

## **Paradoxos no Uso de Tecnologias Móveis no Contexto do Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social**

**ROBERTA FISCHER CASAGRANDE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**GWENDOLE RAMOS DUARTE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# Paradoxos no Uso de Tecnologias Móveis no Contexto do Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social

## 1 Introdução

O aumento de tecnologias e do acesso à internet permitiu quebrar as barreiras do tempo e espaço para as organizações, gerando uma série de possibilidades, como o teletrabalho – entendido aqui como o trabalho de arranjo flexível realizado fora do ambiente organizacional e possibilitado pelo uso de Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs (Groen, Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018; Nilles, 1997). Nos últimos anos, há um aumento considerável de empresas aderindo e permitindo essa modalidade de trabalho, diante das vantagens relacionadas principalmente a flexibilidade de horários e locais de realização das atividades por seus funcionários (Messenger, 2019). Somente no Brasil, estima-se um potencial de teletrabalho de cerca de 22,7% (correspondendo a cerca de 21 milhões de cidadãos) (Ipea, 2020). No Japão, por exemplo, a prática é incentivada devido a possibilidade de engajar mais mulheres e idosos a trabalhar, permitindo conciliar o cuidado com o lar e com outros dependentes com as práticas organizacionais (Kazekami, 2020).

Estudos sobre os efeitos do teletrabalho e do uso de tecnologias produziram resultados tanto positivos (ex.: aumento da produtividade e do relacionamento familiar) como negativos (ex.: estresse, dificuldade em separar vida pessoal e profissional) (Messenger, 2019; Park & Cho, 2020). Os resultados mistos foram em parte devido ao fato de que o uso das TICs pode não ter uma influência direta no trabalho e na vida das pessoas, mas exerce efeitos alterando o escopo das atividades e o desempenho das tarefas em diferentes domínios, evidenciando aqui a importância da agência humana na definição dos resultados do teletrabalho (Leung & Zhang, 2017). Aliado a isso e diante das possibilidades que são oferecidas pelas tecnologias, das intenções de uso idealizadas e das realidades organizacionais peculiares podem surgir conflitos entre usuário e tecnologia no momento da prática e experiência de uso (Corso, 2013). Dessa forma, Jarvenpaa e Lang (2005) afirmam que as experiências dos usuários com a tecnologia são paradoxais e o confronto insistente do usuário com tais ambiguidades afeta a experiência e o comportamento do usuário como um todo (Corso, 2013).

Com isso, o contexto da pandemia da Covid-19 que está sendo vivenciada pelo mundo em 2019-2020 e a necessidade de isolamento social, trouxe a necessidade de uma rápida adaptação de muitas organizações para a modalidade de teletrabalho (Baert, Lippens, Moens, Weytjens, & Sterkens, 2020) e a tecnologia tornou-se peça fundamental para manter interações sociais e organizacionais ativas (Beaunoyer, Dupéré, & Guitton, 2020). Estima-se que só nos Estados Unidos (EUA) houve um aumento de 42% no emprego de tal modalidade pelas organizações apenas entre março e abril de 2020 - pico da doença nos EUA (Silva, 2020). Essa condição mostra-se uma importante oportunidade para compreender as formas e estratégias de uso das tecnologias móveis no ambiente do teletrabalho imposto pelas organizações devido ao isolamento social. Diante do contexto surge a seguinte problemática: *De quais formas os paradoxos de uso das tecnologias móveis para fins profissionais se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social?*

Considerando o contexto e problemática apresentados, esta pesquisa possui o objetivo geral de identificar de quais formas os paradoxos das tecnologias móveis utilizadas para fins profissionais se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para atender de forma plena ao estudo são propostos os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar os paradoxos de uso das tecnologias móveis com possibilidade de se manifestarem em razão do teletrabalho imposto pelo isolamento social; (2) Identificar de quais formas os paradoxos de uso das tecnologias móveis para fins profissionais se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social; (3) Identificar quais as estratégias utilizadas para lidar com os paradoxos de uso das tecnologias móveis manifestados. Para conduzir o estudo optou-se pela abordagem qualitativa, realizando um estudo de caso em um departamento de uma instituição que aderiu totalmente ao teletrabalho em meio ao isolamento social. As análises foram realizadas por meio de análise de conteúdo de 12 entrevistas semiestruturadas com funcionários e gestores do departamento.

A justificativa do estudo reside no fato de que o isolamento social foi uma variável imposta pelo governo para amenizar os efeitos da pandemia no país (Moraes, 2020). Aliado a isso, as organizações foram impulsionadas a adotar o teletrabalho de forma não planejada para a grande maioria de seus funcionários, resultando em um contexto emergencial incerto e imprevisível (Baert et al., 2020). Nesse sentido, a tecnologia móvel se tornou uma grande aliada e possibilitou que o funcionamento de diversos setores continuasse ativo em meio a pandemia. Porém, estudos apontam que ao mesmo tempo que o teletrabalho e o uso de tecnologias móveis permitem maior flexibilidade devido a quebra da barreira de tempo e espaço, muitas vezes geram problemas como *technostress* (Nimrod, 2018) e a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional (Messenger, 2019). E com isso, entende-se que uma compreensão mais clara do papel das TICs - tanto por funcionários quanto por organizações - permite que seu uso fosse melhor administrado e, dessa forma, o papel positivo da tecnologia móvel é aprimorado e a influência negativa desses dispositivos, limitada (De Wet & Koekemoer, 2016).

Sendo os benefícios resultantes da tecnologia móvel dependentes do contexto, as organizações são instigadas a investigar como produzir maiores benefícios dentro do contexto em que são submetidas (Sorensen et al. 2008), e, com isso, há relevância na compreensão dos paradoxos de uso das tecnologias móveis no contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social. Uma vez que saber lidar com os paradoxos de uso das tecnologias móveis possibilita uma maior produtividade e, provavelmente, uma relação mais positiva entre usuário e tecnologia, em um processo de percepção e conscientização do paradoxo (Corso, 2013). Esse panorama pode contribuir na busca de soluções que visem amenizar os aspectos conflitantes do uso das tecnologias. Ao mesmo tempo, a identificação de estratégias para gerenciar os paradoxos permite que estas sejam levadas aos gestores como um processo de tomada de consciência, e diante de tal, possibilitar que o processo de gerenciamento dos conflitos de uso de tecnologias móveis seja mais eficiente (Corso, 2013). Com isso, as organizações podem implementar um código de conduta ou fornecer diretrizes para o melhor uso das TICs a longo prazo (De Wet & Koekemoer, 2016).

Assim, espera-se que o resultado dessa pesquisa não se limite a compreender o processo de teletrabalho em tempo de isolamento social, mas que auxilie no desenvolvimento de ações institucionais (como a criação de políticas de uso da tecnologia móvel, diretrizes para áreas de gestão de pessoas e de atenção à saúde) que visem o bom desempenho e bem-estar do trabalhador. E também, que possa servir como apoio a propostas de treinamento adequados ao contexto de trabalho remoto. Dessa forma, a próxima seção é destinada a fundamentação teórica do estudo, apresentando características do contexto do isolamento social imposto e a rápida adaptação das organizações, bem como uma breve revisão dos paradoxos no uso das tecnologias móveis. Posteriormente, o método é evidenciado e, então a descrição e análise dos resultados obtidos na pesquisa. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa, apontando as contribuições práticas e teóricas evidenciadas, bem como limitações e sugestões de estudos futuros.

## **2 Fundamentação Teórica**

A presente seção visa aprofundar aspectos teóricos para melhor compreensão da pesquisa. Primeiramente, apresenta-se o contexto do isolamento social imposto pela pandemia da COVID-19 e a rápida adaptação das organizações à modalidade de teletrabalho. Tal realidade foi possibilitada devido as tecnologias móveis que permeiam o nosso cotidiano. Nesse sentido, houve necessidade também de apresentação a respeito das experiências dos usuários com as tecnologias móveis e os paradoxos existentes nessa relação.

