

Home Office na Pandemia COVID-19: Uma Investigação dos Paradoxos de Uso da Tecnologia e Estratégias de Enfrentamento entre Empresa Pública e Privada

HENRIQUE GARCIA PERONIO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

LIZIANE MIERES DOS SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

KATHIANE BENEDETTI CORSO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

Home Office na Pandemia COVID-19: Uma Investigação dos Paradoxos de Uso da Tecnologia e Estratégias de Enfrentamento entre Empresa Pública e Privada

1. Introdução

O trabalho remoto é definido como aquele trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação. Ou seja, o trabalho remoto pode ser exercido em qualquer contexto, desde que esteja fora do espaço tradicional da empresa, outra condição é que sejam utilizadas ferramentas eletrônicas para a comunicação e exercício do trabalho sem que se tenha uma supervisão direta (NOGUEIRA e PATINI, 2012). Entendendo que o home office é o termo que traduz a realidade do trabalho que está sendo realizado na casa do trabalhador, no contexto da pandemia, à seguir será essa nomenclatura que será referida. O trabalho remoto, que já era uma realidade para milhões de trabalhadores pelo mundo e que ganhou força na crise da pandemia da COVID-19, refere-se ao trabalho realizado exclusivamente na residência do trabalhador, por isso é utilizado também como sinônimo de home office (escritório em casa) (BRIDI, 2020).

Com o advento da pandemia COVID-19, as interações entre a tecnologia e seus usuários foram exponencializadas, algo que já apontava-se como esperado, foi intensificado e até extrapolando nesse período. A tecnologia foi utilizada como fonte de ligação quase que vital em muitos contextos diários, e nas relações de trabalho foi uma das formas de manter a engrenagem “empresa” e “mundo externo” funcionando. No entanto, é possível evidenciar que estávamos caminhando a passos muito lentos para a digitalização da educação, do trabalho e de outros campos, e temos que reconhecer que é muita sorte de termos as ferramentas digitais que estão sendo utilizadas neste momento para manter a comunicação e obter informações em tempos de bloqueio (COECKELBERGH, 2020).

Corso (2013) já afirmava naquela época que no novo cenário organizacional, caracterizado pelo desempenho de diversos papéis, de longas horas de trabalho, e de exigências cada vez maiores por resultados, há um apoio grandioso do uso de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Atualmente, em tempos de pandemia e de afastamento social presencial, Gondim e Borges (2020) afirmam que de uma hora para outra muitos trabalhadores entraram em sistema de trabalho de home-office, “sem que de fato estivessem preparados para isto. Tampouco as suas atividades e tarefas de trabalho haviam sido desenhadas para serem executadas à distância” (p.2). Para Losekann e Mourão (2020), a adaptação do sujeito ao trabalho que já era uma tendência fortemente cobrada no mundo corporativo, agora se faz imprescindível, por mais difícil que pareça. Com o passar do tempo e o avanço da tecnologia, estar incluído no mundo digital é condição essencial e, no caso do trabalho, se tornou uma questão de sobrevivência.

Ainda que os benefícios de se fazer uso do home-office tenha sido evidenciado como uma forma dos negócios e organizações superarem a crise da pandemia, é importante tecer um olhar para os possíveis impactos negativos do mesmo. Antunes e Fischer (2021) sinalizam que o trabalho virtual pode ser muito prejudicial ao trabalhador, devido a fatores como longas horas de trabalho que esse formato impõe, pelos níveis salariais reduzidos, cobrança de metas inatingíveis e isolamento social. Pois, conforme reforçam Gondim e Borges (2020, p.1), “o tempo de trabalho comumente se estende para além da jornada contratada, visto que hoje qualquer um que disponha de um dispositivo eletrônico pode ser encontrado a qualquer tempo e lugar”. Nesse sentido surgem os paradoxos de uso da tecnologia, que nos remetem a uma ideia contrastante e contraditória, diversos autores têm buscado identificar os paradoxos quanto ao uso das tecnologias, entretanto como as pessoas reagem aos paradoxos na busca por um uso equânime em suas vidas ainda carece de maiores estudos, pois no âmbito do home office esse fenômeno ainda é pouco estudado. “Quando algo é paradoxal as saliências das condições

antiéticas é provável que mudem constantemente, provavelmente devido a fatores situacionais, evocando a sensação de uma gangorra, balançando para cima e para baixo entre sentimentos contrários ou opiniões” (MICK e FOURNIER, 1998, p.125).

Stephen, Decenzo e Wolter (2020, p.77 e 78), destacam que “o grande diferencial do teletrabalho é dar mais flexibilidade aos funcionários. Ele os libera dos fardos de grandes deslocamentos e horários fixos, e aumenta as oportunidades de cumprir as responsabilidades familiares”. Por outro lado, as críticas ao home office se baseiam no aumento das horas trabalhadas, na transferência dos custos, na solidão e em questões relativas à apropriação do espaço familiar pelo trabalho. Ou seja, a mudança ocasionada pela proposta de realizar o trabalho distante da empresa e neste caso, no conforto do lar, podem criar uma relação desafiadora e paradoxal para as empresas e seus colaboradores (HAUBRICH e FROEHLICH, 2020). Para Huang e Zhang (2019, p.7) “compreender os paradoxos do uso da tecnologia é uma etapa importante para entender a experiência do usuário”. Em torno desse contexto com regras pouco definidas pelas empresas, torna-se necessário que as práticas de gestão de implementação do home office emergentes e permeadas pelo uso da tecnologia para a solução da continuidade do trabalho durante a pandemia sejam estudadas, aprofundadas e aperfeiçoadas, para que o quanto antes tenhamos um alinhamento para o presente, para o futuro pós pandemia e para estarmos melhor preparados para situações semelhantes que surgirem.

Ao buscar levantar estudos acerca dos paradoxos de uso da tecnologia em período de pandemia, identificou-se um pequeno número de publicações (CORSO 2013; CASAGRANDE e DUARTE, 2020; CABRERA et.al, 2020; CARAFFINI et.al, 2020; e KLEIN e CARVALHO, 2020). As bases de busca acessadas foram as plataformas Capes, Spell e Google Acadêmico. Dessa forma vislumbrou-se uma oportunidade de pesquisa para contribuir com o avanço dessa temática. Nesse sentido, emergiu como problema de pesquisa: Quais as estratégias criadas pelas organizações para gerenciar os impactos dos paradoxos tecnológicos advindos do home office de colaboradores de uma empresa do setor público e do setor privado durante a pandemia da COVID-19? Nesse sentido, o presente estudo visa identificar quais as estratégias criadas pelas organizações para gerenciar os impactos dos paradoxos tecnológicos advindos do contexto do trabalho remoto (home office) praticado pelos colaboradores durante a pandemia de COVID-19. Nessa perspectiva Corso (2013) corrobora que o progresso oportunizado pela evolução das tecnologias trazem consigo desafios e sentimentos paradoxais no âmbito pessoal e social.

