



Trabalho pós-pandemia será combinação entre o modelo físico e virtual, revela estudo

A pesquisa foi norteadada pelo fenômeno da transformação do local de trabalho administrativo, que vem sendo estudado a partir de quatro abordagens: tecnologia, mão de obra digital, trabalho virtual e transformação organizacional digital.



Com a pandemia da Covid-19, a discussão da digitalização do trabalho ganhou espaço. As empresas entenderam o movimento e perceberam que os funcionários gostaram da experiência.

O que virá em seguida?

Responder esta questão é o objetivo do artigo **“Como implantar o local de trabalho digital”** desenvolvido por Claudia Santiago, em parceria com Thomaz Wood Jr. e Beatriz Maria Braga, **ambos professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP)**.

Publicada na última edição da revista GV-executivo, a pesquisa foi norteada pelo fenômeno da transformação do local de trabalho administrativo, **que vem sendo estudado a partir de quatro abordagens: tecnologia, mão de obra digital, trabalho virtual e transformação organizacional digital.**

Segundo os estudos de campo desenvolvidos, a pandemia esvaziou os escritórios e levou muitos trabalhadores, das mais variadas especialidades e qualificações, a migrarem rapidamente para o trabalho remoto. **Com isso, o ritmo e a rotina mudaram drasticamente a vida de milhões de funcionários.**

Segundo os autores, um simples retorno ao modo predominantemente 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**”, afirmam eles.

Claudia, Thomaz e Beatriz propõem um modelo que identifica os fatores críticos de sucesso para a sua implantação, contemplando tanto o lado empresarial quanto o lado dos colaboradores.

Na visão deles, 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 fenômeno do local de trabalho digital

A pesquisa revela condições para a implementação do local de trabalho digital:

- - **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.
-
- - **Comunicação:** O planejamento envolve desenhar um processo que inclua disseminação de informações, sessões virtuais, além de atividades em grupos e individuais. É necessário que a comunicação chegue a todos.
-
- - **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.
-
- - **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 resultado.
-

O estudo também indica algumas implicações da mudança:

- - **Ambiente físico:** O escritório tradicional é reduzido e otimizado, sofre adaptações, é repensado e transforma-se em

local de interação e colaboração, com tecnologias e espaços readequados.

-
- - **Pessoas:** Diferentes gerações reagem de forma distinta às mudanças. Os mais jovens necessitam de mais supervisão e orientação para estabelecer prioridades, e os mais seniores têm mais foco e necessitam de menos supervisão, porém tendem a preferir o modelo presencial.
-
- - **Liderança:** Os líderes precisam rever estilo e práticas de gestão e estar preparados para gerenciar equipes remotas. Devem também aprender novas habilidades e aperfeiçoar as já existentes, relacionadas ao novo contexto.
-
- - **Cultura:** A implementação do local de trabalho digital só pode ser bem-sucedida se acompanhada de ações de intervenção cultural.
-
- - **Resultados alcançados com a implementação:** Os fatores tratados anteriormente estão conectados à flexibilidade de agenda, de horários, de locomoção e de locais físicos, atendendo à necessidade de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso leva ao maior engajamento com as tarefas e potencializa o aumento da produtividade.
-

Fatores críticos para implementação

Por seu impacto sobre as pessoas e as organizações, o planejamento e a construção do local de trabalho digital devem ser considerados como prioridades estratégicas.

Porém, 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.

A pesquisa apontou alguns fatores críticos para implementação do local de trabalho digital:

- - Definir as metas a serem alcançadas;
-
- - Investir na tecnologia e no ambiente físico;
-
- - Preparar os líderes;
-
- - Gerenciar a mudança e a cultura;
-
- - Transformar a experiência do funcionário.
-

Novos horizontes do trabalho

Os pesquisadores destacam que o local de trabalho digital não é solução mágica para a demanda das pessoas por regimes mais flexíveis ou pela necessidade das empresas de reduzir custos.

Porém, 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”, salientam.

Como perspectivas futuras, os pesquisadores apontam que, para construir o amanhã, é preciso evitar abordagens simplistas, focadas unicamente na tecnologia, e adotar uma perspectiva integrada de transformação organizacional.

As organizações precisam definir os planos e objetivos para, com isso, entenderem as necessidades e ações em torno dos modelos de trabalho.

Segundo Claudia, juntas, as equipes vão achar um ideal, **que não é ir para o escritório todo dia e nem ficar em casa o tempo todo.**

“As empresas estão se preparando, querendo aprender, escutando e debatendo essas mudanças”, afirma a pesquisadora. Para ela, o futuro será fruto de uma construção social, tecnológica e, principalmente, coletiva.

[Para ter acesso ao artigo completo, clique no link.](#)

[Trabalho pós-pandemia será combinação entre o modelo físico e virtual, revela estudo | Portal FGV](#)