

**TRABALHO INTELIGENTE: INTEGRANDO TECNOLOGIA E FATORES  
PSICOSSOCIAIS PARA UM AMBIENTE DE TRABALHO SUSTENTÁVEL**

*SMART WORKING: INTEGRATING TECHNOLOGY AND PSYCHOSOCIAL FACTORS  
FOR A SUSTAINABLE WORK ENVIRONMENT*

**DARA GIOVANA SENCIANI MENDES**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP

**Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

**Agradecimento à órgão de fomento:**

Não é aplicável.

## **TRABALHO INTELIGENTE: INTEGRANDO TECNOLOGIA E FATORES PSICOSSOCIAIS PARA UM AMBIENTE DE TRABALHO SUSTENTÁVEL**

### **Objetivo do estudo**

Este trabalho busca definir, com base na literatura atual, as principais definições e conceitos relacionados ao Trabalho Inteligente e analisar os efeitos e implicações mais frequentemente observados nas organizações que adotam esse modelo.

### **Relevância/originalidade**

A análise baseia-se em resultados de pesquisas bibliográficas e investiga como a atenção aos fatores psicossociais pode contribuir para a criação de políticas organizacionais capazes de promover a satisfação e o engajamento dos trabalhadores e criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inteligente.

### **Metodologia/abordagem**

Inicialmente o trabalho discorre sobre as origens da teoria sociotécnica, em seguida analisa-se a interface dessa abordagem com o surgimento de novas tecnologias e por fim, avalia-se aspectos que influenciam o bem-estar dos colaboradores e sociedade como um todo.

### **Principais resultados**

A análise conclui que o bem-estar dos colaboradores e o sucesso das empresas dependem, em grande medida, da capacidade das empresas de implementar estratégias que considerem tanto os avanços tecnológicos quanto os aspectos humanos.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Evidenciar os benefícios da implementação de novos modelos de trabalho nas organizações e direcionar ações capazes de melhorar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Reforçar a necessidade de estudos empíricos para evidenciar os benefícios e implicações da implementação do Trabalho Inteligente e demais estratégias que consideram o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores e sociedade como um todo.

**Palavras-chave:** Trabalho Inteligente, Fatores Psicossociais, Saúde Mental no Trabalho, Inovação e Desempenho Organizacional

*SMART WORKING: INTEGRATING TECHNOLOGY AND PSYCHOSOCIAL FACTORS  
FOR A SUSTAINABLE WORK ENVIRONMENT*

**Study purpose**

This study aims to define, based on current literature, the main definitions and concepts related to Smart Working and to analyze the most frequently observed effects and implications in organizations that adopt this model.

**Relevance / originality**

The analysis is based on bibliographic research and investigates how attention to psychosocial factors can contribute to the creation of organizational policies that promote worker satisfaction and engagement, creating a truly intelligent work environment.

**Methodology / approach**

Initially, the study discusses the origins of sociotechnical theory, then analyzes the interface of this approach with the emergence of new technologies, and finally, evaluates aspects that influence the well-being of employees and society as a whole.

**Main results**

The analysis concludes that the well-being of employees and the success of companies largely depend on the ability of companies to implement strategies that consider both technological advancements and human aspects.

**Theoretical / methodological contributions**

To highlight the benefits of implementing new work models in organizations and to guide actions capable of improving the individual and collective performance of employees.

**Social / management contributions**

To reinforce the need for empirical studies to demonstrate the benefits and implications of implementing Smart Working and other strategies that consider the well-being and mental health of employees and society as a whole.

**Keywords:** Smart Working, Psychosocial Factors, Mental Health at Work, Organizational Innovation and Performance

## **TRABALHO INTELIGENTE: INTEGRANDO TECNOLOGIA E FATORES PSICOSSOCIAIS PARA UM AMBIENTE DE TRABALHO SUSTENTÁVEL**

### **1 Introdução**

Nos últimos anos, as transformações impulsionadas pela quarta revolução industrial tem impactado profundamente todas as áreas da sociedade, inclusive o interior das organizações, onde os métodos e as ferramentas de trabalho mudaram drasticamente (Gastaldi et al, 2014). A introdução de tecnologias avançadas, como automação, inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT) e big data, não apenas altera as formas de organização do trabalho, mas também provoca inúmeros impactos na maneira como as empresas operam e agregam valor aos seus clientes. Isso exige uma reconfiguração organizacional contínua para atender às necessidades do ambiente externo e manter uma posição competitiva no mercado (Govers & Van Amelsvoort, 2023).

