas por um dos autores deste artigo. Descrevemos sinteticamente, em seguida, os cinco passos. Para cada um deles, adicionamos exemplos ilustrativos, colhidos durante a pesquisa bibliográfica e investigações de campo realizadas por um dos autores.

Definir as metas a serem alcançadas e a equipe de projeto

A estratégia de planejamento do local de trabalho digital deve ser uma prioridade para a organização. Para que a transformação aconteça, é recomendável criar uma equipe para liderar e planejar três frentes: tecnologia, gestão de pessoas e estrutura física. Para cada uma dessas frentes, deve-se identificar metas claras e exequíveis.

Uma grande empresa de tecnologia constatou que migrar para o local de trabalho digital era essencial para sua estratégia, uma vez que tal condição facilitava vender para seus clientes ferramentas e soluções para que eles também fizessem a mesma migração. Por isso, estabeleceu um ambicioso plano de transformação, com metas claras de percentual de trabalho remoto. O plano envolvia atividades de treinamento, mudanças na estrutura física e investimentos significativos em novas tecnologias.

Investir na tecnologia e no ambiente físico

O processo de transformação demanda investimentos na reforma das estruturas físicas e na criação ou no aperfeiçoamento das estruturas virtuais de trabalho. Isso pode envolver, entre outros componentes: novos ambientes físicos; plataformas virtuais para trabalho cooperativo; sistemas para videoconferência; ferramentas e aplicativos de suporte ao trabalho remoto; infraestrutura de tecnologia; e atividades de treinamento.

Com os investimentos, o escritório é reduzido e seus espaços são repensados e adequados. O novo espaço físico tende a se tornar mais aberto, com diferentes ambientes para diferentes tipos de utilização, e mais atraente para os funcionários.

Uma multinacional de bens de consumo estabeleceu a premissa de que o futuro do local de trabalho será híbrido e que seus funcionários poderiam trabalhar remotamente dois ou três dias por semana. Criou então um ambiente trabalho que valoriza transparência, adaptabilidade e foco no desempenho. Este sistema foi amparado por tecnologias de automação e digitalização e pela adaptação dos espaços físicos. Os investimentos em novas ferramentas de produtividade pessoal, videoconferência e trabalho colaborativo, combinados a uma condição de trabalho mais flexível, geraram impactos positivos sobre a produtividade das equipes.

Preparar a comunicação, os líderes e as novas políticas

Para garantir a implantação bem-sucedida do programa de transformação, é fundamental ter um bom plano de comunicação e executá-lo diligentemente. Os líderes têm, obviamente, papel essencial nesse aspecto e devem preparar-se para a nova realidade a partir de uma visão clara das diferenças entre as antigas e as novas práticas e seu papel na transição.

Um ponto crucial é fazer com que os líderes exerçam sua atividade de forma remota, em combinação com a presencial. Eles devem ser capazes de estabelecer vínculos estáveis e relações de confiança com suas equipes e facilitar a adaptação de seus funcionários. Além disso, ter consciência de que seu papel mudou e que suas práticas e seus comportamentos precisam ser revistos. Locais de trabalho digitais exigem habilidades diferentes de gestão. Nesse processo de mudança, a capacidade de construir o engajamento da equipe torna-se ainda mais desafiadora, demandando o uso das ferramentas digitais disponíveis¹⁸.

Além da comunicação e dos líderes, é preciso pensar nas políticas de incentivo e apoio às mudanças. Essas políticas necessitam ser cuidadosamente analisadas e atender à legislação vigente. Podem ser objeto de revisão, entre outras, aquelas relacionadas a benefícios, viagens, transporte, acesso à informação, trabalho em casa e ergonomia.

Uma empresa norte-americana do setor de agronegócios, com atuação globalizada e unidades operando em diferentes fusos horários, identificou que um aspecto-chave para o bom funcionamento do trabalho digital seria a realização de reuniões eficazes. Por isso, desenvolveu e comunicou uma política referente à rotina desses eventos. O novo sistema aumentou e facilitou o contato entre profissionais de diferentes países, e desses com os clientes. Além disso, diminuiu significativamente os deslocamentos, o que resultou em redução de custos e melhor qualidade de vida para seus funcionários. E vale destacar que os líderes tiveram papel importante na transição para o novo modelo.

Gerenciar a mudança e a cultura

Todo processo de mudança exige que se estabeleça uma direção ou um ponto de chegada, assim como os passos necessários para sustentar a transformação. Além disso, é preciso facilitar a transição, identificando resistências e barreiras e realizando ações para sua superação.