Esta pesquisa é relevante para o meio acadêmico, pois lança luz sobre uma temática atual no Brasil que é o trabalho em home office, suscitando reflexões sobre os paradoxos de uso da tecnologia e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelas organizações com o intuito de que sirvam como parâmetro para a organização do trabalho.

De acordo com Losekann e Mourão (2020), é necessário que as empresas e seus gestores encontrem formas de amenizar os impactos ocasionados pelas mudanças impostas aos trabalhadores com o advento da pandemia COVID-19, pois nunca foi tão necessário cuidar da saúde física e mental de todos, visto que o estresse decorrente do medo da doença não deve ser somado à formas de gestão inconvenientes, no que diz respeito aos processos e aos relacionamentos humanos. Nesse sentido, se faz necessário que as empresas implementem ou aperfeiçoem práticas de gestão que equilibrem as necessidades da empresa e de seus colaboradores em home office. De acordo com De Oliveira et al. (2015) espera-se que sejam impostos alguns limites nessa modalidade de trabalho, de modo a permitir um novo balanço entre vida pessoal e profissional, ainda segundo o autor, só não fica claro quem seria o responsável pela imposição de tais limites – se as organizações ou o próprio indivíduo.

2. Fundamentação Teórica

A presente seção visa aprofundar aspectos teóricos para melhor compreensão da pesquisa. Primeiramente, apresenta-se o contexto do home office durante o isolamento social

imposto pela pandemia da COVID-19, os paradoxos no uso das tecnologias de informação e comunicação, e por fim, se apresentam as estratégias de gerenciamento dos paradoxos.

2.1 O Home Office durante o Isolamento Social

O home office, expressão que também é utilizada na literatura como teletrabalho, já era utilizado por algumas empresas e, com o advento da pandemia COVID-19, passou a ser uma prática emergencial implementada por muitas organizações, atingindo a rotina de muitos trabalhadores em todo o mundo, sendo que o que era exceção virou regra (LOSEKANN e MOURÃO, 2020). O trabalho em home office no contexto da pandemia do coronavírus sobrecarregou os trabalhadores no sentido de mais trabalho, em termos de horas e dias trabalhados, gerando um ritmo mais acelerado de vida fora do cenário laboral tradicional. Segundo Trope (1999), o conceito de home office é levar o trabalho até as pessoas, ao invés de as pessoas irem até o trabalho (DE SOUZA et al., 2021).

Nesse sentido Queiroga (2020, p.3) explica que “as expressões telework, home office, virtual work, telecommuting e remote work são indiscriminadamente empregadas para fazer alusão à ação de trabalho desenvolvido em home office. A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) (2015), define o home office como uma das modalidades do teletrabalho em que o indivíduo realiza trabalho intelectual em sua residência, com o auxílio de tecnologias (computadores, *tablets* ou smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) possibilitando a entrega da demanda laboral. Em 2017, o governo brasileiro redefiniu o teletrabalho na Reforma Trabalhista, conforme Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, em seu capítulo II-A, artigos 75-B (CLT) (2017), que considera teletrabalho a prestação de serviços com predomínio fora das dependências do empregador, utilizando o apoio das tecnologias de informação e de comunicação que por sua estrutura, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017).

Gondin e Borges (2020), observam que as mudanças que o home office impõe, certamente estão afetando a rotina de vida dos trabalhadores, incluindo seus relacionamentos pessoais, cada um com suas particularidades, tentando ressignificar o trabalho de forma a manter o equilíbrio emocional que o contexto exige. “Do lado da empresa, a área de RH e os gestores precisam se preparar para garantir que o trabalho em home office aconteça de forma a minimizar as desvantagens do modelo e aproveitar suas vantagens” (CEPELLOS, 2020, p. 36).

Segundo estudo realizado em abril de 2020, pela Fundação Instituto de Administração (FIA) (2020), para uma amostra de 139 empresas brasileiras, o home office foi a estratégia adotada por 46% das empresas durante a pandemia. As de grande porte foram as que mais se adaptaram à nova forma de trabalhar, com 55% contra 31% das de pequeno porte, sendo que do total 33% declararam que adotaram sistemas alternativos de trabalho em casa com revezamento de dias. No setor de comércio e serviços, 57,5% dos colaboradores foram colocados em home office e nas pequenas empresas o indicador ficou em 52%.

Ainda conforme o estudo da FIA (2020), 67% das empresas relataram dificuldades em implantar o sistema de home office, devido a três fatores principais: falta de familiaridade com as ferramentas tecnológicas de comunicação (34%); o comportamento dos funcionários ao acessarem os ambientes virtuais (34%), e a atuação da área da tecnologia da informação (28%). Também foi constatado que poucas empresas ofereceram apoio para que seus colaboradores implantassem o home office, apenas 9% ajudaram com custos de internet e 7% com custos de telefone.

2.2 Paradoxos no uso das Tecnologias de Informação e Comunicação

A tecnologia perpassa por vários aspectos da vida de quem a utiliza e as expectativas positivas sobre as possibilidades que o serviço oferece em algumas situações se opõem à performance real obtida. A tecnologia promove experiências contraditórias aos seus usuários.

(JARVENPAA e LANG, 2005). Para Corso (2013), sem levar em consideração o fim para que se use a tecnologia, sentimentos opostos podem surgir dessa interação, e essas oposições são os paradoxos que podem ser referentes a utilidade que se dá a esse recurso de forma individualizada. Jarvenpaa e Lang (2005), definiram paradoxo como uma condição, ação ou desempenho que parece ter qualidades que se opõem no sentido contrário um do outro, ou seja, tem dois lados, normalmente definidos como um bom e outro ruim. De acordo com Sorensen (2011), em um ambiente de trabalho a interação com a tecnologia móvel ocorrerá de forma polêmica, causando situações paradoxais, tendo em vista que as demandas do ambiente tradicional irão conflitar com a conectividade do mundo tecnológico.

Pesquisas sobre teletrabalho mostram que teletrabalhadores utilizam tecnologias de comunicação para permanecerem conectados com seus colegas que se encontram distantes e ao mesmo tempo gerenciam estrategicamente a distância com outros colegas usando as mesmas tecnologias porque não querem ser interrompidos com frequência (LEONARDI et al., 2010). As pesquisas sobre o uso das tecnologias em contextos organizacionais indicam de forma consistente que as pessoas têm experiências paradoxais com tecnologias (HUANG e ZHANG, 2019). Para Mick e Fournier (1998), os sentimentos positivos e negativos que os indivíduos experimentam com o uso de TICs são indissociáveis e podem despertar disposição ou repulsão à adoção de TICs. Ainda segundo o autor, a compreensão e a capacidade de gerenciamento desses paradoxos tecnológicos são pontos importantes para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico.

