

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Kathiane Benedetti Corso

**PRÁTICAS SÓCIO-MATERIAIS DE GESTORES:
Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma
Instituição de Ensino Superior**

Porto Alegre
2013

Kathiane Benedetti Corso

**PRÁTICAS SÓCIO-MATERIAIS DE GESTORES:
Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma
Instituição de Ensino Superior**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador (a): Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

**Porto Alegre
2013**

CIP - Catalogação na Publicação

Corso, Kathiane Benedetti
PRÁTICAS SÓCIO-MATERIAIS DE GESTORES: Investigando
os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma
Instituição de Ensino Superior / Kathiane Benedetti
Corso. -- 2013.
202 f.

Orientador: Henrique Mello Rodrigues de Freitas.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. Tecnologia móvel. 2. Práticas. 3. Paradoxo. 4.
Sócio-materialidade. 5. Contexto. I. Freitas,
Henrique Mello Rodrigues de, orient. II. Título.

Kathiane Benedetti Corso

**PRÁTICAS SÓCIO-MATERIAIS DE GESTORES:
Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma
Instituição de Ensino Superior**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Conceito final:
Aprovado em 29 de Abril de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a. Amarolinda Zanela Klein – PPGA/UNISINOS

Prof. Dr^a. Cristina Dai Prá Martens – PMPA-GP/ UNINOVE

Prof. Dr. João Luiz Becker – PPGA/ EA/UFRGS

Prof. Dr. Jorge Luis Nicolas Audy – PPGCC/ PUC-RS

Orientador – Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas – PPGA/ EA/UFRGS

*Aos meus amados pais (Ildo e Neiva) e meu irmão (Marcos Vinícius).
Ao meu amor (Marco Antônio).
Dedico esta conquista a vocês!*

AGRADECIMENTOS

Chegar ao final de uma tese é um momento marcante, pois os quatro anos aqui dedicados foram resultado não só do esforço e dedicação próprios, mas também de tempos, espaços e pessoas que não puderam ser atendidos da forma como se desejava. Por isso um agradecimento especial:

À minha família, minha base e exemplo de vida. Meus pais Ildo e Neiva que sempre me incentivaram ao estudo, acreditaram em mim, e me apoiaram em todos estes anos de envolvimento acadêmico. Meu irmão Marcos que com seu bom senso e companheirismo foi um conselheiro em diversos momentos da minha caminhada. Amo vocês.

Ao meu querido Marco Antônio, que tem me acompanhado em toda a minha trajetória desde os tempos da faculdade, por sempre estar presente nos momentos alegres e tristes, me dando força, atenção, carinho, e compartilhando muitos sonhos comigo. Teu amor e dedicação a mim foram essenciais para eu chegar até aqui. Obrigada meu amor.

Ao Professor Henrique, pela orientação e troca de conhecimentos nestes quatro anos de doutorado, e mais ainda, por ter sido um grande mestre da vida. Levarei muitos ensinamentos para minha vida profissional e pessoal. Obrigada por ter me escolhido.

Ao Grupo de Pesquisa GIANTI, principalmente à Cristina e Ariel por terem sido uma equipe de trabalho séria e dedicada, ainda que em muitos momentos virtualmente. Em especial à bolsista Fabiele, que ao transcrever as entrevistas prestou um trabalho essencial para esta tese.

Ao CNPQ que financiou meus estudos durante os dois primeiros anos de doutorado.

À Unipampa por ter oportunizado a execução desta pesquisa de tese. Aos Diretores e Coordenadores Acadêmicos entrevistados e observados, que se disponibilizaram a participar deste estudo.

Aos professores da Banca que já no projeto puderam contribuir com seu conhecimento e sinalizaram melhorias à pesquisa.

Aos amigos que compreenderam minha ausência e meu tempo limitado em muitas vezes. Aos colegas da Unipampa que me acompanharam nos últimos anos do doutorado apoiando (e comemorando) a cada etapa vencida. Em especial ao amigo e colega Ariel, fiel companheiro de pesquisa, de projetos, de reflexões, pelo tempo que sempre dispôs a

compartilhar comigo, trocando ideias, tirando dúvidas, pensando em soluções. Conte sempre comigo também.

A Deus por ter me dado forças por chegar até aqui, e a todo o momento de cansaço ou desânimo iluminar o meu caminho. Por me fazer enfrentar com coragem o trabalho intelectual e solitário que é fazer uma tese de doutorado, e ver que acima de tudo está uma conquista que traz um grande amadurecimento pessoal.

Muito obrigada a todos!

“Você tem que criar a confusão sistematicamente, isso liberta a criatividade. Tudo o que é contraditório cria vida”.
(Salvador Dali)

RESUMO

Diante das possibilidades que são oferecidas pelas tecnologias móveis, das intenções de uso que os indivíduos idealizam nas mesmas, e das realidades organizacionais peculiares, no momento das práticas e experiências de uso, podem surgir conflitos entre usuário e tecnologia. Ou seja, ao mesmo tempo em que a evolução das tecnologias traz o progresso elas criam paradoxos sociais que desafiam as pessoas nas esferas pessoal e social. Esta tese busca responder ao seguinte problema de pesquisa: *Como os paradoxos de uso da tecnologia móvel se manifestam nas práticas sócio-materiais dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior?* Como objetivos específicos busca-se: a) Identificar o perfil de uso de tecnologia móvel dos gestores; b) Investigar os diferentes contextos móveis criados pelos usuários de tecnologia móvel advindos das práticas sócio-materiais de uso; c) Descrever as manifestações dos paradoxos de uso da tecnologia móvel vivenciadas pelos usuários; d) Identificar as estratégias criadas pelos usuários para gerenciar os paradoxos de uso da tecnologia móvel. Por meio de uma pesquisa qualitativa realizou-se um estudo de caso na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), uma Instituição de Ensino Superior (IES). Foram realizadas 28 entrevistas em duas etapas com 19 gestores, Diretores e Coordenadores Acadêmicos, da Instituição. Complementou-se a coleta de dados com observações diretas realizadas em reunião dos gestores. Foi possível identificar na Unipampa uma cultura de uso da tecnologia móvel, mais especificamente com relação ao *notebook*, parecendo haver uma regra implícita de que este deve ser carregado para todas as reuniões de trabalho, principalmente para aquelas que envolvem o deslocamento de uma cidade para outra. Aliado a isto, verifica-se um intenso uso do e-mail, indicando que a Unipampa é uma organização “dirigida” pelo e-mail. Os relatos indicam que o ritmo do trabalho se dá pelo fluxo de e-mails trocados entre as equipes, em que a condução dos tempos das demandas, acaba por vezes sobrecarregando os gestores. Os variados contextos móveis que emergiram neste estudo revelam que os gestores criam e recriam estes contextos de acordo com seus ritmos e preferências, os quais vão guiar as práticas de uso da tecnologia móvel. Os contextos móveis criados pelos gestores evidenciam que aqueles acontecem, principalmente, em função da intenção do usuário em “encurtar” ou “alongar” o tempo, dado o envolvimento do usuário nas tarefas. Constatou-se que grande parte dos paradoxos são sentidos independentemente do uso da tecnologia móvel ser o *notebook* ou o *smartphone*, mas sim em função do e-mail. Este passa a ser então o determinante para a formação de contextos móveis a partir das diferentes práticas sócio-materiais de uso, revelando assim que, os paradoxos não são somente característicos da tecnologia móvel em si, mas sim da ferramenta de comunicação e-mail. A maioria das estratégias busca lidar com o paradoxo Liberdade X Escravidão, em que o conflito entre estar livre, porém, sempre disponível e conectável para as pessoas parece ser o mais combatido. Este conflito é gerenciado por meio de estratégias de resistência como distanciamento, ignorar, suspensão, negligência, ou refutar a tecnologia móvel.

PALAVRAS-CHAVE: tecnologia móvel; práticas; contextos móveis; paradoxos, Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

Given the possibilities that are offered by mobile technologies, the intentions of individuals who use the same idealize, and organizational realities at the time of the practices and experiences of use, conflicts may arise between users and technology. That is, while the evolution of technology brings progress they create social paradoxes that challenge people in personal and social spheres. This thesis aims to answer the following research problem: How the paradoxical use of mobile technology is manifested in the sociomaterial practices of managers in a Higher Education Institution? Specific objectives aims to: a) identify the usage profile of mobile technology managers; b) Investigate the different mobile contexts created by users of mobile technology arising from sociomaterial practices of use; c) Describe the manifestations paradoxes of the use of mobile technology experienced by users; d) Identify the strategies created by users to manage the paradoxes of use of mobile technology. Using a qualitative study we performed a case study at the Federal University of Pampa (UNIPAMPA), a Higher Education Institution (HEI). Twenty eight interviews were conducted in two stages with 19 managers, Directors and Academic Coordinators, of the Institution. We complemented the collection of data with direct observations made at a meeting of managers. It was possible to identify a mobile technology use culture in the Unipampa, specifically to notebook, there seems to be an unwritten rule that it must be loaded for all meetings, especially for those involving the displacement from one city to another. Also, there is an intensive use of e-mail, indicating that Unipampa an organization is “directed” by e-mail. Reports indicate that the pace of work is given by the flow of e-mails exchanged between the teams, in which the driving demands of the times, just sometimes overloading managers. The various mobile contexts that emerged in this study reveal that managers create and recreate these settings according to your preferences and rhythms, which will guide the practices of use of mobile technology. The mobile contexts created by managers show that those happen, mainly as a function of user intent to “shorten” or “lengthen” the time given user involvement in tasks. It was found that most of the paradoxes are felt regardless of the use of mobile technology to be the notebook or smartphone, but according to the email. This then becomes the determining factor for the formation of mobile contexts from different sociomaterial practices of use, thus revealing that the paradoxes are not only characteristic of mobile technology itself but the communication tool email. Most search strategies to deal with the paradox Freedom X Slavement in the conflict between being free, however, always available and connectable to the people seems to be the most fought. This conflict is managed through strategies of resistance as distance, ignore, suspension, neglect, or refute mobile technology.

PALAVRAS-CHAVE: mobile technology; practices; mobile contexts; paradoxes, Higher Education Institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: <i>Framework</i> do Trabalho Móvel	37
Figura 2: Mapa Conceitual da Tese	65
Figura 3: Desenho de Pesquisa	72
Figura 4: Classificação dos paradoxos evidenciados conforme as práticas de uso	160
Quadro 1: Exemplos da dialética das mudanças provocadas pelo uso das TIMS	29
Quadro 2: Dimensões da Mobilidade e as perspectivas estendidas	33
Quadro 3: Paradoxos da Tecnologia e respectivos conceitos e autores	52
Quadro 4: Protocolo de pesquisa	74
Quadro 5: Resumo dos principais contextos móveis criados e as práticas realizadas	110
Quadro 6: Resumo do Paradoxo Planejamento X Improvisação	113
Quadro 7: Resumo do Paradoxo Controle X Caos	115
Quadro 8: Resumo do Paradoxo Eficiência X Ineficiência	117
Quadro 9: Resumo do Paradoxo Independência X Dependência	121
Quadro 10: Resumo do Paradoxo Liberdade X Escravidão	127
Quadro 11: Resumo do Paradoxo Autonomia X Vício	130
Quadro 12: Resumo do Paradoxo Engajamento X Desengajamento	133
Quadro 13: Resumo do Paradoxo Continuidade X Assincronicidade	137
Quadro 14: Resumo do Paradoxo Integração X Isolamento	141
Quadro 15: Resumo do Paradoxo Público X Privado	142
Quadro 16: Resumo do Paradoxo Criatividade fluida X Criatividade limitada	145
Quadro 17: Resumo do Paradoxo Colaboração fluida X Colaboração limitada	149
Quadro 18: Resumo do Paradoxo Controle fluido X Controle limitado	151
Quadro 19: Resumo do Paradoxo Competência X Incompetência	152
Quadro 20: Resumo do Paradoxo Satisfação das Necessidades X Criação de Necessidades	155
Quadro 21: Resumo do Paradoxo Novo X Obsoleto	156
Quadro 22: Resumo do Paradoxo Ilusão X Desilusão	158
Quadro 23: Resumo dos paradoxos de uso da tecnologia móvel e considerações sobre suas evidências	159
Quadro 24: Resumo das estratégias de gerenciamento aos paradoxos e classificação teórica	169

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemática do Estudo	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa do Estudo	20
2. A UBIQUIDADE DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS E SEM FIO	25
2.1 O Paradigma da Ubiquidade	25
2.2 Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio	27
2.3 Trabalho Móvel.....	33
3. PARADOXOS DA TECNOLOGIA: RESGATANDO AS TEORIAS	40
3.1 Os Paradoxos para Produtos Tecnológicos de Mick e Fournier (1998).....	41
3.2 Os Paradoxos da Tecnologia Móvel de Jarvenpaa e Lang (2005).....	43
3.3 As Dualidades do Uso do <i>Smartphone</i> de Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006)	46
3.4 Os Paradoxos de Desempenho Tecnológico Do Trabalho Móvel De Sorensen (2011)	49
4. ALÉM DA TEORIA SÓCIO-TÉCNICA: A SÓCIO-MATERIALIDADE EM ESTUDOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	54
4.1 Sócio-materialidade: o entrelaçamento constitutivo entre material e social.....	55
4.2 O Contexto no estudo da Interação Humano e Tecnologia	58
5. MAPA CONCEITUAL DA TESE.....	65
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
6.1 Tipo de Pesquisa.....	67
6.2 Contexto Organizacional de Estudo: A Universidade Federal do Pampa	68
6.2.1 Unidade de Análise: os gestores usuários de TI móvel.....	70
6.3 Desenho da Pesquisa	71
6.4 Protocolo de Pesquisa	73
6.5 Coleta de Dados.....	75
6.5.1 Entrevista.....	75

6.5.2 Observação Direta	78
6.6 Análise dos Dados	79
6.7 Considerações sobre o rigor do estudo qualitativo	81
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	84
7.1 Perfil de Uso de Tecnologia Móvel dos Gestores	84
7.2 Construção do Contexto Móvel	91
7.3 Paradoxos de Uso da Tecnologia Móvel: As evidências nas Práticas Sócio- Materiais de Uso.....	111
7.3.1 Planejamento X Improvisação	111
7.3.2 Controle X Caos	113
7.3.3 Eficiência X Ineficiência.....	115
7.3.4 Independência X Dependência.....	118
7.3.5 Liberdade X Escravidão	122
7.3.6 Autonomia X Vício.....	128
7.3.7 Engajamento X Desengajamento	131
7.3.8 Continuidade X Assincronicidade	135
7.3.9 Integração X Isolamento	139
7.3.10 Público X Privado	141
7.3.11 Criatividade fluida X Criatividade limitada	143
7.3.12 Colaboração fluida X Colaboração limitada	145
7.3.13 Controle fluido X Controle limitado	149
7.3.14 Competência X Incompetência	152
7.3.15 Satisfação das Necessidades X Criação de Necessidades.....	153
7.3.16 Novo X Obsoleto.....	155
7.3.17 Ilusão X Desilusão	157
7.4 Estratégias de gerenciamento aos Paradoxos de uso da tecnologia móvel	162
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
Referências Bibliográficas	184
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista I.....	194
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	195
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista II.....	196

APÊNDICE D – Lista das Anotações de Campo nas Reuniões Ordinárias do CONSUNI	
.....	200
APÊNDICE E – Anotações de Campo.....	201

1. INTRODUÇÃO

As pessoas e as organizações vivem nos últimos anos em um mundo onde as transformações e as mudanças são rápidas, onde o cotidiano permeado por novas tecnologias de informação e comunicação faz com que as situações, acontecimentos, ações, tomem um ritmo cada vez mais veloz e tornem as interações mais móveis. Nesse sentido, “a comunicação móvel alterou a forma em que as situações sociais são desenvolvidas e a maneira com que elas são conduzidas” (LING, 2008).

A presença ou não da tecnologia em uma sociedade é certamente uma das grandes condições de desenvolvimento nas diversas áreas do conhecimento. O novo cenário organizacional, de desempenho de diversos papéis, de longas horas de trabalho, de exigências cada vez maiores por resultados, é apoiado em sua grande parte pelo uso de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Conforme Castells (2005) o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimento e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento e de comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

Com a evolução destas tecnologias, novos caminhos para o acesso à informação emergiram e vem se expandindo rapidamente desde o surgimento da rede mundial de computadores, a *World Wide Web* (WWW) na década de 90. Atualmente vive-se a disseminação das Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) as quais permitem novas formas de interação na sociedade. Devido à sua pervasividade e o uso intensivo, estas tecnologias têm mudado nosso modo de viver, em todos os setores (KAKIHARA e SORENSEN, 2001). “Estamos perpetuamente acessível aos amigos, familiares, conhecidos e até mesmo as pessoas com quem talvez não queremos falar naquele momento. Com a comunicação móvel, nós chamamos aos indivíduos, e não aos locais” (LING, 2008, p.3).

As Tecnologias de Informação Móveis caracterizam-se pela sua portabilidade, ou seja, o usuário pode carregá-la para qualquer lugar. Os dispositivos mais conhecidos são os telefones celulares, *notebooks*, agendas eletrônicas, *smartphones* (telefones inteligentes), e PDA (assistente pessoal digital), *tablets*. As Tecnologias de Informação Sem Fio são as que permitem o uso de dispositivos conectados a uma rede ou aparelho de comunicação sem fio,

como as redes de telefonia celular, o infravermelho, o RFID (identificação por rádio frequência), *wireless* LAN (rede local sem fio) e *wi-max* (SACCOL e REINHARD, 2007). Por meio do uso destes aparelhos e serviços, os sujeitos carregam consigo informações e documentos que antes ficavam “presos” a lugares fixos como o *desktop*, o que lhes permite não somente acessar informações a qualquer lugar e momento, mas editar, enviar, receber e interagir com outros usuários por meio das mais diferentes ferramentas. Como Tapscott (2010, p. 28) nos lembra, hoje:

“O acesso de banda larga à internet é onipresente; os iPods estão em toda parte; telefones celulares podem navegar na rede, captar coordenadas GPS, tirar fotos e trocar mensagens de texto; e sites de redes sociais (...)”.

De acordo com Shambare, Rugimbana e Zhoua (2012) o aparelho celular tem se tornado um ícone do século XXI, e em função das suas diversas funcionalidades como dispositivo para conversas, plataforma para redes sociais, organizador pessoal, e banco móvel, por exemplo, é também um importante acessório social. Mark Donovan, vice-presidente de *mobile* da comScore, em entrevista à IDG NOW (2012) afirmou que o ano de 2011 se mostrou como um período de inovação para a indústria móvel, onde os *smartphones* se tornaram populares, os *tablets* emergiram como uma quarta tela, e os consumidores integraram cada vez mais comportamentos móveis em seu estilo de vida. Em meio a essa disseminação de novas tecnologias de informação e comunicação, e acesso à internet móvel, o *smartphone* se destacou como um dos aparelhos mais vendidos no ano de 2011.

As TIMS se tornam cada vez mais populares nas mais diversas áreas de atividade, devido à sua simplicidade, funcionalidade, portabilidade e facilidade de utilização (MYERS et al., 2004). Apesar de certas restrições quanto a custo, disponibilidade, padrões universais e segurança, as Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio se propagam mundialmente e, da mesma forma, no mercado brasileiro (SACCOL e REINHARD, 2007). Segundo dados da IDC, em 2011, as vendas de *smartphones* no Brasil cresceram 85% em relação a 2010, quando foram vendidos 4,8 milhões de aparelhos, o que fez com que o Brasil subisse da 16ª para a 10ª posição entre os maiores mercados de *smartphones* do mundo (G1, 2012).

O acesso à internet também foi alavancado nos últimos anos, dadas as melhorias de infraestrutura desse tipo de tecnologia, ampliando assim o seu uso por meio de dispositivos móveis. De acordo com a BN Mercado (2012) os acessos à internet via banda larga móvel no Brasil, por meio de *tablets* e *smartphones*, aumentaram 59% no ano de 2012. Em projeções da

IDC o acesso à Internet por meio de computadores fixos deverá cair em 15 milhões ao redor do mundo nos próximos quatro anos, enquanto que o número de usuários de dispositivos móveis deverá aumentar em 91 milhões (CIO, 2012).

No que tange ao uso de TIMS no contexto organizacional, dados de uma pesquisa realizada pela Wakefield Research com executivos em setembro de 2012, apontam que 61% das empresas usam dispositivos móveis, sendo que no Brasil esse número chega a 73%. O estudo ainda revela que 67% das empresas brasileiras afirmaram que seus funcionários, em sua maioria, usam *smartphones* para tarefas básicas do trabalho, como leitura de e-mails, documentos da internet e calendário (ADMINISTRADORES.COM, 2012). As previsões do Gartner Group são de que até 2016, mais de 1,6 bilhão de dispositivos móveis inteligentes serão compradas globalmente, o que significa que dois terços da força de trabalho móvel possuirão um *smartphone*, e 40% da força de trabalho será móvel (COMPUTERWORLD, 2012a).

Dado este panorama, as Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio são novas aplicações que emergem conjuntamente com as melhorias da tecnologia e infraestrutura de troca de informações, bem como de oportunidades de comunicação interpessoal, destacando um novo paradigma: a mobilidade. Este paradigma vem mudando a forma como se trabalha, se estuda, se comunica, se diverte, e outras atividades quando se está em movimento, ou em momento que não se quer ficar limitado a uma determinada infraestrutura fixa de comunicação. Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006, p. 2) corroboram nesse sentido afirmando que: “Mudanças no uso da tecnologia, especialmente a adoção de tecnologias baseadas na Internet e a proliferação das tecnologias de telecomunicação tem mudado os modos pelos quais as pessoas nas organizações comunicam-se e trabalham umas com as outras”.

A adoção das TIMS vem acompanhada de impactos sociais em diversas partes do globo, como ressaltam Castells et al. (2004), à medida que as pessoas se apropriam de seus atributos e funcionalidades, e que essas tecnologias passam a fazer cada vez mais parte de seu cotidiano. Assim, a mobilidade passou a integrar a cultura contemporânea nos seus mais diversificados aspectos, onde diversas são as esferas da sociedade que são impactadas pelas TIMS, como o trabalho, o consumo, a educação, a gestão política, as atividades militares e policiais, o lazer e entretenimento. De acordo com Dourish (2004) tais tecnologias permitem novas formas de interação na sociedade, com novos tempos e em novos contextos, mudando

as experiências individuais e o modo de viver em todos os setores. Ou seja, as tecnologias de informação móveis redefinem as dinâmicas sociais por meio do surgimento de novas formas de interação e colaboração (PICA e KAKIHARA, 2003).

