

**PARADOXO DA INDEPENDÊNCIA/DEPENDÊNCIA NO USO DE TIMS EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: EVIDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DURANTE O
DISTANCIAMENTO SOCIAL DA PANDEMIA DO COVID-19**

JOSIANE PIVA TESTOLIN DA SILVA CARAFFINI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

LETÍCIA SILVA ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ARIEL BEHR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

KATHIANE BENEDETTI CORSO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

CARLA BONATO MARCOLIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

PARADOXO DA INDEPENDÊNCIA/DEPENDÊNCIA NO USO DE TIMS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: EVIDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DURANTE O DISTANCIAMENTO SOCIAL DA PANDEMIA DO COVID-19

1. INTRODUÇÃO

Os formatos e as práticas do trabalho têm mudado rapidamente com uso das tecnologias digitais, as quais tornam a natureza do trabalho cada vez mais móvel, e com isso trazem novas possibilidades e desafios para as organizações (Porter & van de Hooff, 2020). Equipes que trabalham de forma virtual são impactadas por fatores físicos, como a distância geográfica e a distância temporal e fatores sociais e emocionais, como confiança, motivação e conflitos (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Assim, ao mesmo tempo que o uso das tecnologias móveis pode trazer melhorias para o trabalho, como a acessibilidade, o seu uso pode causar efeitos opostos, como a necessidade de estar sempre conectado e disponível, independentemente do horário de trabalho (Filho & Pitombeira, 2016; Ter Hoeven, van Zoonen, & Fonner, 2016).

Com isso, para os usuários das tecnologias móveis, essa experiência de uso torna-se paradoxal, pois pode contribuir em termos de comunicação e conectividade, mas também pode provocar a dependência dos usuários (Borges & Joia, 2015; Oliveira, Costa, Baptista, & Rocha, 2015). Oportunamente, ressalta-se que a dependência é reconhecida frequentemente como consequência negativa das tecnologias móveis (Park, 2019). Para Jarvenpaa e Lang (2005) o paradoxo da independência/dependência ocorre na medida que o usuário percebe a independência gerada pela mobilidade de tempo e espaço, que gera comunicação e conectividade facilitadas, mas também percebe a dependência pela necessidade de estar sempre conectado.

Nesse sentido, destacam-se pesquisas recentes que abordam os paradoxos da tecnologia móvel, incluindo o paradoxo da independência/dependência, como a pesquisa de Borges e Joia (2015) que analisou a influência do gênero na percepção de paradoxos a partir do uso de *smartphones* por executivos brasileiros. A pesquisa de Filho e Pitombeira (2016) que identificou as percepções paradoxais quanto ao uso do *smartphone* por nível hierárquico de profissionais. Já Martins, Oliveira e Corso (2018) no estudo sobre o envolvimento dos usuários com relação à posse de *smartphone* e *self* do seu usuário, também identificaram percepções paradoxais quanto ao *smartphone*. Ou ainda, a pesquisa de Disconzi, Corso e Bandeira (2019) que verificou a presença de paradoxos tecnológicos no comportamento do consumidor *online*.

Soma-se a isso, o contexto atual da pandemia do COVID-19, que levou diversas empresas a tomarem medidas para resolver questões vinculadas ao isolamento social, como a recomendação ou exigência do trabalho remoto dos seus funcionários (Fosslien & Duffy, 2020). Verifica-se que, entre os setores empresariais, o setor financeiro destaca-se como um grande usuário das tecnologias móveis para enfrentar este contexto de isolamento social (Barnes, 2020). Ressalta-se ainda que as respostas à pandemia do COVID-19 têm levado as instituições financeiras a pensarem na reformulação permanente do seu modelo de negócios e operações, inclusive em relação a aspectos relacionados ao formato do trabalho de seus funcionários (Banerjee, Jacobson, Krivkovich, Libotte, & Rambachan, 2020).

Levando em consideração esse cenário, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: **Quais evidências e estratégias de gerenciamento do paradoxo da Independência/Dependência no contexto de uso das tecnologias móveis por profissionais de uma instituição financeira durante o distanciamento social em consequência do COVID-19?** Para responder o questionamento o objetivo deste estudo é analisar quais evidências e estratégias de gerenciamento do paradoxo da independência/dependência no contexto de uso das tecnologias móveis por profissionais de uma instituição financeira durante o distanciamento social em consequência do COVID-19.

Justifica-se esta pesquisa, pois conforme destacam Borges e Joia (2015) poucos estudos abordaram o uso da tecnologia móvel e suas consequências positivas e negativas para os

profissionais, tanto em termos de implicações profissionais como pessoais. De forma semelhante, Corso e Moreira (2019) destacam a importância de estudos que observem os efeitos das tecnologias móveis no ambiente de trabalho das organizações, e acrescentam que os paradoxos presentes no uso das tecnologias móveis ainda são pouco explorados, tanto em quantidade, como em profundidade, demandando desta forma novas pesquisas. Porter & van den Hooff (2020) reforçam que há poucos estudos sobre a perspectiva gerencial do ponto de vista dos gestores e funcionários sobre o uso das tecnologias móveis. Além disso, conforme ressalta Barnes (2020) o “novo normal” gerado pelo COVID-19 acentuou a digitalização e, com isso, ela deve ser mais bem compreendida para ser melhorada no mundo pós COVID-19.

Este estudo apresenta contribuições teóricas e práticas. Em termos de contribuições teóricas destaca-se a utilização de duas técnicas, a mineração de textos com apoio de técnicas de aprendizado de máquina (*machine learning*) e a análise de conteúdo categorial, para a análise dos dados coletados na pesquisa. Outra contribuição é a análise das manifestações e estratégias de gerenciamentos do paradoxo da Independência/Dependência considerando além da perspectiva dos usuários, a perspectiva do gestor em relação a equipe, bem como do perfil dos entrevistados. Com isso, pesquisadores podem considerar estes perfis na análise dos paradoxos da tecnologia móvel. Como contribuição prática o estudo identifica as estratégias de gerenciamento do paradoxo da Independência/ Dependência, e partir disso os gestores e usuários têm informações que apoiam no enfrentamento deste paradoxo. Além disso, a partir das análises realizadas considerando os perfis dos usuários, as empresas podem tomar medidas para mitigar os efeitos paradoxais nas tecnologias móveis no ambiente de trabalho.

2. CONTEXTOS MÓVEIS E PARADOXOS DE USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO MÓVEIS E SEM FIO (TIMS)

Tamminen, Oulasvirta, Toiskallio e Kankainen (2004) analisaram o ambiente de uso da computação móvel, e argumentaram que diversos fatores sociais, psicológicos e físicos impactam o uso das TIMS e são dinâmicos e imprevisíveis. Este contexto de uso foi denominado pelos autores como contexto móvel. A partir de uma pesquisa com 25 usuários de diferentes perfis, os autores concluíram que o contexto móvel possui cinco características: (i) atos situacionais (planejados ou não planejados, que desencadeiam o uso), (ii) espaços individuais ou de grupo em que a tecnologia é utilizada, (iii) uso para resolver problemas de navegação em espaços urbanos, (iv) tensões temporais (variações de importância no tempo e/ou no espaço como fatores contextuais) e (v) multitarefa (posicionar-se e reposicionar-se no contexto social).

Já o termo paradoxo tem a origem na filosofia e embora tenha sido trabalhado ao longo dos anos por diferentes áreas, sempre esteve centrado na ideia de condições polares e opostas, que podem existir simultaneamente, na mesma coisa (Mick & Fournier, 1998). Na literatura da tecnologia, destacam-se ambos os polos “positivo e negativo” do uso da tecnologia, como por exemplo Mulgan (1997) e Mick e Fournier (1998). No entanto, Mick e Fournier (1998) enfatizam que quando algo é paradoxal, é provável que os polos mudem constantemente devido a fatores situacionais, lembrando uma gangorra.