### **2.1 Contexto do isolamento social**

O ano de 2020 está sendo mundialmente marcado pela crise provocada pela pandemia da COVID-19. O isolamento social foi adotado como a principal estratégia de contenção do novo

Coronavírus (Brant & Mourão, 2020). Dessa forma, muitos países adotaram um amplo espectro de medidas de prevenção, desde recomendações para ficar em casa até quarentenas de grandes regiões geográficas. Mais de 3,4 bilhões de pessoas em 84 países foram confinadas em suas casas, conforme estimado no final de março de 2020 (Bouziri, Smith, Descatha, Dab, & Jean, 2020). Apesar de a história da humanidade já ter enfrentado outras crises pandêmicas, a situação atual se diferencia por dois motivos: primeiro, pelo grande número de pessoas impostas ao isolamento forçado, demonstrando uma magnitude e impactos incomparáveis. Segundo, pela grande presença da tecnologia, de forma que não existia em outras épocas e que permite uma ampla disseminação de informações (Beaunoyer et al., 2020).

Assim, a necessidade de isolamento social levou às tecnologias da informação e comunicação à vanguarda da vida humana, e ao conseqüente aumento do uso pelas pessoas, que precisaram se adaptar a novas formas de vida e de trabalho (Barnes, 2020; Pandey & Pal, 2020). Para Beaunoyer et al. (2020), a tecnologia é peça fundamental para manter interações sociais ativas, bem como é a principal ferramenta para lidar com as conseqüências econômicas da crise, permitindo alternativas como compras on-line, ensino a distância e teletrabalho. Nesse contexto, em setores não essenciais, as organizações foram obrigadas a adotar o teletrabalho de forma não planejada e compulsória. Por parte dos trabalhadores, a vida pública e a privada ficaram embricadas e famílias passaram a dividir em um mesmo ambiente as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer. Ainda, surgiram desafios de rápido aprendizado em novas tecnologias e o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes (Brant & Mourão, 2020).

Alguns estudos já estão sendo elaborados utilizando o contexto da necessidade do teletrabalho imposto pelo isolamento social visando uma melhor compreensão do fenômeno que estamos vivendo. Nesse sentido, Baert et al (2020) examinaram as percepções da força de trabalho em vários aspectos da vida e da carreira durante a pandemia e seus principais resultados apontaram variáveis positivas (maior eficiência e equilíbrio entre vida pessoal e profissional) e negativas (diminuição nas relações de trabalho). Venkatesh (2020) e Barnes (2020) apresentaram em seus estudos orientações para a pesquisa em administração relacionadas aos impactos da COVID-19 em diferentes áreas. Os diferentes estudos, abordam a tecnologia como possibilitadora do teletrabalho e, com isso, a situação de pandemia e isolamento social enfrentada pelos trabalhadores influencia no uso da tecnologia, visto que esse uso está relacionado ao contexto e às interações criadas pelos indivíduos (Kakihara & Sorensen, 2002; Kakihara, Sorensen, & Wiberg, 2005). No mesmo sentido, Errichiello & Demarco (2020) afirmam que a pesquisa organizacional sobre trabalho remoto demonstrou que as escolhas dos trabalhadores sobre "se", "quando" e "como" usar tecnologias são influenciadas por fatores pessoais e específicos do contexto.

## **2.2 Paradoxos no uso de tecnologias móveis**

As tecnologias móveis permeiam o nosso cotidiano e, algumas podem ser consideradas inclusive extensão do nosso próprio corpo – como é o caso dos *smartphones* em determinadas situações (Jarvenpaa & Lang, 2005). A principal característica das tecnologias móveis é a possibilidade de serem levadas a quaisquer lugares, evidenciando assim sua propriedade de portabilidade (Saccol & Reinhard, 2007). Como exemplo, podemos citar desde celulares, computadores e agendas eletrônicas, até o acesso a internet, e-mails e uso de aplicativos (Corso, De Freitas, & Behr, 2013). Outra característica, é de que a maioria dessas tecnologias possui conexão ativa com a *internet* de forma que na maioria das vezes é o usuário que decide o momento de desconexão (Russo, Ollier-Malaterre, & Morandin, 2019). Devido a tais características, depositamos uma infinidade de informações nos referidos dispositivos e plataformas que podem ser acessados em qualquer hora e lugar (Corso, De Freitas, & Behr, 2013).

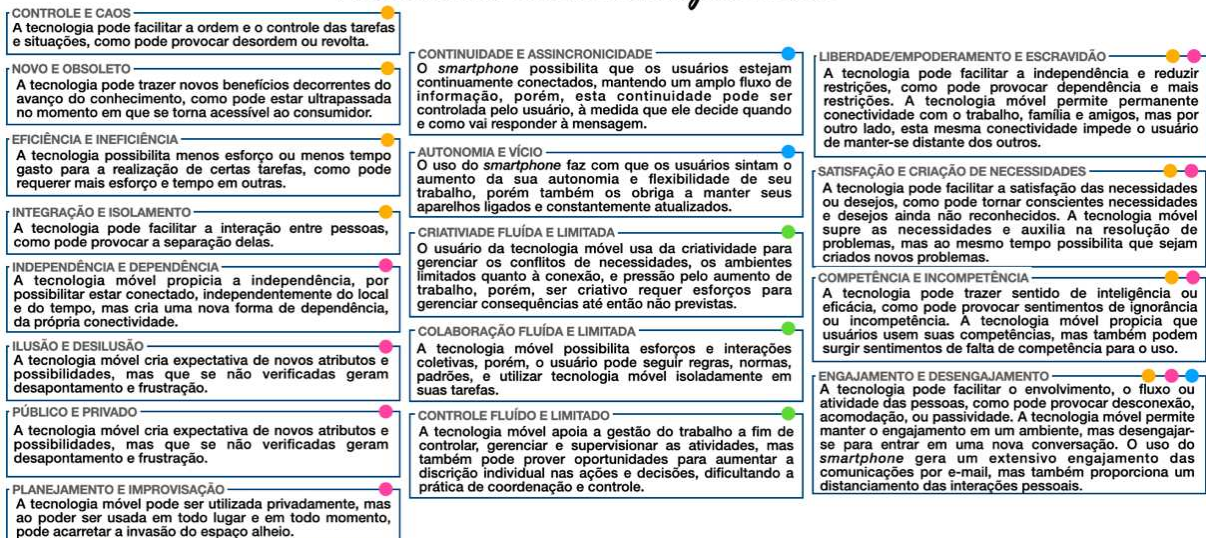
Nesse sentido, ao mesmo tempo que a tecnologia móvel traz benefícios pessoais (como maior disponibilidade, organização, conectabilidade) e organizacionais (como aumento da produtividade e eficiência), a mesma também é evidenciada como geradora de prejuízos a saúde física e mental de seus usuários (*technostress*, violação de privacidade, dificuldade em separar vida pessoal e trabalho)

(Baert et al., 2020; Messenger, 2019; Nimrod, 2018). Portanto, evidencia-se ambiguidades na relação entre usuários e tecnologias móveis, também conhecidas como paradoxos. Um paradoxo pode ser entendido como um comportamento que pode agir de forma contraditória ou inconsistente (Jarvenpaa & Lang, 2005), podendo simultaneamente existir em um contexto situacional (Mick & Fournier, 1998). A tecnologia, por exemplo, atua na quebra das barreiras da distância física, permitindo nos conectarmos mais facilmente. Mas, por meio dela, também deixamos de estarmos próximos de forma física. Estamos próximos e distantes ao mesmo tempo. É ambíguo, um paradoxo.

A tecnologia trouxe uma série de paradoxos econômicos e sociais (Easterbrook, 2003), e considera-se que a capacidade de os gerenciar é essencial para o sucesso corporativo (Handy, 1994). Com isso, alguns estudos foram responsáveis por mapear os principais paradoxos existentes na relação do usuário com as tecnologias, de tal forma que seus achados foram resumidos na Figura 01. Mick e Fournier (1998) aprofundaram as experiências de usuários com uma série de objetos tecnológicos, identificando 8 paradoxos existentes a partir da relação do uso (ou não) de determinada tecnologia e sentimentos atrelados a ele, são eles: controle e caos, liberdade e escravidão, novo e obsoleto, competência e incompetência, eficiência e ineficiência, satisfação e criação de necessidades, integração e isolamento, engajamento e desengajamento. Além disso, os autores abordaram estratégias para lidar com a tecnologia, classificando-as em estratégias de resistência e de enfrentamento (cada uma delas possuindo categorias na pré e pós-adoção das tecnologias).