O uso das Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio faz parte do cotidiano de muitas empresas, propiciando cada vez mais a mobilidade do indivíduo. Assim, apoiam as atividades empresariais, via telefones e *notebooks* com acesso a internet, bem como redes sem fio, possibilitando acesso a dados e informações em qualquer lugar, em qualquer hora, em qualquer ferramenta. Nas organizações elas oferecem diversas possibilidades, tais como o provimento de comunicação móvel, suporte a trabalhadores móveis, serviços baseados em localização, suporte a serviços de emergência na área da saúde, militar e de segurança pública, entre outros (ZHANG e YUAN, 2002). Perry et al. (2001, p. 323) também contribuem nesse sentido, afirmando já naquela época que:

“Os movimentos rápidos e acelerados em direção ao uso de tecnologias móveis tem cada vez mais fornecido pessoas e organizações com a habilidade para trabalhar longe do escritório e se mover. Os novos meios de trabalho proporcionados por estas tecnologias são frequentemente caracterizados em termos de acesso a informação e as pessoas, a qualquer hora e qualquer lugar”.

Logo, observa-se a tendência, cada vez maior, do uso das TIMS, bem como um número crescente de empresas que vem oferecendo a possibilidade de trabalho móvel aos seus colaboradores. A Consultoria IDC estima que os países emergentes devem alavancar esse crescimento da utilização de telefones como terminais móveis para iniciativas profissionais, e vai mais longe, afirmando que daqui a três anos, esse número representará um terço da força mundial de trabalho (CIO, 2010).

1.1 Problemática do Estudo

Como já mencionado, as Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio tornaram-se grandes ferramentas de suporte para as tarefas desenvolvidas no dia-a-dia das pessoas. Lyytinen e Yoo (2002) asseveram que tais ferramentas, cada vez menores, integrando diversos conjuntos de informação (pessoal, organizacional, pública) possibilitam desta forma, acessar, manipular, e compartilhar a informação em movimento. Diante de tantas possibilidades que são oferecidas por essas tecnologias, das intenções de uso que os

indivíduos idealizam nas mesmas, e das realidades organizacionais peculiares, no momento das práticas e experiências de uso, podem surgir conflitos entre usuário e tecnologia.

De acordo com Jarvenpaa e Lang (2005) “a tecnologia transcende as muitas facetas das vidas dos usuários, as expectativas sobre as capacidades dos serviços chocam-se com o desempenho real (...), as experiências dos usuários com a tecnologia são paradoxais” (p. 7). Nesse sentido, Saccol e Reinhard (2005) destacam que a dialética entre vantagens e desvantagens do uso das TIMS, deve ser considerada. São decorrências positivas e negativas provocadas que dizem respeito especialmente em relação à “comunicação, coordenação e controle e processo decisório, assim como sobre as interações sociais e sobre nosso modo de vida de forma geral” (SACCOL e REINHARD, 2005, p. 3).

Ou seja, ao mesmo tempo em que a evolução das tecnologias traz o progresso elas criam paradoxos sociais que desafiam as pessoas nas esferas pessoal e social. A mesma tecnologia que cria sentimentos positivos de eficácia, inteligência, também cria, por exemplo, sentimentos de incompetência e incapacidade (MICK e FOURNIER, 1998). Para Moura Fé (2008, p. 121) as tecnologias de informação móveis são “de um lado, autênticos cordões umbilicais que alimentam os usuários com informações e contatos permanentes, e de outro, algemas virtuais que os ligam a seus empregados”.

Conforme Sorensen et al. (2008) afirmam, tem havido uma falta de equilíbrio entre os *trade-offs* implícitos e explícitos na mobilização da interação entre os membros da força de trabalho móvel. É nesse sentido que Barley et al. (2011) discutem que a onipresença característica das tecnologias de comunicação pode conduzir a padrões de uso que produzem sentimentos de sobrecarga e estresse ao indivíduo. De tal modo, as implicações organizacionais e em nível de indivíduo devem ser mais bem aprofundadas.

Portanto, novas necessidades de organização das tarefas do trabalhador e o desafio de equilibrar a vida pessoal e trabalho tornam-se pertinentes de investigação (CHEN e NATH, 2008). Por sua abrangência e possibilidades de aplicação, é preciso investigar o potencial dessas tecnologias para viabilizar mudanças estruturais nas organizações, como, por exemplo, mudanças quanto ao grau de autonomia de trabalhadores em campo, potenciação de redes de trabalho, “achatamento” da estrutura, entre outras (SACCOL e REINHARD, 2007).

Cavazotte, Brollo e Moreno Junior (2009) revelam que apesar de ser crescente nas empresas o investimento em soluções e arranjos de trabalho baseados em tecnologias móveis, a literatura nacional e internacional ainda carece de estudos empíricos que abordem em

profundidade os impactos dessa tendência para os indivíduos e organizações. Além desta necessidade, Saccol e Reinhard (2007) visualizaram a partir de um levantamento realizado, que a maioria dos estudos sobre os efeitos do uso de tecnologias móveis, sem fio e ubíquas sobre os trabalhadores focam somente nos aspectos “racionais” e econômicos (eficácia, eficiência e produtividade) da adoção de TIMS, logo, faz-se necessário analisar aspectos comportamentais e sociais, em usuários e organizações que fazem uso destas tecnologias.

Nesse mesmo sentido, Sorensen et al. (2008) asseguram que a mobilidade em nível organizacional aponta novas formas de gerenciar o modo em que as pessoas trabalham. De tal modo, é possível avançar mais no conhecimento no que diz respeito às questões das práticas de uso da tecnologia móvel e das ambiguidades de uso existentes no contexto organizacional. Emerge, portanto, uma preocupação no sentido de entender como os usuários se comportam diante das tecnologias que lhes oferecem mobilidade. Quão intenso é seu uso de tecnologia móvel? Em que situações elas são usadas? Que práticas possuem diante de tal tecnologia? Seu uso é paradoxal? Como lidam com os mesmos?

Diante de tais reflexões, e buscando melhor compreender os efeitos deste fenômeno, esta tese busca responder o seguinte problema de pesquisa: *Como os paradoxos de uso da tecnologia móvel se manifestam nas práticas sócio-materiais dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior?*

Para buscar responder o problema de pesquisa desta tese são propostos o objetivo geral e específicos na subseção que segue.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a relação existente entre as práticas sócio-materiais dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior e os paradoxos de uso da tecnologia móvel.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar o perfil de uso de tecnologia móvel dos gestores;

- b) Investigar os diferentes contextos móveis criados pelos usuários de tecnologia móvel advindos das práticas sócio-materiais de uso;
- c) Descrever as manifestações dos paradoxos de uso da tecnologia móvel vivenciadas pelos usuários;
- d) Identificar as estratégias criadas pelos usuários para gerenciar os paradoxos de uso da tecnologia móvel.

1.3 Justificativa do Estudo

O uso das TIMS é uma temática atual que vem tomando espaço crescente na academia, devido ao acelerado desenvolvimento de dispositivos móveis e sem fio, e o consequente aumento de indivíduos que trabalham de forma móvel. Entretanto, ao mesmo tempo em que a evolução das tecnologias traz o progresso elas criam paradoxos sociais que desafiam as pessoas nas esferas pessoal e social. Diante de constantes lançamentos de tecnologias móveis, Jarvenpaa e Lang (2005) afirmam que os impactos positivos e negativos destas tecnologias são conceitualmente inseparáveis. Porém, o confronto insistente do usuário com os paradoxos pode vir a afetar a experiência e o comportamento do usuário como um todo. Dessa maneira, torna-se relevante compreender o papel efetivo destas tecnologias no cotidiano de trabalho destes usuários, pois as dualidades e conflitos oriundos deste uso merecem ser analisadas a fim de buscar soluções que visem minimizar os aspectos conflitantes associados ao uso destas tecnologias.

Perante a grande adesão e uso de tecnologias móveis nos últimos anos, pesquisas tem sido realizadas tendo como temática central os impactos das TIMS nas esferas organizacional, econômica e social. Na área dos impactos sociais da tecnologia de informação tem se verificado um crescente interesse em explorar as tecnologias de informação móveis e ubíquas (SORENSEN, 2011). Uma parcela dos estudos realizados na temática das TIMS se preocupa com o processo de adoção destas tecnologias (SACCOL, 2005; RAMOS e ALVERGA, 2009), ou planejamento de iniciativas de adoção (MACHADO e FREITAS, 2007); enquanto outros estudos vêm buscando compreender as decorrências de uso das TIMS e o trabalho móvel (JARVENPAA e LANG, 2005; ZHENG e YUAN, 2007; SORENSEN et al.; 2008; YUAN e ZHENG, 2009; SORENSEN, 2011; MÔNACO DOS SANTOS, 2011; GONÇALVES, 2012).

No Brasil, os estudos empíricos que discutem a mobilidade no que tange à interação humano-tecnologia tem ganhado espaço nos últimos anos em congressos e periódicos, porém raros são os que tem trabalhado os paradoxos advindos do uso da tecnologia móvel, como o estudo de Gonçalves e Joia (2011), e a recente publicação de autoria da pesquisadora e colegas (CORSO, FREITAS e BEHR, 2012), fruto da construção desta tese. Os demais estudos brasileiros que focam no uso das TIMS, referem-se à importância da mobilidade para executivos (MARQUES e JOÃO, 2003), às mudanças e influências que as TIMS causam nos indivíduos e nas organizações (SACCOL e REINHARD, 2005), aos resultados da adoção de TIMS (MANICA e SACCOL, 2009) e à experiência de uso de telefones inteligentes (CAVAZOTTE, BROLLO e MORENO JUNIOR, 2009).

Pinheiro dos Santos (2011, p. 23) destaca que “os estudos de usos e usuários de tecnologias de informação móveis e sem fio no contexto organizacional ainda se encontram em estágio inicial, uma vez que a utilização destas tecnologias em grande escala ainda é recente”. Este cenário é levado em consideração quando se fala no Brasil. Diferentemente de países como Finlândia, Estados Unidos e Japão que foram países pioneiros em comunicação digital móvel, no Brasil pode-se dizer que o uso em massa vem acontecendo desde 2010 quando a infraestrutura de internet teve avanços e conseqüentemente a venda de dispositivos móveis disparou.

Ainda que se encontrem estudos sobre TIMS e mobilidade em organizações, destaca-se que são poucos os estudos que abordam o uso de tais tecnologias em contextos organizacionais públicos no Brasil, como os de Saccol, Manica e Elaluf-Calderwood (2011), Lanza e Cunha (2012), e Lanza, Cunha e Scalet (2012). Esta tese, portanto, diferencia-se dos demais estudos por ter seu campo prático de aplicação em uma instituição pública federal de ensino.

Há que se ressaltar igualmente que, diferentes são as perspectivas metodológicas dadas aos estudos sobre mobilidade. Alguns autores analisam os aspectos tecnológicos da mobilidade, enquanto outros examinam a mobilidade sob uma perspectiva social (CASTELLS, 2007; LING, 2008; URRY, 2000). Há ainda aqueles que trabalham com uma perspectiva sóciotécnica de pesquisa como Kristoffersen e Ljungberg, 2000; Lytinen e Yoo, 2002; Pica e Sorensen, 2004. A presente tese faz uso de uma abordagem sócio-material de pesquisa para compreender o fenômeno do entrelaçamento entre a prática de uso da tecnologia móvel e os paradoxos existentes.

Por meio da perspectiva da sócio-materialidade (ORLIKOWSKI, 2000; 2007; 2010) é possível explorar uma nova metodologia de pesquisa na área de Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação que não seja calcada nas convencionais dicotomias entre objetivismo X subjetivismo, idealismo X materialismo, mas sim no entrelaçamento recursivo do social e do material. Orlikowski (2007) assegura que focar nos aspectos sociomateriais das práticas cotidianas pode abrir caminhos importantes para investigar e compreender a produção contínua de vida organizacional. Nesse sentido, a perspectiva Sócio-material surge como uma alternativa holística para entender o fenômeno das experiências de uso de tecnologias móveis estudadas nesta tese. Portanto, o olhar que se quer dar para o objeto de pesquisa é à luz da sócio-materialidade, isto é, ver as tecnologias e humanos como co-constitutivos de um mundo sociotécnico.

Nesse sentido, a importância do estudo das práticas de uso das tecnologias móveis se torna pertinente. Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) asseguram que apesar de um grande número de estudiosos explorarem as relações entre tecnologia e sociedade, pouco se tem direcionado às micro práticas que os indivíduos se envolvem quando usam dispositivos de comunicação sem fio. Sabe-se que “quanto mais interativa for uma tecnologia, mais provável seja de que os usuários tornem-se os produtores da tecnologia em sua prática efetiva” (CASTELLS et al., 2007, p. 2). Assim, o estudo nessa direção permite entender o efetivo papel que as tecnologias móveis têm no dia a dia profissional dos usuários e como acontece essa interação.

Os conflitos e dualidades advindas do uso merecem ser estudados, analisados e discutidos a fim de se buscar soluções que venham a minimizar os aspectos conflitantes relacionados ao uso de tais tecnologias. Assim, mais do que entender esta relação, o estudo se justifica ao permitir uma compreensão sobre as práticas de uso das tecnologias móveis, possibilitando uma reflexão sobre o apoio por parte das organizações para os trabalhadores que cada vez mais se tornam móveis. Lyytinen e Yoo (2002) deram destaque em uma agenda de pesquisa para a área de SI para a computação móvel e ubíqua. Sorensen (2011) assegura que uma década depois os desafios elencados por aqueles autores naquela época, relacionados aos aspectos organizacionais do desenvolvimento e uso da tecnologia móvel ainda necessitam esforços de pesquisa.

O tema da tese foi escolhido em função do interesse inicial da pesquisadora pelo crescimento acelerado da adoção e uso de tecnologias móveis no ano de início desta tese. O

objeto de pesquisa contempla uma das áreas de interesse do Grupo de Pesquisa em Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação (GIANTI) a qual a pesquisadora faz parte e seu orientador coordena.

Esta tese está estruturada em sete capítulos incluindo este referente à Introdução. O segundo capítulo, “A Ubiquidade das Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio” apresenta as temáticas relacionadas a estas tecnologias. Assim, são discutidos o paradigma da ubiquidade, a evolução das tecnologias de informação e comunicação, as tecnologias de informação móveis e sem fio, e a consequente mobilidade advinda dessas tecnologias, finalizando com o tema do trabalho móvel.

No terceiro capítulo, intitulado “Paradoxos da Tecnologia: resgatando as teorias” é feito um resgate teórico dos autores que tem trabalhado os paradoxos da tecnologia. Em ordem cronológica são apresentados os paradoxos para produtos tecnológicos de Mick e Fournier (1998), os paradoxos da tecnologia móvel de Jarvenpaa e Lang (2005), as dualidades do uso do *smartphone* de Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006), e os paradoxos de desempenho tecnológico do trabalho móvel de Sorensen (2011).

“Além da Teoria Sócio-Técnica: a Sócio-materialidade em estudos da Tecnologia de Informação” é o quarto capítulo, que traz uma abordagem moderna para os estudos da área, trabalhando a sócio-materialidade, ou seja, o entrelaçamento constitutivo entre material e social. Neste capítulo também é discutido o conceito de contexto no estudo da interação humano e tecnologia, visando trabalhar sob uma visão fenomenológica do mesmo.

O quinto capítulo, nomeado “Mapa conceitual da tese” buscou elaborar um *framework* de pesquisa, elucidando como os conceitos e teorias foram trabalhados nesta tese. No capítulo seguinte, “Procedimentos metodológicos” é apresentado o percurso metodológico feito para realizar esta tese, destacando o tipo de pesquisa, o contexto organizacional de estudo, a unidade de análise, o desenho e o protocolo de pesquisa, a coleta de dados que se deu por meio de entrevista e observação direta, a técnica de análise dos dados, e por fim, as considerações sobre o rigor do estudo qualitativo.

O sétimo capítulo, intitulado “Análise dos Resultados”, culmina com os achados da pesquisa de tese, apresentando-os de acordo com os objetivos específicos traçados. Tem-se, portanto, uma apresentação inicial do perfil do uso de tecnologia móvel dos gestores, seguindo com a construção do contexto móvel. Na sequência discutem-se os paradoxos de uso

da tecnologia móvel evidenciando as práticas sócio-materiais de uso, e finaliza-se com as estratégias de gerenciamento aos paradoxos de uso da tecnologia móvel.

Por fim, são feitas as “Considerações Finais” que retomam os objetivos específicos propostos discutindo como os mesmos foram atingidos. Também são apresentadas as principais contribuições acadêmicas para a área de estudos e para a prática administrativa, por meio de implicações específicas e *insights* que trazem novos significados e levam a repensar o fenômeno estudado. Posteriormente, são elencadas algumas limitações enfrentadas na pesquisa, para então finalizar trazendo sugestões de estudos futuros.

2. A UBIQUIDADE DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS E SEM FIO

Neste capítulo é apresentada inicialmente uma discussão sobre o Paradigma da Ubiquidade, o qual permeia a temática do uso das tecnologias móveis e sem fio. Em seguida apresenta-se uma evolução das tecnologias de informação e comunicação, a fim de demonstrar o caminho percorrido para se chegar ao uso intensivo das tecnologias móveis atualmente. Em uma terceira subseção foca-se a discussão nas tecnologias de informação móveis e sem fio, e a consequente mobilidade advinda dessas tecnologias. Para finalizar aborda-se o trabalho móvel como um tipo de trabalho característico dos usuários de tecnologias móveis e sem fio.

2.1 O Paradigma da Ubiquidade

A mudança de um paradigma é uma revolução científica que ocorre na mudança de ideias fundamentais de uma ciência, levando a um total redirecionamento nos estudos (KUHN, 1982). Nesse sentido, Freire-Maia (1991, p. 43) define paradigma como um “conjunto de conceitos fundamentais que, num dado momento, determina o caráter da descoberta científica”, ou seja, orientam o encaminhamento das pesquisas. Para Kuhn (1982) os novos paradigmas nascem dos antigos, incorporando grande parte do conteúdo que o paradigma tradicional já empregava, seguindo um processo natural de evolução e substituição.

Foi nesta sequência que o Paradigma da Ubiquidade emergiu nos anos 90, sendo conhecido como a terceira onda da Computação. A primeira onda ou paradigma se deu nas décadas de 60 e 70, quando do surgimento dos primeiros computadores, os chamados *mainframes*, em que se tinha um computador para ser utilizado por vários usuários. O segundo paradigma que vigorou entre os anos 80 e 90 foi o dos computadores pessoais, onde o usuário passa a ter um computador para seu próprio uso, ainda que em forma de *desktop* (WEISER et al., 1999). A partir dos anos 90, em decorrência do rápido avanço das tecnologias de informação móveis e sem fio, e do uso da internet, a Computação Ubíqua surge como novo paradigma, possibilitando que o usuário tenha diversos dispositivos de comunicação a sua disposição para interação, e estes se tornam praticamente invisíveis.

O Paradigma da Ubiquidade, cunhado na década de 90 por Mark Weiser, integra elementos da ciência da computação, da engenharia, das ciências sociais e humanas. Em artigo seminal “*The Computer for the 21st Century*”, Mark Weiser (1991) descreveu o fenômeno da Computação Ubíqua como a integração contínua de computadores no mundo em que vivemos. Neste ambiente, Weiser previu que os computadores desapareceriam do nosso olhar, tornando-se comuns e pervasivos em vários aspectos de nossas atividades diárias, e passariam a fazer parte de todos os objetos, de forma integrada e onipresente. O pai deste novo paradigma vislumbrou naquela época que, no futuro, computadores habitariam os mais triviais objetos: etiquetas de roupas, xícaras de café, interruptores de luz, canetas, entre outros, de forma invisível para o usuário (WEISER, 1991).

Nesse contexto, Roussos (2006, p.1) corrobora que “o que diferencia a computação ubíqua dos paradigmas anteriores é o fato de que a capacidade da computação e das comunicações (*wireless*) está incorporada nos objetos, locais, e até mesmo nas pessoas”, sendo possível interagir livremente com os recursos digitais. Portanto, a Computação Ubíqua é um novo paradigma em que pequenos dispositivos computacionais distribuídos e integrados, alocados em ambientes, ou portáteis, fornecem serviços e informações a qualquer momento, em qualquer local. Estes serviços tendem a ser incorporados à vida cotidiana de forma que sua presença passa a ser despercebida, invisível, no sentido de ser utilizável sem qualquer esforço, usando linguagens comuns do dia-a-dia, como toque, fala, audição e pensamento, e não teclado e mouse.

Conforme Weiser (1991, p.1) “As tecnologias mais profundas e duradouras são aquelas que desaparecem. Elas dissipam-se nas coisas do dia a dia até tornarem-se indistinguíveis.” Nesse sentido, os usuários não se distraem com as tecnologias em si, mas sim, as utilizam inconscientemente na realização de suas tarefas. O Paradigma da Ubiquidade tem como objetivo embutir a computação no ambiente e em objetos de uso diário, de forma que as pessoas possam interagir com os dispositivos de forma natural, e estes estejam aptos, considerando diversos aspectos como, por exemplo, a localização e o ambiente onde os indivíduos se encontram.

Os conceitos que Weiser cunhou na década de 90 com relação à computação ubíqua, começam hoje a integrar as tecnologias que utilizamos no dia a dia, dado o desenvolvimento da Internet, a ampliação das opções de conexões, e a miniaturização dos dispositivos. Celulares com acesso à internet, *notebooks*, redes sem fio, lousas digitais, e *smartphones*,

permitem aos usuários, sem perceberem, a utilização a qualquer momento e em qualquer lugar de um sistema de computação, através de um software ou de uma interface. Acrescenta-se a estas, as tecnologias de informação ubíquas propriamente ditas, ou seja, tecnologias sensíveis a diferentes contextos e atividades humanas que possibilitam a comunicação tanto pessoa-objetos quanto objeto-objeto (SACCOL e REINHARD, 2007). Roussos (2006) destaca como aplicações ubíquas a identificação automática por meio de *tags* RFID (Identificação por Rádio Frequência) que podem ser incorporados nos objetos ou pessoas; as redes de sensores que coletam informações do contexto via estímulos biológicos, químicos e mecânicos; e ainda, o sensoriamento local por meio de GPS (Sistema de Posicionamento Global).

O Paradigma da Ubiquidade significa, portanto, a onipresença da tecnologia nos espaços de atividade. É essa ubiquidade que permite que o indivíduo possa estar no escritório lendo seus e-mails em uma tela holográfica, e quando sai deste ambiente, o que estava sendo apresentado anteriormente naquela sala possa ser transferido para seu *smartphone*, sem qualquer necessidade de ação do usuário.

2.2 Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio

Inicialmente se faz necessário conceituar Tecnologia de Informação e Comunicação a fim de embasar os conceitos seguintes. Com uma visão clássica da tecnologia, focada na tecnologia em si, Turban, McLean e Wetherbe (2004) afirmam que a TI representa uma integração de recursos de sistemas de informação, usuários e gestão de uma empresa, sendo classificados em elementos de *hardware*, *software*, redes, banco de dados e conectividade, bem como processos e pessoas.