Com a ascensão do pensamento sociotécnico, as organizações passaram a reconhecer a importância do bem-estar dos colaboradores para a sustentabilidade de seus resultados. As organizações bem-sucedidas são cada vez mais caracterizadas pela capacidade de abandonar configurações de trabalho inadequadas para apoiar novos princípios organizacionais (Gastaldi et al, 2014). Nesse sentido, um número crescente de empresas está repensando esses modelos organizacionais, referindo-se aos emergentes como "Smart Working" ou, em português, Trabalho Inteligente.

O conceito de Trabalho Inteligente (TI) refere-se a um modelo organizacional caracterizado por um conjunto de práticas e tecnologias destinadas a aumentar a eficiência, produtividade e satisfação dos trabalhadores, principalmente por meio da flexibilização de horários e locais de trabalho. Este novo modelo se baseia em resultados em vez de presença física e horários específicos (Angelici & Profeta, 2020).

As organizações estão cada vez mais empenhadas em implementar elementos que equilibrem a evolução das necessidades de seus colaboradores com os novos objetivos de negócio, uma vez que a geração de valor no âmbito empresarial não está mais vinculada apenas aos modelos de negócios, mas também à maneira como os funcionários criam, percebem, realizam, defendem e desenvolvem esses modelos no dia a dia (Gastaldi et al, 2014).

Nesse sentido, este trabalho busca definir os principais conceitos relacionados ao trabalho inteligente e analisar os fatores de desempenho humano mais frequentemente observados nas organizações que adotam esse modelo. O objetivo é investigar como a atenção aos fatores psicossociais pode ser integrada ao uso de tecnologias avançadas para criar políticas organizacionais que promovam a satisfação e o engajamento dos trabalhadores, criando um ambiente de trabalho verdadeiramente inteligente.

### **2 Teoria sociotécnica**

O pensamento sociotécnico é uma abordagem teórica e prática que reconhece a interdependência entre os sistemas sociais e técnicos dentro das organizações. Esse conceito surgiu nas décadas de 1940 e 1950, principalmente através do trabalho do Tavistock Institute of Human Relations em Londres. Ele é baseado na ideia de que o desempenho de um sistema organizacional depende tanto das variáveis técnicas quanto das variáveis sociais, e que ambos devem ser projetados e gerenciados de maneira integrada (Cagliano & Canterino, 2023).

O objetivo do pensamento sociotécnico é criar sistemas de trabalho que sejam eficientes e satisfatórios para os trabalhadores. Isso envolve a concepção de processos de trabalho que maximizem a produtividade e, ao mesmo tempo, promovam a satisfação no trabalho, o bem-estar e a motivação dos funcionários (Trist & Bamforth, 1951).

A abordagem sociotécnica valoriza a participação ativa dos trabalhadores no processo de design e implementação de tecnologias e processos. Envolver os funcionários na tomada de decisões é crucial para garantir que as soluções adotadas sejam práticas e aceitas por todos (Mumford, 2006).

O pensamento sociotécnico defende a criação de equipes de trabalho autônomas, onde os trabalhadores têm um alto grau de controle sobre suas tarefas e responsabilidades. Isso promove um senso de propriedade e responsabilidade, o que pode levar a melhores resultados e maior satisfação no trabalho (Cherns, 1976).

Uma das premissas centrais do pensamento sociotécnico é que a busca por eficiência e produtividade não deve comprometer o bem-estar dos trabalhadores. O design de sistemas deve buscar um equilíbrio onde ambos os objetivos sejam atendidos (Eason, 1988).

Com a crescente digitalização e a introdução de tecnologias avançadas como IA e automação, o pensamento sociotécnico se torna ainda mais relevante. Ele oferece uma estrutura para entender e gerenciar os impactos dessas tecnologias nas pessoas e na organização como um todo (Clegg, 2000).

