

**INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
CAMPUS RIBEIRÃO DAS NEVES
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Kleiton Alex Gonçalves Rangel

**A INFLUÊNCIA DA DIGITALIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
Estratégias para um Ambiente de Trabalho Moderno**

Ribeirão das Neves
2024
Kleiton Alex Gonçalves Rangel

**A INFLUÊNCIA DA DIGITALIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
Estratégias para um Ambiente de Trabalho Moderno**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ribeirão das Neves para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientação: Dr. David Silva Franco

Ribeirão das Neves
2024

Kleiton Alex Gonçalves Rangel

**A INFLUÊNCIA DA DIGITALIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
Estratégias para um Ambiente de Trabalho Moderno**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ribeirão das Neves para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 02/09/2024 pela banca examinadora:

Prof. David Silva Franco - IFMG

Prof. Hélio Camargos Neto - IFMG

Prof. Túlio Pereira Veiga - IFMG

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1. Teorias de Motivação	7
2.2 Digitalização do trabalho	10
3. METODOLOGIA.....	12
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS	23

A INFLUÊNCIA DA DIGITALIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:

Estratégias para um Ambiente de Trabalho Moderno

Kleiton Alex Gonçalves Rangel

Orientador: David Silva Franco

RESUMO

Este estudo investiga o impacto da digitalização na motivação dos colaboradores e identifica práticas e estratégias que as empresas podem adotar para sustentar a motivação em um cenário digital. A pesquisa, de caráter teórico, revela que a digitalização transforma significativamente a operação das empresas e as funções dos colaboradores, gerando tanto desafios quanto oportunidades. A automação e a inteligência artificial facilitam tarefas complexas e criativas, mas também podem gerar insegurança quanto ao futuro do emprego. O trabalho remoto, especialmente durante a pandemia de COVID-19, mostrou-se uma oportunidade importante para melhorar a satisfação dos colaboradores, embora traga desafios como o isolamento social. A promoção de aprendizado contínuo, o desenvolvimento de habilidades digitais e a implementação de sistemas de reconhecimento digital são estratégias eficazes para aumentar a motivação e engajamento dos colaboradores. Contudo, a pesquisa destaca a necessidade de estudos empíricos para validar os achados e explorar a aplicação prática das estratégias sugeridas, considerando diferentes setores e contextos organizacionais.

Palavras-chave: Digitalização; Engajamento dos Colaboradores; Motivação dos Colaboradores; Trabalho Remoto.

ABSTRACT

This study investigates the impact of digitalization on employee motivation and identifies practices and strategies that companies can adopt to sustain motivation in a digital environment. The research, theoretical in nature, reveals that digitalization significantly transforms company operations and employee roles, creating both challenges and opportunities. Automation and artificial intelligence facilitate complex and creative tasks but may also cause insecurity about the future of employment. Remote work, especially during the COVID-19 pandemic, has proven to be an important opportunity to improve employee satisfaction, though it also brings challenges such as social isolation. Continuous learning, digital skill development, and the implementation of digital recognition systems are effective strategies to enhance employee motivation and engagement. However, the research highlights the need for empirical studies to validate the findings and explore the practical application of the suggested strategies, considering different sectors and organizational contexts.

Keywords: Digitalization; Employee Engagement; Employee Motivation; Remote Work.

1. INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, busca-se entender o que motiva as ações humanas em relação à natureza, aos outros e à sociedade. No século XX, essa busca foi aplicada ao campo empresarial para resolver conflitos entre proprietários dos meios de produção e trabalhadores. Inicialmente, a convergência de objetivos por meio de técnicas motivacionais visava aumentar a produtividade e dividir ganhos. Ao longo do século, essas teorias evoluíram para alinhar interesses com objetivos comuns, gerando efeitos sinérgicos nas organizações.

A transformação digital é um fenômeno que tem redefinido diversos aspectos da sociedade contemporânea, incluindo a dinâmica das relações de trabalho. Com a crescente adoção de tecnologias digitais, as organizações enfrentam novos desafios e oportunidades para motivar seus funcionários em um ambiente de trabalho em constante evolução. O problema de pesquisa que norteia este estudo trata-se de: "Como a digitalização afeta a motivação dos funcionários e quais são as estratégias eficazes para manter a motivação em um ambiente de trabalho cada vez mais digital?"

Neste contexto, a finalidade deste estudo é investigar como a digitalização impacta a motivação dos colaboradores e identificar práticas e estratégias que as empresas podem adotar para sustentar a motivação em um cenário digital. Para alcançar o objetivo da pesquisa, será adotada uma abordagem teórica que começará com uma revisão extensiva da literatura existente sobre digitalização e motivação no ambiente de trabalho, incluindo estudos acadêmicos, artigos e livros. Com base nesses estudos, a pesquisa avançará sobre as práticas e estratégias recomendadas para sustentar a motivação em um cenário digital.

Não se pretende apresentar hipóteses para este estudo, uma vez que a pesquisa é exploratória e visa compreender a relação entre digitalização e motivação. No entanto, espera-se que os resultados obtidos possam ajudar na compreensão sobre as melhores práticas para a motivação dos colaboradores em um ambiente de trabalho digital.

As justificativas para a realização deste estudo são múltiplas. Em âmbito acadêmico, esta pesquisa contribui para a literatura sobre gestão de recursos humanos e tecnologia, oferecendo uma análise atualizada sobre a influência da digitalização na motivação dos funcionários. Em âmbito profissional, os resultados podem ser úteis para gestores e líderes organizacionais que buscam maneiras eficazes de manter suas equipes motivadas e engajadas em um ambiente de trabalho que se transforma rapidamente.