Entretanto, para autores da perspectiva sócio-técnica (ORLIKOWSKI e IACONO, 2001), calcada do estruturalismo que foca as relações entre tecnologia de informação, estrutura e ação, destacam-se os efeitos e impactos do uso da tecnologia. Isto é, a TI não é vista como um artefato em si mesmo, mas como algo que estabelece relações com o usuário, havendo influência um ao outro.

Orlikowski (2007; 2010) questiona o dualismo nos estudos organizacionais que envolvem a tecnologia, ou seja, a separação do social e do material, onde o foco recai ou na ação humana ou na tecnologia em si. Na proposta da autora, os estudiosos da área devem

compreender o entrelaçamento recursivo de humanos e tecnologia na prática, na realidade das organizações (ORLIKOWSKI, 2007). Esta é a perspectiva Sócio-material, que defende que social (humano) e material (tecnologia) estão emaranhados constitutivamente, visto que “as tecnologias não têm propriedades inerentes, limites ou significados, mas estão ligadas com as práticas específicas material-discursivas que constituem certos fenômenos” (ORLIKOWSKI, 2010, p. 135). É sob esta ótica que se trabalha a Tecnologia de Informação na presente tese.

O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação tem substancialmente mudado o panorama da computação organizacional, como asseguram Lyytinen e Yoo (2002), o que se deve em função da diversidade de novas ferramentas, cada vez menores e convergentes. A emergente difusão de Tecnologias de Informação móveis, sem fio, ubíquas, pervasivas, e nômades, faz com que muitas vezes conceitos de ferramentas diferentes de TI sejam confundidos. Saccol e Reinhard (2007) destacam que, muitas vezes, quando se utiliza o termo *mobile*, os autores se referem ao uso de dispositivos de TI Móveis e Sem Fio, como aparelhos de telefones celulares ou PDAs que podem ser conectados a uma rede e principalmente à Internet, via acesso sem fio. Outros ainda usam o termo Móvel como sinônimo de Sem Fio (KORNAK, 2004).

Assim, tecnologias móveis podem referir-se às ferramentas de tecnologia de informação e comunicação portáteis como os *notebooks*, e também as ferramentas e infraestruturas como a internet, em que ambas apoiam os trabalhadores móveis (ANDRIESSEN e VARTIAINEN, 2006). Nesta tese, a expressão “tecnologia móvel”, que será usada ao longo do texto, refere-se ao conjunto de tecnologias móveis e sem fio (TIMS), anteriormente descritas, e que possibilitam ao usuário a prática da comunicação e acesso à Internet.

Andriessen e Vartiainen (2006) afirmam que as tecnologias móveis abrem uma nova perspectiva para produtos, serviços, trabalho e organização, pelo aumento de possibilidades de selecionar mais livremente o local de trabalho, e por permitir uma maior mobilidade do que as tecnologias ‘com fio’. Como destaca Basole (2008) estudos realizados até então têm verificado benefícios organizacionais no uso de tecnologias móveis e sem fio, como eficiência, produtividade, maior velocidade na tomada de decisão, e melhoria dos processos. Porém, Saccol e Reinhard (2005) asseveram que diversas decorrências do uso das TIMS podem se dar sobre o trabalho dos indivíduos, tanto positivas como negativas. Os autores

compilaram, com base em diversos estudos, as mudanças provocadas pelo uso das TIMS (Quadro 1).

DECORRÊNCIAS POSITIVAS DAS TIMS	DECORRÊNCIAS NEGATIVAS DAS TIMS
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na capacidade de comunicação, coordenação, colaboração e troca de conhecimentos entre as pessoas em um escopo mais amplo de tempo e espaço, em tempo real • Melhor acesso a dados transacionais, redução de esperas entre o armazenamento de dados de operações físicas e seu acesso para decisão • Maior facilidade no acompanhamento das operações da organização em diferentes locais • Acesso direto a decisores e <i>stakeholders</i> que são fundamentais em uma tomada de decisão • Compartilhamento de documentos, facilidade na busca de consenso e legitimação de decisões • Descentralização no envio de informações e comunicações • Melhor alocação do tempo – aproveitamento oportunístico de intervalos e “tempos mortos” • Possibilidade de ajustes em programações e agendamento em tempo real • Melhor controle de recursos • Proveito de <i>insights</i> fora do horário de trabalho • Acesso a dados corporativos de qualquer local • Possibilidade de acessar e de ser acessado em qualquer local, a qualquer horário, tanto a trabalho quanto em relação à vida pessoal • Possibilidade de se trabalhar enquanto se está em movimento • Possibilidade de trabalhar de forma remota à organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação do trabalho torna-se mais complexa • Sobrecarga de dados • Interrupções desnecessárias - necessidade de gerenciar o recebimento de novas informações/ comunicações versus atividades “aqui e agora” • Tomada de decisões baseadas somente em eventos recentes ou evidências inadequadas • “Ilusão de controle”: gestores podem querer centralizar decisões pelo fácil acesso a dados transacionais, mas lhes falta conhecimento sobre realidades locais • Dependência por parte de subordinados, reduzindo o desenvolvimento de autonomia, capacidade decisória e liderança • “Bilateralização” na comunicação, perda de conhecimento e controle sobre comunicações • Aumento de demandas e exigência de respostas de forma imediata • Aumento do controle das organizações sobre as pessoas • “Invasão” da vida profissional sobre a vida pessoal e vice-versa • Perda de privacidade • Diminuição da qualidade de vida • Isolamento, Individualismo • Baixo direcionamento e estímulo ao desenvolvimento das pessoas • Dificuldades em se desenvolver equipes • Ambientes nos quais os trabalhadores móveis se encontram podem carecer de outros recursos além da TIMS

Quadro 1: Exemplos da dialética das mudanças provocadas pelo uso das TIMS

Fonte: Saccol e Reinhard (2005)

Os autores destacam que a dialética entre vantagens e desvantagens do uso das TIMS, deve ser considerada. São decorrências positivas e negativas provocadas que dizem respeito especialmente em relação à “comunicação, coordenação e controle e processo decisório, assim como sobre as interações sociais e sobre nosso modo de vida de forma geral” (SACCOL e REINHARD, 2005, p. 3).

Diante do Quadro 1 é possível observar que as decorrências positivas são em sua maioria benefícios gerados em nível organizacional, como a melhoria na capacidade de comunicação, no acesso aos dados, no acompanhamento das operações, no controle de recursos, e um melhor aproveitamento de tempo do indivíduo para a organização, dentre outros. Por outro lado, as desvantagens decorrentes do uso das TIMS, são em grande parte impactadas no indivíduo, como por exemplo, a dependência por parte do subordinado, aumento da demanda, aumento do controle das organizações sobre as pessoas, invasão da vida profissional sobre a vida pessoal e vice-versa, perda de privacidade, diminuição da qualidade de vida, isolamento e individualismo, baixo estímulo ao desenvolvimento das pessoas.

Independentemente do uso para fins individuais ou organizacionais, as tecnologias móveis e sem fio tem o escopo maior de oferecer mobilidade aos usuários. Para Kornak (2004) mobilidade é a aplicação de dispositivos móveis e tecnologias sem fio que permitem a comunicação, acesso à informação, e transações de negócios de qualquer dispositivo, de qualquer lugar, a qualquer momento. Na sua definição o autor deixa claro que ‘móvel’ e ‘sem fio’ são conceitos que podem ser usados como entidades não necessariamente separadas, aparecendo juntas na definição de mobilidade.

Conforme Kakihara e Sorensen (2002) o conceito de mobilidade não deve ser exclusivamente relacionado ao aspecto espacial, isto é, à questão geográfica de deslocamento corporal dos indivíduos que as TIMS oferecem, como comumente é abordado pela literatura. Os argumentos da maioria dos estudos são de que a importância da mobilidade, ou nomadismo, é claramente focada na característica corpórea do movimento humano, libertado das restrições geográficas devido às tecnologias de computação móvel e serviços, tais como telefones celulares e assistentes digitais pessoais (PDA's) (KAKIHARA e SORENSEN, 2001). Assim, os autores expandem a perspectiva geográfica defendendo que as tecnologias móveis oportunizam novas dimensões à interação entre as pessoas, possibilitando a mobilidade *espacial, temporal e contextual*:

[...] “ser móvel” não é só uma questão das pessoas que viajam, mas, muito mais importante, relacionada à interação que elas desempenham – a maneira pela qual elas interagem umas com as outras em suas vidas sociais (KAKIHARA e SORENSEN, 2002, p.1).

Dessa forma, tais tecnologias propiciam que os indivíduos exerçam diferentes papéis sociais, a qualquer hora, e em qualquer lugar. Ao permitir ao indivíduo se comunicar a

qualquer momento e em qualquer lugar, a mobilidade muda a forma dos seres humanos interagirem, afetando suas relações sociais, familiares, afetivas e profissionais.

Conforme Kakahara e Sorensen (2002) a Mobilidade Espacial denota o aspecto mais imediato da mobilidade em nossa vida em sociedade e manifesta-se, por exemplo, desde os grandes aumentos das viagens de negócios e turismo no século 20. Daí alguns autores (KLEINROCK, 2001; CHEN e NATH, 2005) cunham de “nômades” os indivíduos que se movem geograficamente sendo suportados por diferentes tecnologias, como os celulares e os PDA’s em particular.

Mas a mobilidade espacial refere-se não somente ao extenso movimento geográfico das **peessoas**, ela também significa o fluxo global de **objetos, símbolos**, e o **espaço em si**, e como tal evoca padrões complexos de interação humana (KAKIHARA e SORENSEN, 2002). Os autores asseveram que analisar a mobilidade apenas sob a perspectiva da circulação de seres humanos, torna incapaz a captura complexa da realidade emergente da mobilidade em nossa vida social, ficando a análise presa a um entendimento funcionalista. Para eles a “mobilização da espacialidade na interação humana resulta do fluxo rápido e complexo de todas as entidades que vivem em nosso mundo, incluindo não somente humanos, mas também objetos, símbolos e imagens” (p. 2).

Outro aspecto da mobilidade social de interação entre as pessoas que utilizam as tecnologias de informação móveis está relacionado à temporalidade. A Mobilidade Temporal, segundo Kakahara e Sorensen (2002), advém em grande parte dos esforços que se teve para criar novas tecnologias que acelerassem o ritmo de trabalho e para economizar tempo, mas não são as únicas transformações temporais induzidas pelas novas tecnologias. As mudanças de temporalidade causadas nos locais de trabalho podem ser discutidas em termos do que Orlikowski e Yates (2002) definem como **tempo objetivo e subjetivo**, isto é, o tempo “do relógio” (linear-quantitativo, que existe independentemente da ação humana), e o tempo socialmente construído (relativo aos significados intersubjetivos compartilhados).

Barley (1988) citado por Kakahara e Sorensen (2002) caracteriza a temporalidade usando a dicotomia monocronicidade e policronicidade, onde o primeiro refere-se às situações em que as pessoas procuram estruturar suas atividades e planos de eventos alocando específicas faixas de horários para a ocorrência de cada atividade separadamente. O último refere-se às situações onde as pessoas dão menos valor sobre, e aceitam, a divergência de

atributos estruturais e interpretativos de ordem temporal, ou seja, o fato de lidar com várias tarefas simultaneamente.

Considerando a recente difusão das TIC's na nossa vida social, e as mudanças em nossa noção de tempo, sequência e duração de eventos, e ritmos de vida e de trabalho, a tendência é o rápido aumento da policronicidade. Segundo Kakihara e Sorensen (2002) pode-se então assegurar que a “instantaneidade” do tempo na sociedade contemporânea em geral e no ciberespaço, aumenta ainda mais a policronicidade das atividades humanas.

Por fim, Kakihara e Sorensen (2002) asseguram que a dimensão temporal da interação humana não pode mais ser explicada sob a perspectiva do tempo linear, o “tempo do relógio”, ela é agora mobilizada em vários modos temporais, com base na perspectiva de cada ator e na interpretação do seu próprio tempo. Assim, tem-se um ambiente social complexo em que a monocronicidade e policronicidade de interação se entrelaçam.

Outra importante dimensão da mobilidade facilitada pelo uso das TIMS é a contextualidade, ou seja, as múltiplas interações e mudanças nas relações sociais. A Mobilidade Contextual ou Social remete aos aspectos interacionais tais como “de que maneira”, “em que circunstância particular”, e “para que ator (es)” a ação é desempenhada (KAKIHARA e SORENSEN, 2002). Nesse sentido, os autores citam Ljungberg e Sorensen (2000) os quais caracterizam a mobilidade de interação em duas dimensões: **não obstrusivas X obstrusivas**, e **efêmera X persistente**. Assim a interação pode ser mais ou menos intrusiva dependendo do rigor que ela impõe às obrigações para advertir ou reagir. Ao mesmo tempo, a interação pode variar de interação efêmera, que só existe no fluxo de atividades manifestadas em determinado momento, e a interação persistente, que necessita de uma mais aprofundada inspeção e discussão. Um e-mail recebido, por exemplo, que exige urgentemente uma resposta do receptor pode ser visto como uma interação persistente obstrusiva.

Ainda, outras questões relacionadas à mobilidade contextual dizem respeito aos **laços sociais**, sejam estes fortes ou fracos, existentes nas redes sociais. O uso das tecnologias móveis oferece às pessoas um amplo acesso aos atores com laços fracos, e um grande conjunto de contatos, expandindo as possibilidades de comunicação. Os laços fracos entre as pessoas têm sido mobilizados por aquelas tecnologias que, possibilitam então, de as pessoas interagirem com outros estavelmente, virtualmente a qualquer momento e em qualquer lugar. O Quadro 2 apresenta um resumo das dimensões da mobilidade propostas por Kakihara e Sorensen (2002) e suas perspectivas estendidas.

Desse modo, devido às várias aplicações das TIMS, as pessoas podem facilmente interagir umas com as outras relativamente livres de barreiras de espaço, tempo e contexto. Pica e Kakahara (2003) complementam nesse sentido que ser móvel é uma questão de interação, isto é, do modo com que as pessoas interagem umas com as outras em suas vidas sociais.

Dimensão da Mobilidade	Aspectos de Interação	Perspectivas
ESPACIAL	Onde?	Movimento geográfico de pessoas, objetos, símbolos, imagens, voz, entre outros
TEMPORAL	Quando?	Tempo do relógio X tempo social Tempo objetivo X tempo subjetivo Tempo monocrônico X tempo policrônico
CONTEXTUAL	De que modo? Em qual circunstância? Para quais atores?	Multi modalidade de interação: persistente X efêmera, intrusiva X obstrusiva Laços fortes e laços fracos em redes sociais

Quadro 2: Dimensões da Mobilidade e as perspectivas estendidas

Fonte: Kakahara e Sorensen (2002)

Quando se fala em Mobilidade são várias as temáticas de estudo possíveis e abordadas na literatura, como o negócio móvel ou *m-business* (SCORNAVACCA e BARNES, 2006; SCORNAVACCA e MCKENZIE, 2007; SCORNAVACCA e BARNES, 2008), a aprendizagem móvel ou *m-learning* (SACCOL et al., 2007; SCORNAVACCA, HUFF e MARSHALL, 2009), *m-government* (MANICA e SACCOL, 2009), e trabalho móvel (ZHENG e YUAN, 2007; YUAN e ZHENG, 2009). Sendo que a proposta desta tese visa o uso das tecnologias móveis no contexto social e organizacional, a temática do trabalho móvel merece ser abordada por trazer aproximações conceituais.

2.3 Trabalho Móvel

As Tecnologias de Informação, com sua crescente evolução na última década, têm gerado novas formas de organização do trabalho, como o teletrabalho, o trabalho móvel, trabalho nômade, e o trabalho misto entre ações presenciais e a distância. Conforme Andriessen e Vartiainen (2006, p. 4) “as mudanças tecnológicas, particularmente os desenvolvimentos em tecnologias de informação e comunicação (TIC’s) móveis e sem fio, criam possibilidades para trabalhar em qualquer lugar e momento”. Diante destas diferentes formas de trabalho, busca-se esclarecer os conceitos de teletrabalho e trabalho móvel, dentre outras definições relativas ao tema.

Rosenfield e Alves (2006) no dicionário de Trabalho e Tecnologia afirmam que Teletrabalho é sinônimo de trabalho à distância, dado seu prefixo *tele* (longe). Logo, definem o Teletrabalho como toda atividade remota realizada por meio de tecnologias de informação e comunicação (TIC's), as quais permitem obterem-se resultados num lugar diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza. Jamil (2004, p.26) corrobora nesse sentido que:

“O fenômeno de virtualização das empresas, com o surgimento das chamadas organizações virtuais, permite a adoção da prestação de serviços à distância. O teletrabalho é geralmente realizado fora do escritório-sede da empresa, ou de uma de suas filiais, utilizando-se a estrutura doméstica ou de outro centro de trabalho, sem a presença física constante do trabalhador”.

Conforme Rosenfield e Alves (2006) o teletrabalho é uma categoria imprecisa, devido à diversidade de formas de ocupação e de atividades que cabem nessa definição. Vários são os termos utilizados como sinônimos de teletrabalho, tais como trabalho remoto, trabalho em rede, *telecommuting* e algumas modalidades a domicílio. De forma geral, elencam seis categorias principais de teletrabalho, com base no *Electronic Commerce and Telework Trends (ECaTT)*:

- a) trabalho em domicílio;
- b) trabalho em escritórios-satélite: extensões da empresa;
- c) trabalho em telecentros: estabelecimentos instalados próximos do domicílio;
- d) trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e) trabalho em empresas remotas ou *off-shore*: *call-centers* ou tele-serviços;
- f) trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo com o empregador para se trabalhar algumas horas fora da empresa (ROSENFELD e ALVES, 2006).

Os conceitos de Teletrabalho abordados remetem a um trabalho realizado fora de um local tradicionalmente tido como a empresa, para um outro local, utilizando TIC's. Nota-se que Rosenfield e Alves (2006) elencam o Trabalho Móvel como um tipo de Teletrabalho, no entanto, não indicam ser um tipo de trabalho mediante o uso de TIMS, ou mesmo de TIC's em geral. Na época em que o teletrabalho começou a ser observado, por volta dos anos 70, o fato de ser móvel remetia simplesmente ao um modo de trabalho que possui flexibilidade geográfica.

Com o desenvolvimento e massificação das TIMS, atualmente, o fato de chamar de móvel esta espécie de trabalho é justamente por ser uma atividade que utiliza tecnologias de informação móveis e sem fio, permitindo não só estar longe, à distância do local tradicional de trabalho, mas em movimento, em qualquer lugar. É nesse sentido que Vartiainen (2006, p. 14) define o Trabalho Móvel como “a possibilidade de um indivíduo executar suas tarefas em locomoção, a qualquer hora e em qualquer lugar, com a ajuda das tecnologias com e sem fio, de maneira flexível”. De uma maneira mais específica e clara, o Trabalho Virtual Móvel implica:

“[...] o interesse pelos cenários que foram distribuídos fisicamente e pelas pessoas móveis que interagem por meio das infraestruturas digitais e ferramentas móveis para desempenhar suas tarefas em um contexto organizacional que tem uma estrutura e cultura orientada para a mobilidade” (ANDRIESSEN e VARTIAINEN, 2006, p. 7).

Kristoffersen e Ljungberg (2000) descrevem quatro modalidades distintas de trabalho móvel quanto à espacialidade: (i) andar: ou movimentar-se em algum local específico, por exemplo, dentro de um depósito ou diferentes prédios ou salas para ir ao encontro de pessoas ou para atender a um evento; (ii) visitar: despender tempo em outros locais que não somente o local que serve como base para o trabalho por períodos temporários; (iii) viajar: ir de um lugar ao outro por meio de veículos como avião, trem, carro, ônibus; (iv) trabalhar em movimento (*wandering*): implica mobilidade física e espacial à medida que o trabalho vai sendo realizado, como por exemplo, um operador de caminhões em uma transportadora.

Então, os trabalhadores são considerados móveis quando andam, viajam, visitam clientes e movimentam-se, devido à mobilidade habilitada e facilitada pelo uso das TIMS. Isto é, os trabalhadores móveis são aqueles indivíduos que trabalham em, e se movem entre, diferentes locais de trabalho (ANDRIESSEN e VARTIAINEN, 2006), utilizando computador e ferramentas de comunicação para acessar informação remota da sua casa, do local de trabalho, no trânsito, e do seu destino (KLEINROCK, 2001).

A típica força de trabalho móvel, que utiliza tecnologias e serviços móveis e se move fisicamente, inclui gerentes, vendedores, transportadores, trabalhadores de serviços de campo, de emergência e de cuidados com a saúde, auditores, consultores, patrulhamento policial dentre outros (ANDRIESSEN e VARTIAINEN, 2006; YUAN e ZHENG, 2009). Segundo Yuan e Zheng (2009) é possível categorizar estes trabalhadores móveis em dois grupos: os trabalhadores móveis do conhecimento e os de campo. Trabalhadores móveis do

conhecimento englobam gerentes, força de vendas, jornalistas, agentes de estado, guias turísticos, enquanto que os trabalhadores móveis de campo são empregados de centros de distribuição, entregadores de produtos e serviços, motoristas de táxi e caminhão, seguranças, e pessoal de emergência (polícia, bombeiros e ambulância).

Os conceitos trazidos até então permitem concluir que por meio do uso de TIMS os trabalhadores móveis, de campo ou de conhecimento (KLEINROCK, 2001; ANDRIESSEN e VARTIAINEN, 2006; YUAN e ZHENG, 2009) acessam, manipulam e compartilham informação em movimento (LYYTINEN e YOO, 2002), o que lhes proporciona mobilidade, tanto na esfera de espaço, tempo e contexto (KAKIHARA e SORENSEN, 2002).

Esta mobilidade, onde o indivíduo acessa a informação em qualquer lugar, a qualquer hora, independentemente do contexto que se encontra, quando em questões organizacionais, pode-se chamar de Trabalho Móvel. Logo, o trabalhador móvel é o indivíduo que utiliza as TIMS com acesso à internet para realizar ou apoiar suas atividades profissionais, dentro ou fora da organização, durante ou fora da jornada de trabalho, independentemente de ter remuneração ou não para tal.

Nesse sentido Kakihara e Sorensen (2002a; 2002b) afirmam que os trabalhadores móveis realizam suas atividades além das fronteiras dos escritórios, utilizando variadas TIMS para apoiar seu trabalho, seja em casa, em hotéis, em clientes, ou em trânsito, a fim de otimizar o tempo. Esta temporalidade, contudo, não pode ser elucidada pelo tempo do relógio, e sim pela interpretação que cada sujeito faz do tempo. Isto, pois, na interação com outros indivíduos, os trabalhadores móveis constroem contextos específicos de acordo com suas ações e interações com os demais.

Zheng e Yuan (2007) ao buscar entender a natureza do trabalho móvel, propuseram um *framework* conceitual que visa analisar quatro aspectos fundamentais: os trabalhadores móveis, as tarefas móveis, o contexto móvel, e a tecnologia móvel. Comparando o trabalho móvel com o tradicional trabalho de escritório que é estacionário, os autores refletem *quem, o que, onde e quando*, e *como* é composto o trabalho móvel, compondo assim o *framework* do trabalho móvel e suporte ao trabalho móvel, apresentado na Figura 1.