Um exemplo clássico de aplicação do pensamento sociotécnico é a reestruturação das linhas de montagem da Volvo na década de 1970. Em vez de usar uma linha de montagem tradicional, a Volvo implementou grupos de trabalho autônomos responsáveis por construir carros inteiros. Isso aumentou a qualidade do trabalho, a satisfação dos funcionários e a eficiência (Sandberg, 1995).

Em um mundo cada vez mais tecnológico, essa abordagem é vital para criar ambientes de trabalho que não só sejam produtivos, mas também promovam o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores (Baxter & Sommerville, 2011).

### **3 Interação entre tecnologia e organização do trabalho**

Um estudo de caso realizado por Cagliano & Canterino (2019) avaliou como as Tecnologias de Manufatura Inteligente (Smart Manufacturing Technologies) interagem com a organização do trabalho. No contexto deste estudo, a Manufatura Inteligente refere-se à implementação e aplicação generalizada de tecnologias baseadas em informações em rede em toda a empresa de manufatura e cadeia de suprimentos, resultando na criação de um sistema de manufatura flexível e capaz de se adaptar em tempo real às mudanças nas condições externas.

Os autores utilizaram a teoria sociotécnica para investigar a interação entre tecnologia e design organizacional. Nesta perspectiva, a organização do trabalho pode ser analisada em dois níveis: o nível micro e o nível macro. O nível micro refere-se à concepção do trabalho das funções individuais, incluindo a variedade de tarefas, a autonomia no trabalho, a demanda cognitiva e a interação social. O nível macro, por sua vez, refere-se à centralização do poder de tomada de decisão e à estrutura hierárquica.

O estudo foi conduzido com 19 empresas italianas de diferentes setores e tamanhos, cada uma com variadas tecnologias de Manufatura Inteligente implementadas. Os dados foram coletados através de entrevistas com colaboradores de diversos cargos e níveis hierárquicos. As fábricas foram classificadas em quatro grupos, de acordo com a complexidade tecnológica implementada: fábricas com processos automatizados, fábricas parcialmente integradas, fábricas totalmente integradas e fábricas inteligentes.

Os resultados mostraram que soluções tecnologicamente mais complexas estão associadas a operadores mais capacitados e novas formas de organização do trabalho, enquanto soluções menos complexas estão relacionadas a ambientes de trabalho tradicionais e mecanicistas, com funções de operador limitadas e estruturas de governança convencionais.

A conclusão deste trabalho sugere que a implementação de tecnologias avançadas é fundamental para a criação de modelos organizacionais mais eficientes e inteligentes. No entanto, a presença de tecnologias avançadas, por si só, é suficiente para alcançar este objetivo?

Todos os anos circulam pelas redes sociais pesquisas sobre as piores empresas para se trabalhar, e grandes empresas de tecnologia frequentemente ocupam o topo desses rankings. Esses dados, mesmo que coletados de forma informal, sugerem que a presença de tecnologias avançadas isoladamente não garante o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. Casos de desrespeito, abuso de poder e assédio são frequentemente destacados nesses levantamentos, provocando reflexões sobre como diversos fatores psicossociais ainda são negligenciados por muitas organizações.

#### **4 Fatores psicossociais**

Os fatores psicossociais são elementos que influenciam o comportamento humano e estão relacionados à interação entre fatores psicológicos e sociais. Esses fatores podem afetar a forma como as pessoas pensam, sentem e se comportam, e têm um impacto significativo em diversos aspectos da vida, como saúde, trabalho, relacionamentos e bem-estar geral (Glossário de Psicologia).

Os fatores psicossociais do trabalho referem-se às interações entre meio ambiente e condições de trabalho, condições organizacionais, funções e conteúdo do trabalho, esforços, características individuais e familiares dos trabalhadores. Portanto, a natureza dos fatores psicossociais é complexa, abrangendo diversos aspectos centrais na determinação da satisfação no trabalho, pela maneira como o indivíduo percebe, valoriza e julga esses aspectos (Fischer, 2012; Martinez et al, 2004).