Dessa forma, este trabalho busca não apenas responder às questões propostas, mas também fornece uma base teórica e prática para futuras pesquisas e iniciativas organizacionais voltadas à motivação dos colaboradores em tempos de digitalização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão dos fatores que influenciam a motivação dos funcionários é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão e liderança, e se torna ainda mais relevante no contexto da digitalização do trabalho. O estudo das teorias de motivação oferece uma base sólida para entender como as forças internas e externas impactam o comportamento e o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. Teorias clássicas, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, proporcionam uma visão detalhada sobre as motivações intrínsecas e extrínsecas, enquanto abordagens mais contemporâneas, como a Teoria das Expectativas de Vroom e as teorias de McGregor, ampliam a compreensão sobre as expectativas e atitudes no trabalho.

Com a crescente digitalização do ambiente laboral, que traz novas ferramentas e modelos de trabalho, surge a necessidade de reavaliar e aplicar essas teorias no contexto digital. A digitalização não apenas altera a dinâmica do trabalho, com a automação de processos e a implementação do trabalho remoto, mas também impõe novos desafios e oportunidades para a motivação dos funcionários. Portanto, este capítulo busca explorar a interseção entre as teorias de motivação e as transformações digitais, destacando como as mudanças tecnológicas influenciam a motivação no ambiente de trabalho moderno e como as teorias existentes podem ser adaptadas para enfrentar esses novos desafios.

2.1. Teorias de Motivação

A motivação dos funcionários tem sido um tema central na literatura de gestão e psicologia organizacional. Diversas teorias clássicas e contemporâneas fornecem uma base para entender como a motivação pode ser cultivada no ambiente de trabalho.

A relevância do tema motivação tem levado muitos estudiosos a realizarem pesquisas para teorizar sobre o que impulsiona o ser humano à ação. A complexidade do assunto sugere que a definição do conceito de motivação não pode ser alcançada ao se considerar apenas uma única abordagem teórica. De acordo com Bergamini (1997), as diversas teorias de motivação

não se anulam, mas sim se complementam. Essa perspectiva também é compartilhada por Caudron (1997), que, após conduzir uma pesquisa com autores, teóricos, consultores e treinadores, concluiu que não existe uma abordagem única para alcançar a motivação. Pelo contrário, trata-se de um processo em que gestores bem-sucedidos utilizam uma combinação de várias abordagens.

A motivação é um conceito multifacetado que se refere ao conjunto de forças internas e externas que iniciam, dirigem e sustentam os comportamentos das pessoas. De acordo com Robbins e Judge (2013 p. 21), a motivação é o "processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma meta". Esse conceito pode ser dividido em diferentes teorias que explicam como e por que as pessoas se comportam de certas maneiras em diferentes contextos.

Para esclarecer o conceito de motivação, Archer (1997) faz uma importante distinção entre motivadores e fatores de satisfação. Segundo ele, um motivador é um motivo, ou uma necessidade, enquanto um fator de Satisfação é algo que satisfaz essa necessidade. Frequentemente, nota-se que o senso comum trata de forma indistinta o que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação) com a própria necessidade (fator de motivação). Archer ilustra essa confusão utilizando o exemplo da água:

a água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: 'eu necessito de água'. Esta é a expressão corriqueira usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade (ARCHER, 1997, p. 24).

Essa distinção é crucial para analisar o principal debate entre os teóricos da motivação, que se dividem em dois grupos: aqueles que veem a motivação como algo intrínseco ao indivíduo e aqueles que acreditam que são os fatores externos ou extrínsecos que motivam. Exemplos de fontes de motivação extrínseca incluem dinheiro, promoções e reconhecimento por parte do gerente e dos colegas de trabalho. A motivação intrínseca, por outro lado, está relacionada ao relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização eficaz de uma tarefa, independentemente das recompensas externas recebidas (VROOM, 2001). Elas se envolvem no trabalho pelo desafio ou pelo prazer que ele proporciona, sendo motivadas pelo interesse e pela satisfação que ele oferece (AMABILE, 1999).

Existem diversas teorias de motivação. Segundo Vries (1993), cada pesquisador interessado no fenômeno sente a necessidade de criar sua própria teoria. Entre as mais influentes estão a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, e a Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor. O fato de muitas dessas teorias possuírem embasamento científico torna a questão ainda mais complexa (ROBBINS, 2002). No entanto, a validação de uma teoria não invalida automaticamente as outras. Na verdade, muitas dessas teorias são complementares, e o desafio é combiná-las para compreender melhor suas inter-relações.

Uma das teorias mais conhecidas é a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1943). Maslow propôs que os seres humanos são motivados por uma série de necessidades hierárquicas que vão desde as mais básicas, como necessidades fisiológicas e de segurança, até as mais elevadas, como necessidades de autoatualização. Ele sugeriu que as necessidades mais baixas na hierarquia devem ser satisfeitas antes que as necessidades mais altas se tornem motivadoras. A teoria de Maslow sugere que, uma vez satisfeitas as necessidades de nível inferior, os indivíduos buscam satisfazer necessidades de nível superior, como autoestima e autorrealização (MASLOW, 1943). Estudos recentes indicam que, apesar das críticas, a teoria de Maslow continua relevante no contexto digital (JEROME, 2013).

Outra teoria influente é a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1959), que distingue entre fatores motivacionais e fatores higiênicos. Fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho, podem prevenir a insatisfação, mas não necessariamente motivam. Já os fatores motivacionais, como reconhecimento e realização, são aqueles que realmente impulsionam o desempenho e a satisfação no trabalho. Herzberg afirmou ainda que a eliminação das causas de insatisfação no trabalho pode criar paz, mas não necessariamente motivação. Esta teoria tem sido amplamente aplicada em estudos sobre ambientes de trabalho digitais, que destacam a necessidade de equilibrar ambos os tipos de fatores (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Segundo Herzberg (1997, p. 61), criador da Teoria dos dois Fatores:

os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

A Teoria das Expectativas de Victor Vroom (1964), por sua vez, sugere que a motivação é um resultado de expectativas individuais de que um certo nível de esforço levará a um determinado desempenho e que esse desempenho levará a uma recompensa desejada. Vroom introduziu o conceito de "valência", que se refere ao valor que um indivíduo atribui à recompensa. Ele afirmou que as pessoas se motivam a agir de certas maneiras com base na expectativa de que suas ações levarão aos resultados desejados (VROOM, 1964).