Do *framework* infere-se que o trabalho móvel é realizado por trabalhadores móveis, dentro de um contexto móvel, a fim de realizar uma tarefa móvel, por meio da utilização de tecnologias móveis. No que tange aos Trabalhadores Móveis (*quem*) Zheng e Yuan (2007) enfatizam que eles podem ser trabalhadores móveis de campo (taxistas, prestadores de

serviços) ou do conhecimento (gerentes, executivos). Conhecer o **tipo de trabalhador móvel** e suas características auxilia a identificar o suporte necessário a estes trabalhadores que possuem preocupações e necessidades específicas.

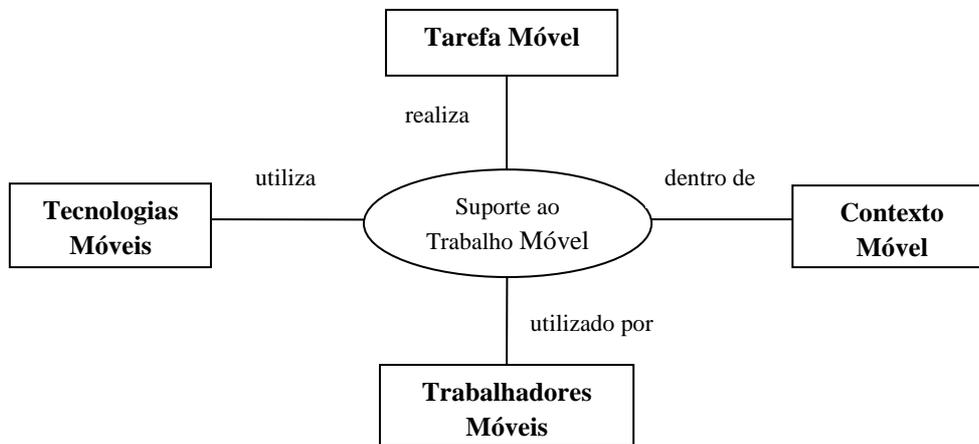


Figura 1: Framework do Trabalho Móvel

Fonte: Zheng e Yuan (2007)

A dimensão das Tarefas Móveis (*o que*) implica na **dependência de local e tempo**, isto é, havendo dependência do local, existem quadros temporais que podem dificultar para os trabalhadores móveis o desenvolvimento de determinadas tarefas, dentro de certo tempo. Também envolve **lidar com multi tarefas**, desenvolvendo várias atividades ao mesmo tempo, o que requer mais atenção (ZHENG e YUAN, 2007).

O Contexto Móvel (*onde e quando*), apesar de não ter uma definição universal, é tratado por Zheng e Yuan (2007) como as circunstâncias em que as tarefas móveis estão sendo realizadas pelos trabalhadores móveis. Assim, **estrutura temporal e local de trabalho** são dimensões importantes a serem verificadas no contexto do trabalho móvel. Trabalhadores móveis trabalham em diferentes lugares, o que acarreta levar em conta os arredores físicos (adaptar-se a diferentes locais de trabalho); as facilidades, que são muitas vezes limitadas devido à capacidade da ferramenta em uso; as incertezas, pois os trabalhadores móveis podem se deparar com situações não planejadas; e, interferências externas diversas de determinado local, mas que não podem ser evitadas, apenas enfrentadas. A estrutura temporal, por sua vez, remete ao tempo, que pode ser objetivo (do relógio) ou subjetivo (dos eventos), e que para o trabalhador móvel, o gerenciamento do mesmo tende a ser menos sob controle.

A quarta dimensão, a Tecnologia Móvel (*como*), diz respeito às tecnologias disponíveis para apoiar o trabalho móvel, ou seja, as **ferramentas móveis** (portabilidade), **infraestrutura de comunicação e aplicações**. Dependendo das configurações destas ferramentas, infraestrutura e aplicações, ou seja, da conveniência de acesso e processamento da informação a qualquer momento e em qualquer local, elas podem tornar o trabalho móvel mais ou menos produtivo (ZHENG e YUAN, 2007).

A fim de explorar melhor o entendimento das necessidades de suporte ao trabalho móvel, Yuan e Zheng (2009) realizaram um estudo empírico, focado desta vez na tarefa móvel, para comparar os dois tipos de trabalhadores móveis, os do conhecimento e os de campo, e assim verificar as necessidades de suporte a cada um desses grupos. Os autores propuseram um modelo de tarefa móvel para o trabalho móvel, analisando as dimensões da **complexidade da tarefa** e da **interdependência da tarefa**. A complexidade da tarefa refere-se ao nível de repetitividade e rotinização da tarefa a ser desempenhada; e a interdependência da tarefa pode se dar de quatro tipos: interdependência agrupada, sequencial, recíproca, e trabalho em equipe. Os autores acreditam que estas duas dimensões da tarefa não são suficientes para compreender as características do trabalho móvel, e assim, elencam também em seu modelo o contexto em que as tarefas móveis são desempenhadas, destacando as dimensões **criticidade do tempo** e **dependência do local**, similares a uma das dimensões do *framework* proposto por Zheng e Yuan (2007), que apresenta a estrutura temporal e o local de trabalho como dimensões do Contexto Móvel.

Assim, comparando as características da tarefa entre trabalhadores móveis de campo e de conhecimento, por meio de um questionário aplicado com 179 respondentes algumas descobertas foram feitas. O estudo mostrou que o nível de complexidade da tarefa para os trabalhadores móveis do conhecimento é mais alto que para os de campo, visto que os trabalhadores de campo geralmente fazem tarefas repetitivas no seu campo, seguindo procedimentos, enquanto que os do conhecimento normalmente não repetem tarefas e não seguem procedimentos padrões. O nível de criticidade do tempo para os trabalhadores de campo se mostrou maior do que para os do conhecimento, visto que aqueles são requeridos para completar tarefas dentro de poucas horas.

Quanto ao nível de variedade e dependência do local, foi mais alto para os trabalhadores de campo, em função de que geralmente trabalham em diferentes regiões, não tendo muitas vezes nem mesmo um escritório fixo. Trabalhadores que realizam entregas e

manutenções têm um local específico para efetuar estas atividades, por isso são bastante dependentes da localização. Por fim, o nível de interdependência das tarefas dos trabalhadores móveis do conhecimento se mostrou um pouco mais alto que dos trabalhadores móveis de campo. O estudo permite identificar diferentes necessidades entre os trabalhadores móveis de campo e de conhecimento, e assim, direcionar o suporte mais adequado para determinado tipo de trabalho móvel. Como Kakihara (2003) ressalta, as práticas de trabalho dos profissionais móveis moldam e são moldadas pelo uso da tecnologia móvel, e assim, consequências potenciais surgem da adoção e do uso intensivo destas tecnologias no dia-a-dia das práticas de trabalho.

Nesta seção foi apresentado o conceito de trabalho móvel, suas possibilidades, e um *framework* de apoio ao trabalho móvel. Contudo, optou-se por utilizar no texto da tese a expressão ‘usuário de tecnologia móvel’ e não ‘trabalhador móvel’, para assim caracterizar o indivíduo que usa a tecnologia, seja ele mais ou menos móvel.

3. PARADOXOS DA TECNOLOGIA: RESGATANDO AS TEORIAS

O termo 'paradoxo', apesar de ser um termo conhecido há muito tempo, merece ser resgatado quando se busca estudar as novas tecnologias de informação. O conceito de paradoxo remete à contradição, conflito, ambivalências, oposição entre duas ideias. Mick e Fournier (1998, p. 124) ao trazer o conceito de paradoxo defendem que este "(...) sempre tem sido centrado em torno da ideia de que condições opostas e polares podem simultaneamente existir, ou pelo menos podem ser potencializadas, na mesma coisa".

Jarvenpaa e Lang (2005) definem paradoxo como uma situação, ato, ou comportamento que parece ter qualidades contraditórias ou inconsistentes. Este é o entendimento que pressupõe as discussões seguintes sobre os paradoxos relativos à tecnologia e a tecnologia móvel, em ordem cronológica de estudos.

“Assim, 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).

Conforme Jarvenpaa e Lang (2005) os paradoxos da tecnologia móvel emergem no processo de ação e experiência desta tecnologia a partir da perspectiva do usuário, levando em consideração que tais ações e experiências são dependentes de fatores situacionais e contextuais. Isto é, o contexto social, organizacional, tecnológico e cultural influenciam as motivações e objetivos do indivíduo para usar uma tecnologia móvel. De tal modo, as decisões para usar a tecnologia móvel em diferentes situações para diferentes propósitos, como comunicação, coordenação, eficiência, mobilidade e socialização, acabam por afetar, reforçar ou modificar aqueles contextos. Assim, independentemente da finalidade específica, eventualmente o uso da tecnologia pode gerar situações de conflito para o usuário, ou seja, de situações paradoxais.

Portanto, os paradoxos são relativos aos interesses de uso, às práticas individuais, e aos sentimentos advindos do uso. Os paradoxos aqui abordados nas próximas subseções são socialmente construídos quando os usuários polarizam as experiências advindas do uso da tecnologia.

3.1 Os Paradoxos para Produtos Tecnológicos de Mick e Fournier (1998)

Mick e Fournier (1998) foram pioneiros no meio acadêmico em discutir os paradoxos tecnológicos, quando realizaram uma pesquisa nos Estados Unidos a fim de entender as perspectivas, os significados e comportamentos dos consumidores de produtos tecnológicos (computadores, impressoras, televisores, entre outros). Por meio de entrevistas fenomenológicas, grupo de foco e posterior *survey*, os autores evidenciaram oito paradoxos tecnológicos. O primeiro paradoxo, **Controle X Caos** diz respeito ao fato de que, os produtos tecnológicos, dos computadores às máquinas de lavar, são frequentemente destacados por facilitar o controle e a ordem das atividades, mas também podem gerar desordem, causando revolta (MICK e FOURNIER, 1998). Nas pesquisas de Mick e Fournier (1998) os respondentes viam os produtos tecnológicos dotados de ‘poderes ocultos’ como se aqueles pudessem dominá-los. Tais percepções conduzem geralmente o usuário ao uso indevido da tecnologia, ao abandono ou ao uso excessivo.

Um segundo paradoxo, **Liberdade X Escravidão**, aparece juntamente com **Controle X Caos**, como os paradoxos mais salientes nas falas dos entrevistados. O paradoxo da **Liberdade X Escravidão** se evidencia quando é possível verificar que a tecnologia permite uma independência ao usuário, reduzindo as limitações que o mesmo tem na realização de tarefas. Por outro lado, Mick e Fournier (1998) afirmam que esta mesma tecnologia pode provocar dependência ao ser eficiente para o usuário, e assim gerar novas restrições. Os autores evidenciaram nos **Controle X Caos** e **Liberdade X Escravidão** uma relação reversível mestre-escravo dos usuários com a tecnologia, com profundos sentimentos de conflito, ambivalência, e estresse.

Novo X Obsoleto foi outro paradoxo verificado pelos autores, que remete ao fato de os consumidores ao adquirirem uma nova tecnologia visualizarem os novos benefícios decorrentes do avanço do conhecimento, como também, em curto espaço de tempo entre a aquisição e o uso, esta tecnologia estar ultrapassada. Os entrevistados relatam que suas tecnologias quando compradas eram atualizadas, mas que após seis meses, quando feita nova entrevista, as mesmas já estavam fora de moda ou necessitando atualizações, o que é relatado com sentimentos de traição e deslealdade.

O paradoxo **Engajamento X Desengajamento** é potencialmente o mais abstrato de todos (MICK e FOURNIER, 1998), pois a tecnologia pode tanto facilitar o envolvimento e as

atividades das pessoas como também possibilita que o usuário, em função dela oferecer diversos benefícios, se acomode, se desconecte com o que estava sendo feito, e até mesmo fique passivo. Apesar de ser um paradoxo que poucos respondentes tivessem consciência, destacou-se o sentimento de passividade diante da sociedade, ou seja, a confiança que as pessoas têm na tecnologia para que esta faça as coisas, o que os torna indivíduos cada vez menos criativos.

A **Eficiência X Ineficiência** é, segundo os autores, o paradoxo relacionado ao fato de os produtos tecnológicos não somente pouparem o tempo de quem os utiliza otimizando suas tarefas, como também consumirem o tempo dos usuários ao exigir mais esforço e tempo em outras atividades e compromissos que até então eles não tinham. Este paradoxo foi evidenciado tanto em altas tecnologias como computadores, como em baixas tecnologias tais como aparelhos domésticos.

Ao apresentar o paradoxo **Satisfação X Criação de Necessidades**, Mick e Fournier (1998) destacam que a tecnologia pode suprir e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, mas por outro lado ela cria nestes, novas necessidades e desejos até o momento não existentes. As evidências apresentadas pelos entrevistados remetem a sentimentos de conforto trazido pelas tecnologias, porém, ao mesmo tempo uma maior complexidade. De acordo com os autores, a especialização do conhecimento complexo e a exigência de aprendizagem contínua no mundo tecnológico tem certo desgaste emocional.

Conforme Mick e Fournier (1998) o Paradoxo da **Integração X Isolamento** já vinha sendo referido por pesquisadores sociais e da história à relação do usuário com a televisão e o computador, sendo também um paradoxo um tanto abstrato. Na acepção dos autores a tecnologia pode facilitar a interação entre pessoas, e aproximá-las, como é nítido no caso das tecnologias de telecomunicações, porém, pode por outro lado, separá-las em função de tomarem lugar de outras atividades gerando distanciamento entre os indivíduos. Neste paradoxo os autores evidenciaram diferenças de percepção conforme o gênero. As respondentes mulheres pareciam ser mais conscientes a esse paradoxo, talvez por terem uma tendência a se preocuparem mais com as relações humanas e comunitárias do que os homens.

Por fim, a tensão gerada pelo paradoxo **Competência X Incompetência** diz respeito aos desafios que os consumidores enfrentam ao ter de ler manuais, operar, fazer atualizações e manutenções de produtos tecnológicos, podendo provocar sentimentos de ignorância ou incompetência. Por outro lado, a nova tecnologia propicia aos mesmos o exercício de novas

competências, que possibilita fazer coisas que antes não faziam, trazendo o sentido de inteligência ou eficácia. Os consumidores informantes de Mick e Fournier (1998) revelaram que reconhecem as sensações de progresso e inteligência advindos da tecnologia, que se alternam sutilmente com sentimentos negativos de regressão e estupidez.

Os autores asseguram que alguns paradoxos como Controle X Caos, Liberdade X Escravidão, Novo X Obsoleto, e Competência X Incompetência podem ser mais notáveis dentre todos porque eles são muitas vezes experienciados em relação a uma gama de produtos tecnológicos que são difíceis de compreender, frequentemente se quebram e tornam-se rapidamente obsoletos. Mick e Fournier (1998) afirmam que os outros paradoxos são mais sutis e mais abstratos, e por isso menos saliente entre os consumidores. Destacam ainda que, alguns paradoxos aparecem mais associados com certos tipos de produtos, como os paradoxos Competência X Incompetência e Novo X Obsoleto, que foram particularmente relacionados aos produtos eletrônicos e computacionais, em que as rotinas de operação são mais complicadas e a inovação é constante.

3.2 Os Paradoxos da Tecnologia Móvel de Jarvenpaa e Lang (2005)

Assim como Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005) também estudaram os paradoxos tecnológicos, mas conduzindo suas pesquisas especificamente com as tecnologias móveis. Os autores realizaram o estudo com usuários da Finlândia, Japão, China e Estados Unidos, e evidenciaram após 33 sessões de grupo de foco, oito paradoxos aplicados à tecnologia móvel, como celulares, *smartphones*, assistentes digitais, que moldam a experiência e o comportamento do usuário. Dos oito paradoxos verificados por Jarvenpaa e Lang (2005), quatro foram os já evidenciados por Mick e Fournier (1998): Liberdade (ou Empoderamento) X Escravidão, Competência X Incompetência, Satisfação X Criação de Necessidades e Engajamento X Desengajamento.

Na acepção de Jarvenpaa e Lang (2005) a permanente conectividade permite às pessoas assumirem a qualquer momento, onde quer que elas estejam, negócios, família ou amigos; uma liberdade que empodera os usuários. Por outro lado, esta mesma conectividade impede o usuário de manter-se distante dos outros, o que evidencia o paradoxo **Empoderamento/Escravidão**. Assim, a mesma ferramenta que empodera permitindo aumento da produtividade, maior flexibilidade, e mais eficiência nos modos de coordenar

tarefas e pessoas, muitas vezes também é tida algo que aumenta a pressão do trabalho, torna o monitoramento e supervisão mais próximos, e impede separar e manter distância do trabalho. A escravidão refere-se à sensação que o usuário tem de dependência, resultante da necessidade de estar sempre disponível e conectável para as pessoas. Os respondentes do estudo de Jarvenpaa e Lang (2005) evidenciam o aspecto negativo da escravidão ao mencionarem que ficam a disposição para o trabalho 24 horas durante os 7 dias da semana, e que no período de férias também são chamados pela chefia para completarem tarefas profissionais.

Outro paradoxo evidenciado por Jarvenpaa e Lang (2005) é o da **Competência/Incompetência**. A habilidade para fazer qualquer coisa, a qualquer momento, em qualquer lugar, dá ao usuário da tecnologia móvel um conjunto de novas competências, fazendo coisas que elas não faziam antes. De acordo com os autores, as pessoas usam suas novas competências adquiridas, habilitadas para a tecnologia, a fim de desempenhar novas tarefas, ou as tarefas de uma forma mais eficiente. Por outro lado, este fato faz com que elas logo experienciam uma sensação de incompetência, dado que uma nova competência pode comprometer a outra. A nova competência de usar a comunicação móvel de mensagens de texto pode negativamente afetar a competência da linguagem, assim como utilizar tecnologias móveis em reuniões dá ao usuário mais informações mas também pode distraí-lo mais facilmente, e diminuir seu desempenho.

O paradoxo **Necessidades Preenchidas/Necessidades Criadas** mostra como a tecnologia móvel provê soluções para muitos problemas, mas ao mesmo tempo, ela também acarreta em um conjunto de novos problemas. A mesma característica que preenche uma necessidade do usuário cria outra: a mobilidade supre a necessidade de mais segurança porque ela permite que as pessoas fiquem em contato, por exemplo, mas ironicamente esta segurança parece criar um novo senso de vulnerabilidade, gerando medo ao pensar na possibilidade de perdê-la (JARVENPAA e LANG, 2005).

Engajamento/Desengajamento é o outro paradoxo também elencado por Jarvenpaa e Lang (2005). Segundo os autores, a tecnologia móvel possibilita aos usuários escolher quando engajarem-se em um discurso, e quando desengajar, porém o conflito se dá no desejo de retirar-se de um ambiente estressante, mas que ao mesmo tempo permanece envolvente. Isto pode ser ilustrado quando uma chamada telefônica interrompe uma reunião, e o usuário, abruptamente se desengaja da atual conversa e se engaja na ligação, deixando os presentes de

lado. Os usuários do estudo de Jarvenpaa e Lang (2005) relataram que engajar-se com as tecnologias de comunicação móvel pode conduzi-los a desengajarem-se das atividades sociais face a face. Ou seja, a tecnologia móvel permite fugir do espaço e momento atual para algo paralelo, como o celular e a internet.

Diferentemente de Mick e Fournier (1998) que asseguram que a dualidade entre independência X dependência está implícita no paradoxo Liberdade X Escravidão, uma das novas tensões usuário-tecnologia evidenciada por Jarvenpaa e Lang (2005) foi justamente o paradoxo **Independência X Dependência**. Este diz respeito ao usuário ter mais independência por meio da mobilidade, porém, o poder de conectar independentemente do espaço e tempo, cria uma nova forma de dependência, pois muitos usuários sentem desconforto quando não estão conectados, mesmo que temporariamente, pois acreditam que alguém pode estar querendo se comunicar. Os autores asseveram que embora este paradoxo possa ser considerado um caso especial do paradoxo Empoderamento X Escravidão, o mesmo foi categorizado, pois seu aspecto particular foi quase universalmente reconhecido como um problema com o qual os usuários estavam lutando. Alguns negam a dependência da tecnologia, mas a maioria acha muito difícil quebrar o hábito do “sempre conectado”, que tinha adquirido, e admitem claramente que se tornaram dependentes da conectividade total.

O paradoxo **Planejamento X Improvisação** remete à possibilidade, de um lado, que a tecnologia móvel tem de oferecer aos usuários efetivas ferramentas de planejamento e assim permitindo melhor coordenar reuniões e planejar o trabalho e demais atividades. Entretanto, por outro lado, sabendo dos poderes que a tecnologia confere aos seus usuários, estes tendem a gastar menos tempo e se esforçar menos na organização de seus horários, confiando mais na tecnologia que permite mascarar a falta de preparação com uma contínua improvisação. Esta por sua vez, gera desorganização, e assim, a tecnologia, se mal utilizada pode gerar o caos (JARVENPAA e LANG, 2005). Os autores afirmam que algumas pessoas parecem perder a habilidade de planejar com antecedência e simplesmente fazer apontamentos. Vários respondentes da pesquisa relataram situações em que o planejamento impreciso de uma reunião conduz a varias mudanças e improvisações, resultando em esforços extras, agendas modificadas, atrasos e perda de tempo de trabalho.

Jarvenpaa e Lang (2005) também discutem o paradoxo **Público X Privado** da tecnologia móvel. Usualmente as tecnologias móveis são consideradas ferramentas pessoais para comunicação privada, mas por estarem livres das restrições de tempo e espaço, os

usuários estabelecem seus próprios espaços e tempos de comunicação. De tal modo, e em função das pessoas assumirem diferentes papéis em seu cotidiano, as conversas privadas em espaços públicos aumentaram nos últimos tempos, o que pode criar atrito e interferência (barulho, gestos, emoções) afetando as atividades e privacidade de outras pessoas.

Por fim, o paradoxo **Ilusão X Desilusão** diz respeito ao fato de que, ao adquirir uma tecnologia móvel os usuários criam certas expectativas com base em promessas oferecidas por esta tecnologia. Quando estas não são constatadas, geram desapontamento, como é o caso da frustração ao descobrir que a comunicação em qualquer lugar significa em alguns lugares e áreas somente, devido a sua limitada cobertura e pontos de conectividade; assim como o tempo de duração de baterias de celulares e notebooks que limita o uso por longo tempo (JARVENPAA e LANG, 2005).