Nos anos de 1980, a Organização Internacional do Trabalho e a Organização Mundial da Saúde publicaram um documento em que chamavam a atenção dos efeitos adversos dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho. Segundo esse documento, ambas as organizações internacionais concordavam que "o crescimento e progresso econômico não dependiam apenas da produção, mas também das condições de vida e trabalho, saúde e bem-estar dos trabalhadores e seus familiares". Além dos riscos físicos, químicos e biológicos, os fatores psicossociais presentes no trabalho também eram considerados de grande importância para a saúde do trabalhador (International Labour Organization, 1986, apud Fischer, 2012).

Desde então, houve avanços significativos no conhecimento científico sobre a influência das interações entre esses elementos e seus efeitos na saúde. As demandas psicológicas

associadas ao trabalho passaram a ser intensamente investigadas, e tornaram-se amplamente reconhecidas as associações positivas entre saúde e satisfação no trabalho. Martinez et al. (2004) argumentam que a satisfação com os aspectos psicossociais no trabalho deve ser vista como um componente essencial da felicidade no trabalho e um indicador representativo do bem-estar do trabalhador (Fischer, 2012; Martinez et al, 2004).

Com base nesses achados, as organizações começaram a reconhecer a importância do bem-estar dos colaboradores para a sustentabilidade de seus resultados. As organizações bem-sucedidas passaram a ser caracterizadas pela capacidade de abandonar configurações de trabalho inadequadas e adotar novos princípios organizacionais que proporcionam as melhores condições de trabalho para o desempenho das tarefas dos colaboradores (Gastaldi et al, 2014). Esses novos modelos organizacionais são denominados "Smart Working" ou Trabalho Inteligente.

## **5 Trabalho Inteligente**

De acordo com (Gastaldi et al, 2014) o conceito de Trabalho Inteligente está relacionado a modelos organizacionais não convencionais que se caracterizam por uma maior flexibilidade e autonomia na escolha de espaços, tempo e ferramentas de trabalho, proporcionando aos colaboradores as melhores condições para desempenharem suas tarefas de maneira eficiente.

A flexibilidade no trabalho não é um conceito novo. A maioria dos trabalhadores europeus, em média três em cada quatro, tem acesso a alguma forma de flexibilidade no trabalho. Um relatório da Gallup, baseado em entrevistas com mais de 195.600 funcionários, descobriu que a flexibilidade é crucial na decisão de um funcionário de aceitar ou deixar um emprego (Gallup, 2017, apud Angelici & Profeta, 2020).

De acordo com o Sexto Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho, realizado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, locais e horários flexíveis são cada vez mais valorizados pelos trabalhadores. O levantamento mostrou que os trabalhadores apreciam ter controle sobre onde e quando trabalham. Mais de 20% dos entrevistados relataram que seu horário de trabalho não se ajusta aos compromissos familiares e sociais (Eurofound, 2017, apud Angelici & Profeta, 2020).

Entre os millennials, essas porcentagens são ainda maiores. Esta geração busca benefícios que estejam diretamente relacionados às suas vidas e às de seus familiares e estão dispostos a mudar de emprego para obtê-los. Locais e horários de trabalho flexíveis são uma prioridade, o que impõe uma reorganização do trabalho para os empregadores que desejam atrair e reter uma força de trabalho moderna (Angelici & Profeta, 2020).

Segundo Mann, 2012, apud Gastaldi et al (2014), os três elementos que podem constituir um modelo de Trabalho Inteligente são: (1) a utilização de soluções baseadas em ICT (Information Communications Technology); (2) inovações nas práticas de recursos humanos (RH) e no modelo organizacional; e (3) a reconfiguração do local de trabalho e do layout do escritório.

A recente pandemia de Covid-19 ampliou significativamente a prática de dois desses elementos: a reconfiguração do local de trabalho, através da introdução do home office ou teletrabalho, e a disseminação generalizada de tecnologias digitais. Essas práticas permitiram

que os trabalhadores operassem remotamente e com horários flexíveis, o que foi crucial para manter as atividades laborais e evitar o colapso econômico (Angelici & Profeta, 2020).

Como consequência dessas novas práticas, houve um aumento significativo no número de estudos avaliando suas diversas implicações. Estudos realizados por Todisco et al (2023) mostraram um impacto positivo na flexibilidade organizacional e na adaptabilidade das empresas. Entretanto, a introdução dessas novas práticas promoveu problemas relacionados à desconexão e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, o aumento do uso de tecnologias e a introdução de novas tecnologias necessárias para um trabalho seguro à distância podem induzir estresse, afetando a produtividade e o bem-estar dos funcionários.