Já Douglas McGregor (1960), propôs a Teoria X e Teoria Y, que apresentam visões contrastantes da natureza humana. A Teoria X assume que os trabalhadores são naturalmente desmotivados e precisam ser supervisionados de perto, enquanto a Teoria Y sugere que os trabalhadores são automotivados e buscam a responsabilidade. A literatura recente sugere que as organizações digitais tendem a adotar a Teoria Y, promovendo maior autonomia e responsabilidade entre os funcionários (GAGNE; DECI, 2005).

Além dessas teorias, a motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca se refere ao engajamento em uma atividade por puro prazer ou interesse, sem esperar recompensas externas. Segundo Deci e Ryan (1985), a motivação intrínseca é impulsionada pelo prazer e satisfação inerentes à atividade em si. Por outro lado, a motivação extrínseca é impulsionada por fatores externos, como recompensas monetárias ou reconhecimento. Deci e Ryan (1985) afirmam que enquanto a motivação extrínseca pode ser eficaz a curto prazo, a motivação intrínseca é mais sustentável e leva a um maior bem-estar.

A compreensão da motivação é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão e liderança. Ao aplicar diferentes teorias e conceitos de motivação, gestores podem criar ambientes de trabalho que não apenas previnam a insatisfação, mas também promovam altos níveis de engajamento e desempenho entre os funcionários. Como destaca Robbins (2002), a chave para a motivação no local de trabalho está em entender as necessidades e desejos individuais e em criar um ambiente que permita que essas necessidades sejam atendidas.

2.2 Digitalização do trabalho

A digitalização do trabalho tem revolucionado a forma como as empresas operam, trazendo inúmeras mudanças nas práticas e na estrutura organizacional. Essa transformação está fortemente associada ao avanço das tecnologias de informação e comunicação, que permitem a automatização de processos e a implementação de novos modelos de trabalho.

A digitalização implica a utilização intensiva de tecnologias digitais para a execução de tarefas que antes eram realizadas manualmente ou de forma analógica. Conforme o estudo de Lemos et al. (2020), a digitalização altera significativamente a dinâmica do ambiente de trabalho, impactando tanto a organização quanto os trabalhadores. A introdução de novas ferramentas digitais requer adaptação e desenvolvimento de novas habilidades pelos trabalhadores, o que pode gerar desafios, mas também oportunidades de crescimento profissional.

Um dos principais benefícios da digitalização é a automação de processos, que aumenta a eficiência e a produtividade. O estudo de Ribeiro (2020) destaca que a automação permite que os funcionários se concentrem em tarefas mais complexas e criativas, reduzindo a repetitividade e o tempo gasto em atividades operacionais. No entanto, a automação também levanta preocupações sobre a segurança no emprego, uma vez que tarefas anteriormente realizadas por humanos podem ser substituídas por máquinas.

A digitalização também facilita a implementação do trabalho remoto, uma prática que ganhou grande relevância durante a pandemia de COVID-19. Segundo a pesquisa de Brito (2023), o trabalho remoto proporciona uma flexibilidade significativa aos funcionários, permitindo um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A capacidade de trabalhar de qualquer lugar, aliada ao uso de ferramentas de comunicação digital, tem mostrado ser eficaz na manutenção da produtividade e da satisfação dos funcionários.

No entanto, a digitalização não está isenta de desafios. A pesquisa de Silva e Martins (2019) aponta que o uso intensivo de tecnologias digitais pode levar ao *burnout* digital, caracterizado pelo esgotamento físico e mental decorrente do uso excessivo de dispositivos eletrônicos. Além disso, a falta de interação social no trabalho remoto pode gerar sentimentos de isolamento e desconexão, afetando negativamente a motivação dos colaboradores.

Para mitigar esses desafios, é fundamental que as organizações invistam em programas de capacitação e desenvolvimento de habilidades digitais. O estudo de Carvalho (2023) sugere que o aprendizado contínuo é essencial para manter a relevância e a motivação dos funcionários em um ambiente de trabalho digital. Programas de treinamento que ensinam novas competências tecnológicas podem ajudar os trabalhadores a se adaptarem às mudanças e a se sentirem mais confiantes em suas funções.

Além disso, a implementação estratégica de ferramentas digitais de comunicação e colaboração pode reduzir o isolamento e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e

conectado. Ferramentas como plataformas de videoconferência, aplicativos de mensagens instantâneas e softwares de gestão de projetos são essenciais para manter a coesão da equipe e a eficiência na comunicação, conforme destacado por Souza et al. (2022). Nesse sentido, são necessários esforços intensivos para manter uma coesão da equipe que se encontra primordialmente por meio de tecnologias digitais.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como exploratório quanto aos fins, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, de modo a torná-lo mais explícito e possibilitar a construção de hipóteses. De acordo com Gil (2017), a pesquisa exploratória é particularmente útil em situações onde o tema é pouco conhecido ou apresenta poucas informações sistematizadas.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica, utilizando-se principalmente de materiais já elaborados. Conforme Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material previamente publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, de material disponibilizado na internet.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, para investigar fenômenos sociais complexos, proporcionando uma compreensão mais profunda das experiências e significados atribuídos pelos indivíduos ao fenômeno estudado (MINAYO, 2001). Essa abordagem não visou à generalização dos resultados, mas sim à obtenção de informações ricas e detalhadas.