Segundo Angelkorte, Pessôa e Santos (2021), com a tecnologia tornando a realidade mais integrada e complexa, muitos estudos têm procurado identificar e categorizar os paradoxos associados aos contextos permeados por ela. O estudo seminal de Mick e Fournier (1998), traz a luz os paradoxos encontrados com o uso de produtos tecnológicos, que são: Controle x Caos, Liberdade x Escravidão, Novo x Obsoleto, Engajamento x Desengajamento, Eficiência x Ineficiência, Satisfação x Criação de necessidades, Integração x Isolamento, Competência x Incompetência. Jarvenpaa e Lang (2005), em seu estudo no âmbito das tecnologias móveis, validaram quatro paradoxos identificados por Mick e Fournier (1998) e acrescentaram mais quatro, sendo eles: Independência X Dependência, Planejamento x Improvisação, Público X Privado, Ilusão X Desilusão.

Focando os estudos sobre paradoxos na interação dos usuários com dispositivos móveis, mais especificamente o smartphone, Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006), também trouxeram importantes contribuições, reproduzindo o paradoxo Engajamento x Desengajamento, já encontrado nos estudos anteriores aqui relatados e apresentando os paradoxos Continuidade x Assincronicidade, Autonomia x Vício. No caminho pela busca em aprofundar os estudos sobre a gestão e performance da mobilidade no trabalho, os paradoxos encontrados por Sorensen (2011) são Controle fluído X Controle limitado, Colaboração fluída X Colaboração limitada, Criatividade fluída X Criatividade limitada.

Junges et.al (2018) colaboraram somando os paradoxos decorrentes do uso das tecnologias móveis nos fenômenos organizacionais relativos a tomada de decisão, identificados a seguir como: Pessoal x Profissional, Maior Colaboração Digital x Menos Face a Face, Decisões mais Ágeis x Decisões com Maior Exposição ao Erro. Recentemente, Huang e Zhang (2019) estudaram os paradoxos emergentes no ambiente organizacional em decorrência do uso das mensagens de texto instantâneas, sendo um deles já identificado pelos estudos seminais (Engajamento x Desengajamento), e outros dois que são Formalidade x Informalidade, e Visibilidade x Invisibilidade.

No Brasil, Gonçalves (2012) investigou os paradoxos que emergem das relações do uso da tecnologia móvel por meio do dispositivo smartphone por executivos e possíveis diferenciações entre os gêneros. Corso (2013) reuniu os paradoxos dos estudos seminais, fazendo um estudo qualitativo com gestores de uma Universidade Federal no Rio Grande do

Sul. Nesse sentido, o compilado dos paradoxos elaborado por Corso (2013) foi adaptado e apresentado neste estudo, sendo adicionados os paradoxos de Junges et.al (2018) e de Huang e Zhang (2019), conforme figura 1.

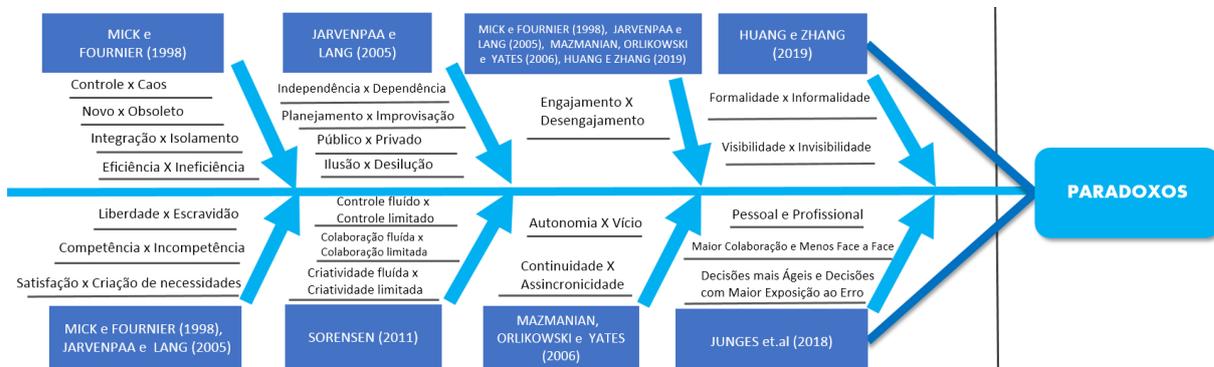


Figura 1. Paradoxos no uso de tecnologias

Fonte: elaborado pelos autores com base em Corso (2013), Junges et.al (2018) e Huang e Zhang (2019).

Com base em uma revisão nos conceitos sobre os paradoxos de uso da tecnologia relacionados em Corso (2013), Junges et.al (2018) e de Huang e Zhang (2019), que somaram 22 paradoxos, optou-se por selecionar aqueles paradoxos que parecem serem passíveis de identificação no ambiente organizacional e ao contexto do home office, conforme quadro 1, os quais totalizaram 7 paradoxos.

Paradoxo	Conceitos	Autores
Integração X Isolamento	A tecnologia pode facilitar a interação entre pessoas, como pode provocar a separação delas.	Mick e Fournier (1998)
Engajamento X Desengajamento	A tecnologia pode facilitar o envolvimento, o fluxo ou atividade das pessoas, como pode provocar desconexão, acomodação, ou passividade. A tecnologia móvel permite manter o engajamento em um ambiente, mas desengajar-se para entrar em uma nova conversação. O uso do smartphone gera um extensivo engajamento das comunicações por e-mail, mas também proporciona um distanciamento das interações pessoais.	Mick e Fournier (1998); Jarvenpaa e Lang (2005); Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006)
Público X Privado	A tecnologia móvel pode ser utilizada privadamente, mas ao mesmo tempo pode ser usada em todo lugar e em todo momento, podendo acarretar a invasão do espaço alheio.	Jarvenpaa e Lang (2005)
Continuidade X Assincronicidade	O smartphone possibilita que os usuários estejam continuamente conectados, mantendo um amplo fluxo de informação, porém, esta continuidade pode ser controlada pelo usuário, à medida que ele decide quando e como vai responder à mensagem.	Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006)
Controle fluido X Controle limitado	A tecnologia móvel apoia a gestão do trabalho a fim de controlar, gerenciar e supervisionar, mas também pode prover oportunidades para aumentar a discrição individual nas ações e decisões, das atividades dificultando a prática de coordenação e controle.	Sorensen (2011)

<p>Maior Colaboração X Menos Face a Face</p>	<p>Embora as TIMS proporcionem mais espaços (digitais) para a colaboração, percebeu-se uma redução do nível de colaboração face a face com os atores do processo de tomada de decisão, o que pode influenciar na qualidade das informações que são utilizadas: redução da compreensão de aspectos contextuais e subjetivos.</p>	<p>Junges et.al (2018)</p>
<p>Formalidade X Informalidade</p>	<p>Os participantes reconheceram os benefícios de usar o WeChat para coordenar as tarefas socialmente. No entanto, a coordenação social no WeChat pode comprometer a formalidade das interações para tarefas relacionadas ao trabalho.</p>	<p>Huang e Zhang (2019)</p>

Quadro 1: Paradoxos da Tecnologia em Contexto de Home Office, respectivos conceitos e autores.

Fonte: elaborado com base em Corso (2013), Junges et.al (2018) e Huang e Zhang (2019).