Esses resultados sugerem que a introdução de novas tecnologias e a flexibilidade na escolha do local de trabalho, embora essenciais para enfrentar as mudanças, não são suficientes, isoladamente, para garantir o bem-estar dos colaboradores e os benefícios associados à implementação de modelos de Trabalho Inteligente (Gastaldi et al, 2014).

Em um cenário cada vez mais tecnológico e dinâmico, a maneira como as empresas operam e agregam valor aos seus clientes é diretamente impactada (Govers & Van Amelsvoort, 2023). Portanto, a atenção às necessidades psicossociais dos colaboradores é fundamental para que as organizações sustentem altos níveis de desempenho e inovação. O Trabalho Inteligente mostra-se um caminho promissor para que as empresas alcancem esses objetivos, continuem a agregar valor e se mantenham competitivas no mercado.

## **6 Ambiente de Trabalho e Saúde Mental**

Existe um consenso crescente entre as principais organizações de trabalho internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e a Comissão Europeia, de que uma melhoria efetiva do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e da produtividade passa por regimes de trabalho mais complexos, diferenciados e flexíveis, baseados em mudanças na localização e horário de trabalho (Angelici & Profeta, 2020).

Arranjos de trabalho flexíveis podem ser introduzidos através de acordos individuais ou negociações coletivas, que, em vários países, são regulamentadas por leis (Angelici & Profeta, 2020). Recentemente, em 2017, a Itália introduziu um quadro regulamentar para a implementação do Trabalho Inteligente. A La Legge 22 maggio 2017, n. 81, tem como característica principal a ausência de restrições de tempo ou espaço e uma organização por fases, ciclos e objetivos, estabelecida por acordo entre empregado e empregador. Essa nova lei tem como norte a produtividade e flexibilidade da jornada, permitindo que o trabalho seja realizado parte dentro das instalações da empresa e parte fora, sem um local fixo e horário definido, desde que seja cumprido dentro da jornada de trabalho prevista em lei e negociação coletiva (Figueiredo & Wolkoff, 2021).

Um experimento conduzido por Angelici & Profeta (2020) avaliou os efeitos da introdução do Trabalho Inteligente em uma empresa italiana. Neste experimento, os trabalhadores foram divididos em um grupo de intervenção, onde espaços e horários de trabalho flexíveis eram permitidos um dia por semana durante nove meses, e um grupo de controle que continuava a trabalhar tradicionalmente.

Os resultados mostraram que, para o mesmo número de horas de trabalho, os trabalhadores envolvidos no trabalho inteligente aumentaram sua produtividade em



comparação com os trabalhadores que continuaram a trabalhar tradicionalmente. Os trabalhadores inteligentes também estavam mais satisfeitos com sua vida social, seu tempo livre e a vida em geral. Eles relataram ser mais capazes de se concentrar, tomar decisões, valorizar suas atividades diárias, superar problemas e experimentar redução do estresse e da perda de sono.

Os resultados sugerem que a promoção do trabalho inteligente é uma forma eficaz de aumentar a produtividade e melhorar o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, ao eliminar a rigidez relacionada a horas específicas de trabalho, o trabalho inteligente pode contribuir para a redução das disparidades de gênero no mercado de trabalho (Goldin, 2014, apud Angelici & Profeta, 2020).

Entretanto, para garantir a adaptação às condições cada vez mais dinâmicas com o avanço das tecnologias e mudanças das novas gerações, além de novas práticas organizacionais, é necessária a implementação de políticas de saúde e bem-estar elaboradas a partir de análises mais profundas sobre os fatores que geram sofrimento e adoecimento dos colaboradores. Os programas de saúde atuais são muitas vezes baseados em intervenções pontuais e paliativas, que não se baseiam numa real preocupação com a saúde do trabalhador (Vasconcelos, 2008).