A coleta de dados envolveu a busca pelos temas em bases de dados de artigos científicos, como Google Acadêmico, Scielo e Portal da CAPES, através de uma consulta não sistemática aos temas em questão. Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica deve ser ampla e incluir fontes relevantes e atualizadas. Foram utilizadas palavras-chave relacionadas a digitalização, trabalho remoto, inteligência artificial, *burnout* digital e motivação no trabalho.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, uma técnica que busca compreender o conteúdo das mensagens de forma sistemática e objetiva (BARDIN, 2011). Esta técnica permitiu categorizar os dados de acordo com os temas previamente estabelecidos conforme o objetivo de pesquisa. O processo de análise incluiu a leitura cuidadosa dos artigos selecionados, a identificação de temas recorrentes e a categorização das informações relevantes.

A utilização deste método permitiu uma compreensão aprofundada do tema, contribuindo para a construção de um conhecimento mais sólido e fundamentado sobre os impactos da digitalização no ambiente de trabalho e na motivação dos colaboradores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, dedicada aos resultados e discussão, são apresentadas análises detalhadas sobre os efeitos da digitalização na motivação dos funcionários. As subseções subsequentes abordam aspectos específicos dessa transformação, proporcionando uma visão abrangente e baseada em evidências.

4.1 Impacto da Digitalização na Motivação dos Funcionários

A digitalização tem transformado radicalmente a forma como as empresas operam e como os funcionários desempenham suas funções. Este processo traz tanto desafios quanto oportunidades para a motivação dos colaboradores. Desde o princípio da humanidade, existe uma tendência de inovação e desenvolvimento tecnológico visando facilitação e melhorias. Na história recente, a humanidade vivenciou três grandes revoluções industriais, cada uma marcada por um conjunto global de inovações que deixaram legados tecnológicos significativos (FERNANDES, 2003).

A automação e a inteligência artificial (IA) estão substituindo tarefas repetitivas, permitindo que os funcionários se concentrem em atividades mais complexas e criativas. A Inteligência Artificial é definida como um tipo de inteligência criada pelo homem para equipar máquinas com habilidades que simulam a inteligência humana (FERNANDES, 2003). Uma pesquisa realizada por Brynjolfsson e McAfee (2014) indica que, enquanto a automação pode aumentar a produtividade, ela também pode gerar insegurança no emprego, o que afeta negativamente a motivação. Outro ponto importante no que diz respeito ao impacto da digitalização na motivação dos funcionários está associado ao trabalho remoto e à flexibilidade.

O trabalho remoto tem se destacado por proporcionar uma flexibilidade significativa aos funcionários, permitindo-lhes equilibrar melhor suas responsabilidades profissionais e pessoais. Essa forma de trabalho ganhou uma relevância ainda maior durante a pandemia de COVID-19,

quando muitas organizações foram forçadas a adotar políticas de trabalho remoto para garantir a continuidade dos negócios e a segurança dos seus colaboradores. Durante a pandemia, a implementação do trabalho remoto em larga escala demonstrou que a flexibilidade pode ser uma poderosa aliada na promoção da satisfação e do bem-estar dos funcionários (MCKINSEY, 2020).

Segundo Hill et al. (2001), a percepção de flexibilidade no trabalho está fortemente associada a uma maior satisfação com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Eles argumentam que a capacidade de gerenciar os horários de trabalho de acordo com as necessidades pessoais e familiares pode reduzir o estresse e aumentar a motivação dos funcionários.

A pesquisa de Bloom et al. (2015) fornece evidências adicionais sobre os benefícios do trabalho remoto. Em um experimento conduzido na China, os autores descobriram que funcionários que trabalhavam de casa mostravam aumentos significativos na produtividade e na satisfação no trabalho. A flexibilidade oferecida pelo trabalho remoto permitiu aos funcionários organizarem melhor seu tempo, resultando em um aumento geral na eficiência e no bem-estar.

Durante a pandemia, o rápido crescimento do trabalho remoto demonstrou a adaptabilidade e resiliência das organizações. A necessidade de manter operações durante o distanciamento social levou muitas empresas a perceberem que a flexibilidade do trabalho remoto pode ser sustentada a longo prazo, não apenas como uma resposta a uma crise temporária, mas como uma estratégia contínua para melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários. Segundo um relatório da McKinsey, a adoção de modelos de trabalho flexíveis se mostrou eficaz, com 87% dos trabalhadores aproveitando a oportunidade de trabalhar remotamente quando oferecida, destacando um desejo generalizado por essa flexibilidade (MCKINSEY, 2020).

A digitalização permite maior flexibilidade no local de trabalho, com a possibilidade de trabalho remoto. Por outro lado, o isolamento e a falta de interação social podem reduzir o engajamento dos funcionários. Bloom et al. (2015) conduziram um estudo que destaca que o trabalho remoto pode aumentar a produtividade, mas requer estratégias para manter a coesão da equipe e a comunicação eficaz.

As ferramentas digitais têm desempenhado um importante papel na transformação da comunicação no ambiente de trabalho, especialmente em um contexto em que o trabalho remoto

se tornou a norma para muitas organizações. Essas tecnologias não apenas facilitam a colaboração entre equipes dispersas geograficamente, mas também aumentam o engajamento e a coesão organizacional (BLOOM et al., 2015).

A utilização de ferramentas digitais de comunicação, como plataformas de videoconferência, aplicativos de mensagens instantâneas e softwares de gestão de projetos, tem se mostrado essencial para manter a produtividade e a interação entre os colaboradores. Leonardi, Huysman e Steinfield (2013) argumentam que as tecnologias de comunicação digital podem melhorar significativamente a colaboração e a coesão das equipes, permitindo uma troca de informações mais eficiente e a construção de relacionamentos profissionais fortes, mesmo à distância.

