

# Transformação Digital e Flexibilização do Trabalho

## Digital Transformation and Work Flexibility

### Transformación Digital y Flexibilización del Trabajo

O presente e o futuro do trabalho, assim como dos processos produtivos e das interações entre as pessoas, assinalam, cada vez mais, uma vida mediada por tecnologias digitais - computadores, redes de internet, dispositivos móveis e aplicativos -, que permitem a conectividade, o acesso à informação, o armazenamento, o processamento e a transmissão de dados em tempo real. À medida que a internet e a dispositivos digitais mostram-se cada vez mais onipresentes, cresce a expectativa de uma transformação significativa nos ambientes de trabalho e nos processos organizacionais.

A transformação digital, sinteticamente definida como a incorporação massiva de tecnologias digitais em todos os aspectos de uma organização, tem a pretensão instalar e aperfeiçoar processos e procedimentos de gestão do trabalho baseados em algoritmos e fluxos de decisórios alinhados às estratégias organizacionais (Gong & Ribiere, 2021). Esse processo implica em dispor de tecnologias digitais avançadas, tais como a automação e a inteligência artificial (Vial, 2021)

No século XXI, a transformação digital, impulsionada pela internet e pelos avanços tecnológicos, têm desempenhado um papel fundamental na redefinição de oportunidades e modalidades de trabalho. A interconexão global, proporcionada pela internet, permite uma comunicação instantânea e facilita o acesso a uma variedade de recursos técnicos e soluções, gerando, ao mesmo tempo, inovações e desequilíbrios na forma como as organizações operam e como os profissionais desempenham suas funções (Hanelt et al., 2021). A ascensão das redes sociais, transcenderam o seu papel inicial de conectividade entre as pessoas, e emergiram como plataformas catalisadoras à geração de trabalho e renda, à expansão de negócios, à ampliação da circulação de bens e serviços e ao empreendimento individual (Cruz et al., 2022).

A automação e robótica, cada vez mais presentes nos processos de produção, na logística e distribuição de materiais, assim como na gestão de pessoas, promovem inovações na natureza e nos meios de execução do trabalho. A perspectiva é promover eficiência nos fluxos operacionais, induzir velocidade nos processos decisórios, e reduzir a realização de tarefas perigosas e repetitivas. Por outro lado, os processos de automação e robótica têm impactado na redefinição de funções profissionais e na busca por habilidades técnicas específicas no mercado de trabalho (Vrontis et al., 2022).

A inteligência artificial (AI), empregada em diferentes

contextos, tem intensificado a geração de informações, a pesquisa científica, a análise de dados e a assistência ao trabalho profissional, consolidando-se, cada vez mais, como uma força motriz no desenvolvimento de sistemas automatizados. É importante considerar, contudo, que um dos principais características da AI reside em seu potencial adaptativo e na sua capacidade de processar e analisar grandes volumes de informações, assim como produzir informações especializadas, diagnósticos e soluções. Ou seja, aprender e realizar tipicamente tarefas cognitivas e tomar decisões (Wisskirchen, 2017).

Os avanços das tecnologias de comunicação e o surgimento de infraestruturas mais robustas de digitalização do trabalho possibilitaram o aumento da aceitação do teletrabalho, que finalmente começou a ganhar mais aceitação e implementação efetiva. Essa mudança é evidenciada pelo crescente número de organizações que adotam modelos flexíveis de trabalho, permitindo aos trabalhadores desempenharem suas funções de maneira remota.

O teletrabalho, modalidade de trabalho realizada à distância, surgiu no contexto da recessão econômica e da crise do petróleo, na década de 1970, em resposta à necessidade de contenção de custos operacionais, de redução do consumo de energia e de uso de transportes (Figueiredo et al., 2021). A expressão teletrabalho (*telework* ou *telecommuting*) foi disseminada, no meio científico e técnico, por Nilles et al. (1974), baseada na ideia de que os empregados podem desempenhar as suas atividades profissionais em local físico diferente do escritório central do empregador, com a mesma produtividade ou até melhor (Nilles et al., 1974; Pratt, 1984).

Na década de 1980, a discussão sobre flexibilidade no trabalho ganhou terreno nas organizações, nas propostas sindicais e no mundo acadêmico, especialmente nos países mais desenvolvidos economicamente (Lindén & Oljemark, 2018). A noção de trabalho flexível passou a ser diretamente associada aos avanços tecnológicos, ao processo de globalização e à mobilidade humana. Toffler (1980), em um discurso futurista, sustentou a tese de que o trabalho, a partir daquele momento, não seria mais realizado necessariamente em escritórios ou fábricas.