A intervenção cultural pode ser especialmente desafiadora, uma vez que a cultura organizacional reflete a história e os valores mais profundos da organização e tem forte caráter inercial. O ponto de partida costuma ser um inventário dos traços ou comportamentos que se deseja mudar, em um processo coletivo de reflexão. O passo seguinte é identificar a transformação desejada para cada um desses traços e comportamentos. Finalmente, devem ser listadas as ações de comunicação e sustentação para disseminar e viabilizar as mudanças pretendidas.

Uma empresa líder da indústria de equipamentos e soluções médicas procurou promover uma nova cultura que combina inovação tecnológica com humanismo, adotando uma abordagem centrada no cuidado e no bem-estar de seus funcionários. Para sustentar a mudança, estabeleceu escritórios-piloto, com estruturas físicas que suportam o trabalho híbrido, o qual combina atividades presenciais e remotas. Os novos espaços foram projetados para facilitar a colaboração e o senso de comunidade. Além disso, o novo sistema de trabalho, a eles associado, facilitou a flexibilidade, contribuindo para melhor qualidade de vida dos funcionários.

Transformar a experiência do funcionário

A inovação digital transforma o local de trabalho e, ao mesmo tempo, a experiência de trabalho dos funcionários, visando trazer melhorias nesse aspecto.

O jovem profissional urbano do século XXI está muito distante de seu antecessor do século XX. O primeiro apresenta uma ambição maior e uma tolerância menor a condições de trabalho consideradas insatisfatórias. Ele busca um trabalho que facilite seu desenvolvimento, viabilize relações estimulantes, proporcione flexibilidade de horário e, frequentemente, tenha impacto social positivo.

Visando atrair e manter talentos, muitas organizações vêm investindo em suas instalações e práticas de gestão de pessoas. O local de trabalho digital constitui mais um passo nesse caminho de transformação da experiência do funcionário, um passo largo, que pode gerar amplo benefício para ambas as partes.

Uma empresa internacional de consultoria e serviços de tecnologia reconheceu que as mudanças em curso vão além da dimensão tecnológica. Seus líderes constataram a emergência de novos modos de interação, colaboração e engajamento, os quais geram impactos sobre a forma de desenvolver os projetos, tomar decisões e gerenciar o relacionamento com clientes. Por isso, estabeleceram como ponto central das mudanças a reconstrução da experiência dos seus próprios funcionários e de seus clientes. Essa premissa permeou e guiou as ações de migração para o local de trabalho digital.

A ESTRADA À FRENTE: ALERTAS E PONTOS DE ATENÇÃO

O local de trabalho digital é um fenômeno emergente, o qual vinha evoluindo desde os anos 1990, e sofreu forte impacto pela pandemia do Covid-19¹⁹. Neste artigo, procuramos explicar o fenômeno e em seguida apresentamos um modelo voltado para apoiar sua implantação nas organizações. Para concluir, identificamos alguns alertas e pontos de atenção a serem endereçados por gestores e consultores interessados em liderar processos transformacionais nas organizações.

O primeiro ponto de atenção diz respeito à tecnologia: é preciso ter um projeto integrado das ferramentas para otimizar as atividades das pessoas que estão trabalhando de maneira remota e presencial. Não se trata apenas de sistemas que facilitam os processos relacionados à realização das tarefas, mas, principalmente,

daqueles referentes à interação e gestão de pessoas, o que abrange comunicação, colaboração, compartilhamento de informações, entregas e avaliações de desempenho. Além disso, a tecnologia deve permitir a conexão entre os espaços de trabalho físico e virtual de maneira a facilitar a integração entre as pessoas.

O segundo ponto de atenção relaciona-se à gestão de pessoas e tem na liderança o aspecto crucial: em um local de trabalho digital, os líderes devem gerenciar remotamente suas equipes, garantindo adaptação, engajamento e resultados. Cabe a eles definir e comunicar os processos e as rotinas de trabalho nesse novo ambiente. Devem criar espaços virtuais e presenciais que sejam intercambiáveis, de forma que não haja descontinuidades ou rupturas nas passagens de um a outro. Também é sua responsabilidade construir ambientes caracterizados pela confiança, transparência e autonomia.

O terceiro ponto de atenção refere-se à gestão da cultura organizacional: a cultura impacta diretamente no modo como as decisões são tomadas e as ações, implementadas. Como estudos demonstram, processos de transformação cultural podem ser lentos e incertos. É temerário esperar que traços culturais mudem com ações superficiais de comunicação e sensibilização, assim como que as mudanças ocorram pela simples ação do ambiente ao longo do tempo.

Então, o que fazer? Por limitações de espaço, indicamos alguns princípios simples na condução de intervenções culturais: procurar conhecer profundamente as raízes dos comportamentos existentes; estabelecer e comunicar com clareza o que se pretende mudar, e porque se pretende mudar; ser modesto e realista nas ambições; mobilizar os sistemas de reconhecimento e incentivo para a mudança; e monitorar com disciplina os resultados obtidos.