Mick e Fournier (1998) aprofundaram o estudo sobre os paradoxos de tecnologia discutidos na literatura realizando uma pesquisa de abordagem qualitativa, entrevistando consumidores de uma variedade de produtos tecnológicos. Um dos resultados desta pesquisa foi uma nova estrutura conceitual sobre os paradoxos dos produtos tecnológicos, sendo eles: Controle/Caos, Liberdade/Escavidão, Novo/Obsoleto, Competência/ Incompetência, Eficiência/Ineficiência, Satisfação/Criação de Necessidades, Integração/ Isolamento e Engajamento/Desengajamento.

Posteriormente, Jarvenpaa e Lang (2005) conduziram um estudo operacionalizado com 33 grupos focais com usuários das TIMS. Estes grupos encontravam-se em diferentes países (Finlândia, Japão, China e Estados Unidos) e um dos objetivos do estudo foi identificar as

evidências de manifestações dos paradoxos no uso das tecnologias móveis. As autoras identificaram oito paradoxos centrais, sendo quatro deles novos: Independência/Dependência, Público/Privado, Planejamento/Improvisação e Ilusão/Desilusão. E os outros quatro paradoxos correspondem aos já verificados por Mick e Fournier (1998), sendo eles, Liberdade/Escavidão, Competência/Incompetência, Satisfação/Criação de Necessidades e Engajamento/Desengajamento.

Já Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) focaram sua pesquisa em usuários que acessavam seus e-mails através de *smartphones* para fins profissionais, tendo como um dos objetivos entender como esses usuários administravam as expectativas organizacionais e pessoais. Entre os resultados dessa pesquisa qualitativa, as autoras identificaram a ocorrência de três paradoxos: Engajamento/Desengajamento, Autonomia/Vício e Continuidade/Assincronicidade. Na Figura 1 são apresentados os paradoxos e os respectivos autores, evidenciando os paradoxos presentes em mais de uma das pesquisas citadas.

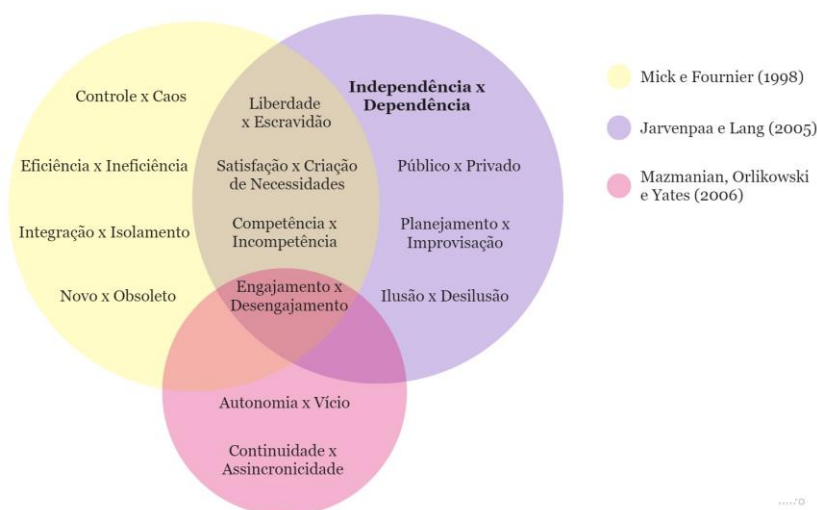


Figura 1. Principais autores e paradoxos das tecnologias móveis

O paradoxo foco deste estudo, da Independência/Dependência, foi evidenciado na pesquisa de Jarvenpaa e Lang (2005). Segundo as autoras, este paradoxo poderia ser entendido como um caso especial do paradoxo da Liberdade/Escavidão, contudo, entre os entrevistados, este conflito ganhou destaque por sua relevância. O paradoxo da Independência/Dependência emerge da liberdade percebida pelo usuário, devido à mobilidade, de poder conectar-se independentemente do local e do tempo; ao mesmo tempo que essa capacidade gera uma dependência em estar sempre conectado (Jarvenpaa & Lang, 2005). As autoras identificaram que, para muitos dos respondentes, as ligações perdidas alcançavam um status mais importante do que a maioria das chamadas atendidas, e que o medo de perder a conectividade e os dados armazenados no dispositivo eram grandes.

Alguns estudos recentes também evidenciaram o paradoxo da Independência/Dependência, como Borges e Joia (2015) no estudo sobre a influência do gênero na percepção dos paradoxos no uso dos *smartphones*, onde o paradoxo foi evidenciado por ambos os gêneros. Na pesquisa de Filho e Pitombeira (2016) com 120 profissionais de diferentes níveis hierárquicos, o paradoxo Independência/Dependência apresentou forte intensidade de manifestação nos três níveis hierárquicos pesquisados (estratégico, tático e operacional). E ainda, na pesquisa de Martins *et al.* (2018) que investigou o envolvimento dos usuários com relação à posse de *smartphone* e verificou se este representa uma extensão do *self* do seu usuário, o paradoxo Independência/Dependência foi evidenciado destacando-se a independência percebida pela mobilidade e a dependência gerada pela ausência do celular.

Além dos paradoxos, Mick e Fournier (1998) e Jarvenpaa e Lang (2005) abordaram as estratégias de gerenciamento do paradoxo, as quais decorrem da tentativa de reduzir a ansiedade e o estresse causado pelos sentimentos ambíguos provocados pelo uso das tecnologias. Mick e Fournier (1998) classificaram estas estratégias em dois tipos: estratégias de resistência e estratégias de enfrentamento. Segundo os autores, nas estratégias de resistência o objetivo é evitar o uso das tecnologias, podendo ser por negligência (indiferença temporária), abandono (diminuindo ou descontinuando o uso, ou por falta de manutenção quando ocorre um defeito) ou distanciamento (por regras restritivas de uso ou deixando afastado). Já as estratégias de enfrentamento são aquelas onde o usuário opta por continuar usando a tecnologia, porém ampliando o uso de funcionalidades para melhor se adaptar, podendo ser por acomodação (ajuste de preferências ou rotinas), parceria (relação humanizada) ou domínio (domina as funcionalidades). Jarvenpaa e Lang (2005) acrescentam que as estratégias utilizadas dependem dos fatores situacionais de uso das TIMS, assim como o contexto gera um *feedback* para o usuário que pode ocasionar em mudança na estratégia adotada. Já Chae e Yeum (2010) ressaltam que quanto mais estressado o usuário estiver com o uso das TIMS, maior a tendência em adotar estratégias de resistência.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste artigo é classificada, quanto à abordagem do problema, como qualitativa e descritiva (Flick, 2009). Como técnica de coleta, utilizou-se a entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevistas, contendo 20 perguntas, foi desenvolvido com base na revisão da literatura (Jarvenpaa & Lang, 2005; Mazmanian, Orlikowski, & Yates; Corso, 2013; Walsh, 2019). A validação do roteiro de entrevistas foi realizada com um especialista, mestre e doutor em administração, pesquisador de temas de tecnologia da informação e professor em uma universidade federal. Seguindo as contribuições do especialista o roteiro foi alterado e na etapa seguinte de validação foi realizada uma entrevista com uma gestora da instituição financeira, o que resultou em algumas melhorias no roteiro. Por fim, foi realizada outra entrevista, com uma funcionária da instituição financeira, e não houve mais necessidade de alterações no roteiro.