Posteriormente, Jarvenpaa e Lang (2005) enfocaram as experiências dos usuários com as tecnologias móveis em seu estudo e propuseram 8 paradoxos (sendo 4 deles semelhantes aos mencionados por Mick e Fournier (1998)), são eles: empoderamento e escravidão, competência e incompetência, satisfação e criação de necessidades, engajamento e desengajamento, independência e dependência, planejamento e improvisação, público e privado, ilusão e desilusão. Complementar a isso, foi realizada a criação de um processo de interação entre usuário e tecnologia, no qual os fatores situacionais são evidenciados como fundamentais e há, destaca-se também estratégias de resistência e enfrentamento para lidar com as tecnologias. Por sua vez, Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) aprofundaram seus estudos a respeito da ubiquidade das tecnologias móveis e, foi possível identificar 3 paradoxos envolvendo a relação do usuário com a tecnologia, 2 novos e 1 já observado pelos demais autores, são eles: engajamento e desengajamento, continuidade e assincronicidade, autonomia e vício. Por fim, os estudos de Sorensen (2011) argumentaram a respeito de três novos paradoxos aplicáveis a tecnologias móveis, são eles: criatividade fluída e limitada, colaboração fluída e limitada, controle fluído e limitado.

### Paradoxos no Uso de Tecnologias Móveis



● Mick & Fournier (1998) | ● Jarvenpaa & Lang (2005) | ● Mazmanian, Orlikowski, & Yates (2006) | ● Sorensen (2011)

**Figura 01.** Paradoxos no Uso de Tecnologias Móveis

Fonte: adaptado de Corso (2013)

Durante as pesquisas, não foram evidenciados outros estudos recentes (últimos 5 anos) com novos paradoxos aplicáveis às tecnologias móveis. Apenas estudos aplicando os paradoxos mencionados em contextos variados (vide Derks & Bakker, 2014; Disconzi, Corso, & Bandeira, 2019; Mallat, 2007). Por fim, destaca-se o contexto organizacional como variável imprescindível ao presente estudo e materializado no teletrabalho imposto pelo isolamento social, em consonância ao especificado por Jarvenpaa e Lang (2005) sobre a relevância da interferência dos fatores situacionais na análise dos paradoxos das tecnologias móveis.

### 3 Método

Diante do objetivo da pesquisa de identificar de quais formas os paradoxos das tecnologias móveis utilizadas para fins profissionais se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social, optou-se pela realização de uma pesquisa de tipologia qualitativa de natureza descritiva e analítica. A abordagem qualitativa se justifica devido a característica de explanação do ambiente da vida real no contexto de seus participantes (Flick, 2008), ou seja, o teletrabalho imposto pelo isolamento social. Já a natureza descritiva é devido a particularidade de retratar a realidade identificada em relação aos paradoxos e estratégias manifestados na relação com as tecnologias móveis; por sua vez, a analítica, visa aprofundar os fenômenos abordados a partir das informações disponíveis. Além disso, optou-se pelo uso de estudo de caso, uma vez que o mesmo é utilizado “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2005, p. 19), como é o caso do contexto analisado. A pesquisa foi realizada por meio de três etapas resumidas na Figura 02.

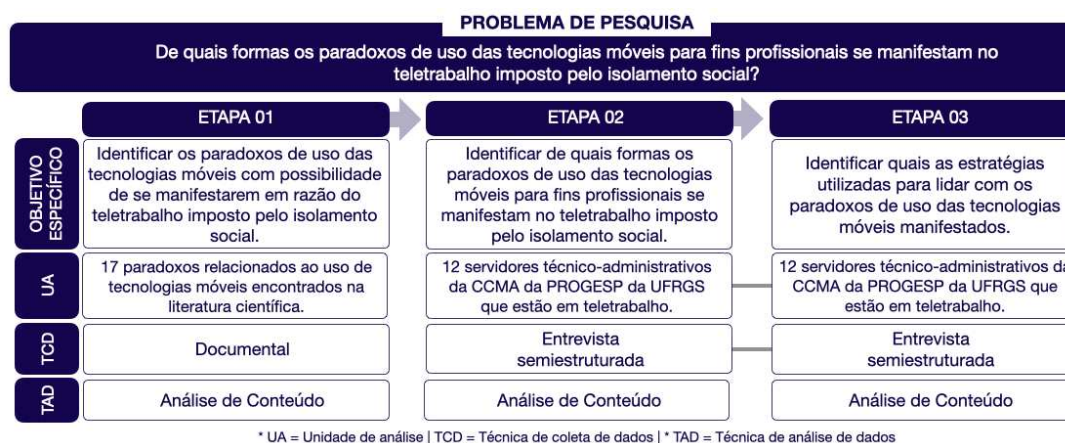


Figura 02. Desenho de Pesquisa

A primeira etapa visou identificar os paradoxos que se manifestam no contexto do isolamento social, uma vez que se entende que os paradoxos podem existir na relação normal de trabalho presencial, se procurou mapear apenas os paradoxos que, no entendimento dos pesquisadores, teriam alteração em função do contexto proposto. Com isso, foi realizada uma busca documental na literatura dos paradoxos existentes em relação a tecnologias móveis, suas definições e suas aplicações. Posteriormente, cada paradoxo foi analisado se havia implicações ou não no contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para a presente etapa, um dos funcionários do setor entrevistado - que teve sua rotina alterada pelo teletrabalho - e um especialista no assunto de paradoxos em tecnologias móveis validaram as justificativas elaboradas. Dessa forma, da análise dos 17 paradoxos existentes relacionados ao uso de tecnologias móveis foram destacados 7 paradoxos e suas justificativas encontram-se na Tabela 01.

Tabela 01.

Justificativa para os paradoxos adotados

Paradoxo	Justificativa
----------	---------------



Controle e Caos	O teletrabalho no isolamento social pode acentuar o caos devido a diminuição da fronteira entre a vida pessoal e a profissional, uma vez que o núcleo familiar está convivendo diariamente no mesmo ambiente e, por vezes, utilizando os mesmos dispositivos tecnológicos.
Liberdade/ Empoderamento e Escravidão	O uso da tecnologia no isolamento social permitiu a liberdade de realização do teletrabalho, porém podem ser acentuados sentimentos de escravidão, uma vez que há maior dificuldade de isolamento das tecnologias e que os mesmos dispositivos são utilizados tanto para a vida pessoal como profissional.
Competência e Incompetência	A mudança do trabalho presencial para um trabalho realizado essencialmente pelo uso de tecnologias pode trazer novas competências/incompetências para os profissionais, principalmente para os que não possuem experiência prévia.
Satisfação e Criação de Necessidades	A tecnologia é o que permite a continuidade do trabalho. Portanto, é relevante compreender se tal tecnologia supri as necessidades do funcionário ou se, no caso do teletrabalho imposto pelo isolamento social, há criação de novas necessidades.
Ilusão e Desilusão	Podem ser aplicados no sentido de que o teletrabalhador estabelece e realiza suas atividades de trabalho por meio das tecnologias que agora estão em seu ambiente pessoal e, nesse sentido, pode existir expectativas e frustrações quanto ao funcionamento profissional dos dispositivos tecnológicos antes apenas utilizados para fins pessoais.
Continuidade e Assincronicidade	Podem ser aplicados no sentido de como o profissional organiza a jornada de trabalho, levando em consideração que não há horário e tempo de trabalho definidos e que os dispositivos móveis permanecem sempre conectados, permitindo que se possa acessar em qualquer turno as ferramentas de trabalho e comunicação. Também, há questões relações ao ambiente familiar que podem influenciar no paradoxo.
Autonomia e Vício	A autonomia é aplicada no sentido da flexibilidade da modalidade remota, de se poder trabalhar de qualquer lugar em qualquer tempo. No contexto do isolamento social, essa característica pode acentuar também o vício, uma vez que a tecnologia móvel permite que o funcionário esteja sempre disponível para o trabalho.