Durante a pandemia de COVID-19, a dependência de ferramentas digitais de comunicação se intensificou. Empresas em todo o mundo adotaram rapidamente tecnologias como Zoom, Microsoft Teams e Slack para substituir reuniões presenciais e manter as linhas de comunicação abertas. Esta mudança não apenas garantiu a continuidade dos negócios, mas também revelou o potencial dessas ferramentas para transformar permanentemente a forma de se trabalhar e se comunicar (KISSFLOW, 2023).

A pesquisa de Bailey, Leonardi e Barley (2019) destaca a atração do ambiente virtual e como ele pode substituir ou complementar interações face a face, oferecendo flexibilidade e conveniência sem precedentes. As ferramentas digitais permitem uma comunicação síncrona e assíncrona, oferecendo aos funcionários a possibilidade de colaborar em tempo real ou de acordo com seus próprios horários, o que pode aumentar a eficiência e a satisfação no trabalho.

No entanto, é importante que as organizações implementem essas tecnologias de maneira estratégica, garantindo que os funcionários sejam treinados adequadamente e que as ferramentas escolhidas sejam integradas de forma a apoiar os objetivos de comunicação e colaboração da empresa. Ferramentas digitais bem implementadas podem reduzir o isolamento e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e conectado (MURAL, 2023).

Ferramentas digitais, como plataformas de colaboração e comunicação online, facilitam o trabalho em equipe e a gestão de projetos. No entanto, o uso excessivo de tecnologias pode levar ao burnout digital, diminuindo a motivação. Segundo Bailey et al. (2019), o equilíbrio entre o uso de tecnologia e as interações humanas é crucial para manter a motivação dos funcionários.

É notório que a digitalização está remodelando o cenário empresarial e a forma como os funcionários desempenham suas funções, trazendo desafios e oportunidades significativas para a motivação dos colaboradores. As inovações tecnológicas têm o potencial de aumentar a produtividade e promover um ambiente de trabalho mais flexível e inclusivo. No entanto, é crucial que as empresas implementem essas tecnologias de maneira estratégica, garantindo o equilíbrio entre a eficiência tecnológica e o bem-estar dos funcionários.

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do trabalho remoto, demonstrando a resiliência das organizações e revelando a importância da flexibilidade no trabalho moderno. As ferramentas digitais de comunicação se mostraram essenciais para manter a coesão e a colaboração entre equipes dispersas geograficamente. Para maximizar os benefícios da digitalização, as empresas devem focar em estratégias que integrem adequadamente essas tecnologias, promovam a interação social e evitem o burnout digital, garantindo um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

4.2. Estratégias para Manter a Motivação em um Ambiente Digital

Diante dos desafios impostos pela digitalização, as organizações precisam adotar estratégias eficazes para manter a motivação dos funcionários.

A pesquisa de Cappelli, Tavis e Siegel (2017) sugere que o aprendizado contínuo é fundamental para manter a motivação dos funcionários, especialmente em um contexto digital. Nesse sentido, investir em programas de capacitação e desenvolvimento de habilidades digitais é essencial para aumentar a motivação dos funcionários e ajudá-los a se adaptar às novas tecnologias. Em um ambiente de trabalho em constante transformação, a capacidade de aprender e aplicar novas competências é crucial para a relevância e eficácia dos colaboradores.

O aprendizado contínuo não só melhora a capacidade dos funcionários de lidar com tecnologias emergentes, mas também contribui para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Cappelli et al. (2017) destacam que programas de desenvolvimento de habilidades aumentam a motivação dos trabalhadores, permitindo-lhes se sentir mais competentes e confiantes em suas funções. Além disso, esses programas ajudam a criar um ambiente de trabalho mais inovador e adaptável.

Existem várias abordagens para o desenvolvimento de habilidades e capacitação que as empresas podem adotar. Cursos online, workshops, treinamentos presenciais e programas de mentoria são alguns exemplos de como as organizações podem oferecer oportunidades de

aprendizado contínuo. Cada um desses métodos pode ser adaptado para atender às necessidades específicas dos funcionários e da empresa, garantindo que o conhecimento adquirido seja relevante e aplicável.

Segundo Noe (2017), a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento depende de vários fatores, incluindo a relevância do conteúdo, a qualidade dos instrutores e a aplicação prática das habilidades aprendidas. Ele enfatiza que os programas de desenvolvimento devem ser projetados para serem interativos e engajadores, permitindo que os funcionários pratiquem novas habilidades em um ambiente de apoio.

Os benefícios de investir em desenvolvimento de habilidades e capacitação são múltiplos. Para os funcionários, essas oportunidades de aprendizado proporcionam um senso de progresso e realização, o que pode aumentar sua satisfação no trabalho e lealdade à empresa. Gagne e Deci (2005) destacam que a satisfação das necessidades psicológicas básicas, como a competência e a autonomia, é fundamental para a motivação intrínseca. Portanto, ao oferecer programas de desenvolvimento de habilidades, as empresas estão contribuindo diretamente para a motivação e bem-estar dos seus colaboradores.

Para a organização, programas eficazes de desenvolvimento de habilidades podem levar a uma maior inovação, produtividade e competitividade no mercado. Funcionários bem treinados são mais capazes de utilizar novas tecnologias de maneira eficiente, resolver problemas complexos e contribuir para o crescimento e sucesso da empresa. Brynjolfsson e McAfee (2014) argumentam que, em um mundo cada vez mais digital, a capacidade de adaptação e aprendizado contínuo é uma vantagem competitiva.

A implementação de programas de capacitação deve ser estratégica e alinhada aos objetivos de longo prazo da organização. Isso envolve identificar as habilidades e competências mais relevantes para o futuro do trabalho na empresa e criar programas de treinamento que atendam a essas necessidades. A pesquisa de Jerome (2013) sugere que a avaliação contínua e o feedback são componentes essenciais de programas de treinamento eficazes, garantindo que os funcionários possam ver o impacto do seu aprendizado e continuar a crescer.