3.3 As Dualidades do Uso do *Smartphone* de Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006)

Com o objetivo de estudar o acesso ao e-mail no *smartphone* e as implicações sociais deste uso, Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) descrevem as experiências obtidas por meio de entrevistas em profundidade dos usuários colaboradores de uma empresa privada. Destacam os autores que o *smartphone* permite uma relativa facilidade em acessar e receber e-mails em quase todos os lugares, fazendo com que os usuários não necessitem estar no trabalho, no escritório da casa, ou mesmo conectado a um notebook. Do mesmo modo, não há tempo desperdiçado em ligar o computador e acessar uma conexão de internet, nem mesmo em fazer *download* de e-mails, visto que o sistema persistentemente “empurra o e-mail” para o usuário, se assim este configurar.

Dadas tais especificidades, o estudo evidenciou três tipos dualidades do uso do *smartphone*, advindas de experiências múltiplas e conflitantes. A primeira dualidade é a **Continuidade X Assincronicidade**, que diz respeito ao fato do *smartphone* permitir aos usuários estarem permanentemente conectados, mantendo um fluxo de comunicação, ao passo que o mesmo possibilita a assincronicidade do e-mail para controlar quando e como responder a mensagem. Como afirmam Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006, p.9), este paradoxo é evidenciado pelos respondentes quando relatam “estar em contato sem realmente estar em contato”. Os mesmos descrevem que o *smartphone* oferece-os uma sensação de conexão permanente com a organização e com seu trabalho. Grande parte deles carrega o aparelho

muito próximo de si o tempo todo, mesmo à noite e nos finais de semana, checando o e-mail regularmente, remetendo a uma necessidade de manter-se em contínuo fluxo de informação.

Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) destacam que atender ao fluxo não significa necessariamente interagir com o fluxo de informação, mas principalmente a vontade do usuário de obter mais informação. Nesse sentido, asseguram os autores que existem dois tipos de respondentes de e-mails, os ‘respondentes constantes’ que respondem tão logo a mensagem tenha chegado à caixa de e-mails, e os ‘respondentes por lote’, que valorizam a assincronicidade e acreditam que o *smartphone* possibilita certo controle sob quando responder. Em ambos os perfis, os usuários relataram que monitorar as mensagens que chegam constantemente no *smartphone* lhes oferece um sentimento de controle sob o fluxo contínuo de informação e a sensação de que estão conscientes da informação que está diante deles. Este monitoramento constante dos e-mails é tido como uma habilidade de ‘entrar’ na vida organizacional com um rápido olhar no dispositivo, e beneficiando desta forma, a comunicação hierárquica interna à organização (MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES, 2006).

Os autores também constataram uma segunda dualidade, a **Autonomia X Vício**. Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) afirmam que a autonomia e a flexibilidade de realização das atividades propiciada pelo uso do *smartphone* é elucidada pela possibilidade que os usuários tem de poder deixar o local de trabalho para atender questões pessoais, ou até mesmo manterem-se conectados com família e amigos no próprio local de trabalho. Do mesmo modo, a autonomia é ofertada pela flexibilidade de ‘quando’ e ‘como’ se comunicar com os demais.

Por outro lado, este aumento de autonomia gera um sentimento de ter que estar comprometido em manter-se conectado, ou seja, gera um vício de ter o *smartphone* sempre ligado e constantemente atualizado, principalmente quando o uso do aparelho é mandatário por parte da organização. De acordo com Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) este sentimento está relacionado com as expectativas que as pessoas de dentro de uma comunidade de usuários possuem de que o outro está disponível, e tem o compromisso de estar conectado, e assim internalizam este comportamento como norma. O fato de saber que todos estão acompanhando o tráfego de e-mails gera o hábito de checar os e-mails várias vezes no período de uma hora, o que se constata independente de horários e dias da semana.

Logo, este aumento de expectativa de disponibilidade e responsabilidade por se engajar na comunicação abastece a compulsão para estar conectado. Ocorre que, diante de tais consequências paradoxais, nem sempre esses usuários assumem a compulsão. Dentre aqueles que assumem, mencionam sentimentos de vício fazendo analogia até mesmo com uma droga química, bem como de uma relação ambivalente de amor e ódio com o *smartphone* (MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES, 2006).

O uso compulsivo do *smartphone* se dá muitas vezes em função deste dispositivo oportunizar o monitoramento e controle do fluxo de informação, no que se refere a receber e responder e-mails. Entretanto, esta experiência cria no indivíduo um senso de antecipação, em que ele prontamente responde a mensagem recebida gerando nova oportunidade de comunicação. Esta antecipação paradoxalmente permitirá nova comunicação e mais mensagens a serem checadas e respondidas (MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES, 2006).

Assim como Mick e Fournier (1998) e Javenpaa e Lang (2005), Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) também constataram um conflito no uso da tecnologia móvel no que diz respeito ao engajamento, isto é, um conflito **Engajamento X Desengajamento**. Segundo estes autores, o uso do *smartphone* possibilita um amplo envolvimento nas comunicações via e-mail, tornando estas mais dinâmicas e eficientes. Entretanto, seu uso pode proporcionar um distanciamento das interações pessoais e dos eventos que ocorrem presencialmente, podendo assim, afetar o entendimento e riqueza das mensagens. No geral, os achados sugerem que as dinâmicas sociais de uso do *smartphone* acabam por ocasionar diversas experiências conflitantes, conduzindo a consequências contraditórias para a organização, para os membros, e suas famílias (MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES, 2006).

De acordo com os autores alguns usuários relatam sensações de distanciamento ao usar o *smartphone*, como se estivessem em um mundo paralelo, o “mundo do *smartphone*” (no estudo, o “mundo do *Blackberry*”). Ocorre o afastamento das interações presenciais para o engajamento nas comunicações mediadas tecnologicamente. Os usuários confirmam situações em que isto afeta sua moral, pois em determinados momentos se encontram em reuniões presenciais com suas chefias e são chamados à discussão. O fato de estarem distantes, utilizando seus *smartphones*, afeta a qualidade das reuniões, sendo até mesmo relatado como falta de etiqueta (MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES, 2006). Por outro lado,

determinados indivíduos veem valor em usar o *smartphone* em reuniões, por este uso oportunizar a realização de serem multitarefas, realizando várias tarefas ao mesmo tempo, tornando-os mais produtivos.

De acordo com Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) a decisão em utilizar o dispositivo em reuniões se dá principalmente quando estão presentes várias pessoas, e o foco de atenção não se prende no usuário em específico. Para os autores, “ambas as formas de interação refletem diferentes lógicas de engajamento e diferentes normas de relacionamento, (...) o que produz algumas tensões e conflitos”, visto que se modificam os limites espaço-temporais do seu trabalho (p. 14).

3.4 Os Paradoxos de Desempenho Tecnológico Do Trabalho Móvel De Sorensen (2011)

Após anos de estudos sobre mobilidade, Sorensen (2011) discute em sua obra os desafios emergentes do trabalho móvel, e diferente dos autores antes mencionados, apresenta três paradoxos relacionados à gestão e desempenho tecnológico. Conforme o autor, as tensões e paradoxos de uso da tecnologia móvel emergem a partir de um conflito ao usar a tecnologia: cultivar os limites (ação planejada) ou cultivar a fluidez (ação emergente). Isto é, “a interação móvel no contexto de trabalho ocorrerá em um ambiente contraditório e paradoxal de demandas, opiniões e decisões conflitantes” (SORENSEN, 2011, p. 49).

Este contexto pode ser representado pela metáfora da contemporaneidade que é a ideia de redes, trazida por estudiosos de várias áreas (DELEUZE e GUATTARI, 1995; LÉVY, 1996; CASTELLS, 1999; LEMOS, 2002; BAUMAN, 2009), e que contempla noções como conectividade, fluxo, compartilhamento, mobilidade, rapidez, fluidez e instantaneidade. Neste cenário a presença das Tecnologias de Informação (TI) é fundamental enquanto ferramenta para transacionar de forma ágil a informação.

Na acepção de Sorensen (2011), o indivíduo que trabalha utilizando as tecnologias móveis, tem a oportunidade de fazer o uso planejado desta tecnologia, mantendo padrões pré-estipulados de trabalho, e assim cultivando os limites em seu desempenho tecnológico. Por outro lado, a tecnologia móvel propicia amplas oportunidades para ultrapassar os limites por meio de uma interação fluida, ou seja, o uso do celular com internet oportuniza não só a ligação telefônica como também infinitas novas interações por mensagens SMS, e-mail, mensagem instantânea, atualizações nas redes sociais, entre outros. Nesse sentido, o

desempenho do uso da tecnologia será resultado da decisão de uso entre as possibilidades (*affordances*) que a mesma oferece e as situações específicas de contexto (ARNOLD, 2003).

Ao discutir o paradoxo entre fluidez e limites, Sorensen (2011, p. 58) define que:

“A aplicação distribuída de serviços móveis fornece ricas oportunidades para a fluidização de, por exemplo, interação interpessoal, arranjo de responsabilidades em colaboração e de controle das atividades altamente distribuídas. Entretanto, os desempenhos de tecnologia móvel também apoiam a formação de novas fronteiras individualizadas para a interação, limites em acordos de colaboração e fluxos de decisão organizacional”.

Assim, partindo da premissa de que “a interação móvel em um contexto de trabalho ocorrerá em um ambiente contraditório e paradoxal de demandas, opiniões e decisões conflitantes” (SORENSEN, 2011, p. 49), o autor afirma que os paradoxos estão relacionados ao desempenho de tecnologia planejado (limitado) e emergente (fluido), e que dizem respeito à Criatividade, Colaboração e Controle.

O paradoxo do **Controle fluido X Controle limitado** refere-se às atividades envolvidas na supervisão e gestão do trabalho por meio do uso da tecnologia móvel, visando ao planejamento, controle e supervisão das atividades de trabalho móveis voltadas para a gestão interna e externa das fronteiras organizacionais de interação (SORENSEN, 2011). Segundo Sorensen (2011) isto envolve a dualidade da ação planejada (limitada) e da ação emergente (fluida) por parte do usuário, ou seja, a tecnologia móvel apoia a gestão do trabalho a fim de controlar, gerenciar e supervisionar as atividades, sendo então um controle fluido; mas também pode prover oportunidades para aumentar a discricção individual nas ações e decisões, dificultando a prática de coordenação e controle, havendo assim um controle limitado.

Nesse sentido Sorensen (2011) destaca que a maior conectividade oferecida pelas tecnologias móveis pode reforçar a estipulação e controle das atividades distribuídas. Pode ainda ampliar as infraestruturas organizacionais para os trabalhadores móveis nos limites da organização a fim de apoiar a improvisação local para atender a necessidade emergente de decisões, possivelmente resultando em menos controle.

No que diz respeito à **Colaboração**, Sorensen (2011) afirma que ela pode ser fluida ou limitada, isto é, quanto ao desempenho tecnológico ao negociar e resolver atividades conjuntamente, em equipes de trabalho. Para o autor, o campo de trabalho comum é que define o lugar da interdependência mútua, sendo uma estrutura conceitual de apoio à análise

da colaboração e não um fenômeno tangível e diretamente observável, ainda que os elementos essenciais no campo do trabalho possam ser tangíveis.

De acordo com Sorensen (2011) a colaboração fluida pressupõe o usuário que utiliza a tecnologia móvel para resolver atividades interdependentes, isto é, que utiliza a tecnologia para engrenar seu trabalho com os demais colegas, e assim estabelece uma interação fluida. De outro modo, o usuário pode seguir regras, normas, padrões, e ter sua atividade limitada no sentido de colaborar, isto é, utiliza a tecnologia móvel isoladamente em suas tarefas.

Na perspectiva da **Criatividade** Sorensen (2011, p. 58) considera a mesma no sentido de “compreender os desempenhos de tecnologia do trabalhador móvel que servem aos propósitos da gestão de uma gama de oportunidades conflitantes, desejos e demandas”. De acordo com o autor, nesta perspectiva são considerados a gestão da informação e a criatividade de interação para gerenciar exigências contraditórias, turbulências e ambientes com limitações. De tal modo, o indivíduo usuário da tecnologia móvel usa da criatividade para gerenciar os conflitos de necessidades, os ambientes limitados quanto à conexão, e pressão pelo aumento de trabalho, conforme sua disposição e estado de espírito (SORENSEN, 2011), exercendo assim uma criatividade fluida. Por outro lado, usar dessa criatividade requer esforços para gerenciar consequências até então não previstas, o que muitas vezes é evitado pelo usuário previamente, limitando a sua criatividade.

PARADOXO	CONCEITOS	AUTORES
Controle X Caos	A tecnologia pode facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, como pode provocar desordem ou revolta.	MICK e FOURNIER (1998)
Liberdade/Empoderamento X Escravidão	A tecnologia pode facilitar a independência e reduzir restrições, como pode provocar dependência e mais restrições. A tecnologia móvel permite permanente conectividade com o trabalho, família e amigos, mas por outro lado, esta mesma conectividade impede o usuário de manter-se distante dos outros.	MICK e FOURNIER (1998), JARVENPAA e LANG (2005)
Novo X Obsoleto	A tecnologia pode trazer novos benefícios decorrentes do avanço do conhecimento, como pode estar ultrapassada no momento em que se torna acessível ao consumidor.	MICK e FOURNIER (1998)
Competência X Incompetência	A tecnologia pode trazer sentido de inteligência ou eficácia, como pode provocar sentimentos de ignorância ou incompetência. A tecnologia móvel propicia que usuários usem suas competências, mas também podem surgir sentimentos de falta de competência para o uso.	MICK e FOURNIER (1998), JARVENPAA e LANG (2005)
Eficiência X Ineficiência	A tecnologia possibilita menos esforço ou menos tempo gasto para a realização de certas tarefas, como pode requerer mais esforço e tempo em outras.	MICK e FOURNIER (1998)
Satisfação X Criação de Necessidades	A tecnologia pode facilitar a satisfação das necessidades ou desejos, como pode tornar conscientes necessidades e desejos ainda não reconhecidos. A tecnologia móvel supre as necessidades e auxilia na resolução de problemas, mas	MICK e FOURNIER (1998), JARVENPAA e

	ao mesmo tempo possibilita que sejam criados novos problemas.	LANG (2005)
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 <i>smartphone</i> 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)
Independência X Dependência	A tecnologia móvel propicia a independência, por possibilitar estar conectado, independentemente do local e do tempo, mas cria uma nova forma de dependência, da própria conectividade.	JARVENPAA e LANG (2005)
Planejamento X Improvisação	A tecnologia móvel pode ser uma ferramenta de planejamento, permitindo melhor coordenação de tarefas, atividades sociais e reuniões. Porém, pode gerar maior improvisação, visto que o usuário tende a gastar menos tempo e esforço organizando suas tarefas.	JARVENPAA e LANG (2005)
Público X Privado	A tecnologia móvel pode ser utilizada privadamente, mas ao poder ser usada em todo lugar e em todo momento, pode acarretar a invasão do espaço alheio.	JARVENPAA e LANG (2005)
Ilusão X Desilusão	A tecnologia móvel cria expectativa de novos atributos e possibilidades, mas que se não verificadas geram desapontamento e frustração.	JARVENPAA e LANG (2005)
Continuidade X Assincronicidade	O <i>smartphone</i> 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)
Autonomia X Vício	O uso do <i>smartphone</i> faz com que os usuários sintam o aumento da sua autonomia e flexibilidade de seu trabalho, porém também os obriga a manter seus aparelhos ligados e constantemente atualizados.	MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES (2006)
Criatividade fluida X Criatividade limitada	O usuário da tecnologia móvel usa da criatividade para gerenciar os conflitos de necessidades, os ambientes limitados quanto à conexão, e pressão pelo aumento de trabalho, porém, ser criativo requer esforços para gerenciar consequências até então não previstas.	SORENSEN (2011)
Colaboração fluida X Colaboração limitada	A tecnologia móvel possibilita esforços e interações coletivas, porém, o usuário pode seguir regras, normas, padrões, e utilizar tecnologia móvel isoladamente em suas tarefas.	SORENSEN (2011)
Controle fluido X Controle limitado	A tecnologia móvel apoia a gestão do trabalho a fim de controlar, gerenciar e supervisionar as atividades, mas também pode prover oportunidades para aumentar a discricção individual nas ações e decisões, dificultando a prática de coordenação e controle.	SORENSEN (2011)

Quadro 3: Paradoxos da Tecnologia e respectivos conceitos e autores

Fonte: elaborado com base em Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005), Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) e Sorensen (2011)

Buscando construir um aparato teórico que pudesse dar sustentação ao entendimento dos paradoxos referentes ao uso da tecnologia móvel, construiu-se o Quadro 3 que abarca os

paradoxos, conceitos e autores sobre o tema. Destaca-se que são elencados os paradoxos gerais para produtos tecnológicos de Mick e Fournier (1998), complementados pelo foco mais específico de Jarvenpaa e Lang (2005) sobre a tecnologia móvel, adicionados pelo estudo de Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) que focam no *smartphone*, findando com a perspectiva de Sorensen (2011) que aborda os paradoxos sob um olhar de gestão.

4. ALÉM DA TEORIA SÓCIO-TÉCNICA: A SÓCIO-MATERIALIDADE EM ESTUDOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Muitas pesquisas sobre tecnologias ao abordar a interação homem-computador investigam a usabilidade, isto é, são estudos que apresentam modelos de avaliação e análise de aceitação da tecnologia, como os modelos já consagrados na literatura: o *Technology Acceptance Model* (TAM), o *Task Technology Fit* (TTF), e o *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT). Ainda que tais modelos tenham o foco no usuário, eles apresentam uma perspectiva utilitarista, que como critica Saccol (2005), deixam de lado questões sociais e emocionais ligadas à tecnologia.

A fim de atender ao objetivo desta pesquisa de tese, que é investigar a relação existente entre as práticas sócio-materiais do usuário e os paradoxos de uso da tecnologia móvel, tais modelos não são os mais adequados. Desse modo, a perspectiva social evidencia-se como a mais adequada para investigar tal relação, diante das práticas e experiências do usuário, visto que o uso das tecnologias móveis está muito relacionado ao contexto e às interações criadas pelos indivíduos (KAKIHARA e SORENSEN, 2002a; 2002b) bem como às questões ambivalentes trazidas por Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005), Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) e Sorensen (2011).

A perspectiva ou teoria Sócio-Técnica implica que qualquer organização ou sistema de trabalho consiste de dois subsistemas interdependentes: social e técnico. O social engloba os atributos das pessoas, as relações entre elas, sistemas de recompensas, e estruturas de autoridade, por exemplo. Já o subsistema técnico preocupa-se com os processos, tarefas, e as tecnologias necessárias para transformar os inputs em outputs. A interação e a compatibilidade entre os dois sistemas é que determina a efetividade de um sistema de trabalho (CHEN e NATH, 2008).

Entretanto, segundo Orlikowski (2000; 2007; 2010) para estudos sobre práticas cotidianas de trabalho que incluem as tecnologias, a perspectiva Sócio-Técnica se mostra um tanto limitada, pois considera o aspecto social e material separadamente. É neste sentido que se busca apresentar na próxima seção a perspectiva Sócio-material estruturada pela referida autora, que busca trabalhar imbricadamente o social e o material, ou seja, humano e

tecnologia. Na sequência, estudos sobre o contexto são abordados buscando dar aporte à compreensão da interação entre humano e tecnologia à luz de uma perspectiva fenomenológica.

4.1 Sócio-materialidade: o entrelaçamento constitutivo entre material e social

Orlikowski (2000) já naquela época discutia a interação entre tecnologia e outros recursos organizacionais, buscando ampliar a perspectiva estrutural tida até então para estudos que envolvem tecnologia. Conforme assevera a autora, é de suma importância compreender esta interação no sentido do que as pessoas fazem com a tecnologia no seu dia a dia, ou seja, como esse uso é estruturado por regras e recursos resultantes de ações contínuas e do uso recorrente nessas interações.

Nesse sentido Orlikowski (2007; 2010) questiona a separação do técnico e do social, e propõe uma perspectiva que vai além desse dualismo, a Sócio-materialidade. Pensar a tecnologia separadamente do humano é segundo Orlikowski (2000, p. 406) “estabilizá-la”, e “ignorar o fato de que as pessoas podem e devem redefinir e modificar o significado, as propriedades e aplicações da tecnologia”. Sua abordagem, que trata do entrelaçamento recursivo de humanos e da tecnologia na prática, sugere que social e material são inseparáveis na prática. Tal perspectiva implica que pessoas, tecnologias e organizações são constitutivamente enredadas, onde só é possível separá-las analiticamente.

A autora assegura que a relação entre social e material não está suficientemente elucidada nos estudos organizacionais, os quais têm lidado com a materialidade sob dois modos, o que tem gerado dificuldades conceituais (ORLIKOWSKI, 2007). O primeiro deles são os estudos que desconsideram, minimizam ou tomam como certa a materialidade das organizações. O outro modo, são os estudos específicos de casos de adoção, difusão e uso da tecnologia, inter e intra organizações.

Neste segundo modo, um dos problemas é (a) ver a adoção, difusão e uso da tecnologia como fenômenos distintos e separados nas organizações, considerando a materialidade ocasionalmente, como por exemplo, quando surge uma nova tecnologia. Isso faz com que se perca a noção de que cada prática organizacional é sempre vinculada com a materialidade. Outra dificuldade é que (b) os estudos de adoção, difusão e uso da tecnologia nas organizações tendem a focar somente nos efeitos da tecnologia (visão técnico-cêntrica,

interessada em como a tecnologia influencia as ações humanas) ou somente na interação com a tecnologia (visão humano-cêntrica, preocupada com a forma com que o homem cria sentido e interage com a tecnologia), trabalhando dessa forma com perspectivas limitadas e limitantes (ORLIKOWSKI, 2007).

Segundo a autora, o primeiro problema (a) reflete uma visão funcionalista e instrumentalista, que presume a tecnologia como estável, homogênea e previsível, ignorando que a mesma está ligada a influências históricas e culturais. A crítica ao item (b) está na visão reducionista que minimiza o papel da tecnologia em si, ou que ignora a preocupação com o social. De tal forma, tais concepções remetem a uma visão de que os estudos organizacionais consideram o social e o material, porém, privilegiando aspectos humanos ou tecnologias, não os ligando numa reciprocidade mútua que considere que o social e o material são intrinsecamente relacionados. É nesse sentido que Orlikowski (2007, p. 1437) assevera que “não há social que também não seja material, e não há material que também não seja social”.

A autora propõe então uma abordagem alternativa que posiciona a materialidade como constitutiva do cotidiano organizacional. Nos estudos organizacionais, a visão de Orlikowski (2000; 2007; 2010) é a principal referência sobre sócio-materialidade, defendendo o ‘entrelaçamento constitutivo’ do social e do material na vida cotidiana, no âmbito das organizações. De acordo com Orlikowski (2000, p. 407):

“Quando humanos interagem regularmente com a tecnologia, eles engajam com algumas propriedades materiais e simbólicas da tecnologia. Por meio de repetidas interações, determinadas propriedades da tecnologia tornam-se envolvidos em um contínuo processo de estruturação”.