As entrevistas foram realizadas com 12 funcionários de três áreas distintas de uma instituição financeira, no mês de maio de 2020. A partir do consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas, resultando em 4 horas e 40 minutos de gravação, as quais, posteriormente, foram transcritas para análise. Os entrevistados foram três gestores e três colaboradores relacionados a cada gestor, os quais foram identificados com os códigos GEST01 até GEST03 para os gestores e COLAB01 até COLAB09 para os demais respondentes. O perfil dos respondentes é demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

Perfil dos entrevistados

Código	Tempo de empresa	Idade	Gênero	Mora sozinho	Responsável por 3º (menor ou idoso)
GEST01	Entre 05 e 09 anos	Acima de 35 anos	Feminino	Não	Sim
GEST02	Acima de 10 anos	Entre 25 e 34 anos	Feminino	Sim	Não
GEST03	Acima de 10 anos	Acima de 35 anos	Masculino	Não	Sim
COLAB01	Acima de 10 anos	Acima de 35 anos	Feminino	Sim	Não
COLAB02	Acima de 10 anos	Entre 25 e 34 anos	Masculino	Não	Não
COLAB03	Até 04 anos	Acima de 35 anos	Masculino	Não	Sim
COLAB04	Até 04 anos	Entre 25 e 34 anos	Feminino	Não	Não
COLAB05	Até 04 anos	Acima de 35 anos	Feminino	Não	Não
COLAB06	Até 04 anos	Entre 25 e 34 anos	Masculino	Não	Não
COLAB07	Até 04 anos	Entre 25 e 34 anos	Feminino	Não	Sim
COLAB08	Até 04 anos	Entre 25 e 34 anos	Masculino	Não	Sim
COLAB09	Entre 05 e 09 anos	Acima de 35 anos	Masculino	Não	Sim

A análise das entrevistas foi realizada em duas fases. A primeira fase consistiu em identificar os principais assuntos presentes no conjunto de entrevistas através da técnica de modelagem de tópicos (*topic modelling*), integrante do grupo de técnicas não-supervisionadas de aprendizado de máquina (*machine learning*) aplicadas à dados em texto. A modelagem de tópicos tem como objetivo identificar tópicos latentes em documentos, através da associação de ocorrência e co-ocorrência de palavras ponderadas pela sua capacidade discriminante. Para este trabalho, foi utilizado a técnica LDA (*Latent Dirichlet Analysis*) que, através de distribuições de probabilidade modela uma estrutura de tópicos, distribuída nos documentos e formada por termos; permite separá-los em diferentes direções dado um espaço semântico (Blei, 2012). Como uma abordagem não-supervisionada, os tópicos são descobertos pelo modelo, sem interferência do analista. O modelo foi elaborado no software R.

Para a segunda fase, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo categorial, com apoio do *software* Nvivo12. A categorização utilizada foi híbrida, de acordo com Bardin (2011), tendo em vista que as categorias iniciais e intermediárias foram definidas *a priori* da análise dos dados (*theory driven*) utilizando, por exemplo, os elementos do contexto móvel de Tamminen *et al.* (2004). Já as categorias finais foram definidas *a posteriori*, ou seja, surgiram da própria interpretação dos dados (*data driven*). A combinação destas técnicas teve como objetivo permitir uma análise exploratória inicial complementar à tradicional análise de conteúdo, expandindo o conceito de *data-driven*, beneficiada pela técnica de aprendizado de máquina utilizada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção apresenta a análise realizada a partir da coleta de dados e a discussão dos resultados. Primeiramente foi realizada a análise exploratória dos dados a partir da técnica LDA. Na sequência são apresentados o contexto móvel, as evidências de manifestação do paradoxo, as estratégias de gerenciamento e por fim, alguns resultados adicionais e uma síntese. Com o método de mineração de texto para modelagem de tópicos da LDA, as respostas dos entrevistados foram divididas em seis tópicos. A escolha por seis tópicos foi realizada através de testes de performance considerando entre 5 e 15 tópicos. Os testes de performance incluem medidas de coerência e análise de resíduos (ver Robert, Stewart & Tingley, 2014). A Figura 2 mostra uma visualização dos tópicos e lista sete palavras mais descritivas para cada tópico.

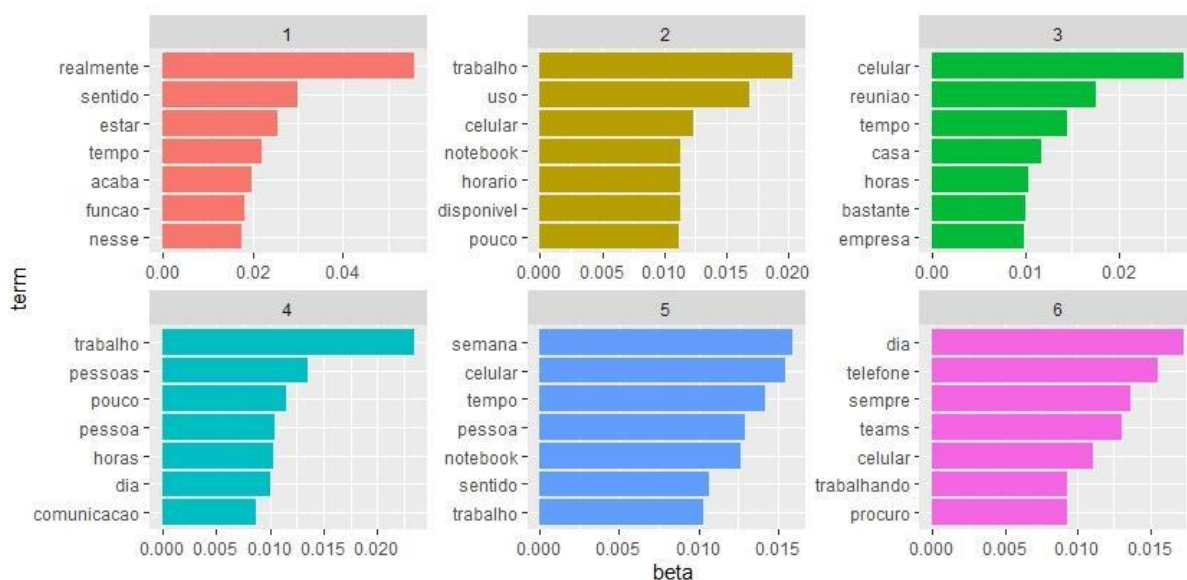


Figura 2. Tópicos e palavras descritivas dos tópicos

O **tópico 1** está associado a perspectiva dos usuários sobre o contexto e o uso das tecnologias móveis. Demonstra o interesse dos entrevistados em enfatizar suas percepções e observações do dia-a-dia em *home office*. No **tópico 2** as questões vinculadas ao uso das tecnologias móveis para o trabalho são destacadas, como por exemplo, utilização durante o horário de trabalho e após o horário de trabalho, bem como o fato de estar disponível. Todos os respondentes utilizam *notebook* da empresa para exercer suas atividades profissionais e os gestores também utilizam celular corporativo, prática que já ocorria antes do início do *home office*.

O **tópico 3** está associado à rotina de trabalho dos entrevistados no que diz respeito à mudança de trabalho em relação ao local físico. Acionamentos pelo celular (particular e corporativo), bem como reuniões que agora acontecem de forma virtual e o aumento do tempo dispendido em reuniões desde o início do *home office*. Ou ainda, a falta de tempo de intervalo ou deslocamento em relação a uma reunião e outra, como ocorria nas reuniões presenciais. No **tópico 4** são evidenciadas questões relativas as interações no trabalho e a jornada de trabalho. O distanciamento e a aproximação entre colegas e gestor, as expectativas de atendimento e de respostas aos contatos e demandas, a comunicação com os colegas e gestor, são exemplos das questões que estão vinculadas a este tópico. Na jornada de trabalho são abordadas questões principalmente vinculadas a horários do trabalho, de como os entrevistados procuram organizar seus horários e jornada de trabalho estando em regime de *home office*.