A segunda etapa buscou identificar de quais formas os paradoxos das tecnologias móveis utilizadas para fins profissionais se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para a condução dessa etapa, foi realizada uma pesquisa empírica por meio de entrevistas semiestruturadas na Coordenadoria de Concursos, Mobilidade e Acompanhamento da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com os servidores técnicos-administrativos que estão trabalhando de forma remota. A escolha do setor foi realizada devido a conveniência e oportunidade de acesso aos entrevistados. Ao todo, foram realizadas 12 entrevistas que indicaram a saturação teórica da temática de paradoxos no uso de tecnologias móveis no contexto e setor realizados.

A Coordenadoria analisada atua na área de desenvolvimento de gestão de pessoas da universidade e engloba quatro setores, que realizam atividades administrativas relacionadas ao ingresso, acompanhamento e mobilidade de servidores, bem como à gestão de vagas de pessoal e coordenação e acompanhamento de concursos públicos para servidores. Essa equipe de trabalho é composta por 16 servidores, ocupantes de cargos de assistente em administração, administrador e psicólogo. Dentre esses servidores, cinco ocupam função de gestão. A equipe, em situações normais de funcionamento, trabalha presencialmente e possui horário de funcionamento das 7 horas às 19 horas. Dentro desse horário, os servidores possuem flexibilidade para escolha de horário de trabalho, devendo cumprir a jornada de oito horas diárias, com registro de ponto eletrônico.

Destaca-se que o teletrabalho não era uma modalidade de trabalho adotada pela universidade. Em razão da pandemia, no entanto, a instituição, em consonância com as indicações da necessidade de um distanciamento social como medida de prevenção da doença, possibilitou, em 17 de março de 2020, por meio da Portaria nº 2.291, que os servidores desempenhassem suas atribuições em regime excepcional de trabalho remoto. Nesse contexto, rapidamente, sem planejamento prévio por parte da organização ou de seus trabalhadores, as pessoas passaram a trabalhar de suas casas. Além da urgência, também não foi possível determinar uma data fim para a situação, que dependerá da evolução do quadro da pandemia. Devido ao cenário incerto e de adaptabilidade em relação ao uso de tecnologias móveis verificou-se uma importante oportunidade de aprofundamento de pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir dos paradoxos destacados na etapa anterior, contendo duas partes: (a) identificação do perfil dos entrevistados (idade, função, tempo de função, se havia experiência anterior com o teletrabalho) e de parâmetros iniciais para compreensão do contexto (quais eram as tecnologias utilizadas para fins profissionais, de quais formas a rotina/atividades foram alteradas devido ao isolamento social e se havia algum normativo da instituição em relação a isso); (b) identificação dos paradoxos e estratégias utilizadas para lidar com eles, utilizando para tal uma adaptação das perguntas elaboradas nos estudos de Corso (2013). A coleta dos dados ocorreu na segunda quinzena de maio de 2020 por webconferência na plataforma da própria instituição (Mconf), sendo solicitado aos entrevistados que preenchessem um termo de consentimento livre e esclarecido sobre a pesquisa e divulgação dos dados.

Para a análise de conteúdo das entrevistas, foi realizada a transcrição das gravações dos dados em documento de texto e seleção de trechos e falas que se assemelhavam ou distanciavam da literatura analisada. Primeiramente, buscou-se descrever os parâmetros iniciais visualizados na amostra. Após, optou-se por analisar cada entrevista individualmente, verificando as características do entrevistado e como os paradoxos no uso de tecnologias móveis foram manifestados. Nessa etapa, buscou-se selecionar trechos que representavam com clareza as evidências dos paradoxos na fala de um mesmo entrevistado. Posteriormente, realizou-se uma análise conjunta das entrevistas, buscando pontos de conexão entre os relatos e demais características do cotidiano do teletrabalho que poderiam influenciar a dinâmica da organização. Ao longo do texto, as falas serão descritas com a codificação P1 a P12, indicando a qual profissional pertencia e, quando relevante, seu cargo será mencionado.

As entrevistas também serviram de insumo para a terceira etapa de pesquisa, que visava identificar as estratégias utilizadas para lidar com os paradoxos no uso de tecnologias móveis. A análise de conteúdo foi realizada de forma análoga a da etapa anterior, porém, as estratégias foram identificadas e então codificadas (por meio de *data driven*). Após essa parte, as estratégias foram classificadas em estratégias de resistência ou enfrentamento (conforme previsto pela literatura de Mick e Fournier (1998) e Jarvenpaa e Lang (2005)). Portanto, na próxima seção serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, conforme a condução metodológica descrita.

#### **4 Descrição e Análise dos Resultados**

O perfil dos entrevistados foi composto majoritariamente pelo gênero feminino, sendo apenas um representante masculino. Os entrevistados faziam jus aos seguintes cargos: Assistente Administrativo (5), Gestor (3), Psicólogo (2) e, Administrador (2). O tempo de serviço médio foi de cerca de 3 anos, no qual os gestores foram os entrevistados com maior tempo de serviço (10, 5 e 5 anos), e os assistentes administrativos os com menor tempo de serviço (10 meses). A idade média dos entrevistados é de 37 anos, sendo o máximo de 48 e o mínimo de 24. As experiências anteriores com teletrabalho relatadas foram: jornalismo *freelancer* por 2 anos, tutoria em cursos a distância, designer autônoma (com projetos próprios) durante 7 anos. Com isso, destaca-se que a maioria dos entrevistados não havia tido essa realidade, portanto, a característica de ineditismo e necessidade de rápida adaptação ao contexto do teletrabalho são fatores que influenciaram nos paradoxos de tecnologias móveis.

Em relação as atividades desenvolvidas, foram destacadas como limitações do teletrabalho a falta de convivência com os colegas, o impacto nas formas de comunicação, questões ergonômicas e a falta de um telefone institucional. Por outro lado, o teletrabalho trouxe ganhos em relação a flexibilidade de horário e da forma de realizar o trabalho, e ainda na economia de tempo em função de não precisar se deslocar até o trabalho. Tais evidências vão ao encontro da literatura científica de teletrabalho (Messenger, 2019; Park & Cho, 2020). Outro benefício destacado foi a facilidade de concentração, visto ser a casa um local mais silencioso e com menos interrupções do que o local de trabalho, para alguns entrevistados. É importante destacar que esse ganho não foi relatado por aqueles entrevistados que disseram morar com crianças. Baert et al (2020) explicam que trabalhadores com filhos pequenos enfrentam maior desafio com o teletrabalho imposto pelo isolamento social, porque o trabalho precisou, repentinamente, ser combinado com o cuidado das crianças, devido ao fechamento de escolas e creches.

A situação delicada de estar vivenciando uma pandemia diferencia a situação atual de uma situação normal de teletrabalho. Além dos medos e ansiedades relacionados a própria saúde e dos familiares, soma-se a condição de isolamento social, na qual a casa se tornou o espaço para todas as atividades dos que ali moram, como trabalho, escola, academia, entre outras. É possível perceber o impacto desse contexto, em relatos como: “*Então a casa virou o lugar do estudo, do trabalho, o lugar das lidas da casa e o lugar da convivência, tudo no mesmo tempo e no mesmo espaço*” (P2), “*Estamos vivendo um teletrabalho que não é normal, ele é imposto, que traz junto todas as preocupações da vida lá fora. Se a gente vai estar vivo amanhã ou não*” (P11) e “*Enfim, a gente não foi tirada só do trabalho, a gente foi tirado de uma vida normal, agitada, cheia de planos e propostas,*



e tudo isso saiu e foi substituído por informações das mais trágicas possíveis, e por medo e ansiedades” (P11).

Um ponto de destaque foram os relatos dos gestores, os quais pode-se perceber uma preocupação com a equipe (no sentido de zelo), por exemplo, um gestor comentou sobre as reuniões virtuais da equipe: “as reuniões têm sido importante para manter coesão e a motivação da equipe, e também dar espaço para falar desse momento, para saber como cada uma está se sentindo, como está vivenciando, as dificuldades, para a gente se ajudar e para a gente se apoiar...o trabalho é importante, mas é mais importante que as pessoas estejam bem.” (P10). Acredita-se que essa preocupação por parte dos gestores faz com que a equipe exponha seus problemas e anseios e possa ser auxiliado pelos demais membros. Aliado a isso, as equipes de trabalho têm sido flexíveis e atentas aos horários uns dos outros na tentativa de minimizar os impactos das diferentes partes da vida em meio ao isolamento social.