2.3 Estratégias de Gerenciamento dos Paradoxos

Estudos seminais realizados por Mick e Fournier (1998) sobre os paradoxos impostos pelo uso da tecnologia, mais especificamente pelo uso dos aparatos tecnológicos, estabelecem que os usuários são cientes dos sentimentos ambivalentes despertados pela interação com esses instrumentos. Nesse contexto, segundo o autor, foi possível identificar estratégias adotadas por esses usuários para lidar com os paradoxos.

As estratégias de *prevenção de pré-aquisição* tratam-se de comportamentos de ignorar informações sobre os produtos tecnológicos, recusar-se a adquirir um produto e adiar a compra. As estratégias de *confronto pré-aquisição* são relativas a pré-testar um aparato tecnológico; comprar um produto com a possibilidade de devolução; realizar uma investigação completa das características e funcionalidades do produto antes da aquisição; estender a tomada de decisão de compra; comprar com garantia estendida. Já as estratégias para *evitar o consumo* demonstram atitudes como mostrar indiferença em relação à decisão de adquirir um equipamento; abandonar o uso de certo aparato e/ou não consertá-lo; restringir o uso e tirá-lo da visão. E por último, nas estratégias de *confronto de consumo* os usuários assumem a postura de mudar a preferência devido à percepção de não habilidade ou incapacidade de utilizar a tecnologia; estabelecer uma relação emocional com o equipamento tecnológico; aprender por completo todas as funcionalidades do equipamento (MICK e FOURNIER, 1998).

No estudo realizado por Corso (2013), sobre os paradoxos relacionados ao uso das tecnologias móveis, foram identificadas 08 estratégias utilizadas pelos pesquisados na tentativa de gerir os contextos contraditórios que o acesso à tecnologia móvel proporciona. A autora identificou as estratégias que estão relacionados mais fortemente com 05 paradoxos: Liberdade x Escravidão, Continuidade x Assincronicidade, Eficiência x Ineficiência, Independente x Dependência, e Engajamento x Desengajamento. Ainda no mesmo estudo, tais estratégias foram classificadas conforme as áreas de gerenciamento: *tempo, espaço e tecnologia*, sendo descritas como: separação dos ambientes familiar e de trabalho; ficar offline em ferramentas virtuais de comunicação instantâneas; desconexão; evitar acesso ao e-mail em determinados dias e horários; momentos específicos para ler e-mails; não replicar comportamentos que incitam a pressão ao trabalho; evitar a aquisição de smartphones; usar papel e caneta no lugar do notebook.

Conforme estudos recentemente realizados por Casagrande e Duarte (2020), no contexto do home office durante a pandemia, foram evidenciadas algumas estratégias que profissionais de uma Universidade pública utilizavam para melhorar sua relação com a tecnologia móvel. As estratégias de gerenciamento de tempo foram descritas como controle do uso do celular, delimitação de horário de trabalho e organização da rotina; tarefas. Referente a espaço emergiram a desconexão e separação do ambiente de familiar e de trabalho; e a respeito da tecnologia foram relatadas as mudanças de tecnologia, planejamento de respostas a e-mails e mensagens, proatividade no aprendizado do uso das tecnologias e celular no modo silencioso.

Ainda em mais dois estudos publicados sobre os paradoxos de uso da tecnologia de Cabrera et.al (2020), que tentaram identificar o paradoxo da Autonomia/Vício no uso de Whatsapp por professores universitários e as estratégias utilizadas para gerenciar situações paradoxais e de Caraffini et.al (2020), que investigou o paradoxo da Independência/Dependência no uso de TIMS em uma Instituição Financeira e as estratégias de gerenciamento, também foram identificadas estratégias que são utilizadas para lidar com os paradoxos de uso da tecnologia no contexto do trabalho em home office, que reforçam os sentimentos contraditórios que o uso da tecnologia para a execução do trabalho pode acarretar. Cabrera et.al (2020), identificaram e classificaram 04 estratégias: comunicação fora do horário de trabalho; comunicação com a chefia imediata; comunicação de um vínculo laboral durante a execução do outro trabalho e manejo dos grupos de trabalho. No estudo de Caraffini et.al (2020), as estratégias identificadas foram categorizadas nas áreas de gerenciamento espaço e tempo, tais como: deixar a tecnologia móvel de lado; desligar a tecnologia móvel ou desconectar da internet/mídias sociais; silenciar a tecnologia móvel ou mídias sociais e limitar o horário de uso.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa tem caráter descritivo com abordagem qualitativa, devido a particularidade de retratar a realidade identificada nas organizações em relação aos paradoxos de uso da tecnologia no contexto do home office e as estratégias manifestadas para gerenciamento. O enfoque qualitativo parte da premissa de que existe uma realidade a se descobrir e interpretar tendo como metas descrever, compreender e interpretar os fenômenos a partir das experiências dos sujeitos da pesquisa (SAMPIERI, COLLADO, E LUCIO, 2013).

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada para a coleta de dados, adaptando o roteiro de entrevista utilizado por Corso (2013) e validado por dois especialistas. Para Hair (2005), utilizando-se a técnica de coleta de dados de entrevista semiestruturada, o pesquisador fica livre para adaptar o roteiro de entrevista conforme a necessidade identificada durante o processo, proporcionando maior flexibilidade para a investigação da temática, esclarecendo detalhes e melhorando a descoberta.

A unidade de análise desta pesquisa foi composta por oito gestores de nível intermediário (gerentes, supervisores, coordenadores ou chefes) que trabalham nas duas empresas pesquisadas nos segmentos de serviços (empresa privada) e pesquisa e desenvolvimento (empresa pública). Os pesquisados atuam diretamente na gestão estratégica e operacional do contexto do home office e dessa forma tornam-se potenciais facilitadores para a compreensão do fenômeno estudado. Ao atingir a marca de 07 entrevistas, os pesquisadores identificaram indícios de saturação dos dados (STRAUSS E CORBIN, 1990), visto que as falas dos entrevistados traziam respostas e raciocínios similares.

No quadro 2, tem-se a caracterização dos sete sujeitos da pesquisa divididos em suas respectivas instituições.

Empresa Privada Setor: Serviços					Empresa Pública Setor: Pesquisa e Desenvolvimento		
Entrevistados	Epriv1	Epriv2	Epriv3	Epriv4	Epub1	Epub2	Epub3
Cargo	Gerente	Gerente	Gerente	Coord. TI	Supervisor	Chefe	Chefe
Gênero	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	38 anos	64 anos	39 anos	36 anos	37 anos	57 anos	58 anos

Atuação	17 anos	14 anos	12 anos	3 anos	12 anos	12 anos	32 anos
Escolaridade	Doutorado	Lato Sensu	Lato Sensu	Lato Sensu	Lato Sensu	Mestrado	Doutorado

Quadro 2: Perfil dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Para análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise interpretativa, segundo Gil (2008), a interpretação tem como objetivo identificar de forma ampla o que as respostas podem significar, o que é feito por intermédio da convergência com outros conhecimentos anteriormente alcançados.