No **tópico 5** aparecem questões vinculadas ao uso das tecnologias móveis no final de semana e nos demais dias da semana. O tempo dispendido com as tecnologias móveis, quando os entrevistados desconectam ou desligam as tecnologias móveis e a percepção do tempo de uso em relação a situação do distanciamento social são questões que estão vinculadas a este tópico. E no **tópico 6** são relacionadas a rotina de trabalho dos entrevistados no que diz respeito as ferramentas utilizadas para a comunicação no trabalho. Destaca-se o uso do *Microsoft Teams* (plataforma de comunicação e colaboração usada principalmente para realização de chamadas por voz e por vídeo e troca de mensagens por chat), o *WhatsApp*, e-mail e *Skype*. Assim como, de não haver mais possibilidade de comunicação, principalmente com externos, pelo telefone corporativo, sendo necessário o uso do celular nestas situações. A Figura 3 mostra os tópicos e a distribuição das entrevistas no espaço semântico latente elaborado pelo LDA. Para visualização, foi utilizada a técnica de análise de componentes principais (ACP) para redução de dimensionalidade (de seis para duas dimensões).

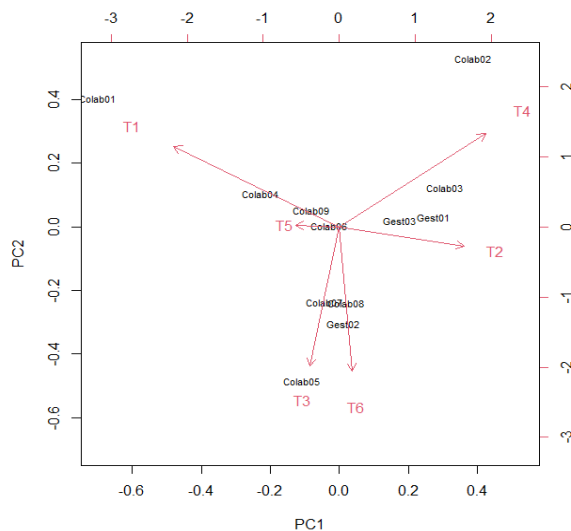


Figura 3. Tópicos e distribuição das entrevistas

Conforme pode ser observado na Figura 3, o tópico T1 aparece em uma direção distinta dado os demais tópicos, trazendo os aspectos intangíveis da fala dos entrevistados, como suas percepções sobre o contexto e o uso das TIMS. Os tópicos T3 e T6 aparecem bem próximos na figura, indicando a proximidade dos assuntos que os compõem, neste caso rotinas de trabalho e as ferramentas utilizadas para executar estas rotinas. Enquanto os tópicos T2 e T4 compartilham alguma variabilidade, neste caso tratando do uso das TIMS no relacionamento com as pessoas impactando diretamente na comunicação delas. Já o tópico T5, conforme mostra a figura, traz termos centrais da fala dos entrevistados, compartilhando a variabilidade explicada pelos demais tópicos, o que também pode ser evidenciado pelo compartilhamento de termos entre esse tópico e os demais.

4.1 Construção do Contexto Móvel

Nos estudos a respeito das tecnologias móveis, os contextos móveis experimentados pelos usuários da tecnologia móvel são importantes de serem considerados, tendo em vista que as diferentes interpretações dos usuários sobre o seu contexto móvel podem levar a sentimentos positivos, negativos ou paradoxais (Corso & Moreira, 2019). Tamminen *et al.* (2004) ressaltam que a ação estabelecida entre o indivíduo e a tecnologia é caracterizada por uma ação situada. Os elementos relatados por estes autores que influenciam esta ação constituem-se de categorias deste estudo, quais sejam: atos situacionais planejados; espaços pessoais e de grupo; navegação; multitarefa; e tensões temporais.

Os **atos situacionais planejados** estão vinculados a como, em determinadas situações, os indivíduos utilizam-se de recursos para organizar suas ações e interpretar as ações do outro (Tamminen, Oulasvirta, Toiskallio, & Kankainen, 2004, Corso 2013). Todos os entrevistados estavam em situação de *home office* em virtude do distanciamento social, e anteriormente a esta situação todos trabalhavam de forma presencial. Assim, algo que foi enfatizado pelos entrevistados foi como o distanciamento social intensificou a conectividade em relação ao trabalho por meio das tecnologias móveis. A análise do tópico 5 trouxe indícios desta situação, que é relatada pela COLAB07 que ressalta que fica mais tempo no celular devido a ser mais acionada, não somente pelas ferramentas colaborativas da empresa, mas pelo celular também, e corroborada pelo COLAB02.

Percebi que eu passei a ficar mais conectado do que o normal e eu já me considerava uma pessoa bem conectada assim na questão de uso das tecnologias, [...], mas eu percebi que nesse ambiente da gente estar sempre em casa, trabalho em casa, e trabalho né, quase um confinamento forçado eu estou mais conectado ainda [...]. (COLAB02)

Outra situação relaciona-se às mensagens, como por exemplo conversas individuais ou de grupos no *WhatsApp*, que mesmo estando fora do horário de trabalho, geram uma situação de desconexão com o físico para uma conexão com o virtual: “Eu fico nervoso quando fica com várias conversas em aberto aí eu não posso deixar, eu prefiro abrir e responder.” (COLAB06). Os entrevistados também relataram situações não planejadas em relação ao acesso à *internet* e/ou ao funcionamento da tecnologia móvel, que são agravadas pelo contexto do trabalho fora da infraestrutura da empresa ou do isolamento social, como a GEST02 relata: “O que eu tenho tido assim de problema de vez em quando né, cai a luz ou cai a *internet*, em alguns dias é bem instável a *internet*, eu acabo usando a *internet* do telefone”. Ou ainda, como o COLAB08 relata:

[...] eu dependo dos equipamentos que eu tenho hoje, até o meu celular ele estragou a antena, que eu tô usando só ele pelo wi-fi, eu consigo fazer ligação por wi-fi, mas por exemplo se eu tiver que ir no supermercado eu não tenho telefone hoje. Aí no meio dessa pandemia os correios estão demorando 20 dias para entregar, eu tô esperando chegar um aí. (COLAB08)

A segunda categoria analisada, os **espaços pessoais e de grupo**, indicam a natureza da interação social que é regulada por diferentes recursos situacionais (Tamminen *et al.*, 2004). Sendo que, na análise do contexto móvel sobre o uso das tecnologias móveis se consideram também os espaços virtuais (Corso, 2013). O contexto do trabalho em *home office* e do

afastamento social é tido pelos entrevistados como um dos principais contextos de uso das tecnologias móveis, no qual os entrevistados relatam os recursos utilizados para regular a interação com o gestor ou com os colegas, pois “o *Teams* realmente facilita né, pergunta ali se a pessoa pode falar, se ela não pode, ela entra depois, a gente realmente tem uma facilidade nesse sentido né.”, conforme ilustra a COLAB01. Ou ainda, conforme os elementos analisados anteriormente no tópico 4, no que tange às pessoas e ao trabalho, os entrevistados discorrem sobre diferença das interações na situação de trabalho presencial em relação ao trabalho em *home office*, como destaca o COLAB06.

“[...] gente acaba se falando mais do que do que quando a gente tava perto porque por mais perto que a gente estava ali às vezes sei lá a pessoa tá fazendo outra coisa, não tá na mesa ou não tá numa reunião e daí tu tem alguma coisa que te impossibilita de conversar com ela e agora parece que não tem muito isso [...]” (COLAB06)

Na **navegação** Tamminen *et al.* (2004) abordam a dificuldade que os indivíduos têm para se deslocar em espaços urbanos, e que pode ser resolvida pela interação e pela criação de novos canais. Conforme ressalta Corso (2013), no espaço virtual também pode ser verificada esta situação. Os entrevistados relatam que o contexto de *home office* possibilitou que os colaboradores se deslocassem para locais distantes da empresa e, com o apoio das tecnologias móveis e canais de comunicação viabilizados por estas tecnologias, é possível a realização das atividades sem prejuízos às entregas, conforme destaca a GEST02 “[...] eu vejo quantas pessoas aí foram para suas cidades natais assim da onde vieram e estão trabalhando de lá nesse período de quarentena aí e nada mudou”.