O quarto e último ponto de atenção diz respeito à gestão de efeitos colaterais da implementação do local de trabalho digital. Existe vasta literatura chamando atenção para os efeitos negativos do uso intensivo da tecnologia e da flexibilização do trabalho. São apontados aspectos como precarização laboral, novas patologias do trabalho, sofisticadas formas de controle do comportamento humano e invasão do espaço privado²⁰.

O local de trabalho digital não é solução mágica para a demanda das pessoas por regimes mais flexíveis ou para a necessidade das empresas de reduzir custos. Pode servir a esses dois propósitos se tratado por meio de um processo transformacional claro, bem planejado e cuidadosamente executado. Para isso, é preciso evitar o fascínio pela tecnologia e considerá-la como uma ferramenta de um processo maior de reinvenção das relações humanas no trabalho.

Vivemos um momento em que o avanço tecnológico parece viabilizar a realização de algumas aspirações humanas. O evento extremo da pandemia acelerou as mudanças. Cabe aos líderes de empresas e outras organizações aproveitar os ventos favoráveis e fazer com que seus barcos avancem, sem ignorar os desafios da travessia.

NOTAS

1. Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1)1-23.
2. Bakar, N.A.A., Ya'acob, S., & Hassan, N.H. (2018). Digital workplace model for research university publication collaboration. *International Journal of Human and Technology Interaction (IJHaTI)*, 2(2)91-102.
3. Koffer, S. (2015). Designing the digital workplace of the future – what scholars recommend to practitioners. International Conference on Information Systems, 36. Fort Worth, TX, Proceedings [...].
- Negi, P., & Kaur, J. (2019). The digital workplace: Implications for human resource management. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(2)1491- 1500.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019); op. cit.
- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1)63-69.
- Gruber, M., Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015). Managing by design. *Academy of Management Journal*, 58(1)1-7
- Dery, K., Sebastian, I. M., & Van Der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital. Innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2)135-152.
4. McAfee, A.P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3)21–28.
- Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5)1313-1337.
- Cummings, J.J., Bailenson, J.N. (2015). How immersive is enough? A meta-analysis of the effect of immersive technology on user presence. *Media Psychology*, 19(2)272-309.
5. Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5)1–6.
- Briggs, C. & Makice, K. (2012). *Digital fluency: Building success in the digital age*. SocialLens.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future.

Academy of Management Journal, 59(3)731-739.

- 6.** Kirkman, B.L., Gibson, C.B., & Kim, K. (2012). Across borders and technologies: Advancements in virtual team research. In S., Kozlowski & W.J., Steve (Eds.), *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, v.2, (pp. 789-858). Oxford University Press.
- Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015), op cit.
- 7.** Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009), op. cit.
- Koffer, S. (2015), op.cit.
- Gruber, M., Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015), op. cit.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & Van Der Meulen, N. (2017), op. cit.
- Negi, P., & Kaur, J. (2019), op. cit.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019), op cit.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6)1129-1157.
- Zimmer, M., Baiyere, A., & Salmela, H. (2020). Digital workplace: Deinstitutionalising the established. European Conference on Information Systems (ECIS2020), 28, Marrakesh, Morocco.
- 8.** Koffer, S., (2015), op cit.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019), op cit.
- Negi, P., & Kaur, J. (2019), op cit.
- 9.** Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015), op cit.
- Cummings, J.J., & Bailenson, J.N. (2015), op cit.
- 10.** Baba, M.L., Gluesing, J., Ratner, H., & Wagner, K.H. (2004). The contexts of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5)547-587.
- Klein, K. J., Lim, B., Saltz, J.L., & Mayer, D.M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47(6)952-963.
- 11.** Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3)81-90.
- 12.** Gruber, M., Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015), op cit.
- 13.** Cascio, W.F. (2000), op cit.
- 14.** Koffer, S. (2015), op cit.
- 15.** Morris, M.G. & Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel Psychology*, 53(2)375-403.
- Prensky, M. (2001), op cit.
- 16.** Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009), op cit.
- Koffer, S. (2015), op cit.
- Gruber, M., Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015), op cit.
- 17.** Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- 18.** Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3)233-240.
- 19.** Amis, J. & Janz, B. (2020). Leading change in response to COVID-19. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3)272-278.
- 20.** Antunes, R. & Druck, G. (2015). A terceirização sem limites: A precarização do trabalho como regra. *O Social em Questão*, 34, pp. 19-40.
- 40.** Zhang, J. (2016). The dark side of virtual office and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2)40-46.