Além disso, é importante que as empresas promovam uma cultura de aprendizado contínuo, onde o desenvolvimento de habilidades seja valorizado e incentivado em todos os níveis da organização. Isso pode ser feito através de políticas de reconhecimento, oportunidades de avanço na carreira e suporte contínuo para o desenvolvimento profissional.

O reconhecimento e as recompensas também são elementos essenciais para manter os funcionários motivados e engajados no ambiente de trabalho. Programas de reconhecimento que utilizam plataformas digitais têm se mostrado eficazes para celebrar as realizações e os esforços dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e incentivador. De acordo com Markos e Sridevi (2010), esses programas podem ser implementados de forma eficaz através de sistemas de feedback contínuo e recompensas virtuais, contribuindo significativamente para a motivação dos funcionários.

O reconhecimento no local de trabalho não se refere apenas a premiar grandes realizações, mas também a valorizar as contribuições diárias dos funcionários. O reconhecimento regular e significativo pode aumentar a motivação, melhorar o desempenho e reduzir a rotatividade. Herzberg et al. (1959) enfatizam que o reconhecimento é um dos fatores motivacionais que podem levar a uma maior satisfação no trabalho.

Com o advento das plataformas digitais, as empresas têm a oportunidade de implementar programas de reconhecimento de maneira mais eficiente e abrangente. Ferramentas como plataformas de gestão de desempenho, aplicativos de recompensas e sistemas de feedback em tempo real permitem que o reconhecimento seja instantâneo e acessível a todos os níveis da organização. Segundo a pesquisa de Leonardi, Huysman e Steinfield (2013), as tecnologias de comunicação digital podem melhorar significativamente a coesão das equipes e a satisfação no trabalho, quando integradas adequadamente com sistemas de reconhecimento.

Sistemas de feedback contínuo, onde os funcionários recebem reconhecimento regular e imediato por suas contribuições, têm se mostrado altamente eficazes. Esses sistemas podem incluir elogios públicos em plataformas internas, prêmios por desempenho e até mesmo recompensas monetárias ou virtuais. De acordo com a pesquisa de Bailey, Leonardi e Barley (2019), o uso de ferramentas digitais para o reconhecimento contínuo pode aumentar a transparência e a equidade no local de trabalho, promovendo uma cultura de apreciação e suporte mútuo.

Implementar programas de reconhecimento e recompensas digitais pode trazer inúmeros benefícios para as organizações. Além de aumentar a motivação e o engajamento, esses programas podem melhorar a retenção de talentos e fortalecer a cultura organizacional. Markos e Sridevi (2010) destacam que os funcionários que se sentem valorizados e reconhecidos

tendem a apresentar níveis mais altos de lealdade e desempenho, contribuindo para o sucesso a longo prazo da empresa.

Promover a saúde mental e o bem-estar dos funcionários é mais um dos fatores importantes em um ambiente de trabalho digital. Iniciativas como horários flexíveis, suporte psicológico e atividades de bem-estar desempenham um papel vital na manutenção da motivação e produtividade dos colaboradores. Kahn (1990) destaca que as condições psicológicas no trabalho, como segurança, significado e disponibilidade, são fundamentais para o engajamento dos funcionários.

Programas de bem-estar que utilizam tecnologias digitais, como aplicativos de *mindfulness* e *fitness*, têm se mostrado eficazes na promoção da saúde mental e física dos funcionários. Parks et al. (2012) observaram que o uso de tecnologias de bem-estar digital pode ajudar os funcionários a manterem hábitos saudáveis, aumentar a resiliência ao estresse e melhorar o bem-estar geral. Aplicativos de *mindfulness*, por exemplo, oferecem práticas de meditação guiada que podem ser facilmente integradas na rotina diária dos funcionários, ajudando a reduzir o estresse e aumentar a concentração.

A promoção do bem-estar e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal tem um impacto significativo na motivação e produtividade dos funcionários. Funcionários que se sentem apoiados e têm acesso a recursos de bem-estar apresentam níveis mais altos de engajamento e desempenho. Kahn (1990) argumenta que a criação de um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar psicológico dos funcionários é essencial para o engajamento pleno e a produtividade.

4.3. Desafios e Oportunidades da Motivação Digital

A digitalização apresenta tanto desafios quanto oportunidades para a motivação dos funcionários, e compreender esses aspectos é fundamental para desenvolver estratégias eficazes de gestão de pessoas. Entre os desafios, destaca-se o *burnout* digital, onde o uso excessivo de ferramentas digitais pode levar ao esgotamento e à diminuição da motivação, conforme apontado pelo estudo de Tarafdar et al. (2015), que destaca os riscos do estresse tecnológico.

O conceito de *Burnout* Digital refere-se ao estado de esgotamento físico, mental e emocional causado pelo uso excessivo e contínuo de tecnologias digitais. Este fenômeno é cada vez mais comum na era moderna, onde a dependência de dispositivos digitais e a necessidade

constante de estar conectado podem levar a sérias consequências para a saúde e o bem-estar dos indivíduos.

Segundo Tarafdar et al. (2015), o *Burnout* Digital ocorre quando a pressão para se manter atualizado com a tecnologia e a sobrecarga de informações digitais geram estresse tecnológico, resultando em sentimentos de exaustão e ineficácia. Eles destacam que a exposição contínua a dispositivos digitais sem pausas adequadas pode exacerbar o esgotamento, comprometendo a produtividade e a saúde mental.