Outra situação verificada é que o *home office* intensificou o uso de ferramentas colaborativas acessadas via *notebook* ou via *smartphone*. Esta situação foi evidenciada na análise do tópico 6, onde destacou-se o uso do *Microsoft Teams*, e foi reforçada pela análise das falas dos entrevistados que ressaltam a utilização do *Teams* tanto para a comunicação via chat, voz e vídeo conforme relata o COLAB03 “[...] com certeza o *Teams* porque o pessoal do trabalho optou por essa ferramenta então o *Teams* tem sido talvez o 90% das comunicações e mensagens instantâneas tenha sido pelo *Teams* [...]”, como para a organização das atividades da área, conforme ilustrado pelo COLAB09.

[...] o *Teams* que é uma das ferramentas que a gente usa, bem por conta dessa sinergia entre todas as interfaces que a gente tem, com documento, com pessoas e com as atividades para a gente ter um *roadmap* ali de tudo que tem que ser feito. (COLAB09)

A quarta categoria característica dos contextos móveis analisada é a **multitarefa** que está relacionada ao posicionamento e reposicionamento do indivíduo no contexto social (Tamminen *et al.*, 2004), e isso leva os indivíduos a assumirem novas ou várias tarefas simultâneas (Corso, 2013). A situação relatada pelos entrevistados indica que o uso das tecnologias móveis e as ferramentas disponíveis possibilita a realização de tarefas de forma simultânea pois “[...] enquanto tá fazendo a reunião com um, como não tem o vídeo aberto, já começa a falar com outro, tu acaba fazendo mais coisas ao mesmo tempo [...]” (COLAB08). Outra situação verificada são os acionamentos por meio de diversos canais de comunicação conforme destaca o COLAB02 “[...] o acionamento via *WhatsApp*, dado o acionamento via *Teams*, acionamento via e-mail [...]”.

As **tensões temporais** é a quinta categoria característica dos contextos móveis e está relacionada as oscilações de importância do tempo e do espaço como fatores contextuais, envolvendo estágios de aceleração, antecipação, desaceleração e parada (Tamminen *et al.*, 2004). Foram verificados relatos dos entrevistados referentes a percepção de aceleração de entregas e respostas às demandas, gerada pela situação de conectividade das tecnologias móveis e do *home office*, de acordo elementos analisados no tópico 4, relacionados as expectativas de atendimento e de respostas aos contatos e demandas. A COLAB01 ilustra essa situação, ao relatar que “[...] parece que esse tempo ele foi reduzido sim, não sei se é pela expectativa de você recebeu, você tá aí realmente logado comigo eu acho que deu uma acelerada sim.”. Já a COLAB04 ressalta que sente uma ansiedade maior, com a situação de *home office*, para estar

por dentro das informações relacionadas ao trabalho e com isso relata que “[...] uma mania que eu peguei é estar acessando o tempo todo o celular mesmo ou e-mail para ver se teve alguma atualização de trabalho [...]”. Os momentos em família contribuem para o abrandamento do uso da tecnologia móvel, buscando conciliar a situação do contexto de *home office* no qual não há uma separação física entre o pessoal e o profissional, conforme destaca a COLAB07.

E na hora do almoço eu tô conseguindo pegar e deixar a tecnologia de lado, até porque ontem foi um dia que teve reunião até o meio-dia e vinte mais ou menos, assim daí já foi um stress que daí a minha filha já não quer comer e já começou a chorar [...]. (COLAB07)

Outra situação que ocorre no contexto móvel é o momento em que os entrevistados desconectam ou silenciam as tecnologias móveis, buscando com isso uma parada, um momento para se desligar da tecnologia. O COLAB05 relata que nas situações em que precisa focar em alguma atividade utiliza de uma função específica do celular que permite uma parada nas mensagens recebidas pelo celular, pois “[...] como o celular toda hora entra uma mensagem acaba me tirando atenção eu boto ele no modo soneca [...]”.

As cinco categorias características do contexto móvel analisadas neste estudo demonstram os elementos que influenciam ação estabelecida entre o indivíduo e a tecnologia (Tamminen *et al.*, 2004). Além disso, ressalta-se que o distanciamento social em consequência do COVID-19 impulsionou que empresas, como as instituições financeiras, operem remotamente utilizando ferramentas colaborativas como o *Microsoft Teams* e muitos dos funcionários adotaram esta prática de trabalho pela primeira vez (Barnes, 2020). Assim, verifica-se que na situação de distanciamento social em consequência do COVID-19 as tecnologias móveis, como o *notebook* e o celular, possibilitam que vários contextos sejam criados, mesmo não havendo uma mobilidade física de forma ampla.

4. 2 Manifestações do Paradoxo da Independência/Dependência

Conforme Jarvenpaa e Lang (2005) o sentimento de liberdade de poder **conectar-se independente do espaço e do tempo** caracteriza a independência percebida no uso das tecnologias móveis. Essa sensação de independência quanto ao espaço foi relatada pelos entrevistados, tanto por gestores como, por exemplo, a GEST01 que reforçou a questão da mobilidade ao dizer “me dá uma sensação de independência porque o fato de eu conseguir executar as minhas atividades de casa”, quanto por colaboradores como o COLAB08 “a gente não precisa passar o dia inteiro dentro do escritório, né” e o COLAB09 sobre a mudança de local de um colega “ele trabalhou lá da praia, isso não mudou em nada o entregável dele ou as atividades. Isso pra mim é fantástico”!

A independência quanto ao tempo também pode ser observada, como por exemplo, nos relatos do COLAB06 “tu fica mais independente no sentido de que tu fica mais responsável pelas tuas entregas independente da hora que tu for fazer as coisas” e do COLAB03 ao afirmar “eu me sinto mais autônomo para fazer as coisas que eu preciso fazer e isso me possibilita gerenciar melhor o meu tempo ao longo do dia então a questão da conectividade, de estar móvel, estar em *home office* facilita na flexibilização da minha agenda mesmo.”

Também foram observados outros aspectos positivos relacionados a independência ocasionada pela conectividade independentemente do local e do tempo no estudo. Um destes aspectos está diretamente relacionado a questão do local, quando mencionado como uma vantagem que no trabalho em *home office* **não precisar procurar por sala disponível para fazer reuniões**, nem tampouco dispende tempo para deslocar-se até o local das reuniões. Isso pode ser observado através do relato do COLAB02 ressaltando a independência gerada pela conectividade: “Mais independência e menos dependência de algumas coisas como alguns recursos como antes para resolver alguma coisa, tu precisava ter uma sala, hoje não se precisa, tu cria uma sala mais, vê se as pessoas tem disponibilidade e executa”.

Outro aspecto evidenciado foi a questão do **aumento da disponibilidade de contato com pares, gestores e fornecedores** causado pela alta conectividade das pessoas, inclusive o tópico 2 obtido pela técnica LDA já sinalizava apresentando palavras como trabalho e disponível. Essa disponibilidade foi observada nos próprios respondentes ao atenderem quando são demandados mais rapidamente, no tempo de resposta dos colegas, dos fornecedores e dos gestores. Alguns relatos evidenciam essa disponibilidade, como o COLAB06 ao relatar “[...] tá todo mundo disponível então se eu preciso falar com ela [gestora], eu procuro ela e a gente acaba se falando mais do que do que quando a gente tava perto”, a COLAB01 “[...] apesar da gente estar distante fisicamente com os meus colegas da própria área, eu sinto que a gente tá mais próximo” e o COLAB03 “[...] gerou mais conectividade, a gente tem um contato muito mais próximo e a gente consegue interagir na conectividade de forma mais efetiva”.

Por outro lado, o sentimento de **dependência** decorrente da necessidade de **estar sempre conectado** também pode ser constatado (Jarvenpaa & Lang, 2005). Alguns relatos foram, semelhantes àqueles encontrados na pesquisa de Jarvenpaa e Lang (2005), onde algumas pessoas relataram a necessidade de estarem conectadas o tempo todo. Algumas evidências desse desconforto destacam-se nos relatos a seguir: (i) “[...] uma sensação de dependência porque se a gente por exemplo não tá conectado a sensação é que alguém vai te pedir algo e tu não vai responder” (COLAB05) e (ii) “[...] uma mania que eu peguei é estar acessando o tempo todo o celular mesmo ou e-mail para ver se teve alguma atualização de trabalho então assim eu percebi que pode ter desencadeado talvez uma questão de ansiedade” (COLAB04).