Um estudo realizado por Amanda de Vasconcelos (2008) buscou identificar e analisar, através de um estudo de caso, as estratégias organizacionais adotadas sobre Saúde Mental no Trabalho, tendo como referência a percepção dos trabalhadores. Durante as entrevistas realizadas, foram mencionadas várias manifestações de sofrimento, dentre as quais se destacaram: insônia, ansiedade crônica, fadiga, estresse, depressão, sensação de estar esgotado, dores nas articulações e dores de cabeça. Os entrevistados relataram que o trabalho pode desencadear, influenciar ou piorar uma doença mental ou psicossomática. Entre os fatores da organização do trabalho propiciadores desse quadro, foram mencionados: condições físicas inadequadas, relacionamento difícil com a chefia e subordinados, fofocas, clientes, insatisfação com o trabalho, falta de reconhecimento, pressão no trabalho, excesso de responsabilidades, sensação de ser vigiado e orientações contraditórias para a execução das tarefas.

Apesar desses apontamentos, o estudo constatou que não há nenhum tipo de mobilização dos trabalhadores em prol de uma organização do trabalho com menos riscos para a Saúde Mental. O medo de perder o emprego e o lugar conquistado na organização constituem os principais fatores de passividade e silêncio dos trabalhadores. Quando o sofrimento não é falado e compartilhado, tem maior probabilidade de se tornar uma doença individual, com uma solução também individual: afastamento, desligamento ou medicamento como possibilidade de se manter trabalhando (Vasconcelos, 2008).

Nesse sentido, uma comunicação aberta e transparente dentro de uma organização, aliada a um ambiente colaborativo, é essencial para a implementação de processos de trabalho mais integrados e eficientes. Essas práticas não apenas melhoram o bem-estar e a saúde dos colaboradores, mas também contribuem para um desempenho organizacional mais eficaz. (Men & Bowen, 2017).

A motivação dos colaboradores é também outro fator frequentemente associado a resultados positivos nas organizações. O termo motivar faz alusão a uma série de ações que buscam criar e manter alto o estado de ânimo das pessoas. O processo de motivação se inicia quando as necessidades básicas do indivíduo estão sendo satisfeitas, como as necessidades fisiológicas (ligadas à sobrevivência, como água, comida, ar, sono, moradia, etc.); as

necessidades de segurança (proteção, estabilidade no lar e emprego); as necessidades sociais (fazer parte do grupo, da sociedade); as necessidades de autoestima (autoconfiança, independência, reputação, respeito profissional, etc.); e as necessidades de autorrealização (autodesenvolvimento). Uma vez atendidas as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, o indivíduo busca sua realização própria e o reconhecimento pelo seu trabalho. É nesta fase que se inicia o processo de motivação (Serafim, 1996).

Programas de capacitação e desenvolvimento, bem como de reconhecimento e recompensa, podem ser estratégicos para a motivação dos colaboradores. As oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional impactam a motivação dos trabalhadores, melhorando sua autoestima e autodesenvolvimento, promovendo aprendizado e novas habilidades e competências (Noe et al, 2017). Da mesma forma, reconhecer e recompensar o bom desempenho dos colaboradores pode motivá-los e contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo. As recompensas podem incluir incentivos financeiros, reconhecimento público ou oportunidades de progressão na carreira (Harrison et al, 2006).

## **7 Conclusão**

Os resultados apresentados pela literatura atual demonstram que o Trabalho Inteligente representa um modelo organizacional inovador, desejável para os trabalhadores e benéfico para os empregadores. A eliminação dos horários fixos de início e término do trabalho oferece aos colaboradores a possibilidade de gerir melhor seu tempo de acordo com suas preferências. Dessa forma, os trabalhadores podem usufruir de pausas por motivos pessoais ou familiares e adaptar seu horário de trabalho às mudanças da vida sem alterar sua remuneração. Isso aumenta sua satisfação e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A maior satisfação e melhor gestão do tempo, por sua vez, podem aumentar a produtividade durante o horário de trabalho.

À medida que os empregadores valorizam a produção dos trabalhadores em vez do trabalho em horários específicos, o Trabalho Inteligente representa um ganho significativo. As empresas também podem se beneficiar da retenção de talentos e da redução dos dias de ausência, aumentando assim sua competitividade.