4. Discussão e Análise dos Resultados

Para melhor exploração dos resultados da pesquisa, esta seção está dividida em duas categorias de análise: Contexto do home office durante o isolamento social e logo após são apresentados os paradoxos manifestados pelo uso das tecnologias e suas principais estratégias de gerenciamento. Salienta-se que a análise dos resultados foi elaborada com base no referencial teórico e pela exploração dos principais resultados obtidos por meio das entrevistas respondidas pelos 7 sujeitos da pesquisa, gestores de pessoas divididos em três níveis hierárquicos na empresa privada e em dois níveis na empresa pública.

4.1 Contexto do Home Office

O perfil dos entrevistados caracteriza-se por 07 gestores, 02 do sexo feminino e 05 do sexo masculino, com idade entre 36 e 64 anos, todos vivenciam o home office desde o início da pandemia, coordenando equipes nesse mesmo contexto em diferentes níveis de comando, conforme evidenciado no quadro 1. Destaca-se que nenhum entrevistado havia tido experiências anteriores com o trabalho em home office de forma habitual, evidenciou-se também que o isolamento imposto pela pandemia motivou a rápida adaptação ao contexto do home office.

Em relação às principais tecnologias utilizadas no contexto do home office, em suma a maioria dos entrevistados citaram o uso de computador, notebook e smartphone. Também foram citadas plataformas como Zoom e Microsoft Teams. Tais evidências vão ao encontro da literatura científica que afirma que atualmente as tecnologias de comunicação móveis são extensivamente utilizadas para fins relacionados ao trabalho (MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES 2013).

Com relação às dificuldades na implantação do home office os entrevistados relataram dificuldades de comunicação, gerenciamento e disponibilidades de ferramentas tecnológicas e estruturais, em relatos como: *“Percebi uma dificuldade de comunicação em primeiro lugar [...], muitos ficaram ansiosos para poder se comunicar para mostrar o que tava fazendo, para mostrar que estava trabalhando. [...] tinha gente que não tinha internet tão boa em casa, tinha gente que não tinha um celular tão bom”* (Epriv1) e *“acho que foi a condução das atividades mais coletivas né [...] lidar com colegas que se desconfortaram, a gente teve vários colegas assim que tiveram muitas dificuldades”* (Epub2). *“Principalmente situações de infraestrutura para as pessoas, eu por exemplo venho todo dia para sede e não tenho essa obrigação [...], mas é porque dentro da minha casa eu não tenho a estrutura mais adequada eu tenho um filho pequeno, acabo tendo uma dificuldade de concentração[...]”* (Epriv4). Para Corso (2013, p.41), *“independentemente da finalidade específica, eventualmente o uso da tecnologia pode gerar situações de conflito para o usuário, ou seja, de situações paradoxais”*.

Importante destacar também que a maioria dos entrevistados relatou ter recebido algum tipo de dispositivo tecnológicos como apoio para o trabalho em home office, por outro lado

relataram que se todos seus subordinados necessitassem de equipamentos, não teria como atendê-los de forma rápida, como demonstram as falas: “A gente teve a facilitação ali da parte dos coordenadores né, os nossos chefes caso a gente tivesse a necessidade de utilizar algum tipo de equipamento só fizesse a solicitação” (Epub1) e “Computador, celular e depois também eu pedi emprestado uma cadeira” (Epriv2). “[...] como foi algo muito rápido a gente não teve nenhum tempo de se planejar, se todos tivessem precisando a gente não teria condições de disponibilizar equipamentos para todos né” (Epriv4).

A respeito da suficiência de recursos para o desenvolvimento do trabalho em home office, todos os entrevistados afirmaram possuir todos os recursos necessários conforme vimos nas falas, porém também relataram que alguns colegas e subordinados tiveram algumas insuficiências e tiveram que adquirir câmeras, fone de ouvido e até aumento de pacote de dados de internet para dar conta da demanda do trabalho: “Atualmente há suficiência de recursos conseguimos desenvolver o trabalho” (Epriv3) e “Minha realidade é uma realidade que me permite plenitude” (Epub2). “[...] diversos colegas acabam tendo dificuldade de infraestrutura em relação a internet [...] muitos já trouxeram a questão da ergonomia e acabam tendo que pegar a cadeira da mesa de jantar para adaptar o espaço ao trabalho [...]” (Epriv4).

Com relação aos fatores que poderiam afetar para melhor ou para pior o desempenho no home office, foi identificado o conflito entre os espaços privados e o do trabalho, e como vantagens a redução do tempo de deslocamento: “Percebi que eu tenho muito mais foco eu me concentro melhor para fazer as coisas que individualmente me competem [...] o desafio é conseguir estabelecer um limite né, de horário separando o profissional do pessoal” (Epub2). e “Eu acho que afeta positivamente né, a questão do deslocamento [...] ao mesmo tempo que era bom tá com meu filho ao mesmo tempo às vezes ele vinha bater na porta para me ver porque ele sabia que tava em casa” (Epriv1). “Uma coisa que é engraçado mas que muita gente traz [...] às vezes um incômodo com barulhos [...]” (Epriv4). Corroborada pela literatura, Gondin e Borges (2020), quando observam que as mudanças que o home office impõe, certamente estão afetando a rotina de vida dos trabalhadores, incluindo seus relacionamentos pessoais, cada um com suas particularidades tentando ressignificar o trabalho de forma a manter o equilíbrio emocional que o contexto exige.

Finalizando o primeiro bloco do roteiro em relação ao home office, quando indagados se gostariam de permanecer em home office, a maioria respondeu que gostaria de permanecer com essa possibilidade, talvez em um formato híbrido presencial/remoto, vejamos: “Gostaria de permanecer de forma híbrida tendo a liberdade de alguns dias poder fazer Home Office dependendo da demanda de trabalho e a liberdade do presencial também de ir quando tem necessidade” (Epriv3) e “Gostaria, porque não me impede de ter né algumas atividades presenciais mas como eu disse eu me adaptei muito bem e as condições da minha casa me permitem, eu acho que eu encontrei assim componente produtivo” (Epub2) um dos entrevistados também manifestou uma possível mudança de domicílio para aproximação com a família “[...] eu mesmo sou de outro estado então, poderia até dar uma analisada se eu poderia ir embora ir para minha cidade natal [...]” (Epub1). “Sistema híbrido seria melhor forma [...] o mais bacana é aquele híbrido já pré-combinado [...]” (Epriv4).

Neste bloco foi possível entender o contexto do home office vivenciado na pandemia e suas implicações, além de identificar as dificuldades, limitações e facilidades que a tecnologia proporcionou na implementação da nova forma de trabalhar. No próximo bloco será analisado quais os paradoxos que emergiram nesse contexto e as principais estratégias de gerenciamento utilizadas.

4.2 Paradoxos manifestados e Estratégias de gerenciamento

Dos 7 paradoxos de uso da tecnologia escolhidos para serem investigados no contexto do home office na empresa pública e na privada, emergiram mais fortemente 4 nas duas

empresas, sendo eles: Maior Colaboração X Menos Face a Face (JUNGES et.al, 2018); Controle fluido X Controle limitado (SORENSEN, 2011); Engajamento ou Desengajamento (MICK e FOURNIER, 1998 e JARVENPAA e LANG, 2005); Público X Privado (JARVENPAA e LANG, 2005). A seguir também fez-se um contraponto com os relatos de alguns sujeitos que não identificaram alguns paradoxos da tecnologia, ou seja, na maioria relataram somente o lado positivo do uso da mesma. Por meio das entrevistas foi possível perceber os sentimentos paradoxais vividos pelos entrevistados e por suas equipes diante do uso das tecnologias no contexto do home office durante a pandemia COVID-19.