Assim, é este resultado de práticas sociais recorrentes, fruto de interações entre humano e tecnologia, que produz e reproduz uma estrutura específica de uso da tecnologia. A perspectiva da sócio-materialidade sugere que se pode ter uma “visão analítica considerável” se o material e o social deixarem de ser vistos como esferas independentes da vida organizacional, substituindo a ideia de “materialidade como ‘substância pré-formada’ pela ideia de ‘relação realizada’” (ORLIKOWSKI, 2007, p.1438). Isto posto, é possível caracterizar o entrelaçamento recursivo do social e material, da forma como estes surgem no contínuo de práticas situadas.

O estudo conduzido por Mazmanian et al. (2006) em uma pequena empresa de investimentos com usuários de *Blackberrys*, é um exemplo trazido pela autora para ilustrar

como é possível examinar o entrelaçamento constitutivo caracterizando as práticas sócio-materiais. Os autores buscaram entender as práticas de uso destes profissionais ao usar seus *Blackberrys* para comunicação uns com os outros, as quais tem sido substancialmente reconfiguradas por meio do seu engajamento com tais dispositivos. Na empresa estudada, os profissionais recebem seus smartphones já configurados sócio-materialmente para “empurrar” e-mail para seus dispositivos, o que significa que a qualquer hora do dia, eles poderão receber mensagens por e-mail do servidor da empresa (ORLIKOWSKI, 2007).

Apesar de poderem escolher quando olhar a mensagem e responder, muitos se sentem forçados a responder, dada a facilidade de checar o e-mail. No estudo de Mazmanian et al. (2006) os profissionais vivenciam um sentimento de obrigação em checar as mensagens na caixa de entrada, o que os deixa sempre em estado de alerta com relação ao que está acontecendo na empresa ou nas suas equipes de trabalho. Os profissionais acreditam que o outro colega estará sempre disponível via *Blackberry*, presumindo assim de que os outros têm a mesma expectativa sobre sua pessoa, visto que todos os membros da empresa possuem o referido *smartphone*.

Grande parte dos profissionais entrevistados acredita claramente que são monitorados por meio do *Blackberry*. De tal forma, “este monitoramento constante conduz a produção de mais comunicação e ainda mais mensagens para serem checadas e respondidas” (ORLIKOWSKI, 2007, p. 1443). O resultado inadvertido dessas regularizações coletivas sociomateriais acaba criando a nova prática de uma comunicação eletrônica contínua dentro da empresa. Nesse sentido, a comunicação destes profissionais torna-se cada vez mais emaranhada com seus aparelhos *Blackberrys*, e o envolvimento entre ambos é tamanho, que se torna cada vez mais nebuloso o limite entre o trabalho e não-trabalho, gerando conflitos entre os desejos individuais e coletivos, e sobre suas disponibilidades.

De acordo com Orlikowski (2007) as mudanças de comunicação emergem das práticas cotidianas dos usuários engajados com seus *smartphones*. A autora defende que isto não é uma questão de características materiais dos dispositivos tecnológicos em ter determinados impactos sociais, ou das novas possibilidades da comunicação móvel por e-mail tornarem as atividades mais eficientes. “A performatividade do *Blackberry* é sócio-material, moldada por um modo particular contingente em que o serviço do *smartphone* é desenhado, configurado, e engajado na prática” (p. 1444), isto é, não é uma questão da tecnologia interagindo com o social, mas de um entrelaçamento constitutivo entre o usuário e a tecnologia. O exemplo

trazido pela autora demonstra a manifestação das práticas organizacionais tornando-se cada vez mais emaranhadas com as sócio-materialidades emergentes (ORLIKOWSKI, 2007).

Diante da abordagem trazida por Orlikowski (2007; 2010) observa-se que a sócio-materialidade vem a ser mais uma abordagem ou premissa de estudo, sem o intuito de prescrever práticas. Uma vez que “todas as práticas são sempre e em todos os lugares sociomateriais, e que esta sócio-materialidade é constitutiva, moldando os contornos e as possibilidades” nas organizações (ORLIKOWSKI, 2007, p.1444-1445) tal abordagem vem a ser apropriada para a análise das práticas de uso de tecnologias móveis. A perspectiva sócio-material pode propiciar um olhar analítico para aqueles estudos centrados na tecnologia, nos aspectos sociais/organizacionais, e também àqueles que focam as práticas de uso, adoção e adaptação de Sistemas de Informação (CECEZ-KECMANOVIC et al., 2011).

Assim, tem-se na visão sócio-material de Orlikowski (2007) a possibilidade de um suporte teórico-analítico ao estudo das tecnologias móveis e seus paradoxos de uso, considerando a complexidade do cotidiano organizacional, entrelaçado com aspectos sociais e materiais. Ou seja, normas e interações sociais que envolvem o uso e apropriação da tecnologia não explicam sozinhas e totalmente o “impacto” de uma tecnologia, e nem faz uma tecnologia materialmente determinar seus padrões de uso independente dos processos sociais de criação de sentido. De tal modo, uma compreensão mais profunda sobre a tecnologia exige o desenvolvimento de formas que considerem, ao mesmo tempo, os elementos materiais e sociais que constituem a vida organizacional. O desafio reside, portanto, em compreender como tecnologias e pessoas se relacionam recursivamente em práticas sociais (ORLIKOWSKI, 2007; 2010).

4.2 O Contexto no estudo da Interação Humano e Tecnologia

No Paradigma da Ubiquidade, a computação ou tecnologia pode ser sensível e responder ao cenário em que está sendo explorada e utilizada. De tal modo, este paradigma traz um desafio para a área de pesquisa e conseqüentemente para o uso de tecnologias móveis: o entendimento do contexto. Dourish (2004, p.2) discute o significado de contexto, afirmando que “uma preocupação primária da pesquisa em computação ubíqua é entender a relação potencial entre a computação e o contexto em que esta está incorporada”.

Quando se fala em sistemas de computação ubíqua, o contexto é utilizado geralmente com dois diferentes significados, podendo ser entendido à luz das perspectivas social e técnica. Dourish (2004) nos mostra então que para compreender o contexto sob estas duas perspectivas requer entendê-las dentro de dois *frames* intelectuais que lhes dão significado: o Positivismo para a visão técnica e a Fenomenologia para a visão social.

As teorias Positivistas buscam reduzir os fenômenos sociais observados a essências ou modelos simplificados que capturam os padrões subjacentes (DOURISH, 2004). Dessa forma, o autor define o contexto sob a ótica **positivista**, como um problema de **representação**, isto é, questiona como o contexto pode ser codificado e representado pelos sistemas. Os conceitos trazidos por Dourish (2004) evidenciam que contexto à luz desta lente de análise diz respeito a tudo aquilo que representa o cenário, o ambiente de uso dos sistemas ubíquos: “local, identidade, ambiente, e tempo” (RYAN et al., 1997); “qualquer informação que pode ser usada para caracterizar a situação das entidades” (DEY et al., 2001); e ainda, “inclui iluminação, nível de barulho, conectividade de rede, custos de comunicação e a situação social” (SCHILIT et al., 1994).

Nessa perspectiva são quatro as suposições que Dourish (2004) diz sustentar a noção de contexto: (a) *Contexto é uma forma de informação*: é alguma coisa que pode ser conhecida, codificada e representada em sistemas de software; (b) *Contexto é delineável*: podem-se definir as necessidades das atividades que as aplicações apoiam; (c) *Contexto é estável*: embora os elementos de um contexto possam variar de aplicação para aplicação, elas não variam de instância para instância de atividade ou evento; e (d) *Contexto e atividade são separáveis*: o contexto descreve características de um ambiente que contém uma atividade. Destaca-se que a maioria das pesquisas em computação ubíqua embasa a noção de contexto sob estas quatro perspectivas, demonstrando que este consiste em um conjunto de características do ambiente circundante às atividades, e que estas características podem ser codificadas e disponibilizadas por sistemas.

Por outro lado, as teorias Fenomenológicas consideram os fatos sociais como propriedades emergentes de interações, que não são previamente dadas, mas sim negociadas e contestadas, e subjacentes aos processos de interpretação e reinterpretação (DOURISH, 2004). Assim, o contexto sob a ótica **fenomenológica**, é apresentado pelo autor como um problema de **interpretação**, ou seja, demonstra a preocupação com o que realmente é o contexto e como ele pode ser codificado. No modelo interacional de contexto que Dourish

(2004, p. 6) busca propor, “o contexto não é somente algo que descreve um cenário, é alguma coisa que as pessoas fazem. É uma realização, ao invés de uma observação, um resultado ao invés de uma premissa”.

Discordando das suposições que sustentam a noção de contexto positivista, Dourish (2004) defende que na ótica fenomenológica: (a) *Contextualidade é uma propriedade relacional* mantida entre objetos e atividades, em que algo pode ou não ser contextualmente relevante; (b) *O escopo das características contextuais é definido dinamicamente*, e não delineado e definido antecipadamente; (c) *Contexto é uma propriedade ocasionada*, particular para cada cenário, atividade e instância de ação; e (d) *Contexto surge de uma atividade*, é ativamente produzido, mantido e desempenhado no curso de uma atividade, logo não podem ser separados.

Ao arguir que o contexto é uma característica de **interação**, e que a principal preocupação dos sistemas baseados no contexto é em usar o contexto para elaborar o significado de uma atividade do usuário, Dourish (2004) busca ligar os conceitos de ação e significado ao conceito de “**prática**”. O autor cita Wenger (1998) o qual afirma que “Prática [...] é um processo em que nós podemos experienciar o mundo e nosso engajamento com ele é significativo”. A prática não é meramente sobre o que as pessoas fazem, mas sobre o que elas experienciam ao fazer. Portanto, o que é crucial para a visão interacional de contexto é ver a prática como um processo dinâmico, que envolve e adapta (DOURISH, 2004). O contexto emerge nas práticas e significados que os atores dão na sua interação com os sistemas ubíquos. Em outras palavras, o contexto é então o modo em que as ações que executamos têm significado, e tudo aquilo que emerge diante desta experiência, podendo ser novas formas de ação e significado.

Visto pela tradição da técnica positivista o contexto diz respeito às coisas estáticas, às características do cenário, e não depende da ação dos indivíduos, da interação entre as partes como na ótica social fenomenológica. O entendimento do contexto sob este prisma, que defende a agregação das experiências e resultados das práticas incorporadas no uso da tecnologia, permite uma compreensão mais profunda da interação homem-computação em ambientes ubíquos. Como Dourish (2004) assevera parte do que as pessoas fazem quando adotam e adaptam tecnologias, incorporando-as em seu próprio trabalho, é criar e comunicar novos significados por meio do uso daquelas tecnologias. Dessa forma, a discussão trazida pelo autor conduz a uma reconsideração do papel humano e do agente tecnológico no desenho

de sistemas ubíquos e interativos, e demonstra a preocupação em como a tecnologia é utilizada e incorporada nas práticas.

Os dispositivos e serviços móveis precisam de consciência de vários fatores contextuais, incluindo fatores sociais, psicológicos e físicos, logo a interpretação dos mesmos e como devem ser atendidos são questões que merecem atenção (TAMMINEM et al., 2004). A fim de entender os ambientes urbanos móveis de computação consciente ao contexto, Tamminem et al. (2004) realizaram um estudo empírico com abordagem centrada no usuário por meio de uma etnografia com 25 cidadãos de Helsinki na Finlândia. Seu objetivo não foi discutir precisamente o significado de contexto, mas como os diferentes aspectos de contexto móvel são criados e mantidos pelas **ações situadas** na vida cotidiana.

Os autores defendem que “contextos são sempre determinados por situações de uso específico carregados com diferentes recursos de ação: motivos, planos, outras pessoas, computadores móveis, e semelhantes” (TAMMINEN et al., 2004, p. 136), e assim, dão atenção em especial no estudo à natureza interacional e situada dos contextos móveis. Visto que as atividades móveis requerem mudanças constantes de contexto, ou de navegação, como os autores descrevem, a preocupação se dá no sentido de entender como as interações dos indivíduos com outras pessoas, com a tecnologia disponível e com o exterior circundante de suas ações criam e acolhem os contextos móveis.

O convívio dos pesquisadores, por meio de observação participante durante alguns dias com os indivíduos de variadas profissões em suas atividades cotidianas em área metropolitana permitiu identificar cinco características dos contextos móveis: situação, espaços pessoais e de grupo, navegação, tensão temporal e multi-tarefa. Estas podem ser vistas como a soma de diferentes recursos e ações pelas quais os contextos são construídos e apoiados.

A primeira característica, dos **atos situacionais** planejados, diz respeito ao fato de que, geralmente as pessoas têm um plano mental de como vão navegar de um local para outro – entende-se deslocar-se – e que ações vão desempenhar em determinado plano. Porém, muitas ações são inesperadas durante as jornadas, sendo situações *ad hoc*, momentâneas para aquela situação. Assim, durante a navegação do indivíduo, surgem mudanças de contexto não planejadas que conduzem a atos situacionais não planejados (TAMMINEN et al., 2004).

Os autores elencam a reivindicação por **espaços pessoais e de grupo** como outra característica do contexto móvel, derivada da necessidade natural e universal que as pessoas

têm desses espaços. São estes espaços que constituem e indicam a natureza da interação social a ser realizada em dada situação. Dessa forma, as pessoas regulam seu envolvimento nessas interações com diferentes recursos situacionais, como por exemplo, o afastamento do grupo, quando da necessidade de uma conversa em particular. Espaços territoriais, individuais ou de grupo, são necessários, e vão delinear o contexto, a interação, e ação e os recursos utilizados.

Tamminem et al. (2004) abordam a **navegação em espaços urbanos** como uma dificuldade que os indivíduos encontram devido às distâncias de um lugar ao outro, rotas de difícil acesso, entre outros. Porém, indicam que estes problemas podem ser resolvidos pela interação dos indivíduos que se deslocam, com outras pessoas, estabelecendo formas de canais sociais. Esta interação propiciará, mas também requererá uma renegociação da próxima ação de navegação e da agenda compartilhada, quando outras pessoas estiverem envolvidas naquele plano previamente estabelecido.

As **tensões temporais** são outra característica dos contextos móveis, e remetem as flutuações de tempo e espaço como fatores contextuais. Estas tensões são situações onde o tempo torna-se problemático em relação à ação, e onde, ao mesmo tempo, o aspecto temporal da situação é ativamente utilizado para orientar a ação (TAMMINEM et al., 2004). Estas tensões podem se dar em quatro estágios: aceleração, processo normal de antecipação, abrandamento e parada. Assim, as diversas tarefas podem ser desempenhadas mais ou menos simultaneamente, de forma que o indivíduo execute ações em estados de aceleração, pressa, desaceleração, normal ou de espera.

O deslocamento pelos diferentes ambientes requer uma constante atenção com os arredores, mas esta atenção que as pessoas dão aos recursos disponíveis para interagir é limitada. Tamminem et al. (2004) apresentam a característica da **multitarefa**, remetendo ao fato das pessoas estarem constantemente se posicionando e reposicionando no contexto social de outras pessoas e objetos devido as suas diversas tarefas a desempenhar. Dessa forma, deslocar-se com atenção ao ambiente desenvolvendo multi-tarefas pode vir a dificultar o plano de navegação e ação.

Os autores reforçam a importância de reconsiderar o papel do contexto nos estudos de tecnologia e ação humana, e isto envolve um olhar sobre as ações situadas dos indivíduos que desenvolvem suas atividades em ambientes móveis. Os resultados do estudo apresentaram as restrições psicológicas e de interação social na mobilidade, isto é, como atos planejados e

situacionais intervêm na navegação, como pessoas constroem espaços pessoais e de grupos, e como as tensões temporais desenvolvem-se e dissolvem-se.

A abordagem de contexto do ponto de vista fenomenológico é trazida na discussão de Dourish (2004) e Tamminem et al. (2004), visto que para ambos contexto é algo que as pessoas fazem, é uma ação. Dourish (2004) contribui com seu conceito de interação e de significado, ao definir que o contexto emerge das práticas e significados que os atores dão às suas ações quando estão em interação. Para ele um contexto é então tudo aquilo que emerge dos significados das experiências e das ações que temos em nossas atividades. A contribuição de Tamminem et al. (2004) é a de assegurar que os contextos são criados e mantidos pelas ações situadas, ou seja, o contexto se dá em função das situações de uso específico, em que atos situacionais, espaços pessoais e de grupo, navegação, tensões temporais e as multi-tarefas vão ser levados em conta.

Enfim, para estes autores o contexto é definido dinamicamente, e vai emergir das atividades executadas pelo indivíduo. Tamminem et al. (2004) e Dourish (2004) convergem no sentido de que o contexto é fortemente imbricado com as interpretações internas e sociais dos usuários, em continua mudança. Dessa forma, se torna difícil capturar o contexto de qualquer modo que possa apoiar o desenvolvimento de sistemas ubíquos (TAMMINEM et al., 2004). Logo, entender o contexto implica em levar em conta aspectos de interpretação da interação em diferentes momentos.

É possível perceber uma crítica dos autores (TAMMINEM et al., 2004; DOURISH, 2004) à visão positivista e técnica de contexto da maioria das pesquisas que vem sendo desenvolvidas. Grande parte dos estudos empíricos preocupa-se com contextos fixos, estáticos, identificando os mesmos como um escritório, uma sala de reuniões (TAMMINEM et al., 2004), ou seja, um determinado cenário onde uma atividade é desempenhada, ficando a parte do contexto, ou até mesmo ignorado a ação do usuário.

Por isso, neste estudo o contexto é elemento fundamental para compreender o uso da tecnologia móvel no ambiente organizacional, pois se entende de tal forma, por meio da visão fenomenológica de contexto, que as atividades laborais desvinculam-se dos espaços físicos e tempos de trabalho delimitados. Assim, o contexto é móvel no sentido das inúmeras possibilidades de construção a partir das práticas de uso da tecnologia pelos atores sociais, os quais interagem com a própria tecnologia e demais indivíduos. São essas interações que

fazem com que os usuários moldem e sejam moldados pelo contexto, criando suas próprias percepções e significados.

5. MAPA CONCEITUAL DA TESE

Para uma melhor compreensão dos conceitos e abordagens teóricas apresentados propõe-se nesta seção um mapa conceitual de pesquisa, que buscou a relação entre os mesmos. Ao abordar o estudo de caso, Godoy (2006, p. 130) destaca que:

“Embora seja óbvio que tais resultados não podem ser entendidos como proposições genéricas, ou seja, elas são sempre provisórias, a sua organização num modelo servirá como referência para pesquisas futuras”.

Na tentativa de elaborar um *framework* de pesquisa, a Figura 2 busca elucidar como os conceitos e teorias foram trabalhados nesta tese, os quais podem servir para futuros estudos que venham a abordar tal temática. Parte-se do foco na tecnologia móvel utilizada pelo usuário (ZHENG e YUAN, 2007), que com ela e por meio dela estabelece interações (KAKIHARA e SORENSEN, 2001; 2002). O usuário e a tecnologia móvel estabelecem mais do que a interação, visto que na prática estão constitutivamente entrelaçados (ORLIKOWSKI, 2000; 2007; 2010), isto é, humano (social) e tecnologia (material) se entrelaçam recursivamente, na intermitente criação e reprodução das práticas específicas de uso.

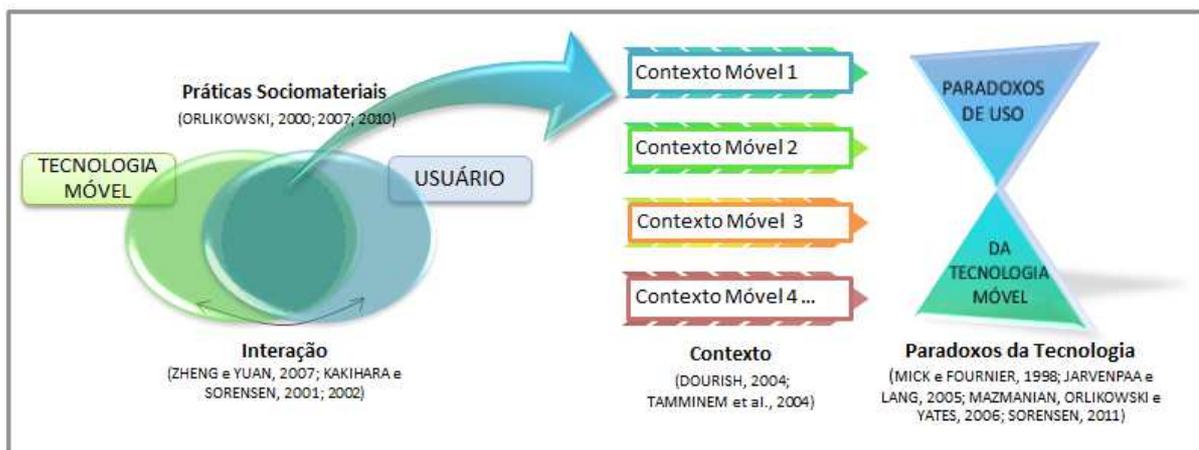


Figura 2: Mapa Conceitual da Tese

Fonte: elaborado com base em Zheng e Yuan (2007); Kakihara e Sorensen (2001; 2002); Orlikowski (2000; 2007; 2010); Dourish (2004); Tamminem et al. (2004); Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005), Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) e Sorensen (2011)

São destas práticas sócio-materiais e dos significados dados pelos usuários que emergem os diferentes contextos móveis. O contexto é móvel no sentido das inúmeras possibilidades de construção a partir das práticas de uso da tecnologia pelos usuários, sendo assim não estático (DOURISH, 2004). Escolheu-se a perspectiva fenomenológica de contexto para ilustrar o entendimento do mesmo, que o aborda sob o ponto de vista de interação. Assim, indivíduo e tecnologia estabelecem uma interação caracterizada por uma ação situada (TAMMINEM et al., 2004) em função das situações de uso específico. Esta ação influencia e é influenciada, conforme Tamminem et al. (2004) por atos situacionais, espaços pessoais e de grupo, navegação, tensões temporais e as multi-tarefas, elementos que por si só constituem o ambiente ubíquo de trabalho móvel.

Dado que “o uso da tecnologia é sempre situado e emergente” (ORLIKOWSKI, 2000, p. 424) os diferentes contextos móveis remetem a algo que as pessoas fazem em seu cotidiano. Assim, do processo de ação e experiência da tecnologia a partir da perspectiva do usuário (interação), emergem os paradoxos da tecnologia móvel, levando em consideração que tais ações e experiências são dependentes de fatores situacionais e contextuais (JARVENPAA e LANG, 2005). De acordo com estes autores os sentimentos paradoxais são opostos, representando uma gangorra que oscila. Estes podem gerar as mais diferentes situações de conflito no que se refere à comunicação, colaboração, eficiência, socialização, planejamento, entre outros (MICK e FOURNIER, 1998; JARVENPAA e LANG, 2005; MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES, 2006 e SORENSEN, 2011).