Importante destacar também que, nesse cenário, não foram disponibilizados pela instituição dispositivos tecnológicos para os servidores, que precisaram adaptar o trabalho com as ferramentas pessoais, como demonstra a fala de uma gestora: “tivemos que providenciar né. Na minha equipe, todas têm as ferramentas em casa, mas são ferramentas pessoais. O uso do computador, do notebook, do celular, da internet, o espaço, o mobiliário, os acessórios, são todos pessoais. Então, todas com as ferramentas para a gente seguir com o trabalho remoto. Não sei como seria se uma delas não tivesse.” (P10). Alguns servidores foram autorizados a levar para casa computadores ou notebooks disponíveis em seu setor. Em relação aos profissionais do estudo, apenas três servidoras levaram equipamentos para a casa, sendo um computador, um notebook e um certificado digital.

A respeito das tecnologias móveis utilizadas, foram identificadas quais os entrevistados entendiam ser as utilizadas para fins profissionais. No entanto, ao longo da entrevista, outras tecnologias foram abordadas. Com isso, foi possível realizar uma subdivisão das tecnologias móveis da seguinte forma: de suporte, oficiais para o trabalho e outras. As tecnologias de suporte identificadas foram: computador (geralmente *notebook* pessoal), celular (pessoal), fone de ouvido, certificado digital, internet e *cloud*. Em relação às tecnologias móveis oficiais para o trabalho destaca-se o uso do Mconf (aplicativo para webconferência oficial da UFRGS), os sistemas da UFRGS (como SEI, SRH, SDE) e o e-mail institucional. Outras tecnologias que apareceram na pesquisa foram as ferramentas de webconferência: *Zoom, Meet e Miro*; e as de produtividade: *Trello, Forest, Google Drive; Google Agenda e Agenda Eletrônica*. Por fim, destaca-se o uso massivo do aplicativo *WhatsApp* (redes sociais) para manter o contato entre os integrantes da equipe, utilizado mais do que as próprias tecnologias oficiais para o trabalho destinadas para a mesma finalidade. A Tabela 02 sintetiza as tecnologias evidenciadas.

**Tabela 02.**

Tecnologias Móveis Utilizadas

	De Suportes	Oficiais para o Trabalho	Outras
Mencionadas explicitamente	Computador; Celular; Certificado Digital; Fone de Ouvido; Internet;	MConf.; Sistemas da UFRGS (SEI; SRH; SDE); E-mail;	Zoom; Miro; Whatsapp; Meet; Hangouts
Mencionadas ao longo das demais perguntas	Cloud	-	Trello; Forest; Google Drive; Google Agenda; Agenda Eletrônica;

Algumas barreiras preliminares em relação ao acesso remoto aos sistemas necessários para a realização do trabalho foram relatadas e isso prejudicou o andamento da rotina e cumprimento das tarefas. Além disso, a conexão com a internet muitas vezes não permitia o correto funcionamento dos aplicativos de webconferência, fazendo com que o andamento do trabalho não fosse como o esperado. Algumas das tecnologias utilizadas visa a organização pessoal dos entrevistados e, foi relatado que, nesse sentido, o uso de tecnologias móveis pode ter sido inserido na rotina de forma permanente. Esse confronto no uso de tecnologias móveis é uma prática que emerge da interação entre humano e tecnologia. Portanto, na próxima subseção os paradoxos no uso de tecnologias móveis manifestados serão melhor analisados.

#### 4.1 Paradoxos no uso de tecnologias móveis manifestados

Em relação ao paradoxo **controle e caos**, entende-se que a tecnologia móvel pode facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, ao mesmo tempo que pode provocar desordem ou revolta (Mick & Fournier, 1998). Percebeu-se que as tecnologias utilizadas para fins profissionais de fato auxiliaram os entrevistados nas tarefas do dia a dia. Especial destaque foi dado nos aplicativos de webconferência, evidenciado na fala de uma das entrevistadas *"a gente tá ali no grupo e "precisamos conversar", a gente abre a sala no Mconf e vamos discutir o caso, e cada uma sai com a divisão de tarefas e no entendimento de como aquele processo tem que ser encaminhado, e isso é fundamental"* (P2). Em contrapartida, foi possível observar também o caos e a desordem provocadas pela mesma tecnologia, como no seguinte trecho *"de repente, tu estás almoçando, ou eu estou no meio da aula da minha filha, [...], a chefia ascendente manda um link e pede para entrar no Mconf agora. Está começando uma reunião e tu não se preparou"* (P2).

Esse paradoxo entre a tecnologia móvel facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, bem como provocar desordem (ou até mesmo revolta) foi evidenciada também com outras plataformas. Como exemplo, foram citados o *Trello*, o *Google Agenda* e o uso de grupos na rede social *WhatsApp* como organizadores do dia a dia, permitindo um maior contato com a equipe de trabalho. Mas, ao mesmo, a desordem é evidenciada, em especial no que tange a confusão entre a separação da vida privada e da profissional, como na fala de um entrevistado: *"O dia todo ali com mensagens tanto de âmbito pessoal quanto de trabalho. Então tem uma mistura que antes não tinha no presencial"* (P1) e, também, *"Às vezes vira uma confusão de mensagens que tu nem sabe por onde começar a responder"* (P1).

Outro ponto de destaque que provocou o caos e desordem é quando a tecnologia móvel não funciona como esperado. Nos relatos, essa característica geralmente se relacionou a conexão com a internet, como exemplo *"teve um dia que tinha uma reunião agendada com a equipe e caiu a internet. E aí, não tinha o que fazer"* (P09). Por fim, cabe destacar que em consonância com os estudos de Mick e Fournier (1998), o paradoxo de Liberdade e Escravidão geralmente é encontrado nos relatos associados ao paradoxo de controle e caos uma vez que ao permitir a organização das atividades, isso também gera a sensação de liberdade; e, por vezes, o fato da sensação de caos e desordem relacionado as tecnologias é interpretado também como uma situação de escravidão, como o relato de um profissional com problemas com a sua internet e, então *"Eu bati no vizinho e pedi "me empresta tua senha" em um momento de muita dependência da tecnologia.*

O paradoxo no uso de tecnologias móveis de **Liberdade/Empoderamento e Escravidão** está atrelado a possibilidade de facilitação da independência ou diminuição de restrições, ao mesmo tempo que pode levar à dependência ou aumento de restrições (Mick & Fournier, 1998). Nesse sentido, a característica de liberdade possibilitada pela tecnologia foi evidência em relação a flexibilidade das rotinas adotadas no teletrabalho imposto pelo isolamento social, uma vez que há diversas outras demandas pessoais necessárias para as famílias. Com isso, destaca-se o seguinte relato *"a gente tem autonomia e liberdade com nossas equipes para definir nossos horários e fazemos nossas combinações e a gente tem respeitado isso."* (P2). Em contraste, há uma maior dependência da tecnologia e da necessidade de disponibilidade, como evidencia-se em *"as vezes é dez da noite e tem um whatsapp chegando e dependendo de quem for né... responde ou não responde?"* (P2).

Jarvenpaa e Lang (2005), por sua vez, entendem que a tecnologia móvel pode permitir uma contínua conectividade com o trabalho, ao mesmo tempo que a conectividade pode impedir o usuário de manter-se distante dos outros. Nesse sentido, o contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social na organização estudada trouxe a sensação de continuidade de trabalho, como se não houvesse um término efetivo do expediente, deixando seus colaboradores mais expostos a dependência tecnológica. Destaca-se, por exemplo, o relato *"acaba que o horário se estende, mesmo que eu comece a trabalhar cedo, mais tarde o pessoal pode me mandar mensagem. Vou ter que estar presente até umas 18 horas, por aí. Fica meio chato, porque parece que tu tens que estar ali disponível"* (P09). Por fim, destaca-se que observou-se que os profissionais com formação em psicologia possuíam maior autocontrole sobre a sua rotina de forma a se "desligar" nos termos de

expediente e não se preocuparem com a tecnologia, nesses profissionais o paradoxo apareceu apenas de forma mais singela, sintetizado na seguinte fala: “*Durante o horário que foi estipulado sim. Depois do horário eu não sinto a obrigação de estar sempre conectada. Eu olho quando eu posso*” (P10).