Outro sentimento presente nos relatos é o **medo de perder alguma mensagem** como, por exemplo, em “Eu sinto que eu posso tá perdendo informações, que podem estar precisando de mim online e eu não estou. Um sentimento que se eu não estou online, eu não estou presente no ambiente, então eu sinto uma certa dependência nesse sentido” (COLAB02), e em “A sensação de perder, tá por fora, tá perdendo, tá deixando de contribuir, é uma sensação que acontece” (GEST01). Foram vários relatos sobre o medo de perder alguma informação, algum acontecimento, assim como o medo de não conseguir responder imediatamente quando é demandado. Observou-se relatos de sensações confusas, desconfortantes e até angustiantes. Esses achados corroboram com as pesquisas de Mick e Fournier (1998) quanto as reações de estresse e ansiedade no uso das tecnologias.

Outros relatos reportam indiretamente a sensação da independência e foram encontrados na pesquisa de Jarvenpaa e Lang (2005), pois no geral são usuários que não se sentem dependentes, contudo, usualmente eles **não desligam as tecnologias móveis** e preocupam-se com a contingência delas. Quanto a não desligar, observou-se essa prática no uso do celular. Com isso, pode-se inferir que ocorrem mais manifestações de dependência no uso do celular do que do *notebook*, o que corrobora com os achados de Borges e Joia (2015). Alguns relatos que evidenciam esses aspectos podem ser observados no relato da COLAB07 ao informar que “O meu celular eu não desligo nunca, meu celular está sempre ligado, até de madrugada tá ligado. Eu deixo ele ligado mais para estar disponível” e na fala do GEST03 ao dizer “O celular tá sempre ligado, 24 horas por dia, 7 dias da semana”.

Quando perguntados sobre **plano de contingência**, a maior parte dos respondentes respondeu que não há um plano formal de contingência, porém relatou iniciativas nesse sentido, tais como usar o pacote de dados pessoal do celular para rotear a *internet* para o *notebook* (COLAB09) ou ainda usar o *notebook* pessoal caso o da empresa apresente defeito (GEST03). A exceção foi o relato do COLAB03 ao descrever que tem um plano de contingência planejado: “Se eu tenho redundância quer dizer que eu tenho essa preocupação”. Esses relatos corroboram com as evidências de Jarvenpaa e Lang (2005) quando foi relatado o medo de além de perder a conectividade e perder também os dados armazenados nos dispositivos.

Embora neste estudo não tenham sido mencionadas as palavras “**paradoxo**” e “**contradição**” no instrumento de entrevista, pelo menos metade dos usuários relatou sua

percepção acerca das questões paradoxais sobre a independência e a dependência no uso das tecnologias móveis (Mick & Fournier, 1998). Nesse sentido, destacam-se os relatos da COLAB01 e do COLAB06.

Acho que te dá uma independência, uma maior liberdade ..., mas ela (TIMS) é um pouco dúbia no sentido de que ela (TIMS) te dá independência, mas ao mesmo tempo tu acaba tendo, assim é muito tênue isso pra tu não ter o descuido da independência acabar sendo prejudicial sabe, de não respeitar o tempo, de realmente ir além e a longo prazo a gente realmente pode ter um stress ou um cansaço né, e às vezes realmente termina a semana a gente tá mais cansado. Não sei se é em função dessa independência que se tem de fazer o quanto realmente consegue, mas com certeza te dá uma dependência maior. (COLAB01)

É engraçado porque ele (celular) gera independência no sentido que eu falei ali de tu não precisar fazer as coisas naquela hora, porém essa independência, pra tu ter essa independência, tu depende de tá com celular entende, então é meio que uma contradição assim, porque pra tu ter essa independência tu depende do celular, então tu mesmo assim tu depende de estar conectado né. (COLAB06)

Esses aspectos positivos e negativos percebidos pelos usuários reforçam os achados de Jarvenpaa e Lang (2005) de que as TIMS se tornaram parte da vida dos usuários, para melhor ou para pior.

4.3 Estratégias de Gerenciamento do Paradoxo da Independência/Dependência

Os conflitos que são experimentados pelos usuários com o uso da tecnologia móvel também geram estratégias comportamentais para ajudar a gerenciar este conflito (Jarvenpaa & Lang, 2005). Nas entrevistas, tendo sido evidenciada a manifestação do paradoxo, os entrevistados foram questionados sobre as **estratégias de gerenciamento do paradoxo** utilizadas por eles. Destaca-se também que durante as entrevistas surgiram falas que remeteram a criação de estratégias pelos entrevistados. Uma das estratégias evidenciadas pelos usuários foi **deixar a tecnologia móvel de lado**, e com isso os usuários procuram se afastar da tecnologia móvel para evitar o seu uso, conforme destacado pela COLAB05.

[...] eu já venho cuidando disso há algum tempo, não sei te precisar, mas talvez quase um ano que eu percebo que eu tenho tentado deixar de lado um pouco depois do horário ou finais de semana o celular e bem antes da gente entrar nessa questão do isolamento aí às vezes eu esqueci o celular na bolsa porque tava fazendo alguma coisa e ficava algumas horas sem olhar [...]. (COLAB05)

Outra estratégia evidenciada pelos entrevistados foi **desligar a tecnologia móvel ou desconectar da internet ou mídias sociais**. O COLAB04 destaca que percebeu, principalmente pelo contexto do isolamento social, que estando em casa e ao deixar o *notebook* apenas bloqueado isso seria um gatilho para acessar a tecnologia fora do horário de trabalho, com isso adotou a prática de desligar o *notebook*. Já o COLAB02 destaca a estratégia de desconectar das mídias sociais ao perceber o paradoxo.

É quando eu sinto que eu estou muito tempo online, muito tempo conectado que eu seto (combino) comigo mesmo que vou desconectar. E quando tenho que me concentrar em alguns períodos eu acabei tendo de fazer isso, dado o acionamento via *WhatsApp*, dado o acionamento via *Teams*, acionamento via e-mail [...]. (COLAB02)

De forma semelhante, os entrevistados apontaram como estratégia de gerenciamento do paradoxo utilizar as opções de **silenciar a tecnologia móvel ou mídias sociais**, conforme relata o COLAB09 “[...] eu tenho tirado o toque do meu telefone então eu só vou ver o *WhatsApp* depois mesmo, porque realmente eu desconecto tá, eu não deixo vibrando ou com som do *WhatsApp*”. Ou ainda, a COLAB01 ao destacar que silenciou o grupo do *WhatsApp* como forma de se manter menos conectado nas tecnologias móveis. As três estratégias identificadas até aqui trazem elementos que foram anteriormente abordados na análise do tópico 5, no que diz respeito ao tempo dispendido com as tecnologias móveis e aos momentos em que os entrevistados desconectam ou desligam as tecnologias móveis.

Os entrevistados também ressaltam que procurar **fazer outras atividades desloca o foco** da tecnologia móvel, e isso contribui para mitigar a necessidade de estar sempre conectado/*online*, conforme relata a GEST02 “[...] atividade física, também ver uma série e um filme, porque mal ou bem acho que o telefone ali, as redes sociais é um entretenimento assim, então tu tem que buscar outro entretenimento [...]”. No entanto, a GEST02 também destaca que com o isolamento social percebe a intensificação do uso das tecnologias móveis, pois outras atividades estão restritas “[...] então tô sempre conectada assim. E eu noto que antes da quarentena eu conseguia ter finais de semana que eu não abria o computador assim, eu conseguia fazer isso antes, hoje em dia talvez até pelo confinamento é uma distração que eu tenho assim”.