A fim de operacionalizar o modelo conceitual de pesquisa em busca de atender ao objetivo proposto nesta tese, na próxima seção apresenta-se detalhadamente a abordagem metodológica percorrida.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Descrever o método de estudo é na verdade descrever o caminho pelo qual o pesquisador produziu o conhecimento científico. Assim, neste capítulo, são apresentados o tipo de pesquisa, o contexto organizacional de estudo, o desenho da pesquisa, o protocolo de pesquisa, a coleta dos dados e os instrumentos utilizados, a análise dos dados, e por fim as considerações sobre o rigor do estudo qualitativo.

6.1 Tipo de Pesquisa

Considerando o objetivo desta pesquisa que foi investigar a relação existente entre as práticas do usuário e os paradoxos de uso da tecnologia móvel, a mesma caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, em que a finalidade principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, proporcionando mais familiaridade com um problema (GIL, 2009). O estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa fazendo uso do método do estudo de caso.

De acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 17) a pesquisa qualitativa é uma abordagem na qual os “pesquisadores estudam coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”. Nesse mesmo sentido, Sampieri, Collado e Lucio (2006) arguem que a coleta de dados da investigação qualitativa ocorre nos ambientes naturais e cotidianos dos indivíduos, verificando no dia-a-dia destes como falam, no que acreditam, o que sentem, como pensam, como interagem. Portanto, o método qualitativo aborda aspectos subjetivos da realidade social, que não podem ser quantificados, aprofundando-se então no significado das ações e relações humanas.

Como estratégia de pesquisa optou-se pelo método do estudo de caso. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é uma estratégia indicada “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” (2005, p. 19). Dessa forma, este método permitiu um olhar sobre o uso da tecnologia móvel pelos gestores, visando compreender o fenômeno em profundidade, sem deixar de considerar o contexto em que o fenômeno acontece.

Conforme Godoy (2006) o foco de interesse do estudo de caso está no individual, no específico, buscando a compreensão de um caso particular em sua idiossincrasia. Portanto, neste estudo buscou-se pelo entendimento de um evento particular, que são os paradoxos de uso da tecnologia móvel. Nesse sentido, o autor complementa que por tratar de uma situação específica, o estudo de caso torna-se adequado quando se foca em “problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, procedimentos e interações cotidianas” (GODOY, 2006, p. 121), justamente o que se procurou verificar neste estudo.

6.2 Contexto Organizacional de Estudo: A Universidade Federal do Pampa

Ao apresentar o contexto de pesquisa é importante expor de maneira detalhada o caso estudado. De tal modo, apresenta-se nesta subseção o contexto organizacional em que a pesquisa foi realizada, suas unidades de análise, bem como os motivos que levaram a estas definições.

O caso escolhido para a investigação foi a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública que está em processo de consolidação, dado que sua implantação se deu no segundo semestre de 2006¹. Neste ano, a UNIPAMPA iniciou as suas atividades sob tutoria da Universidade Federal de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria, fruto de um Consórcio Universitário da Metade Sul, que ficou responsável pela implantação da nova universidade. Uma característica peculiar da Unipampa é ser *multicampi* e ter sua Reitoria descentralizada, isto é, suas atividades acadêmicas e de gestão são distribuídas geograficamente em 10 unidades, nas cidades de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, São Borja, Jaguarão, Santana do Livramento, São Gabriel e Uruguaiana.

Em Janeiro de 2008, com a publicação da lei de criação da UNIPAMPA, pelo presidente da República, a UNIPAMPA passa a ser reconhecida como instituição de ensino superior e na condição *pro tempore*, se deu a posse ao primeiro reitorado, que teve como principal responsabilidade integrar os Campi criados pelas instituições tutoras, consolidando-os como Universidade Federal do Pampa. Foi constituído então o Conselho Provisório,

¹ Dados e informações extraídos do Projeto Institucional de 2009 e Estatuto da Universidade.

integrado pela Reitora, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Diretores de *Campus*, com a função de exercer a jurisdição superior da instituição, deliberando sobre todos os temas de relevância acadêmica e administrativa. Cada Unidade Universitária, denominada *Campus*, possui certa autonomia administrativa, sendo sua gestão realizada pelo Diretor de Campus, apoiado pelo Conselho do Campus, e pelos Coordenadores Acadêmico (responsável pela gestão das atividades acadêmico-pedagógicas) e Administrativo (responsável pela gestão financeira e de patrimônio).

A UNIPAMPA foi criada a partir de duas culturas organizacionais distintas, e só a partir de 2008 que começou a organizar e redigir os documentos e normativas balizadores das atividades desta nova instituição de ensino superior. No ano de 2012, quando a pesquisa foi realizada, a Universidade contava com 53 cursos de graduação, 26 de pós-graduação, 7094 alunos de graduação, 566 docentes e 577 técnicos administrativos em educação².

A escolha da Unipampa como contexto de pesquisa se deu, principalmente, por esta ser distribuída em 10 *Campi* instalados geograficamente distantes, pelo interior do Estado do Rio Grande do Sul, na região conhecida como Pampa Gaúcho, e assim possuir uma gestão descentralizada. Em função da característica multicampi de suas Unidades bem como Pró-Reitorias, a gestão na Unipampa requer o uso intensivo de TIC's para a execução de suas atividades e mediação entre as equipes de trabalho, criando uma intensa rede de comunicação. A comunicação e interação dos gestores intra e extracampi é feita em muitos momentos por meio de tecnologias de informação móvel como o *notebook*, e-mail, *smartphone* e *tablet*, e uso do ambiente virtual de trabalho. Assim, viu-se na Unipampa uma oportunidade para investigar os paradoxos de uso da TI móvel pelos gestores.

Também foi importante na escolha do caso de estudo o acesso da pesquisadora em função de ser docente desta Universidade, permitindo uma facilidade de aproximação com o campo e os entrevistados. Isto fez com que a pesquisadora pudesse acompanhar a atuação dos gestores em diferentes momentos, e durante um período extenso de coleta de dados.

Por fim, destaca-se que a escolha por uma organização pública também foi importante na definição do caso. Não se tem conhecimento de pesquisas sobre o uso de TI móvel por gestores educacionais até então no Brasil, o que sinaliza um campo de estudo a ser investigado.

² Dados extraídos do Relatório de Gestão do Exercício de 2011.

6.2.1 Unidade de Análise: os gestores usuários de TI móvel

De acordo com Benbasat et al. (1987) no estudo de caso o pesquisador deve definir a unidade de análise dentro daquele local escolhido, de forma a permitir o estabelecimento das fronteiras de interesse (GODOY, 2006). No presente estudo, definiram-se como unidade de análise os usuários de tecnologia móvel que atuam na atividade de gestão, sendo então os Diretores e Coordenadores Acadêmicos de cada Campus da Unipampa.

Em função da Universidade em questão ser descentralizada e estruturada em 10 *Campi*, cada Unidade Universitária possui uma Direção de Campus. Esta Direção é composta pelo Diretor, Coordenador Acadêmico e Coordenador Administrativo, e é o órgão executivo que coordena e superintende todas as atividades do Campus³. Dentre os três cargos de gestores, a escolha das unidades de análise se deu pelos cargos de Diretor e Coordenador Acadêmico, por estes serem também docentes da carreira federal do magistério superior em regime de dedicação exclusiva, diferentemente do cargo de Coordenador Administrativo (servidor técnico-administrativo) que não exige tal formação e dedicação. Assim, optou-se por padronizar os informantes a serem investigados, sendo escolhidos então, aqueles com cargo de gestão no Campus e que também acumulam a atividade de docência, o que pressupõe o desempenho do mesmo tipo de atividades.

Dessa forma, foram selecionados os 10 Diretores e os 10 Coordenadores Acadêmicos dos Campi da Unipampa. Os mesmos se configuram como gestores de alto nível, possuindo atribuições em comum, de acordo com as normas estabelecidas no Regimento Geral da Unipampa. Ao cargo de Diretor, conforme Art. 70 do referido Regimento, compete, principalmente, superintender as atividades, atos e serviços dos órgãos administrativos e acadêmicos do Campus; elaborar Planos de Gestão e de Atividades, e Relatório Anual; exercer o controle disciplinar sobre docentes, discentes e servidores técnico-administrativos; convocar e presidir as reuniões do Conselho do Campus; delegar atribuições ao Coordenador Acadêmico e ao Coordenador Administrativo; bem como, presidir reuniões periódicas com a comunidade acadêmica sobre assuntos acadêmicos, de planejamento e gestão.

³ Dados e informações extraídos da Resolução n. 5 de 2010 – Regimento Geral da Unipampa

Ao cargo de Coordenador Acadêmico segue as normativas dos Arts. 75 e 77, os quais asseveram que as principais atividades ao cargo são coordenar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das atividades acadêmicas do Campus. Dentre as atribuições destacam-se: substituir o Diretor em suas ausências; coordenar as atividades da Secretaria Acadêmica; zelar pelas atividades institucionais de ensino pesquisa e extensão; desenvolver as ações para a efetivação do planejamento institucional; supervisionar as atividades de ensino; superintender e executar a avaliação dos servidores; e planejar e implementar o Plano de Gestão em articulação com os demais integrantes da Direção do Campus.

Antes de efetuar o contato com os 20 Gestores, a inserção da pesquisadora no campo iniciou com um contato via e-mail com a Secretaria do Conselho Universitário (CONSUNI) a fim de formalizar o estudo. O CONSUNI⁴ é o órgão máximo da Unipampa que possui competências doutrinárias, normativas, deliberativas e consultivas sobre a política geral da Universidade. As Reuniões Ordinárias do CONSUNI acontecem mensalmente em um dos 10 Campi, de forma itinerante, onde o Diretor de Campus se faz presente, juntamente com membros da Reitoria, Pró-Reitores e representantes docente, discente, técnico-administrativo e da comunidade externa. Quando o Diretor não puder comparecer, ele é substituído pelo Coordenador Acadêmico do Campus. De tal modo, nestas Reuniões Ordinárias viu-se a oportunidade de acompanhar as interações dos usuários com a tecnologia móvel, bem como estabelecer contato com os mesmos.

Destaca-se que tanto o Diretor como o Coordenador Acadêmico de Campus, participam com frequência de reuniões em seu Campus, bem como em outros *Campi* da Unipampa. São reuniões de Dirigentes, de Coordenadores Acadêmicos, e com as Pró-Reitorias, que apesar de não terem periodicidade pré-estabelecida, acontecem com certa constância. O detalhamento da escolha dos respondentes, suas características, e os ambientes observados são apresentados e particularizados na coleta de dados (5.5).

6.3 Desenho da Pesquisa

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) o modelo ou desenho de pesquisa mostra ao pesquisador o que ele deve fazer para alcançar os objetivos do seu estudo e assim

⁴ Dados e informações extraídos da Resolução n. 5 de 2010 – Regimento Geral da Unipampa.

responder às questões propostas. Nesse sentido, o desenho de pesquisa tem a intenção de indicar uma sequência lógica do estudo, considerando os objetivos e questão de pesquisa, perspectivas e modelos teóricos, e recursos disponíveis (YIN, 2005). Para tanto, a pesquisadora organizou uma figura esquemática que remete sucintamente ao percurso metodológico percorrido nesta tese (Figura 3):

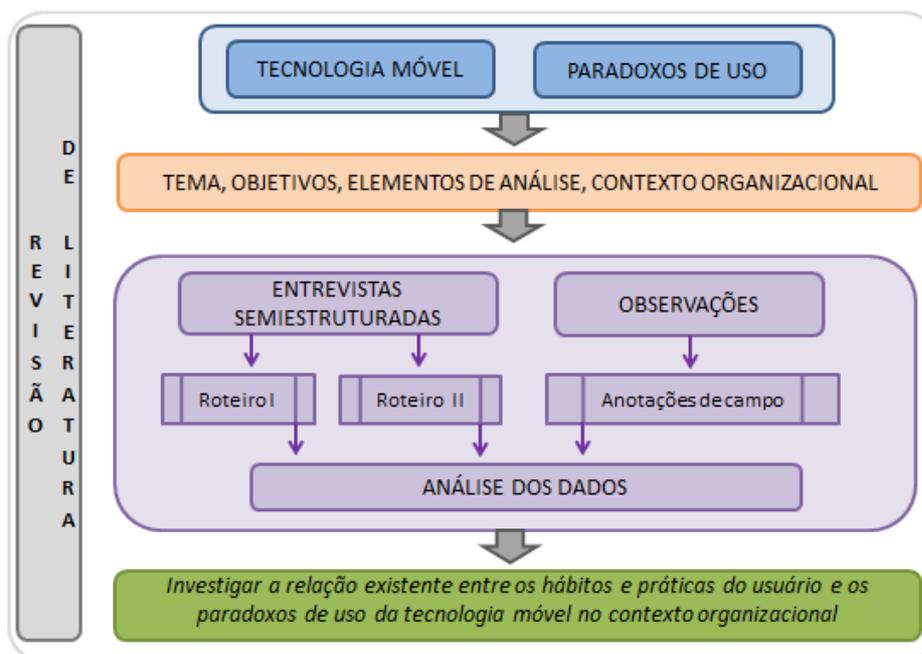


Figura 3: Desenho de Pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

A primeira etapa do estudo foi a definição de conceitos e da base teórica. Partindo do interesse pelo estudo da tecnologia móvel ao fazer a revisão de literatura se chegou ao outro tema foco desta tese, os paradoxos de uso. Desse modo, foi possível definir tema, objetivos, elementos de análise e contexto organizacional a ser estudado, bem como sua unidade de análise, caracterizando a segunda etapa do percurso metodológico.

Em uma terceira etapa iniciou-se a coleta de dados, fazendo uso das entrevistas semiestruturadas e das observações diretas. Para a realização das entrevistas foram criados dois roteiros de entrevistas, os quais já vinham sendo elaborados na etapa anterior, quando da definição dos objetivos e elementos de análise. Paralelamente foram realizadas as observações diretas que foram registradas em anotações de campo. Estas, juntamente com as transcrições das entrevistas foram a base para a análise interpretativa dos dados coletados.

A análise dos dados culminou com a escrita do texto da tese sobre a relação existente entre as práticas do usuário e os paradoxos de uso da tecnologia móvel no contexto organizacional, dessa forma atingindo o objetivo geral do estudo. Destaca-se que a todo momento se buscou apoio na literatura para compor o estudo, principalmente no desenvolvimento dos roteiros de entrevista. O detalhamento mais completo destas etapas é apresentado nas seções seguintes (5.4 e 5.5).

6.4 Protocolo de Pesquisa

A partir do desenho de pesquisa desenvolveu-se um protocolo de pesquisa, contendo o planejamento da coleta de dados. De acordo com Dubé e Paré (2003) o protocolo indica as atividades executadas durante a pesquisa sinalizando os procedimentos adotados. Dessa forma é possível que futuros estudos venham a replicar o estudo, dada a confiabilidade que se adquire com a detalhamento destes procedimentos.

Não há uma definição específica do que deve constar no protocolo de estudo de caso. Entretanto, em Yin (2005) é possível constatar alguns elementos que podem ser contemplados no protocolo: visão geral da pesquisa; procedimentos e instrumentos para coleta de dados; e guia para o relatório. O Quadro 4 apresenta o protocolo do estudo de caso elaborado para a presente pesquisa:

ETAPA	PROCEDIMENTOS
1. Definição do contexto da pesquisa e da organização estudada	<ul style="list-style-type: none"> • Nova leitura do referencial teórico e da caracterização do objeto de pesquisa, do problema e dos objetivos do estudo; • Identificação dos critérios para a realização do estudo de caso e escolha da organização a ser estudada; • Contato com as devidas chefias para informar da possibilidade de realização da pesquisa na organização.
2. Escolha e elaboração das fontes de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos elementos de observação direta; • Escolha dos critérios para seleção da unidade de análise (no caso, os entrevistados); • Levantamento sobre cada unidade de análise – identificação dos gestores (Diretor e Coordenador Acadêmico) de cada Campus e e-mail de contato; • Elaboração dos roteiros de entrevista com organização das questões, advindos do referencial teórico; • Identificação do melhor <i>lócus</i> de observação – Reunião Ordinária do CONSUNI.
3. Entrada no campo	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização da pesquisa junto às devidas instâncias; • Primeiro contato com os entrevistados (envio de e-mail explicando os objetivos da pesquisa e como a mesma seria desenvolvida); • Conversas com alguns membros participantes das reuniões ordinárias a

	<p>fim de ambientar-se sobre o funcionamento das reuniões.</p>
4. Revisão e teste dos roteiros de entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de entrevistas de teste dos roteiros com integrantes da Universidade; • <i>Feedback</i> dos entrevistados e revisão dos roteiros; • Retomada do referencial teórico para readequação do conteúdo dos instrumentos; • Elaboração da versão final dos roteiros de entrevista.
5. Observação dos gestores nas reuniões	<ul style="list-style-type: none"> • Contato por e-mail com a reitoria informando da participação em uma primeira Reunião Ordinária do CONSUNI; • Observação do ambiente da reunião; • Contato informal com os futuros gestores entrevistados; • Anotações referentes ao uso da tecnologia móvel pelos gestores no decorrer das reuniões; • Apontamentos sobre os aspectos que chamaram a atenção no decorrer das observações.
6. Realização das entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Contato via e-mail com os entrevistados, indicando os objetivos da pesquisa e sucintamente o conteúdo da entrevista; • Agendamento da data e local de realização da entrevista; • Organização do material necessário para a entrevista – gravador de voz, impressão do termo de consentimento de participação da pesquisa e do roteiro da entrevista; • Apontamentos sobre os aspectos que chamaram a atenção no decorrer da entrevista; • Transcrição de cada entrevista na sua totalidade; • Leitura da transcrição simultaneamente a nova escuta do áudio para realização de eventuais ajustes.
7. Análise dos dados coletados	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação da discussão dos resultados com base nas reflexões teóricas; • Análise das entrevistas, das anotações de campo, confrontando-os com a teoria; • Redação dos resultados da pesquisa de tese.

Quadro 4: Protocolo de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora com base em Yin (2005)

Destaca-se que os testes dos roteiros de entrevistas foram feitos previamente a fim de obter uma melhor compreensão por parte dos entrevistados bem como a construção de questões adequadas e bem ordenadas. Para tanto, um primeiro teste com o Roteiro I foi realizado no mês de Março de 2012 com dois pesquisadores do Grupo de Pesquisa (GIANTI) ao qual a pesquisadora faz parte. Um segundo teste foi realizado com o Roteiro II no mês de Abril de 2012, sendo aplicado com oito docentes da Unipampa Campus Santana do Livramento usuários de *smartphones*, e que culminou em um artigo publicado em evento científico (CORSO, FREITAS e BEHR, 2012).

6.5 Coleta de Dados

Para atingir ao objetivo proposto o presente estudo utilizou mais de uma técnica de coleta de dados, a entrevista semiestruturada e a observação. A coleta de dados com enfoque qualitativo procura “obter informação de indivíduos, comunidades, contextos, variáveis ou situações em profundidade, nas próprias “palavras”, “definições” ou “termos” dos indivíduos em seu contexto” (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006, p. 375), justamente o que se define como foco deste estudo. Assim sendo, no decorrer desta seção são abordadas as duas fontes de coleta de dados da pesquisa, a observação direta e a entrevista semiestruturada, dando destaque aos detalhes característicos de cada uma delas, e os procedimentos realizados. A coleta de dados foi realizada durante seis meses, iniciando em Junho de 2012 e findando em Dezembro do mesmo ano.

6.5.1 Entrevista

A entrevista é uma das mais importantes fontes de informações quando se opta pelo estudo de caso (YIN, 2005). A entrevista qualitativa, mais flexível e aberta que um questionário, é uma conversa entre uma pessoa (o entrevistador) e outra (o entrevistado). Ao discutir um tema específico, a entrevista gera “compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas” (MAY, 2004, p. 145), sendo utilizadas “como um recurso para entender como os indivíduos decifram o seu mundo social e nele agem” (p. 169).

De acordo com Rosa e Arnoldi (2008) as vantagens da técnica de entrevista diante das demais técnicas de coleta, são que as entrevistas qualitativas (a) permitem a obtenção de grande riqueza de informações por utilizarem de questionamentos semiestruturados; (b) proporcionam ao entrevistador a oportunidade de esclarecimentos momentâneos e inclusão de roteiros não previstos; e, c) possibilitam um papel estratégico na previsão de erros, visto que é uma técnica dirigida, flexível e econômica que prevê o enfoque a ser dado, bem como demais orientações úteis para a investigação.

Dentre os diferentes tipos de entrevista, optou-se pela entrevista semiestruturada, a qual segundo May (2004) compõe perguntas normalmente especificadas, porém, em que o entrevistador está livre para ir além das respostas, podendo buscar o esclarecimento quanto à

elaboração das respostas dadas. Nesse sentido, Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 381) asseguram que a entrevista semiestruturada se baseia “em um guia de assuntos ou questões e o pesquisador tem a liberdade de introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou obter maior informação sobre os temas desejados”. Assim, as entrevistas foram conduzidas com base no roteiro pré-estabelecido, mas permitindo a expressão livre do entrevistado, bem como em alguns momentos o aprofundamento das questões por parte da pesquisadora, que por vezes adicionou mais questões ao roteiro, modificando-o e aperfeiçoando-o em função da necessidade de se obter outros dados.

A inserção da pesquisadora no campo iniciou com o envio de um e-mail padronizado a todos os Diretores e Coordenadores Acadêmicos da Universidade a fim de apresentar a pesquisa e verificar a possibilidade de realização das entrevistas individuais. Trabalhou-se com dois roteiros de entrevistas, aplicados em diferentes momentos, a fim de que cada um deles pudesse atingir as respostas de objetivos específicos, bem como não tornar a entrevista tão exaustiva. Ainda, esta escolha foi feita visando abordar os gestores em dois momentos distintos, para poder evidenciar possíveis mudanças de práticas de uso das tecnologias móveis no decorrer da investigação.

Assim, em um primeiro momento, aplicou-se o Roteiro I (APÊNDICE A), o qual foi construído com base Zheng e Yuan (2007) que aborda as características do usuário de tecnologia móvel, as tecnologias móveis utilizadas, as tarefas móveis, e o contexto móvel. O referencial baseado em Kakihara e Sorensen (2001; 2002) sobre mobilidade no trabalho também foi abordado nessa etapa.

Convidados os 20 gestores para que participassem da pesquisa, 19 deles retornaram se disponibilizando a participar, sendo os 10 Diretores e 9 Coordenadores Acadêmicos. Durante os seis meses da coleta de dados, a pesquisadora buscou o contato com o gestor que não havia dado retorno, o qual se mostrou indiferente à pesquisa. Todos os gestores entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B), em que concordavam participar voluntariamente da pesquisa. Neste documento foram apresentados os objetivos do estudo, sendo assegurado o anonimato dos respondentes. Após assinado este termo, indagava-se ao entrevistado se a entrevista poderia ser gravada, pois este procedimento só pode ser feito se houver a autorização do entrevistado (GODOY, 2006).