Dias (2022) também enfatiza que a constante conectividade à internet, combinada com a sensação de improdutividade e o uso ininterrupto de telas, contribui significativamente para o desenvolvimento desta síndrome. O autor salienta que esse tipo de esgotamento não só afeta o estado físico e mental dos indivíduos, mas também pode levar a um sentimento de isolamento social e desconexão, particularmente no contexto do trabalho remoto. Outro desafio é a insegurança no emprego causada pela automação, que pode gerar medo de perda de trabalho e afetar negativamente a motivação, com estudos como o de Ashford et al. (1989) mostrando uma correlação entre a incerteza no emprego e menores níveis de motivação.

Além disso, o trabalho remoto pode causar sentimentos de isolamento e desconexão, com a pesquisa de Golden et al. (2008) sugerindo que a falta de interação social pode reduzir o engajamento. O trabalho remoto, embora ofereça vantagens como a flexibilidade e a redução do tempo de deslocamento, pode também resultar em sentimentos de isolamento e desconexão entre os funcionários. Essa forma de trabalho, quando não bem gerenciada, pode levar a uma diminuição do engajamento e do bem-estar dos colaboradores.

Golden, Veiga e Dino (2008) exploram o impacto do isolamento profissional no desempenho e nas intenções de rotatividade dos teletrabalhadores. Eles sugerem que a falta de interação face a face e a limitação no acesso a tecnologias de comunicação podem exacerbar sentimentos de solidão e desconexão. Segundo esses autores, a ausência de um ambiente de trabalho físico comum pode reduzir as oportunidades de socialização e construção de relações profissionais significativas, o que é crucial para a motivação e o engajamento dos funcionários.

A pesquisa de Leonardi, Huysman e Steinfield (2013) também aborda como as tecnologias de comunicação digital podem ser uma faca de dois gumes. Embora essas ferramentas possam facilitar a colaboração e a coesão da equipe, elas não substituem completamente as interações sociais presenciais. O estudo sugere que, sem uma estratégia adequada para promover a interação social e a cultura organizacional, o trabalho remoto pode

levar a um sentimento de desconexão emocional dos funcionários em relação à organização e aos colegas.

Por outro lado, a digitalização também oferece oportunidades. A flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto pode melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com a pesquisa de Hill et al. (2003) destacando que a flexibilidade no trabalho está associada a maior satisfação. O desenvolvimento contínuo de novas habilidades digitais pode aumentar a motivação, com estudos como o de Noe (2017) indicando que oportunidades de desenvolvimento estão fortemente correlacionadas com a motivação. Além disso, as ferramentas digitais podem facilitar a comunicação e a colaboração, aumentando o engajamento dos funcionários, conforme sugere a pesquisa de Leonardi et al. (2013), que aponta que tecnologias de comunicação digital podem melhorar a colaboração e a coesão da equipe.

Estudos brasileiros corroboram essas observações, indicando que a digitalização do trabalho apresenta desafios específicos no contexto nacional. A pesquisa de Carvalho (2020) explora como a implementação de tecnologias digitais nas empresas brasileiras pode levar a um aumento do estresse e do burnout digital, especialmente em setores que exigem alta disponibilidade e conectividade constante. Carvalho destaca que a falta de infraestrutura adequada e o suporte técnico insuficiente agravam esses problemas, aumentando a pressão sobre os funcionários e afetando sua saúde mental. Por outro lado, Silva e Souza (2019) investigam as oportunidades trazidas pela digitalização no Brasil, apontando que a flexibilidade e a possibilidade de trabalho remoto têm potencial para aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários. Eles enfatizam que, quando bem implementadas, as tecnologias digitais podem promover um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo, facilitando a comunicação e a integração entre equipes dispersas geograficamente.

Esses estudos indicam que a chave para aproveitar os benefícios da digitalização, ao mesmo tempo em que se minimizam seus desafios, reside em uma abordagem equilibrada e estratégica. Programas de treinamento e desenvolvimento contínuo são essenciais para capacitar os funcionários a lidar com as novas tecnologias e evitar o burnout digital. Além disso, políticas que promovam pausas regulares e limites claros para o uso de tecnologias digitais podem ajudar a mitigar os efeitos negativos do estresse tecnológico. A criação de oportunidades para interação social e construção de relacionamentos no ambiente de trabalho digital também é crucial para manter o engajamento e a motivação dos funcionários. Assim, a digitalização do

trabalho, quando gerida de maneira consciente e equilibrada, pode ser uma poderosa aliada na promoção da motivação e do bem-estar dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar como a digitalização impacta a motivação dos colaboradores e identificar práticas e estratégias que as empresas podem adotar para sustentar a motivação em um cenário digital. A análise teórica detalhada permitiu compreender os múltiplos efeitos da digitalização sobre a motivação no ambiente de trabalho, revelando tanto desafios quanto oportunidades.

Os resultados demonstraram que a digitalização, ao transformar a operação das empresas e as funções dos colaboradores, tem um impacto significativo na motivação. A automação e a inteligência artificial, por um lado, facilitam a realização de tarefas complexas e criativas, mas também podem gerar insegurança quanto ao futuro do emprego, conforme evidenciado por Brynjolfsson e McAfee (2014). Por outro lado, o trabalho remoto emergiu como uma oportunidade crucial, especialmente durante a pandemia de COVID-19, oferecendo flexibilidade e melhorando a satisfação dos colaboradores, conforme apontado por McKinsey (2020) e Bloom et al. (2015).

A análise revelou que o trabalho remoto, ao permitir um equilíbrio mais eficaz entre vida profissional e pessoal, contribui para um aumento na produtividade e bem-estar dos funcionários. No entanto, também trouxe à tona desafios, como o risco de isolamento e desconexão social, que podem reduzir o engajamento, como discutido por Golden et al. (2008) e Leonardi et al. (2013). As ferramentas digitais de comunicação têm desempenhado um papel essencial na manutenção da colaboração e coesão das equipes dispersas, evidenciando a importância de uma implementação estratégica dessas tecnologias para evitar o *burnout* digital e promover um ambiente de trabalho produtivo e motivador.