Uma estratégia destacada foi **priorizar o relacionamento familiar**. A COLAB07 ressalta que no período não dedicado ao trabalho prioriza o tempo de estar com a filha, a qual também demanda que a entrevistada não utilize a tecnologia móvel “Normalmente eu procuro dar atenção para a pequena né [...] não fico o tempo inteiro com ele na mão e tal, até porque ela já pede para largar né, ela já pede para soltar o celular [...]”. De forma semelhante a GEST01 destaca que “[...] a família que chama a gente pra realidade. Então a minha filha, brincar com a minha filha, eu busco ter dentro da minha rotina momentos em que eu tenho uma atenção plena para alguma outra atividade que não a tecnologia”.

Outra estratégia adotada pelos entrevistados é de **limitar o horário de uso** da tecnologia móvel, conforme destaca o COLAB06 ao relatar que “[...] determinado horário ali a gente define que não vai mexer muito no celular ali [...]”. Ou ainda, a COLAB01 destaca que, em relação as questões profissionais, tem se comprometido em ficar conectada 8 horas por dia durante a semana, apesar de, conforme destaca a entrevistada, o contexto de *home office* tornar mais desafiador este compromisso. A Tabela 2 sintetiza as estratégias criadas pelos usuários para gerenciar o paradoxo de uso da tecnologia móvel.

Tabela 2

Estratégias de gerenciamento do paradoxo da Independência e Dependência

Estratégia	Foco do Gerenciamento	Classificação Teórica
Deixar a tecnologia móvel de lado	Espaço	Resistência - Distanciamento (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005)
Desligar a tecnologia móvel ou desconectar da internet/mídias sociais		
Silenciar a tecnologia móvel ou mídias sociais		
Mudar o foco para outras atividades		
Priorizar o relacionamento familiar		Resistência - Negligência (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005)
Limitar o horário de uso	Tempo	Resistência - Suspensão (Jarvenpaa & Lang, 2005)

As estratégias criadas pelos usuários diante de sentimentos ambíguos decorrentes das tecnologias móveis procuram limitar tempos e espaços, criando contextos móveis de abrandamento e parada (Corso, 2013). Tanto Mick e Fournier (1998), como Jarvenpaa e Lang (2005) abordaram as estratégias de gerenciamento de paradoxos da tecnologia móvel, e ambas as pesquisas indicaram estratégias que podem ser classificadas como estratégias de resistência e de enfrentamento. A resistência busca minimizar a interação com a tecnologia, negligenciando, distanciando ou até mesmo abandonando a tecnologia, enquanto o enfrentamento procura pelo entendimento ou a acomodação da tecnologia ao seu uso (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005; Corso, 2013).

Neste estudo, todas as estratégias de gerenciamento do paradoxo podem ser classificadas como estratégia de resistência, onde os usuários procuram delimitar espaço e tempo de uso da tecnologia. Resultados semelhantes foram relatados por Corso (2013), em que a maioria das estratégias identificadas no estudo foram classificadas como de resistência. Uma estratégia de resistência, que segundo Mick e Fournier (1998) é aplicável em potencial a diversos paradoxos,

é a estratégia de distanciamento, a qual também foi verificada nesta pesquisa. Como no caso dos entrevistados que relatam lidar com o paradoxo da independência/dependência colocando a tecnologia móvel fora do seu alcance, deixando-a de lado. Para isso, os entrevistados recorrem a deixar a tecnologia móvel em um lugar onde não possam acessá-la facilmente, ou ainda desligando ou silenciando a tecnologia móvel ou mídias sociais.

Outra forma estratégia de resistência é a negligência, na qual o usuário reduz o interesse da tecnologia móvel (Chae & Yeum, 2010). Esta estratégia foi identificada nos casos em que os entrevistados realizam outras atividades, para desta forma mudarem o foco de interesse, ou ainda nos casos em que são priorizadas as interações familiares. Ambas estas estratégias de resistência, distanciamento e negligência, remetem ao foco de gerenciamento do espaço. Por fim, foi identificada a estratégia de resistência vinculada a suspensão de tempos, na qual os entrevistados limitam o horário de uso da tecnologia móvel, e com isso conseguem se desconectar das tecnologias móveis, o que resulta nos entrevistados um sentimento de equilibrar a independência/dependência gerada pela tecnologia móvel.

4. 4 Resultados Adicionais e Síntese dos Resultados

Adicionalmente, analisou-se como os gestores lidam com o paradoxo em relação aos seus times e ainda foi realizado um comparativo considerando o perfil dos entrevistados. Os gestores entendem que a equipe se beneficia da independência no sentido de **poder conectar-se em qualquer lugar e a qualquer hora**, conforme relato da GEST02.

As pessoas têm uma flexibilidade maior de horários, então antes pra pessoa tá ali trabalhando tinha que estar na empresa, se ela tá de casa utilizando uma ferramenta dessas ela pode usar para trabalhar [...] Acho que sim que aumenta a independência para realizar suas atividades. GEST02.

Por outro lado, os gestores relatam que para executar determinadas atividades **a equipe depende de sistemas e outras pessoas** cujo acesso foi dificultado durante o isolamento social, conforme relatado pela GEST01 em “[...] trouxe talvez um ponto negativo, que é o acesso ao ambiente virtual da empresa, que eu acho que isso nos torna dependente ainda” e a GEST03 em “[...] muita coisa do que a gente faz depende de outras pessoas”, evidenciando o aspecto negativo associado a dependência de outros recursos.

Também se verificou, com base nas respostas dos gestores, a existência de possível **desconforto quando os colaboradores estão off-line**. Os principais relatos foram “[...] na verdade eu tenho preocupação ... do que pode ter ocorrido que não foi sinalizado” (GEST01) e “[...] então eu me incomodo, eu penso que deve ter acontecido alguma coisa, mas então a minha primeira impressão é cadê?” (GEST02). A Tabela 3 sintetiza as informações analisadas anteriormente e apresenta um comparativo considerando o perfil dos entrevistados.

Tabela 3
Manifestações e estratégias de gerenciamento do paradoxo

Perfil	Independência	Dependência	Estratégia
Usuários em geral	<ul style="list-style-type: none"> - Conectar-se independente do espaço e do tempo. - Não precisar procurar por sala disponível para realizar reuniões. - Aumento da disponibilidade de contato dos pares, gestores e fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estar sempre conectado. - Medo de perder alguma mensagem. - Não desligar o celular. - Plano de contingência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deixar a tecnologia móvel de lado. - Desligar a tecnologia móvel ou desconectar da internet/mídias sociais. - Silenciar a tecnologia móvel ou mídias sociais. - Mudar o foco para outras atividades. - Priorizar o relacionamento familiar. - Limitar o horário de uso.

Continua

Perfil	Independência	Dependência	Estratégia
Gestores em relação às equipes	- Vantagem em escolher local e horário para trabalhar.	- Depende de sistemas (alguns sistemas específicos de difícil acesso fora das instalações da empresa) e de pessoas (dificuldade na realização de tarefas que dependem de outras pessoas). - Desconforto se a equipe estiver off-line.	- Realizar alinhamento prévio sobre a necessidade de não estar conectado durante o horário de trabalho. - Conversar com o colaborador para entender os motivos para não estar conectado.
Cargo	- Colaboradores relataram maior disponibilidade dos fornecedores, pares e gestores e não precisar procurar por sala física para realizar reuniões.	- Alguns gestores relataram estar conectados o dia inteiro	- Gestores não relataram desligar ou desconectar a tecnologia móvel, ou ainda limitar o horário de uso.
Gênero	- Não evidenciada diferença.	- As pessoas do gênero feminino manifestaram sentir maior ansiedade em estar disponível para responder prontamente.	- Não evidenciada diferença.
Mora sozinho ou acompanhado	- Não evidenciada diferença.	- Não evidenciada diferença.	- Indivíduos que moram acompanhados relataram as estratégias de deixar a tecnologia móvel de lado, e de desligar a tecnologia móvel ou desconectar da internet/mídias sociais.
Responsável por 3º (menor ou idoso)	- As pessoas não responsáveis por terceiros enfatizaram o aspecto positivo da disponibilidade.	- Não evidenciada diferença.	- Não evidenciada diferença.