O paradoxo no uso de tecnologias móveis de **competência e incompetência** é relacionado ao desenvolvimento de competências, advindas do uso de tecnologias móveis, que permitem realizar atividades novas ou fazê-las de forma mais eficiente. Jarvenpaa & Lang (2005) afirmam que à medida que as pessoas adquirem novas competências habilitadas para a tecnologia, elas logo experimentam um novo senso de incompetência, por ter que lidar com o desconhecido. Esse sentimento paradoxal pode ser observado na fala a seguir: “*esse ganho de competência só acontece depois de um sentimento de incompetência: “Meu deus, eu não sei fazer isso!” Então tu te obrigas a aprender a fazer.*” (P8).

Os entrevistados destacaram que a nova forma de se comunicar no trabalho, como o aumento das conversas por mensagens instantâneas e as webconferências, aumentaram as suas habilidades em comunicação, mas que alguns desafios se apresentaram, como demonstrado nos trechos “*Melhora a comunicação, a escrita, tem mais cuidado com o texto. Mas a gente não tem todas as ferramentas. Porque corta o som, corta o vídeo, porque a instituição não está adaptada. Então, é cansativo.*” (P10) e “*se eu precisar mandar um link do Google Hangout, eu vou “apanhar”. Então, eu peço ajuda para as colegas para ver como fazer.*” (P11).

Ainda, verificou-se uma sensação de falta de suporte quando encontrado dificuldades com as tecnologias, por exemplo no seguinte relato: “*sinto bastante falta de ter o CPD, os especialistas de TI, com esse suporte é muito mais tranquilo de resolver um software que não está entrando ou alguma coisa assim, é bem irritante quando fica tentando resolver e não consegue.*” (P9). Apesar dos desafios enfrentados, alguns entrevistados não se sentiram incompetentes, de forma que uma simples busca nos tutoriais ou um contato com um colega mais experiente já resolvia o problema: “*eu não me sinto menos competente. Não chega a ser um sofrimento.*” (P12).

O paradoxo da **satisfação de necessidades e criação de necessidades também** pôde ser evidenciado, embora em um grau de relevância menor. Esse paradoxo ocorre quando o mesmo recurso que atende a uma necessidade, acaba por criar outra (Jarvenpaa & Lang, 2005). Ele se manifestou quanto a necessidade de aprendizado no uso de aplicativos de videoconferência, que não eram utilizados no trabalho até então, e agora estão cumprindo um papel importante no teletrabalho. Como no trecho “*acho que estamos sempre aprendendo. Sempre têm ferramentas novas. Por exemplo, o zoom eu não conhecia*” (P9), no sentido de confirmar que as tecnologias estão satisfazendo as demandas de trabalho e destacar a necessidade de manter atualizado o conhecimento nas ferramentas disponíveis.

Outro paradoxo é o da **ilusão e desilusão**, que diz respeito as expectativas criadas pelos usuários ao adquirir uma tecnologia que promete certas funcionalidades que, se não atendidas, provocam desapontamentos. Jarvenpaa & Lang (2005) exemplificam com o caso da frustração de usuários ao descobrirem que uma tecnologia que promete comunicação em qualquer lugar, e na realidade prática isso significa apenas em alguns lugares, devido a limitação da cobertura de conectividade. Nesse aspecto, observa-se o caso da entrevistada que classificou os serviços em nuvem, como os aplicativos do *Google*, uma ferramenta importante para o trabalho a distância, pois assim os arquivos podem ser compartilhados entre toda a equipe, mas constatou uma frustração com o funcionamento dos aplicativos *online*, que pode ser observado no trecho: “*o próprio Google: as ferramentas da nuvem não são tão sofisticadas quanto os aplicativos, como o Excel.*” (P9).

O mesmo desapontamento também ocorreu com a tecnologia de acesso remoto ao computador da estação de trabalho (VPN), ferramenta essencial para o teletrabalho, mas que os usuários encontraram dificuldades para habilitar, conforme relatos: “*Foi bem frustrante até conseguir de fato o meu computador remotamente.*” (P8) e “*Para o acesso remoto, uma vez tive que ir na UFRGS para ligar o computador, pois tinha faltado luz.*” (P9), demonstrando frustração ao descobrir que a tecnologia só funciona com a estação de trabalho ligada. O paradoxo da ilusão e desilusão manifestou-se ainda em relação as ferramentas de reuniões virtuais que foram adotadas no período de trabalho remoto. Com base nas entrevistas, foi possível perceber que essas ferramentas são bastante utilizadas para manter a comunicação das equipes de trabalho. Algumas expectativas foram

apontadas: “*eu nunca fui de fazer ligação de vídeo e tenho utilizado bastante, pois dá uma proximidade*” (P3). Ao passo que também se evidenciam certas frustrações, como na continuação do relato do mesmo profissional: “*algumas dessas ferramentas, por exemplo, têm limitação de número de usuários por reunião, e daí leva um tempo para se reorganizar, é frustrante.*” (P3).

Um aspecto a destacar é que se observou uma maior maturidade e experiência dos profissionais psicólogos ao lidar com o lado negativo do paradoxo. No sentimento de desilusão, a entrevistada afirmou não se permitir criar expectativas de um instrumento:

*“toda tecnologia é limitada. Nós temos muito mais potencial de criatividade enquanto seres humanos, do que uma coisa que a gente construa. E a gente precisa conhecer esse limite para não esperar de um instrumento algo que ele nunca vai dar. E tem coisas que só o que dá é o contato com as pessoas. Até agora todas as ferramentas que a gente tem, não foram capazes de nos dar um abraço, que é o que todo mundo quer nesse momento. Então assim, não vamos criar essa expectativa. Não vamos poder sentir o cheiro do bolo que a colega mandou a foto. Acho que a tecnologia tem limites e a gente precisa saber disso.”* (P12).

Ainda, foi investigado o paradoxo da **continuidade e assincronicidade**, que se refere a possibilidade dada pelas tecnologias móveis dos usuários estarem permanentemente conectados e mantendo um fluxo de comunicação, ao passo que também é possível controlar quando e como responder as mensagens, como os e-mails (Mazmanian et al., 2006). Percebeu-se entre os entrevistados que as tecnologias, principalmente *WhatsApp*, *e-mail*, e o aplicativo institucional de vídeoconferência (*Mconf*), estão sendo bastante utilizadas para comunicação e para compartilhamento de informações, conforme exemplifica os relatos de uma entrevistada: “*Se a gente não está no Mconf, a gente está no WhatsApp, a gente já criou outros grupos que não tinham antes, então, dependendo do que precisamos conversar, a gente aciona um grupo ou aciona outro.*” (P2) e “*encerra a reunião e o assunto continua no WhatsApp, então a gente está sempre em contato.*” (P2). Ela ainda complementa: “*Não está dando conta no WhatsApp, vamos entrar no Mconf para conversar, ou a gente resolve pelo e-mail. E-mail, WhatsApp e Mconf, a gente passa o dia nessas três tecnologias basicamente, o dia todo.*” (P2).

Na continuidade do relato da entrevistada é possível verificar a assincronicidade, quando se trata de responder os e-mails: “*Normalmente deixo para responder os e-mails de manhã cedo, que é o horário que eu me organizei para fazer isso. Olho os e-mails, olho os processos no SEI. Depois, os e-mails que chegam ao longo do dia eu olho, mas não respondo, a não ser que seja urgente.*” (P2). Foi possível identificar também que as ferramentas de comunicação são utilizadas para funções diferentes. Para a continuidade e dinamicidade das informações, o principal aplicativo utilizado foi o *WhatsApp*. Contudo, os e-mails são gerenciados de forma mais assíncrona, o que se verifica nos trechos: “*Me sinto conectada o tempo todo com as colegas, pelo WhatsApp. [...] O WhatsApp eu respondo instantaneamente. O e-mail eu levo mais um tempo antes de ser respondido.*” (P8).