No entanto, para garantir a adaptação às condições cada vez mais dinâmicas ocasionadas pelo avanço das tecnologias e pelas mudanças das novas gerações, é necessária, além da disseminação das práticas associadas ao Trabalho Inteligente, a implementação de novas estratégias que envolvam a integração bem-sucedida de tecnologias por meio de treinamento adequado, redesenho organizacional, políticas de bem-estar para os colaboradores e um ambiente de trabalho que promova a inovação e o respeito mútuo. Somente assim é possível alcançar o pleno potencial dos colaboradores e transformar o ambiente de trabalho em um espaço verdadeiramente inteligente e sustentável.

Contudo, a implementação dessas mudanças e novos modelos de trabalho ocorrerá apenas quando as empresas estiverem convencidas dos benefícios consideráveis que eles podem proporcionar. Portanto, são necessários mais estudos empíricos para evidenciar os benefícios e implicações da implementação do Trabalho Inteligente e demais estratégias que consideram o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores como um todo. Esses estudos são essenciais para garantir que tanto empregadores quanto trabalhadores possam usufruir plenamente das vantagens associadas a esse modelo organizacional.

## **8 Referências Bibliográficas**

ANGELICI, M.; PROFETA, P. Smart-Working: Work Flexibility without Constraints. Center for Household, Income, Labour and Demographic Economics. Munich, Germany, 2020.

BAXTER, Gordon; SOMMERVILLE, Ian. Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. *Interacting with computers*, v. 23, n. 1, p. 4-17, 2011.

CAGLIANO, Raffaella et al. The interplay between smart manufacturing technologies and work organization: the role of technological complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 39, n. 6/7/8, p. 913-934, 2019.

CHERNS, Albert. The principles of sociotechnical design. *Human relations*, v. 29, n. 8, p. 783-792, 1976.

CLEGG, Chris W. Sociotechnical principles for system design. *Applied ergonomics*, v. 31, n. 5, p. 463-477, 2000.

EASON, Perri; FERGUSON, Gary W.; HEBRARD, James. Variation in *Chamaeleo jacksonii* (Sauria, Chamaeleontidae): Description of a new subspecies. *Copeia*, p. 580-590, 1988.

FIGUEIREDO, Guilherme Neuenschwander; WOLKOFF, Igor Sá Gille. O smart working e o teletrabalho. *Migalhas*, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/348482/o-smart-working-e-o-teletrabalho>. Acesso em: 12 jul. 2024.

FISCHER, Frida Marina. Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador. *Revista de Saúde Pública*, v. 46, p. 401-406, 2012.

GASTALDI, Luca et al. Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential. In: *Proceedings of the 15th International CINet Conference*. Budapest: CINet, 2014. p. 337-347.

GLOSSÁRIO DE PSICOLOGIA. O que são fatores psicossociais? Disponível em: <https://glossario.psicologosemteresina.com.br/glossario/o-que-e-fatores-psicossociais/>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GOVERS, Mark; VAN AMELSVOORT, Pierre. A theoretical essay on socio-technical systems design thinking in the era of digital transformation. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, v. 54, n. 1, p. 27-40, 2023.

HARRISON, D. A.; NEWMAN, D. A.; ROTH, P. L. How does participation in organizations affect commitment? A meta-analytic review of the literature. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 2, p. 229-258, 2006.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra; LATORRE, Maria do Rosário Dias de Oliveira. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, v. 38, p. 55-61, 2004.

MEN, Rita Linjuan; BOWEN, Shannon A. *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press, 2016.

MUMFORD, Enid. The story of socio - technical design: Reflections on its successes, failures and potential. *Information systems journal*, v. 16, n. 4, p. 317-342, 2006.

NOE, R. A.; HOLLENBECK, J. R.; GERHART, B.; WRIGHT, P. M. *Fundamentals of human resource management*. 7. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

SANDBERG, Åke. *Enriching production: Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. 1995.

SERAFIM, Maria Fernanda Giacomazzi. *Aprimoramento do desempenho humano e melhoria de qualidade dos processos*. 1996. Tese de Mestrado. [sn].

TODISCO, Lucio et al. The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID-19. *Management Decision*, v. 61, n. 13, p. 85-102, 2023.

TRIST, Eric Lansdown; BAMFORTH, Kenneth W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, v. 4, n. 1, p. 3-38, 1951.

VASCONCELOS, Amanda de; FARIA, José Henrique de. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. *Psicologia & Sociedade*, v. 20, p. 453-464, 2008.