Quase todos os entrevistados confirmaram a presença do paradoxo **Maior Colaboração X Menos Face a Face**. Os sujeitos da pesquisa afirmam que as tecnologias apoiam a colaboração no trabalho em home office, mas observam que depende do trabalho que necessite ser realizado, ao mesmo tempo sentem que a linguagem que é emitida pela presença face a face, fica muito prejudicada pelo uso das tecnologias, conforme corroboram em suas falas, “[...]colaboração externa, coisas que seriam muito difíceis se a gente contasse somente com os mecanismos presenciais [...]” (Epub2) e “a tecnologia nos ajuda, mas que a gente tem que criar esses mecanismos para a gente poder usar ela” (Epriv4). Em contraponto, quando indagado se sente-se prejudicado com a diminuição do face a face, afirma: “Quando existe conflito, o virtual é como se ele protegesse e eu acho que o presencial ele permite uma interação mais integrada entre a palavra e os gestos” (Epub2) e “[...] sabe aquele momento do cafezinho, quanta coisa acontece nesses momentos né” (Epriv4).

Conforme Junges et.al (2018), embora as TIMS proporcionem mais espaços (digitais) para a colaboração, percebeu-se em seu estudo uma redução do nível de colaboração face a face com os atores do processo de tomada de decisão, o que pode influenciar na qualidade das informações que são utilizadas: redução da compreensão de aspectos contextuais e subjetivos.

Questionados sobre as estratégias que usam para lidar com esses paradoxos positivos, foi relatado como exemplo, o uso de planilhas colaborativas compartilhadas, entre outros documentos utilizados dessa mesma forma. Já as práticas para lidar com as dificuldades da diminuição do face a face são descritas como a realização de reuniões online ou presenciais de forma individualizada, além da criação de espaços que promovam a interação.

Outro paradoxo identificado pela maioria dos entrevistados foi **Controle fluido X Controle limitado**, os respondentes enfatizaram a parte positiva reforçando que a tecnologia oferece essa forma flexível de controle e gerenciamento das tarefas demandadas e realizadas, “Sim [...] eu acho que essa coisa do controle é uma coisa que mudou muito né, a gente tinha uma perspectiva industrial que se o gerente não tiver em cima olhando as pessoas não trabalhavam né e a gente acabou mudando [...]” (Epriv1) e “Sim, eu acho que ela flexibiliza bastante [...]” (Epub3). Mas também evidenciaram as dificuldades impostas pelo controle limitado, “[...] acho que um pouquinho pelo menos dificulta” (Epriv1) e “Sim, se não houver esse grau de maturidade e entendimento[...]” (Epub3).

A tecnologia móvel apoia a gestão do trabalho a fim de controlar, gerenciar e supervisionar, mas também pode prover oportunidades para aumentar a discricão individual nas ações e decisões das atividades, dificultando a prática de coordenação e controle (Sorensen, 2011).

Quanto às estratégias utilizadas por eles para gerenciar este paradoxo foram mencionadas: as reuniões, acompanhamento programado, planilhas compartilhadas e uso do bom senso das pessoas envolvidas, essa última estratégia pode ser interpretada como confiança que deve permear as relações de trabalho, conforme evidenciado: “Agendar e realizar o acompanhamento e estar sempre perguntando [...]” (Epriv2) e “[...] usar da maturidade das pessoas [...]” (Epub3).

O paradoxo **Engajamento x Desengajamento** foi fortemente identificado entre os sujeitos da pesquisa, eles reconhecem de forma quase unânime que a tecnologia promove o

engajamento, “o diretor faz uma reunião eu me percebo assim mais engajado, eu me percebo mais inteirado de como as coisas estão acontecendo [...]” (Epriv1) e “Sim me sinto até bombardeada de tanta informação, tem dias que não quero nem ver televisão [...]” (Epub2). Quanto ao desengajamento percebem que pelo grande fluxo de informações, facilmente pode ocorrer a desconexão do ambiente presencial. Outro ponto é a acomodação que a tecnologia promove, segundo eles, devido ao contexto da pandemia, manter o afastamento já se tornou natural e cômodo, “acho que pode em alguns casos sim, até porque as vezes tu tá numa reunião mas tu tá recebendo whatsapp o tempo inteiro e tem uma tendência de tá respondendo [...]” (Epriv2).

Evidenciado em estudos seminais por Mick e Fournier (1998) e Jarvenpaa e Lang (2005), a tecnologia pode facilitar o envolvimento, o fluxo ou atividade das pessoas, como pode provocar desconexão, acomodação, ou passividade. A tecnologia móvel permite manter o engajamento em um ambiente, mas desengajar-se para entrar em uma nova conversação. O uso do smartphone gera um extensivo engajamento das comunicações por e-mail, mas também proporciona um distanciamento das interações pessoais.

Como estratégias para lidar com este paradoxos, os entrevistados descreveram práticas de contato através de reuniões, tanto individuais como coletivas, cuidado para realizar a comunicação inerente ao trabalho dentro do horário delimitado, utilização da tecnologia de forma equilibrada e híbrida e manter seu uso com foco para o trabalho, evitando a dispersão com o acesso a ambientes de entretenimento no horário de trabalho, “às vezes eu me lembro de alguma coisa domingo [...] eu não mando whats, eu mando e-mail, é porque eu sei que a pessoa tende a olhar e já acha que tem que responder” (Epriv2) e “uma prática é o contato, a comunicação, [...] a gente usou vários canais para tentativa de conexão” (Epub2).

Por fim, o paradoxo **Público x Privado**, sobre a percepção de invasão de espaços privados por meio do uso da tecnologia em home office, os respondentes foram enfáticos confirmando que “não tem como ser diferente” e que essa invasão se dá pois, os espaços da casa antes utilizados para a intimidade do lar agora são o local de trabalho, “acho que isso é o maior ônus que a gente carrega né [...], eu já participei de duas reuniões simultaneamente [...]” (Epriv4) e “era como se eu não tivesse dando conta sabe do conjunto de demandas [...] priorização é necessário e ter o tempo de resposta adequado (Epub2). Nessa perspectiva deixam claro que é necessário ter regras e limites definidos para que isso não ocorra, “cabe a gente exercitar o limite, eu tenho tido vários problemas com isso, a noite, fora de hora” (Epub2) e “às vezes a gente acaba acionando tendo um constrangimento tá invadindo um momento que a pessoa tá lá com a sua família né, mas a gente tem que evitar o máximo” (Epriv4).