A previsão de um cenário de crescimento substancial na adoção do teletrabalho, ainda no século XX, não se concretizou. Alguns argumentos podem explicar esse cenário, dentre os principais: a infraestrutura tecnológica disponível à época

#### Como citar esse artigo:

Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., De Andrade, A. L., Moscon, D. C. B., Esteves, G. G. L., Viseu, J., López-Núñez, M. I., Abacar, M., Kienen, N., Barros, S. C., Knapik, J., Cassiano, S., & Porto, J. B. (2023). Transformação Digital e Flexibilização do Trabalho [Editorial]. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(3), I-III. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.3.editorial>

podia não ter sido suficiente para sustentar efetivamente a implementação generalizada do teletrabalho (Bailey & Kurland, 2002); preocupações gerenciais com possível falta de controle sobre as atividades realizadas remotamente por parte dos empregados; cultura organizacional e práticas de trabalho sustentadas no modelo presencial, oferecendo resistências à adoção do teletrabalho (Golden, 2009; Lindén & Oljemark, 2018).

Ao longo das décadas seguintes, houve um processo de ampliação do teletrabalho. Os avanços das telecomunicações e seus dispositivos eletrônicos possibilitaram a intensificação dos centros de teletrabalho (*call centers*), impulsionada pela capacidade de realizar tarefas remotamente, conectando-se a sistemas e clientes por meio de redes de comunicação avançadas. Esses avanços também permitiram uma maior flexibilidade para os trabalhadores, por meio do trabalho itinerante e do trabalho móvel, em profissionais se deslocam regularmente entre diferentes locais, como clientes, escritórios remotos ou diferentes filiais da organização e as tarefas profissionais são realizadas por meio de dispositivos móveis, como *laptops*, *tablets* e *smartphones* (Athanasidou & Theriou 2021; Figueiredo et al., 2021).

A pandemia de COVID-19, disseminada acentuadamente entre os anos de 2020 e 2022, acelerou significativamente a adoção do trabalho flexível nas organizações e nos empreendimentos individuais. Com as medidas de isolamento e distanciamento social, trabalho remoto (em qualquer lugar, à distância) e o home office (no ambiente doméstico) passaram a representar uma necessidade de sobrevivência e adaptação à nova realidade do mundo do trabalho. Além disso, o cenário da pandemia acelerou a aceitação do trabalho flexível em diversos setores e a necessidade de aperfeiçoamento de habilidades técnicas para lidar com processos informatizados e linguagem digital (Rymaniak et al., 2021).

Nesse contexto, observam-se novas formas de produção e comercialização de produtos e serviços diretamente de ambientes computadorizados para o ciberespaço, com reflexos importante sobre o tempo e os esforços dispendidos pelas pessoas. Alguns processos de trabalho, denominados de “trabalho coletivo”, “colaborativos” ou, ainda “microtrabalhos”, envolvem atividades fragmentadas, mas interconectadas (por dispositivos eletrônicos, plataformas e aplicativos), que mobilizam trabalhadores com diferentes perfis profissionais e remunerados das mais diferentes formas.

Há que se avaliar, contudo, se essas mudanças incluem uma tendência cada vez maior a trabalhos precarizados, com menor capacidade para gerar laços culturais significativos entre os trabalhadores e deles com as empresas (Cherry, 2016; Strunk & Strich, 2023). Cherry (2016) salienta a necessidade de prestar a atenção a esses processos de mudança, seja do ponto de vista social ou jurídico, no sentido identificar se não estão sendo gerados novos “padrões trabalhistas tayloristas online”.

A possibilidade de acessar informações e realizar tarefas, em qualquer lugar e momento, revolucionou os conceitos tradicionais de local e desenho do trabalho, impulsionando o trabalho na modalidade remota, seja ele realizado de forma ocasional, parcial ou integral, com base nas necessidades das organizações ou nas características do empreendimento econômico (Athanasidou & Theriou 2021). Nesse cenário, trabalhadores autônomos ou independentes se beneficiam da flexibilidade e da digitalização do trabalho e, de certa, maneira, ganharam uma certa autonomia na autogestão do processo de trabalho (Li et al., 2020). Por outro lado, avalia-se que, as mudanças nos arranjos de trabalho fora do

contexto organizacional ou locais de trabalho têm contribuído negativamente na dinâmica do desenvolvimento profissional, nas trocas de experiências e no acesso às estruturas e serviços de apoio das organizações (Stefano, 2016; Taylor & Joshi, 2019).