De acordo com Mazmanian et al. (2006), o paradoxo é evidenciado em situações que os usuários relatam “estar em contato sem realmente estar em contato”. Dessa forma, os autores afirmam que estar no fluxo não significa necessariamente interagir com o fluxo de informação, mas ainda estar disponível para receber informações, como pode-se observar no trecho: “*sim, me sinto conectada e sabendo do que está acontecendo. Existe um fluxo de trabalho acontecendo, mesmo que a gente não enxergue isso.*” (P12). Nesse sentido, Mazmanian et al. (2006) explicam que existem dois tipos de respondentes de e-mails, aqueles que respondem a mensagem logo que ela entra na caixa de entrada (respondentes constantes), e aqueles que respondem após acumular alguns e-mails (respondentes por lote), valorizando a assincronicidade. Na amostra estudada, também foi verificado os dois perfis de respondentes, conforme trechos: “*respondo no momento que recebo, se estou em meu horário de trabalho*” (P6) e “*acumulo todos os e-mails e respondo a noite*” (P7).

Por fim, o paradoxo no uso de tecnologia móvel de **autonomia e vício** aborda o aumento da autonomia e flexibilidade de trabalho, ao mesmo tempo em que obriga que as tecnologias estejam sempre à disposição e sejam constantemente atualizadas (Mazmanian et al., 2006). Alguns entrevistados reconheceram a autonomia oferecida pelas tecnologias móveis no teletrabalho, que permitem a execução das tarefas de trabalho mesmo fora do ambiente organizacional. Um relato

demonstrou maior autonomia para a realização de reuniões de equipe com o uso das ferramentas de vídeoconferências, visto não depender, assim, da disponibilidade da sala de reuniões do escritório: "A gente tinha muita dificuldade de reservar horário para fazer reunião, porque era uma sala de reunião só, muito disputada, às vezes a gente precisava fazer reunião e não tinha mais horário. Agora a gente faz reunião na hora que tem que fazer [...] isso nos deu maior autonomia." (P2).

Além da flexibilidade do espaço, nesse contexto, foi ressaltado a flexibilidade de tempo, já que no teletrabalho não há horário de funcionamento definido, como observa-se no seguinte relato: "Proporcionam muita autonomia e flexibilidade também. Porque posso estar em casa e fazer o meu horário." (P9). E ainda: "São tecnologias que eu já uso no ambiente de trabalho. Mas com certeza me proporcionam autonomia, pois sem esse aparato, que é mínimo, eu teria dificuldade de fazer as coisas que eu estou me propondo, as coisas que eu venho executando." (P11). Porém, o lado negativo do paradoxo também pôde ser evidenciado em alguns relatos. Entre os entrevistados, o vício em checar as tecnologias apareceu mais em relação ao *WhatsApp* do que nas outras ferramentas tecnológicas utilizadas para o trabalho, como é possível constatar nos trechos: "o *WhatsApp* sim, a todo momento sinto necessidade de acessar e verificar se está tudo certo" (P7) e "a necessidade se apresenta. A gente tem que ficar sempre conferindo. O e-mail nem tanto. Mas o *WhatsApp* tenho mais necessidade de ficar acompanhando que o e-mail." (P8).

O uso compulsivo do celular e do *WhatsApp* pode se dar em função desse aplicativo oportunizar o monitoramento e controle do fluxo de informação, criando no usuário um senso de urgência em responder à mensagem recebida, gerando assim, rapidamente, uma nova oportunidade de comunicação, e assim por diante, gerando um ciclo de mensagens a serem cheçadas e respondidas (Mazmanian et al., 2006). Esse sentimento em relação às mensagens pode ser constatado por meio desse relato: "tanto o meu e-mail e o da UFRGS e o *WhatsApp*, eu acesso constantemente, é ruim isso. É ruim e é bom né, mas é uma questão de ficar demais; o *WhatsApp* é o que mais me incomoda. O e-mail tu olhas e não tem a necessidade de fazer imediatamente. O *WhatsApp* é a questão de visualizar o recebimento, então tu sabes se a pessoa viu ou não." (P9). É possível constatar nos relatos a consciência dos entrevistados de que o vício pode ter consequências negativas e deve ser evitado, o que exemplifica este trecho "Eu sinto essa necessidade, mas eu me controlo. Se eu fosse sozinha, talvez eu fosse mais desregrada em relação a isso, mas eu tenho todo um contexto familiar aqui. É uma tentação de ficar o tempo todo conectada para ficar vendo o que chega. Exige um esforço, exige uma consciência de se fazer escolhas." (P2).

#### **4.2 Estratégias para lidar com os paradoxos**

A partir da constatação dos paradoxos no uso de tecnologias móveis, é comum por parte dos usuários criar formas para lidar com a situação. Como argumentado por Mick e Fournier (1998), os paradoxos por vezes produzem estresse e ansiedade aos usuários das tecnologias, características essas que levam o funcionário a buscar estratégias para lidar com as diversas situações cotidianas. Nesse sentido, os relatos evidenciaram uma série de estratégias que profissionais utilizavam para melhorar sua relação com a tecnologia móvel (sintetizadas na Tabela 03).

**Tabela 03.**

Estratégias para lidar com os paradoxos no uso de tecnologias móveis

Foco do Gerenciamento	Estratégias	Paradoxos	Classificação Teórica
Tempo	Controle do uso do celular	Autonomia e Vício	PREVENÇÃO - distanciamento (Mick & Fournier, 1998)
		Controle e Caos	
	Delimitação de horário de trabalho	Continuidade e Assincronicidade	ENFRENTAMENTO (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005)
		Controle e Caos	
		Liberdade/Empoderamento e escravidão	
Organização da Rotina/Tarefas	Continuidade e Assincronicidade	ENFRENTAMENTO (acomodação) (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005)	
	Controle e Caos		
		Satisfação e criação de necessidades	
Espaço	Desconexão	Liberdade/Empoderamento e escravidão	PREVENÇÃO - distanciamento e negligência (Mick & Fournier, 1998)
	Separação do ambiente familiar e de trabalho	Autonomia e Vício	PREVENÇÃO - distanciamento (Mick & Fournier, 1998)
		Controle e Caos	
Tecnologia	Mudança de tecnologia	Controle e Caos	PREVENÇÃO (refutamento) (Mick & Fournier, 1998)
		Ilusão e Desilusão	
		Satisfação e criação de necessidades	
	Planejamento de resposta a e-mails e mensagens	Continuidade e Assincronicidade	ENFRENTAMENTO (parceria) (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005)
		Competência e Incompetência	
	Proatividade no aprendizado do uso da tecnologia	Satisfação e criação de necessidades	ENFRENTAMENTO (Jarvenpaa & Lang, 2005)
Celular no modo silencioso	Autonomia e Vício	PREVENÇÃO - distanciamento (Mick & Fournier, 1998)	

As estratégias tiveram como foco três áreas de gerenciamento: tempo, espaço e tecnologia. A estratégia de gerenciamento de tempo pôde ser evidenciada em relação ao controle do uso do celular em uma estratégia de prevenção (distanciamento) de uso. Um dos relatos evidenciou inclusive o uso de um aplicativo para tal finalidade (*app* Forest). Nessa categoria de gerenciamento também foram evidenciadas estratégias de enfrentamento da tecnologia, sendo elas delimitação de horário de trabalho e organização da rotina/tarefas. Em relação ao gerenciamento do espaço, verificou-se apenas estratégias de prevenção, sendo elas a desconexão com os dispositivos e a separação do ambiente familiar e de trabalho (uma tarefa bastante desafiadora no isolamento social). Por fim, as estratégias de gerenciamento da tecnologia se deram tanto em forma de prevenção (mudança da tecnologia e celular no modo silencioso), como em enfrentamento (planejamento de resposta a e-mails e mensagens e proatividade no aprendizado do uso da tecnologia). Tais evidências podem ser contribuições úteis para gestores identificarem as estratégias que podem utilizar para auxiliar suas equipes a tirar melhor proveito das tecnologias móveis.