Conforme Jarvenpaa e Lang (2005), a tecnologia móvel pode ser utilizada privadamente, mas ao mesmo tempo pode ser usada em todo lugar e em todo momento, podendo acarretar a invasão do espaço alheio. Entre os entrevistados tal antagonismo dá base para as percepções que os mesmos compartilham sobre manter-se conectado aos vários contextos como sendo: cansativo, mas possível de administrar, atender todos os estímulos da tecnologia tornou-se um desafio constante, necessidade de priorização de atividades e adequação do tempo de resposta para minimizar sentimentos de ansiedade, desgaste, e por fim ônus pela interação desenfreada proporcionada pelo uso da tecnologia.

Como estratégias para lidar com este paradoxos, os entrevistados descreveram práticas como organização e disciplina, “Evito ligar, procuro sempre mandar um WhatsApp tá perguntando se a pessoa pode falar naquele momento” (Epriv4) e “Final de semana eu retiro notificação de WhatsApp por exemplo, e-mails eu acesso na sexta-feira e depois somente na segunda-feira” (Epub2).

Dos 04 paradoxos mais presentes no contexto de home office das empresas pesquisadas, foi possível identificar 15 estratégias de gestão para o gerenciamento dos paradoxos de uso da tecnologia, sendo que 07 corroboram com a classificação feita por Corso (2013), conforme as

áreas de gerenciamento: tempo, espaço e tecnologia. E devido ao contexto em que a pesquisa foi desenvolvida levando em consideração os paradoxos que emergiram do uso da tecnologia no home office durante a pandemia, foi possível identificar mais 7 estratégias que são realizadas pelos gestores entrevistados para o gerenciamento das pessoas das empresas que foram campo da investigação. Nessa perspectiva foi necessário adaptar o construto de Corso, 2013. Dessa forma, ampliou-se em mais uma área de gerenciamento, definindo-se como “Pessoas”.

A classificação das estratégias para gerenciamento dos paradoxos que emergem pelo uso da tecnologia no ambiente home office, está expressa no quadro 3, com base em Corso (2013). Como complemento ao estudo foi necessário incluir mais um grupo de estratégias relativas a Pessoas, pois da investigação emergiram evidências que são as pessoas das organizações que sentem em seu cotidiano os sentimentos duais oferecidos pelo uso da tecnologia no home office, sentimentos estes mais potencializados no contexto dessa grave pandemia denominada COVID-19. Cepellos (2020) corrobora que os responsáveis pela gestão das empresas devem organizar e definir políticas e procedimentos para o trabalho em home office de forma que seus impactos negativos sejam mitigados e seus benefícios sejam potencializados.

Área de gerenciamento	Estratégias identificadas	Paradoxos relacionados
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Compartilhamento de planilhas e documentos de trabalho ❖ Programação de envio de e-mails ❖ Retirar notificações do whatsapp nos finais de semana 	Controle fluido x Controle limitado; Engajamento x Desengajamento; Público x Privado
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conciliar atividades presenciais e online ❖ Respeitar o limite do horário de trabalho ❖ Resposta de mensagens e e-mails no horário de trabalho 	Engajamento x Desengajamento; Público x Privado
Espaço	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organização da rotina e ambiente para o home office ❖ Não trabalhar ou responder e-mails ou mensagens fora do horário de trabalho, inclusive nos finais de semana 	Engajamento x Desengajamento; Público x Privado
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reuniões online individuais ❖ Reuniões presenciais individuais ❖ Reuniões coletivas online ❖ Cuidados com as questões pessoais dos colaboradores ❖ Criar espaços de interação com os colaboradores ❖ Acompanhamento sistemático das tarefas demandadas ❖ Verificar a disponibilidade de comunicação do outro 	Maior Colaboração x Menos Face a Face; Controle fluido x Controle limitado; Engajamento x Desengajamento; Público x Privado

Quadro 3: Áreas de gerenciamento/estratégias/paradoxos

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda sobre a análise dos resultados da pesquisa, fica evidente que a área de gerenciamento que mais carece de atenção e definição de estratégias para que seja possível amenizar e lidar com os impactos das situações paradoxais que emergem em contextos de trabalho que utiliza a tecnologia é a de “Pessoas”, área onde foi registrada a presença de todos os paradoxos que mais emergiram na pesquisa.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa alcançou seus objetivos identificando os paradoxos tecnológicos que emergem do home-office das empresas que foram campo da investigação, assim como foi

possível identificar as estratégias de gestão aplicadas pelos gestores dessas empresas para o enfrentamento dos paradoxos do uso da tecnologia durante o trabalho em home-office. Destaca-se que não identificaram-se diferenças entre os paradoxos que emergiram na empresa pública e na privada, desta forma pode-se afirmar que as situações paradoxais identificadas neste estudo são inerentes ao uso da tecnologia no trabalho em home office.

Os principais paradoxos identificados foram Maior Colaboração x Menos Face a Face, Controle fluido x Controle limitado, Engajamento x Desengajamento, Público x Privado. As principais estratégias de gerenciamento utilizadas pelos gestores para lidar com os paradoxos que emergem pelo uso da tecnologia em home office foram categorizadas com base em Corso, 2013, que conforme a autora foram classificadas por áreas de gerenciamento: tempo, espaço e tecnologia. Devido aos achados que o estudo possibilitou foi necessário incluir mais um grupo de estratégias de gerenciamento dos paradoxos do uso da tecnologia, relativas a Pessoas, pois da investigação emergiram evidências fortes de sentimentos de descontentamento das pessoas frente a invasão da tecnologia em seu ambiente privado como razão o desempenho do trabalho. Por outro lado, também constatou-se que as pessoas reconhecem que a tecnologia tem sido uma grande aliada do home office, sendo que esse fato foi evidenciado nas falas dos sujeitos durante a entrevista, todos reconhecem que sem o suporte da tecnologia o formato de trabalho home office não seria possível. Nessa perspectiva captou-se que as pessoas das organizações têm sentido na pele de forma muito acentuada as dualidades oferecidas pelo uso da tecnologia no home office, confirmando-se que esses sentimentos foram muito potencializados no contexto da pandemia da COVID-19.

Em suma, dos achados da pesquisa, destaca-se a identificação de uma nova área de gerenciamento dos paradoxos do uso da tecnologia, devido ao contexto do home office em pandemia, orientado às "pessoas" das organizações. Dessa forma as contribuições do estudo para a prática organizacional se dão no sentido de suscitar o debate sobre quais estratégias devem ser utilizadas para gerenciar o trabalho em home office diante de paradoxos de uso da tecnologia evidenciados. Para a academia, o estudo propôs um avanço pela identificação de um novo constructo de estratégias de gerenciamento dos paradoxos de uso da tecnologia, além de trazer um compilado de paradoxos úteis para investigar o trabalho em home office por gestores de tais empresas.