Com base nas contribuições da Tabela 3, pode-se compreender que há uma diferença na percepção da dependência no uso da TIMS entre os gêneros. Este achado vai ao encontro da pesquisa de Borges e Joia (2015) onde ficou evidente que as executivas manifestam mais fortemente este paradoxo do que os executivos. Destaca-se também que para os colaboradores os aspectos positivos da independência são mais relevantes, enquanto para os gestores os aspectos negativos da dependência são mais significativos.

Com relação às estratégias de gerenciamento do paradoxo, verifica-se, no que tange aos gestores em relação às suas equipes, que eles buscam acordar previamente as ausências, conforme ressaltam a GEST02 e o GEST03, ou entender junto ao colaborador o que ocorreu para que o colaborador não estivesse conectado durante o horário de trabalho, de acordo com as GEST01 e GEST02. Conforme destacam Morrison-Smith e Ruiz (2020), em situações de trabalho virtual, uma comunicação consistente entre a liderança e os membros da equipe contribuiu para a confiança e engajamento da equipe. E isso, pode apoiar na redução da ansiedade e o estresse provocados pelo uso das tecnologias móveis (Mick & Fournier, 1998).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar as evidências e as estratégias de gerenciamento do paradoxo de independência/dependência no contexto de uso das tecnologias móveis por profissionais de uma instituição financeira durante o distanciamento social em consequência do COVID-19. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva operacionalizada por entrevistas semiestruturadas com 12 funcionários de três áreas distintas de uma instituição

financeira. Os dados foram analisados utilizando-se a LDA e a análise de conteúdo. Primeiramente foram analisados os tópicos, na sequência foram analisadas as características do contexto móvel de uso conforme as características evidenciadas por Tamminen *et al.* (2004). Depois disso foram analisadas as manifestações do paradoxo, as estratégias de gerenciamento adotadas, bem como traçado um comparativo nos diferentes perfis da amostra.

Portanto, este estudo atingiu seu objetivo, pois apresentou diversas evidências dos comportamentos que manifestam a existência do paradoxo independência/dependência corroborando com a pesquisa de Jarvenpaa e Lang (2005), principalmente quanto a liberdade proporcionada pela possibilidade de trabalho independentemente do local, confrontando com o desconforto sentido por não estar conectado. Também foram observadas diferentes estratégias de gerenciamento desse paradoxo, destacando-se o uso de estratégias de resistência que foram objeto de estudo da pesquisa de Mick e Fournier (1998).

Em termos de contribuições teóricas destaca-se primeiramente a utilização de duas técnicas para a análise dos dados coletados na pesquisa: a mineração de textos com apoio de técnicas de aprendizado de máquina (*machine learning*) e a análise de conteúdo categorial. Outra importante contribuição teórica foi o levantamento das manifestações e estratégias de gerenciamento do paradoxo no cenário de *home office* durante uma pandemia, inclusive uma sugestão de estudo futuro é explorar o impacto no uso das TIMS durante o *home office* realizado como prática de isolamento social, pois conforme relato de um dos usuários, esse contexto contribuiu para o aumento da conectividade. Acrescenta-se ainda como contribuição a análise da visão dos gestores em relação aos times e da comparação entre o perfil de uso das TIMS entre estes, pois conforme Porter e van den Hooff (2020), ainda há poucos estudos sobre essa interação entre gestores e funcionários e o uso das TIMS quanto ao impacto nas relações de trabalho, como por exemplo na gestão das atividades delegadas e grau de autonomia.

Como contribuição prática destaca-se a identificação de estratégias de gerenciamento do paradoxo da independência/dependência, a partir das quais gestores e usuários têm informações que apoiam no enfrentamento do paradoxo da independência/ dependência. Além disso, considerando os perfis dos usuários, as empresas podem tomar medidas para mitigar os efeitos paradoxais nas tecnologias móveis no ambiente de trabalho. Para os profissionais e organizações que quiserem iniciar ou manter o *home office*, sugere-se que sejam analisados os relatos aqui destacados para que os envolvidos sejam orientados e acompanhados antes e durante a migração do modelo presencial para *home office*.

Como limite desta pesquisa indica-se a quantidade de entrevistas realizadas, por isso sugere-se que o estudo seja ampliado, inclusive com maior diversificação de perfis quanto à faixa etária, escolaridade e segmentos de atuação. Assim, estudos futuros podem reforçar ou contrapor as conclusões aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Banerjee, I., Jacobson, R., Krivkovich, A., Libotte, G., & Rambachan, I. (2020). *Shaping and safeguarding the banking workforce after COVID-19*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/shaping-and-safeguarding-the-banking-workforce-after-covid-19>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 102175.
- Blei, D. M. (2012). Probabilistic topic models. *Communications of the ACM*, 55(4), 77-84.
- Borges, A. P. & Joia, L. A. (2015). Paradoxes perception and smartphone use by Brazilian executives: Is this genderless? *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 205-218.

- Chae, M., & Yeum, D. (2010). The Impact of Mobile Technology Paradox Perception and Personal Risk-Taking Behaviors on Mobile Technology Adoption. *Management Science and Financial Engineering*, 16(2), 115-138.
- Corso, K. B. (2013). Práticas Sócio-Materiais de Gestores: Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma Instituição de Ensino Superior.
- Corso, K. B., & Moreira, M. G. (2019). The use of smartphones by university students who work: identifying paradoxes of technology. *Revista de Administração da UFSM*, 12(5), 1027-1043.
- Disconzi, C. M. D. G., Corso, K. B., & Bandeira, M. V. (2019). Both sides of the same coin: identifying the paradoxes of technology in brazilian online consumption. *Revista de Administração da UFSM*, 12, 1092-1107.
- Filho, F. A. P. F., & Pitombeira, S. S. R. Paradoxos Tecnológicos no uso de Smartphone como ferramenta de trabalho. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. (4th ed). London: Sage.
- Fosslien, L. & Duffy, M. W. (2020). *Managing stress and emotions when working remotely*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-stress-and-emotions-when-working-remotely/>
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information Systems Management*, 22(4), 7-23.
- Martins, V. M. C., Oliveira, M. O. R., & Corso, K. B. (2018). Sou o que eu consumo? Smartphones e o self estendido a luz de paradoxos tecnológicos. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(3), 329-343.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2006). Crackberrys: Exploring the social implications of ubiquitous wireless e-mail devices. In Paper presented on the EGOS conference, Bergen.
- Mick, D. G. & Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer Research*, 25(2), 123-143.
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1-33.
- Mulgan, G. (1997). *Connexity: "How to Live in a Connected World"*, Harvard Business School Press.
- Oliveira, L. B., Costa, E. G., Baptista, E. A., & Rocha, J. T. (2015). Os Efeitos da Tecnologia Móvel sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(2), 161-185.
- Park, C. S. (2019). Examination of smartphone dependence: Functionally and existentially dependent behavior on the smartphone. *Computers in Human Behavior*, 93, 123-128.
- Porter, A. J., & van den Hooff, B. (2020). The complementarity of autonomy and control in mobile work. *European Journal of Information Systems*, 29(2), 172-189.
- Roberts, M. E., Stewart, B. M., & Tingley, D. (2014). stm: R package for structural topic models. *Journal of Statistical Software*, 10(2), 1-40.
- Tamminen, S., Oulasvirta, A., Toiskallio, K., & Kankainen, A. (2004). Understanding mobile contexts. *Personal and ubiquitous computing*, 8(2), 135-143.
- Ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W., & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*, 83(2), 239-263.
- Walsh, T. (2019). *Virtual Team Success with the Power of Technology Advancements'. Advances in the Technology of Managing People: Contemporary Issues in Business (The Changing Context of Managing People)*. Emerald Publishing Limited, 99-107.