## 5 Considerações Finais

A presente pesquisa tinha como objetivo geral identificar de quais formas os paradoxos das tecnologias móveis utilizadas para fins profissionais se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para consecução de seus fins, primeiramente foi realizado um mapeamento de quais paradoxos das tecnologias móveis foram afetados no contexto do isolamento social e, com isso, foram identificados 7 principais paradoxos que poderiam ter sua relação modificada, são eles: controle e caos, liberdade/empoderamento e escravidão, competência e incompetência, satisfação e criação de necessidades, ilusão e desilusão, continuidade e assincronicidade e autonomia e vício.

A partir da identificação destes paradoxos, uma pesquisa empírica foi realizada por meio de entrevistas com profissionais que em sua grande maioria não possuíam experiência com teletrabalho.

Nesta etapa, foi possível verificar que, em relação as tecnologias móveis, há predominância no uso de tecnologias próprias (físicas) e de webconferências (variavam conforme a necessidade e como estavam funcionando no dia). E, também, destacou-se o uso massivo do aplicativo WhatsApp para manter o trabalho funcionando. Foram encontrados indícios de todos os paradoxos mapeados anteriormente. Nesse sentido, destaca-se que somadas às mudanças de rotinas e hábitos provocadas pelo contexto de isolamento social e de teletrabalho as tecnologias exigiram adaptações na forma de trabalho e comunicação das equipes. Com isso, os efeitos paradoxais da tecnologia se confundiram em algumas falas com os efeitos da nova realidade, como é o caso do paradoxo controle e caos, no qual pôde ser evidenciado a existência de dificuldade na separação da vida familiar com a vida pessoal.

Alguns paradoxos se manifestam de formas diferentes em determinadas tecnologias. O paradoxo da competência e incompetência e também da satisfação e criação de necessidades, por exemplo, apareceu mais em relação às tecnologias pouco utilizadas antes do isolamento social, como os aplicativos utilizados para reuniões virtuais e o VPN. Bem como, o WhatsApp foi frequentemente lembrado em relação ao paradoxo autonomia e vício, demonstrando que a funcionalidade das mensagens instantâneas provoca mais o desejo de uso constante da tecnologia móvel, do que o e-mail ou outras tecnologias. As evidências ainda demonstraram que o fluxo contínuo de informações ocorre pelas mensagens instantâneas, deixando o e-mail para a comunicação assíncrona. Ainda, o estudo observou que os entrevistados que são profissionais da área de psicologia apresentaram um entendimento maior dos efeitos da tecnologia no contexto de trabalho e da vida pessoal, possibilitando um melhor gerenciamento dos aspectos negativos dos paradoxos, como o sentimento de escravidão e ilusão.

Por fim, na terceira etapa identificou-se as estratégias utilizadas para lidar com os paradoxos evidenciados em relação as tecnologias móveis. Foram relatadas uma série de ações tomadas a fim de gerenciar o tempo, o espaço e o uso das tecnologias. Evidenciou-se algumas estratégias de resistência, como distanciar-se da tecnologia ou abandoná-la, desligando-a ou silenciando-a, por exemplo. Porém, também se identificou ações de enfrentamento dos paradoxos, como buscar informações para aprender a usar da melhor forma os recursos tecnológicos e adequação de rotina, hábitos e horários para fazer o uso da tecnologia (Jarvenpaa & Lang, 2005; Mick & Fournier, 1998).

As contribuições teóricas do estudo são de reforço à literatura existente sobre paradoxos no uso de tecnologias móveis e sua aplicação em diferentes contextos. O momento raro de isolamento social foi uma excelente oportunidade para compreensão de tais fenômenos. Como contribuição prática, espera-se contribuir para qualificar os regulamentos e práticas de teletrabalho nas instituições, em especial, com a apresentação de estratégias de enfrentamento e prevenção, os gestores possuem um instrumento para análise e aplicação de melhores estratégias para as possibilidades do trabalho remoto e, também, para criação de protocolos para possíveis outras pandemias ou situações que envolvam a necessidade de isolamento social.

Os limites do estudo são os norteados pelas unidades de análise utilizadas, oriundas de um estudo de caso em uma instituição pública brasileira. E, também, os limites de tempo e espaço possibilitados pelas tecnologias, uma vez que o período de isolamento social, permitiu aos pesquisadores apenas entrevistas e coleta de dados em formato eletrônico. Como sugestões de estudos futuros, visualiza-se aprofundar outros paradoxos que possam existir na relação com as tecnologias móveis, explorar outros tipos de organizações para verificar se o comportamento em relação ao isolamento foi semelhante, e, por fim, estimula-se um estudo longitudinal para verificar quais implicações para as organizações e seus funcionários os paradoxos de uso das tecnologias móveis geraram após o isolamento social.



## Referências

- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *IZA Discussion Paper*, 13229, 1-35.
- Bames, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 102175.
- Beaunoyer, E., Dupéré, S., & Guitton, M. J. (2020). COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies. *Computers in Human Behavior*, 106424.
- Behr, A., Corso, K. B., Nascimento, L. F. M. D., & Freitas, H. M. R. D. (2013). Mobilidade urbana sustentável e o uso de tecnologias de informação móveis e sem fio: em busca de alternativas para a cidade de Porto Alegre/RS. *Gestão Contemporânea* [recurso eletrônico]. Porto Alegre. Vol. 10, n. 14, (jul./dez. 2013), p. 61-90.
- Brant, R., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. *Caderno De Administração*, 28(Edição E), 71-75.
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health?. *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509-510.
- Corso, K. B. (2013). Práticas Sócio-Materiais de Gestores: Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma Instituição de Ensino Superior. Tese de Doutorado. UFRGS.
- De Wet, W., & Koekemoer, E. (2016). The increased use of information and communication technology (ICT) among employees: Implications for work-life interaction. *South African Journal of economic and management sciences*, 19(2), 264-281.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411-440.
- Easterbrook, G. (2003). The progress paradox: How life gets better while people feel worse. *Random House Incorporated*.
- Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Handy, C. B. (1994). The future of work: a guide to a changing society. *Blackwell*.
- Ipea (2020) Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. Nota Técnica, nº 47. Carta de Conjuntura.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information systems management*, 22(4), 7-23.
- Kakihara, M., & Sorensen, C. (2002, January). Mobility: An extended perspective. In *Proceedings of the 35th annual hawaii international conference on system sciences* (pp. 1756-1766). *IEEE*.
- Kakihara, M., Sorensen, C., & Wiberg, M. (2005). Fluid interaction in mobile work practices. In *The Interaction Society: Practice, Theories and Supportive Technologies* (pp. 171-193). *IGI Global*.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
- Erriehello, L., & Demarco, D. (2020). From social distancing to virtual connections. *TeMA-Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 151-164.
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385-396.
- Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments—A qualitative study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 413-432.
- Messenger, J. C. (Ed.). (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Mick, D. G., & Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer research*, 25(2), 123-143.

Moraes, R. F. D. (2020). Covid-19 e medidas legais de distanciamento social: tipologia de políticas estaduais e análise do período de 13 a 26 de abril de 2020.

Nilles, J. M. (1997). Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14.

Nimrod, G. (2018). Technostress: measuring a new threat to well-being in later life. *Aging & Mental Health*, 22(8), 1086–1093

Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of Digital Surge during Covid-19 Pandemic: A Viewpoint on Research and Practice. *International Journal of Information Management*, 102171.

Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.

Russo, M., Ollier-Malaterre, A., & Morandin, G. (2019). Breaking out from constant connectivity: Agentic regulation of smartphone use. *Computers in Human Behavior*, 98, 11-19.

Saccol, A. Z., & Reinhard, N. (2007). Tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas: definições, estado-da-arte e oportunidades de pesquisa. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(4), 175-198.

Silva, D. Coronavirus has lifted the work-from-home stigma. How will that shape the future?. NBC News, Washington, DC (EUA), Recuperado de: <https://www.nbcnews.com/news/us-news/coronavirus-has-lifted-work-home-stigma-how-will-shape-future-n1205376>

Sørensen, C., Al-Taitoon, A., Kietzmann, J., Pica, D., Wiredu, G., Elaluf-Calderwood, S., ... & Gibson, D. (2008). Exploring enterprise mobility: Lessons from the field. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1, 2), 243-27.