A tecnologia tem parte importante do mérito na implementação do home office quando o distanciamento foi crucial para a sobrevivência humana, no entanto, observa-se grandes lacunas no gerenciamento das questões que envolvem o trabalho em home office. Nesse sentido, alerta-se que a mesma tecnologia que conecta pessoas com o mundo pode prejudicar vastamente a vida das pessoas em vários âmbitos, não só o do trabalho home office. Nesse sentido, o estudo possibilita o entendimento de que a chave para o sucesso do home office é que as empresas aprendam a lidar melhor com essas dualidades que o uso da tecnologia oferece, e isso compete às gestões das empresas, que podem vir a traçar políticas na área de Gestão de Pessoas e TI das Organizações. Barnes (2020), corrobora que nos encontramos num patamar de fundamental importância no que diz respeito a criação de novos ambientes tecnológicos para o atendimento de todas os setores da vida humana e para o bem de todos, temos a responsabilidade de criar e recriar exemplos que possam ajudar a nortear o rumo em que a sociedade digital mundial deverá seguir.

O debate visando provocar a reflexão para o delineamento de estratégias para enfrentamento das situações paradoxais ocasionadas pelo uso da tecnologia em home office é de extrema importância e com certeza não se esgota com o fim da pandemia. Tanto as organizações, quanto seus colaboradores necessitam entender melhor essas particularidades advindas desses contextos para que essas relações sejam adequadas às mudanças do novo mundo que nasceu durante a pandemia COVID-19.

A limitação desta pesquisa baseia-se no reduzido número de sujeitos participantes do

estudo, podendo ser ampliada para compreender se existem percepções parecidas entre os demais gestores das organizações estudadas quanto à presença dos paradoxos de uso da tecnologia e as respectivas estratégias de enfrentamento utilizadas. Acredita-se também ser importante entender a visão dos subordinados desses gestores no trabalho em home office, podendo ser realizada uma pesquisa com este grupo, a fim de triangular as possíveis diferentes visões de uso da tecnologia neste contexto. Outra limitação metodológica que pode ter prejudicado talvez respostas mais profundas, pode ser a não compreensão do entendimento do conceito de cada pólo do paradoxo pelos entrevistados e a conexão com situações cotidianas vivenciadas. Destaca-se que a palavra paradoxo não chegou a ser usada na entrevista, a fim de não direcionar ou confundir o entrevistado, conforme indicado pelo estudo de Corso (2013).

Como sugestão para estudos futuros acredita-se que a presente pesquisa sirva de embasamento para aqueles estudos que necessitem elucidar os desafios de gestores e colaboradores de outras organizações inclusive em setores distintos aos estudados, quanto a implementação do home office e os paradoxos que emergem desses contextos. E por fim, contribua com outros pesquisadores no levantamento de dados e informações relevantes sobre as mudanças que o home office impôs aos trabalhadores e os contextos vivenciados pelo uso constante das tecnologias móveis.

6. Referências

ANGELKORTE, Karla Ferreira; De Paula Pessôa, Luis Alexandre Grubits; Santos, Natália Contesini. Os Paradoxos Tecnológicos no Consumo de Smartphones por Idosos. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 18-37, 2021.

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. **Home Office, Teletrabalho ou Trabalho Remoto? A Importância da Ergonomia quando o Trabalho se Mudou Para Casa**. In: SENHORAS, E. M. Engenharia de Produção: Além dos Produtos e Sistemas Produtivos 2, Editora Atenas: 2021.

BARNES, Stuart J. Information management research and practice in the post-COVID-19 world. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102175, 2020.

BRIDI, Maria Aparecida. **Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora**. São Paulo, 2020.

CABRERA, C. J. B.; BOESING, A. R.; MOMO, F. S.; CORSO, K. B. O Paradoxo da Autonomia/Vício no uso de Whatsapp e estratégias de gerenciamento por professores universitários no contexto da Pandemia de COVID-19. In: XXIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2020, On-Line. **Anais do XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**, 2020.

CARAFFINI, J. P. T. S.; ARAUJO, L. S.; BEHR, A.; CORSO, K. B.; MARCOLIN, C. B. Paradoxo da Independência/Dependência no uso de TIMS em uma Instituição Financeira: evidências e estratégias durante o distanciamento social da Pandemia do COVID-19. In: XXIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2020, On-Line. **Anais do XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**, 2020.

CASAGRANDE, Roberta Fischer, DUARTE, Gwendole Ramos. Paradoxos no uso de tecnologias móveis no contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social. **Anais do XXIII SemeAd**. Seminário em Administração, 2020.

CEPELLOS, Vanessa Martines. Recursos humanos na linha de frente. **GV EXECUTIVO**, 19.3: 34-37, 2020

COECKELBERGH, Mark. The postdigital in pandemic times: A comment on the COVID-19 crisis and its political epistemologies. **Postdigital Science and Education**, v. 2, n. 3, p. 547-550, 2020.

CORSO, K. B. **Práticas sócio-materiais de gestores: investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma instituição de ensino superior**. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2013.

DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa et al. Os efeitos da tecnologia móvel sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 161-185, 2015.

DE SOUZA, K. R.; DOS SANTOS, G. B.; RODRIGUES, A. M. S; FELIX, E. G., GOMES, L., ROCHA, G. L.; PEIXOTO, R. B. Trabalho remoto, saúde docente e greve virtual em cenário de pandemia. **Trabalho, Educação e Saúde**, 19, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

GONÇALVES, Ana Paula Borges. **Executivos, gênero e smartphones: uma exploração quanto aos paradoxos tecnológicos e às copying strategies**. Tese de Doutorado, 2012.

GONDIM, Sonia; BORGES, Livia de Oliveira. Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. SBPOT, **Temática**, v. 5, 2020.

HUANG, Lei Vincent; ZHANG, Ke. Engagement, Formality, and Visibility: Managing Paradoxes of Using Mobile Instant Messaging for Work. **International Journal of Communication**, v. 13, p. 20, 2019.

JARVENPAA, Sirkka L.; LANG, Karl R. Managing the paradoxes of mobile technology. **Information Systems Management**, v. 22, n. 4, p. 7-23, 2005.

JUNGES, Fabio et al. Paradoxos vivenciados pelo uso das tecnologias móveis no processo individual de tomada de decisão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 147-165, 2018.

KLEIN, Maitê; CARVALHO, Daiane G. Liberdade ou Escravidão? Manifestação de Paradoxos Tecnológicos em Profissionais de Marketing Digital em Tempos de Pandemia. In: XXIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2020, On-Line. **Anais do XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**, 2020.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.

QUEIROGA, F. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19** (Vol. 1). Artmed Editora, 2020.

BRASIL. **Reforma trabalhista. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm - Acessado em 15 de maio de 2021.

LEONARDI, Paul M.; TREEM, Jeffrey W.; JACKSON, Michele H. The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. **Journal of Applied Communication Research**, v. 38, n. 1, p. 85-105, 2010.

MAZMANIAN, M., ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. **Organization Science**, 24(5), 1337–1357, 2013.

MICK, D.; FOURNIER, S. Paradoxes of Technology: consumer cognizance, emotions and coping strategies. **Journal of Consumer Research**, 25(20), p.123-143, 1998.

SOBRATT - **Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades.** Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2021.

SORENSEN, Carsten. **Enterprise mobility: tiny technology with global impact on work.** Springer, 2011.

TROPE, A. **Organização virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.