As relações entre a transformação digital e flexibilidade no trabalho e suas repercussões no comportamento humano nos ambientes de trabalho permanecem em pauta. No contexto da Psicologia das Organizações e do Trabalho, a avaliação e interpretação dessas relações impactos são recentes, ainda que permeada de contribuições sobre os impactos das mudanças tecnológicas no desenvolvimento de competências técnicas e na saúde mental dos trabalhadores, na gestão de equipes remotas e nas estratégias para lidar com mudanças organizacionais.

## Referências

- Athanasidou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Cherry, M. A. (2016). Beyond misclassification: the digital transformation of work. *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 37(3), 544-577. <https://core.ac.uk/download/pdf/234182396.pdf>
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., De Andrade, A. L., Moscon, D. C. B., Viseu, J., López-Núñez, M. I., Abacar, M., Kienen, N., Barros, S. C., Knapik, J., Cassiano, S., & Porto, J. B. (2023). O Direito ao Trabalho Decente. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(2), I-III. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.2.editorial>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teleworking: contributions and challenges for organizations. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.33>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Li, J., Sekiguchi, T., & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting: Regulatory focus and social exchange perspectives. *Employee Relations*, 42(3), 662-680. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0240>
- Lindén, A., & Oljemark, S. (2018). *Managing Telework: Investigating Possibilities of Telework for Modern Organizations* (Tese de Mestrado). KTH Royal Institute of Technology.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1974). *Telecommunications-transportation tradeoffs* (Final report). University of Southern California, Los Angeles
- Pratt, J. H. (1984). Home teleworking: A study of its pioneers. *Technological forecasting and social change*, 25(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(84\)90076-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(84)90076-3)
- Rymaniak, J., Lis, K., Davidavičienė, V., Pérez-Pérez, M., & Martínez-Sánchez, Á. (2021). From stationary to remote: Employee risks at pandemic migration of workplaces. *Sustainability*, 13(13), 7180.
- Stefano, V. (2016). The rise of the “just-in-time” workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37, 471-503. <https://doi.org/10.3868/s050-004-015-0003-8>
- Strunk, K. S., & Strich, F. (2023). Building professional holding environments for crowd work job crafting through online communities. *Information Systems Journal*, 33(5), 1239-1274. <https://doi.org/10.1111/isj.12451>
- Taylor, J., & Joshi, K. D. (2019). Joining the crowd: The career anchors of information technology workers participating in crowdsourcing. *Information Systems Journal*, 29(3), 641-673. <https://doi.org/10.1111/isj.12225>
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. Morrow.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies, and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Wisskirchen, G., Biacabe, B. T., Bormann, U., Muntz, A., Niehaus, G., Soler, G. J., & von Brauchitsch, B. (2017). Artificial intelligence and robotics and their impact on the workplace. *IBA Global Employment Institute*, 11(5), 49-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Wong, S. I., Fieseler, C., & Kost, D. (2020). Digital labourers' proactivity and the venture for meaningful work: Fruitful or fruitless? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 887-911. <https://doi.org/10.1111/JOOP.12317>

**Roberto Moraes Cruz**

Editor-Chefe

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

**Jairo Eduardo Borges-Andrade**

Editor Sênior

Universidade de Brasília (UnB), Brasil

**Alexsandro Luiz De Andrade**

Editor Associado

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil

**Daniela Campos Bahia Moscon**

Editora Associada

Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil

**Germano Gabriel Lima Esteves**

Editor Associado

Universidade de Rio Verde (UniRV), Brasil

**João Viseu**

Editor Associado

Universidade de Évora, Portugal

**M<sup>a</sup> Inmaculada López Núñez**

Editora Associada

Universidad Complutense de Madrid (UCM), Espanha

**Mussa Abacar**

Editor Associado

Universidade Rovuma (UniRovuma), Moçambique

**Nádia Kienen**

Editora Associada

Universidade Estadual de Londrina (UEL), Brasil

**Sabrina Cavalcanti Barros**

Editora Associada

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Brasil

**Janete Knapik**

Editora Júnior

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

**Simone Cassiano**

Editora Júnior

Universidade de Brasília (UnB), Brasil

**Juliana B. Porto**

Presidente

Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT),  
Brasil