Entre as estratégias eficazes para sustentar a motivação, destacaram-se a promoção de aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades digitais, que são fundamentais para aumentar a competência e confiança dos colaboradores, conforme sugerido por Cappelli et al. (2017) e Noe (2017). Além disso, a implementação de sistemas de reconhecimento e recompensas digitais foi identificada como uma forma eficaz de aumentar a motivação e

engajamento, corroborando a importância do reconhecimento regular, conforme destacado por Markos e Sridevi (2010) e Bailey et al. (2019). A promoção do bem-estar e a saúde mental dos funcionários também emergiram como aspectos cruciais, com o uso de tecnologias digitais para suportar práticas de mindfulness e bem-estar mostrando-se benéfico.

Entretanto, esta pesquisa enfrenta limitações, principalmente devido ao seu caráter exclusivamente teórico. A falta de dados empíricos limita a validação prática dos achados e a generalização das recomendações. Assim, é recomendável que futuros estudos adotem abordagens empíricas e comparativas para validar as descobertas teóricas e explorar a aplicação prática das estratégias sugeridas. Pesquisas de campo e comparações entre diferentes setores e contextos organizacionais poderão oferecer uma visão mais abrangente e detalhada sobre como a digitalização pode ser gerida para sustentar e potencializar a motivação dos colaboradores de forma eficaz.

REFERÊNCIAS

ASHFORD, S. J.; LEE, C.; BOBKO, P. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 803-829, 1989.

BAILEY, D. E.; LEONARDI, P. M.; BARLEY, S. R. The Lure of the Virtual. **MIT Sloan Management Review**, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. **Quarterly Journal of Economics**, 2015.

BRITO, C. **Trabalho Remoto e Flexibilidade durante a Pandemia**. 2023. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/1988>. Acesso em: 27 jul. 2024.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies**. W. W. Norton & Company, 2014.

CAPPELLI, P.; TAVIS, A.; SIEGEL, D. A New Deal for Learning and Development. **Harvard Business Review**, 2017.

CARVALHO, J. P. A. A implementação de tecnologias digitais e o aumento do burnout digital nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2020.

CARVALHO, T. **Capacitação e Desenvolvimento de Habilidades Digitais**. In: Seminário de Educação e Tecnologias Digitais. Porto Alegre: EDUFRGS, 2022. p. 120-135.

DIAS, A. L. Conectividade constante e esgotamento no trabalho remoto: Uma análise do burnout digital. **Revista de Psicologia Organizacional**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 113-128, 2022.

DIAS, M. M. R. **Antecedentes do Burnout Digital: Um Estudo em Estudantes do Ensino Superior**. 2022. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022.

DUA, André; ELLINGRUD, Kweilin; KIRSCHNER, Phil; KWOK, Adrian; LUBY, Ryan; PALTER, Rob; PEMBERTON, Sarah. **Is remote work effective: We finally have the data**. McKinsey, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/is-remote-work-effective-we-finally-have-the-data>. Acesso em: 16 jul. 2024.

GAGNE, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; DINO, R. N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1412-1421, 2008.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. John Wiley & Sons, 1959.

HILL, E. J.; HAWKINS, A. J.; FERRIS, M.; WEITZMAN, M. Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. **Family Relations**, v. 50, n. 1, p. 49-58, 2001.

JEROME, N. Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. **International Journal of Business and Management Invention**, v. 2, n. 3, p. 39-45, 2013.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, 1990.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MURAL. **Collaboration 2023: Trends and Innovations**. Disponível em: <https://www.mural.co/blog/collaboration-2023-trends-and-innovations>. Acesso em: 16 jul. 2024.

LEMONS, J. et al. **Digitalização e Transformação do Trabalho: Impactos e Oportunidades**. 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/128015>. Acesso em: 27 jul. 2024.

LEONARDI, P. M.; HUYSMAN, M.; STEINFELD, C. Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of**

Computer-Mediated Communication, v. 19, n. 1, p. 1-19, 2013.

MARKOS, S.; SRIDEVI, S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. **International Journal of Business and Management**, 2010.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. McGraw-Hill, 1960.

MCKINSEY. **What employees are saying about the future of remote work**. McKinsey, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>. Acesso em: 16 jul. 2024.

MURAL. **Collaboration 2023: Trends and Innovations**. Disponível em: <https://www.mural.co/blog/collaboration-2023-trends-and-innovations>. Acesso em: 16 jul. 2024.

NOE, R. A. **Employee training and development**. McGraw-Hill Education, 2017.

PARKS, A. C.; DELLA PORTA, M. D.; PIERCE, R. S.; ZILCA, R. D.; LYUBOMIRSKY, S. Pursuing happiness in everyday life: The characteristics and behaviors of online happiness seekers. **Emotion**, v. 12, n. 6, p. 1222-1234, 2012.

RIBEIRO, M. **O Impacto da Digitalização no Trabalho**. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/thais/Downloads/laboreal-582.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2024.

SILVA, P.; MARTINS, R. **Burnout Digital no Ambiente de Trabalho**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. São Paulo: CBPOT, 2023. p. 45-59.

SILVA, R. M.; SOUZA, V. P. Flexibilidade e trabalho remoto no Brasil: Impactos na satisfação e motivação dos funcionários. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 23, n. 4, p. 559-575, 2019.

SOUZA, R. et al. **Ferramentas Digitais e Comunicação no Trabalho Remoto**. 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11153/tde-07072023-152156/en.php>. Acesso em: 27 jul. 2024.

TARAFDAR, M.; COOPER, C. L.; STICH, J.-F. The dark side of information technology. **MIT Sloan Management Review**, 2019.