Ao finalizar a entrevista com o Roteiro I, os entrevistados foram convidados para participar da segunda etapa, que se iniciaria a partir de um novo contato feito pela

pesquisadora em momento posterior. Esta etapa teve o objetivo de identificar a presença ou não dos paradoxos de uso da tecnologia móvel no contexto organizacional advindos das práticas de uso, bem como identificar as estratégias criadas pelos usuários para gerenciar tais paradoxos. Para tal, elaborou-se o Roteiro II (APÊNDICE C) construído com base na literatura de Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005), Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) e Sorensen (2011).

Nesta etapa de entrevista a pesquisadora não mencionou que o estudo visava identificar a presença de paradoxos, mencionando apenas que a pesquisa estava aprofundando elementos da primeira etapa sobre o uso de tecnologias móveis. Assim, não foi utilizado o termo ‘paradoxo’ diretamente nas questões da entrevista a fim de evitar que o usuário fosse direcionado a falar de experiências ambíguas ao utilizar a tecnologia móvel, como Jarvenpaa e Lang (2005) também atentaram em suas entrevistas. Esta interpretação foi feita pela pesquisadora, que, após as duas primeiras questões de cada paradoxo (questões *a* e *b* do Roteiro II), em evidenciando na fala do entrevistado o uso paradoxal da tecnologia, ou que o gestor visualiza tal situação, seguia questionando-o sobre a possível utilização de estratégias específicas de gerenciamento (questão *c* do Roteiro II). A pesquisadora organizou a ordem das questões de modo a fluírem melhor durante a entrevista, buscando o encadeamento das ideias.

Nesta etapa obteve-se o retorno de 9 gestores, sendo 6 Diretores e 3 Coordenadores Acadêmicos. No total foram realizadas 28 entrevistas individuais, sendo 19 referentes à aplicação do primeiro roteiro de entrevistas, e 9 ao segundo roteiro. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora, durando em média 40 minutos cada uma. Somente duas delas foram feitas por meio de ferramentas virtuais de mensagem e voz (MSN e GTalk) em função da dificuldade de agendamento para a realização da entrevista.

Para fins de apresentação dos resultados, ambos os gestores serão agrupados e identificados como “Gestores”, seguido de um número, complementado com a inicial D (Diretor) ou C (Coordenador Acadêmico) que identifica seu cargo, da seguinte forma: “Gestor 1_D”, “Gestor 2_D”, “Gestor 3_C” e assim por diante. Durante o período de realização das entrevistas, que foi de Junho a Dezembro de 2012, a pesquisadora realizou paralelamente as observações, o que permitia inclusões e ajustes nos roteiros de entrevistas. Mais detalhes sobre a técnica de observação direta é apresentada na subseção que segue.

6.5.2 Observação Direta

O procedimento de coleta de dados por meio da observação emana como técnica auxiliar para uma melhor compreensão do objetivo de pesquisa. Conforme destacam Cooper e Schindler (2003), o método de observação, por sua versatilidade, “faz dele uma fonte primária indispensável e um complemento para outros métodos” (p.304). Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) a observação qualitativa implica entrar a fundo em situações sociais e manter uma reflexão permanente, ficando atento aos detalhes de fatos, eventos e interações.

Godoy (2006, p. 133) afirma que “Por meio da observação procura-se apreender aparências, eventos ou comportamentos”. Assim, com base nos objetivos da pesquisa e em um roteiro de observação, o pesquisador visualiza e registra todas as ocorrências que sejam relevantes para sua investigação. Para tal procedimento, compreendem-se as observações que são realizadas durante o reconhecimento do local, quando houver, observação de reuniões, observações feitas durante as entrevistas, dentre outras (GODOY, 2006). Em função de a pesquisadora ter um papel neutro, isto é, de não interferência, as observações foram do tipo não participante, simples, ou ainda nomeada como observação direta, a qual é “mais adequada aos estudos qualitativos, sobretudo àqueles de caráter mais exploratório” (GIL, 2006).

No mês de Maio de 2012 a pesquisadora entrou em contato com a Assessoria da Reitoria para informar de sua pesquisa e de sua intenção em assistir às Reuniões Ordinárias mensais do Conselho Superior (CONSUNI). De acordo com seu Regimento Geral, no art. 11 e, em consonância com o art. 31 da Resolução n. 33, as sessões de todos os órgãos colegiados são públicas, e abertas à presença da comunidade universitária. Dessa forma, para realizar a observação direta a pesquisadora compareceu em quatro (4) Reuniões Ordinárias (APÊNDICE D), as quais duravam em média nove (9) horas, totalizando 36 horas de observação. É importante ressaltar que apesar da pesquisadora ser servidora da Unipampa apenas assistiu e observou as Reuniões Ordinárias, em nenhum momento intervindo nas mesmas.

Flick (2009) elenca alguns elementos a serem observados nesta técnica de coleta de dados, tais como: espaço (local físico); atores (pessoas envolvidas); atos, atividades e eventos (ações executadas pelas pessoas); objetos (coisas físicas presentes); tempo (sequenciamento do que ocorre ao longo do tempo); objetivo (o que as pessoas tentam alcançar); e sentimentos (emoções sentidas e manifestadas). Assim, a pesquisadora buscou a cada reunião que

presenciou atentar a todos estes detalhes que envolviam o local da reunião e os gestores enquanto usuários de tecnologias móveis e sua interação.

Dessa forma, nestas reuniões foi possível observar algumas práticas de uso da tecnologia móvel por parte dos gestores, o que posteriormente, juntamente com os achados das entrevistas, possibilitou uma análise mais completa sobre o problema de pesquisa desta tese. A cada reunião a pesquisadora fazia anotações como uma espécie de “diário”, as quais compreendiam (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006): as descrições das conversas e do contexto (observação direta); comentários pessoais sobre os fatos e interpretações do que se percebia (interpretação); ideias, especulações e conclusões preliminares (anotações temáticas); sentimentos e sensações da própria pesquisadora (anotações pessoais). No APÊNDICE E é possível verificar alguns exemplos das anotações de campo.

Yin (2005) sugere a realização de observações diretas ao longo da visita de campo, bem como durante aquelas ocasiões nas quais estão sendo coletadas outras evidências, como no caso, as entrevistas. De acordo com o autor as evidências da observação direta fornecem informações adicionais sobre o tema que está sendo estudado. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006) na observação também é conveniente tirar fotos, elaborar mapas e esquemas sobre o contexto, comunidade ou ambiente físico, e ainda, em determinadas ocasiões seus movimentos e os dos indivíduos observados. Nas anotações de campo a pesquisadora fez esquemas que ilustrassem a disposição dos membros presentes, das tecnologias que utilizavam, bem como tirou fotos a fim de registrar momentos de intenso uso de tecnologia móvel.

Para Cooper e Schindler (2003, p.305), a observação possui uma série de vantagens se comparadas a outras técnicas de coleta de dados, como (a) único método para se obter certos tipos de informação; (b) possibilidade de coletar dados no momento em que ocorrem; (c) conseguir informações que a maioria dos participantes iria ignorar; (d) pode captar o evento completo à medida que ele ocorre em seu ambiente natural; (e) exige menos dos participantes e exerce menos influência em seu comportamento. Diante de tais oportunidades, durante o desenvolvimento da pesquisa, o diário de campo abrangeu todas as anotações sobre as reuniões que a pesquisadora participou, as impressões, e as conversas informais realizadas nos momentos de intervalo.

6.6 Análise dos Dados

Após coletados, os dados provenientes das entrevistas e observação foram analisados de forma qualitativa. Este tipo de análise de dados não é sinônimo de descrição, caos ou desordem dos dados (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006), mas sim, requer uma cautelosa organização dos mesmos. Desse modo, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, totalizando 258 páginas de transcrições. As observações que foram feitas durante as reuniões ordinárias do CONSUNI agruparam um bloco de anotações de campo com 20 páginas, conforme demonstrado no APÊNDICE E. O processo de análise de dados começou a ser feito após o primeiro conjunto de dados obtidos, acontecendo, portanto, paralelamente à coleta de dados.

Buscando compreender a relação existente entre as práticas sócio-materiais do usuário e os paradoxos de uso da tecnologia móvel e alcançar os objetivos específicos da pesquisa, deu-se início ao processo de organização e apresentação dos dados, agrupando os resultados das duas fontes de evidência, e que emergiram das aproximações teóricas entre as tecnologias móveis, usuário, práticas sócio-materiais, contexto e paradoxos da tecnologia, ilustradas na Figura 5.

Na acepção de Godoy (2006) os estudos de caso fazem uso de um enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados, onde os pesquisadores colocam “em suspenso” suas preconcepções sobre o tema em questão, e tentam obter informações a partir da percepção dos sujeitos abordados. Assim sendo, a análise dos dados desta pesquisa recai sobre aquilo que o entrevistado relata ou que a pesquisadora verifica na observação *in loco*.

Apesar disto, Freitas e Janissek (2000, p. 12) afirmam que:

“(...) a objetividade dos dados coletados em uma pesquisa não é mais condição suficiente para a compreensão de um fenômeno, (...) a subjetividade é que vai permitir compreender as verdadeiras razões do comportamento (...)”.

Nesse sentido, a análise de dados inclui uma atividade reflexiva, a qual ajuda o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual (GODOY, 2006). Isto exigiu, portanto, uma reflexão da pesquisadora no momento de leitura e análise dos dados. Para tal, os dados são segmentados, ou seja, divididos em unidades relevantes, mas mantendo a conexão com o todo. O autor indica que a segmentação dos dados se dá por meio de categorização de acordo com um sistema de organização, em que o material pertencente a cada categoria específica é agrupado, conceitualmente e fisicamente, de forma indutiva,

fazendo uso da comparação ou contraste. De tal modo, a análise dos dados foi reflexo do estudo das dimensões trabalhadas na temática da tese, permitindo que os achados da coleta de dados fossem analisados à luz da base teórica construída.

Assim, na análise de dados buscou-se interpretar os dados textuais provenientes das transcrições e anotações de campo, na forma de análise interpretativa. A partir dos textos, foi feita uma leitura das respostas de todos os gestores, permitindo que a pesquisadora se ambientasse com o tema e as respostas dadas. A partir desta leitura, retomou-se às dimensões, como forma de buscar enquadrar as respostas em seu local específico.

Dessa forma, cada dimensão foi dividida nos seus devidos subitens, definidos a partir dos objetivos e dos temas tratados nas entrevistas. Na sequência, cada arquivo, de cada entrevista, foi sinalizado e agrupado segundo as dimensões e os subitens a partir de uma releitura. Assim, um único arquivo foi criado para o conjunto das entrevistas de todos os gestores, sendo organizado em forma de quadros temáticos. Destaca-se que este arquivo foi dividido segundo as dimensões, os subitens e os gestores. Uma segunda leitura foi realizada, a fim de organizar as respostas nos quadros temáticos designados, completando assim esta etapa de análise. Para complementar os quadros temáticos buscou-se nas anotações de campo evidências que corroborassem ou contrastassem os achados das entrevistas.

Por fim, a partir da classificação dos dados advindos das transcrições e das anotações de campo foi possível fazer a redação do texto de cada tema tomando como base os quadros temáticos. Deste modo construiu-se o texto da tese que é apresentado no Capítulo 6, sendo estruturado conforme os objetivos específicos do estudo.

6.7 Considerações sobre o rigor do estudo qualitativo

Diferentemente da análise quantitativa, que faz uso de estatística, a análise qualitativa não utiliza coeficientes nem testes, e pressupõe a valorização do processo de análise (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006). Assim, quanto ao rigor, isto é, ao atendimento dos critérios que possam atestar a qualidade de um estudo de caso qualitativo, Godoy (2006) destaca que o mesmo deve passar pelas questões de fidedignidade, validade e generalização deste tipo de pesquisa. Yin (2005) corrobora indicando quatro testes que são relevantes ao julgar a qualidade e rigor de uma pesquisa, sendo que algumas ocorrem durante a coleta de dados, outras durante a análise de dados, e até mesmo durante a fase de redação dos

resultados da pesquisa: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

A **validade de constructo** busca estabelecer as medidas operacionais corretas para aqueles conceitos que estão sendo estudados, o que para o estudo de caso é um processo um tanto delicado (YIN, 2005). Para tal, ao pesquisador é indicado que utilize de várias fontes de evidências, de forma que fomente linhas convergentes de investigação durante a coleta de dados. No presente estudo foram utilizadas as técnicas de entrevista e observação direta, as quais facilitaram o posterior encadeamento de evidências. Já a validade interna, é uma preocupação que recai apenas para estudos de caso causais ou explanatórios, não sendo o tipo de estudo desta tese.

No que se refere à **validade externa** ou generalização, Stake (2000) citado por Godoy (2006) destaca que para que o pesquisador tenha condições de fazer a generalização, isto é, a transferência dos achados da investigação para outros cenários, o mesmo deve elaborar um relatório claro e detalhado, com uma descrição densa do fenômeno. Para a generalização analítica, como indicada no estudo de caso, Yin (2005) destaca o uso prévio de uma teoria. De tal modo, Silverman (2000) destaca que as maneiras pelas quais o pesquisador pensa criticamente sobre os procedimentos de coleta e análise de dados é que tornam os resultados mais válidos. Uma das sugestões é que o resultado do estudo seja apresentado a partir de um modelo integrado que descreva o fenômeno de forma holística e compreensiva, de modo que durante o modelo interpretativo seja construído à medida que for confrontado com casos negativos ou discrepantes (GODOY, 2006).

Por fim, a **confiabilidade** busca demonstrar que os procedimentos de coleta de dados podem ser repetidos em outros estudos, apresentando os mesmos resultados no que tange ao método (YIN, 2005). Como táticas para uma maior confiabilidade o autor sugere o uso de um protocolo de estudo de caso buscando dar aporte à documentação colhida, bem como o desenvolvimento de um banco de dados para o estudo de caso. De tal modo, foram documentados todos os procedimentos adotados durante a pesquisa, fazendo uso de um protocolo de estudo de caso (seção 5.4) a fim de “tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis”, conforme recomenda Yin (2005, p. 60).

Silverman (2000) defende que a confiabilidade do estudo de caso qualitativo está associada ao grau de consistência com que códigos e categorias são atribuídos às informações coletadas. Dessa forma, o autor sugere a checagem por diferentes pesquisadores

ou pelo mesmo pesquisador em diferentes ocasiões (GODOY, 2006). Para atender a este quesito as transcrições das entrevistas foram realizadas por um terceiro, ou seja, uma pessoa que não tinha contato com os gestores usuários de TI móvel, a fim de reduzir a influência no decorrer do processo. Ainda, a pesquisadora revisava todas as transcrições após recebê-las, a fim de dar maior confiabilidade aos dados coletados.

A partir de todos esses procedimentos apresentados nesta subseção, e os cuidados em todas as etapas da pesquisa, acredita-se ter alcançado o rigor metodológico. Na próxima seção serão apresentados os resultados da pesquisa.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise realizada a partir da coleta de dados com os gestores da UNIPAMPA. A fim de sistematizar o capítulo optou-se por dividi-lo em subseções que remetem aos objetivos específicos do estudo. Dessa forma, apresenta-se na primeira subseção o perfil de uso de tecnologia móvel dos gestores, para posteriormente apresentar em outra subseção a construção do contexto móvel a partir das práticas de uso destes gestores. Os paradoxos de uso da tecnologia móvel que emergem a partir das práticas de uso são apresentados em uma terceira subseção. Por fim, são apresentadas as estratégias de gerenciamento aos paradoxos de uso da tecnologia móvel, finalizando a última subseção de resultados.

Cada subseção apresenta os resultados obtidos por meio das entrevistas e observações e juntamente, traz uma aproximação entre os dados coletados e a base teórica apresentada nos Capítulos 2, 3 e 4. Destaca-se que as conclusões deste capítulo são oriundas da reflexão da própria pesquisadora diante dos dados coletados.

7.1 Perfil de Uso de Tecnologia Móvel dos Gestores

Ao atender ao primeiro objetivo específico desta tese, apresenta-se o perfil de uso dos gestores com base no *framework* conceitual do trabalho móvel de Zheng e Yuan (2007). Deste modo, nesta seção são abordadas as características do usuário, as tecnologias móveis utilizadas e as tarefas móveis realizadas pelos gestores. O contexto móvel é apresentado em seção específica, visto que abrange um dos objetivos específicos desta tese, bem como discute em profundidade os contextos móveis construídos a partir das práticas sócio-materiais de uso da tecnologia móvel.

Dentre os 19 gestores entrevistados observa-se um grupo de adultos jovens com idade média de 39 anos, tendo o gestor mais novo 32 anos e o mais velho 57 anos. O tempo de docência no Ensino Superior varia de 2 a 25 anos, ficando na média de 11 anos de experiência. Na Unipampa estes docentes gestores atuam, em média, há 4 anos, sendo que alguns possuem 1 ou 2 anos de atuação na Instituição, e outros 6 anos, isto é, desde que a mesma foi criada. As áreas de formação variam entre as mais diferentes possíveis, como:

física, agronomia, biologia, bioquímica, administração, geografia, geofísica, comunicação, engenharia florestal, engenharia elétrica, química, ciência da computação, serviço social.

Ao assumir os cargos de Diretor e Coordenador Acadêmico os mesmos relatam receber da Instituição um telefone celular, *notebook* e modem 3G. Porém, alguns revelam que é o Campus que recebe o modem 3G, e não cada gestor o seu, como relata o Gestor 5_C: “*nós recebemos o 3G pro trio: diretor, coordenador acadêmico e administrativo, um só*”. Por outro lado, há quem assegura que o modem 3G “*(...) é da direção, mas sempre quando tem uma coisa que não está funcionando no Campus e a pessoa precisa, pega o 3G, entendeu. Fica comigo, mas ele circula sempre que tem essas necessidades*” (Gestor 8_D).

O mesmo entendimento é tido para a oferta de *notebook* pela Instituição, como relata o Gestor 18_C: “*Desde o começo nós nunca recebemos (...) o celular nós recebemos, mas não um notebook específico pra ficar na coordenação, tanto que eu não utilizo o da universidade, eu tenho o meu notebook e trabalho com ele*”. Verifica-se que tais falas remetem a uma falta de padronização sobre a distribuição das tecnologias móveis aos gestores, cabendo, portanto, a decisão de como gerenciar o uso a cada Campus.

A grande maioria dos gestores usa seu próprio *notebook* ou *netbook* para desempenhar suas tarefas diárias, em função do tamanho menor ou por conter nele todos os seus arquivos, apesar de haver a disponibilidade do *notebook* institucional. O tamanho, o peso, o modelo e as configurações são fatores que fazem com que os gestores abram mão muitas vezes do *notebook* institucional para fazer uso do pessoal: “*(...) lá por 2010 eu acho, foi feita uma compra de notebook, mas as especificações e configuração dele são inferiores ao que eu tinha, então eu preferi utilizar o meu mesmo*” (Gestor 1_D); e “*(...) eu tenho um netbook porque ele é menor né, então ele não é tão pesado*” (Gestor 8_D).

A Instituição oferece apenas um aparelho celular sem internet e não exige o uso de *smartphone* pelos Diretores e Coordenadores Acadêmicos. Deste modo, nota-se que são poucos que possuem *smartphone*, apenas sete dos 19 gestores entrevistados, os quais adquiriram o seu próprio aparelho. Alguns fazem pouco uso, utilizando apenas para ler brevemente os e-mails: “*Uso pouco, para acessar e-mail, mas só ler*” (Gestor 3_D); e “*só pra ver se tem alguma coisa, não respondo por ele*” (Gestor 6_C), ou ainda preferindo outro dispositivo, como diz o Gestor 13_D: “*No smartphone não acesso muito o e-mail. Eu costumo usar mais o Ipad*”.

Aqueles que têm um uso mais frequente do *smartphone* destacam que o fator deslocamento faz com que haja uma maior necessidade de uso: “*Quando eu viajo, que eu estou sem notebook, uso o smartphone pra não carregar muita coisa, aí entro no aeroporto, e já saio usando*” (Gestor 7_D); “*Respondo e encaminho correios eletrônicos pelo smartphone, principalmente quando estou viajando*” (Gestor 16_C); ou ainda casos como em “*uma reunião da prefeitura não levei o notebook, e estava só com o smartphone. Daí dei uma olhadinha, umas duas ou três vezes*” (Gestor 14_D).

A questão profissional também foi destacada como um elemento decisivo para a aquisição do aparelho, como pode ser visto nas falas que seguem:

“Depois que eu entrei na gestão eu senti a necessidade de comprar, porque a gente passa muito tempo na estrada, e na estrada a pessoa nem sempre pode estar ligando o computador, conectando. Então eu senti a necessidade de ter um *smartphone* pra quando houver uma demanda urgente verificar rapidinho, né. Uso praticamente só para fins profissionais (risos)” (Gestor 4_C).

“Uso o *smartphone* há um ano já, e bastante para as atividades da Unipampa (risos). A questão profissional foi com certeza um dos balizadores para eu decidir adquirir um” (Gestor 14_D).

Verifica-se que o *smartphone*, adquirido muitas vezes pela necessidade profissional, facilita o acesso rápido em deslocamentos e viagens dos gestores. Estes dão risos ao relatar que tal necessidade se dá pela demanda e pela sobrecarga de trabalho, dando a entender que a situação de uso do *smartphone* pessoal para fins profissionais não seria a mais adequada.

O *tablet* também foi uma das tecnologias móveis elencadas por alguns gestores. A praticidade de uso desta ferramenta é que faz muitas vezes ele ser utilizado no lugar no *notebook*, como destaca o entrevistado: “*Em casa eu tenho usado mais o Ipad que é mais prático e aí é rapidinho*” (Gestor 13_D).

O modem 3G é um dispositivo que os gestores costumam utilizar quando viajam, dada a “(...) *necessidade de carregá-lo pra ler os e-mails*” (Gestor 19_D). Tal necessidade também é destacada em função de problemas relativos à disponibilidade de Internet nos Campi aos quais os gestores se deslocam: “*Às vezes não tem Internet no Campus ou tem um evento que é no salão de atos que não pega Internet, aí a gente utiliza o 3G pra poder fazer a transmissão de uma web conferência, por exemplo*” (Gestor 1_D). De tal modo, “*carrego o 3G sempre, sempre porque a Internet na região aqui é complicada*”, como ressalta o Gestor 7_D.

Assim como o *smartphone*, o modem 3G também foi uma aquisição particular por alguns gestores a fim de suprir as necessidades e demandas:

“Quando eu estou em reuniões fora do Campus ou em outra atividade fora é que eu necessito utilizar a Internet. A gente tem que ta sempre respondendo e-mail e tem que ta sempre (...) enfim, as demandas da Unipampa elas acontecem de um dia pro outro, então a gente tem que sempre estar atualizados, observando os e-mails e daí não tem a questão da Internet. Então eu tive que a partir daí comprar um, ter um modem pra eu utilizar a Internet nesse *notebook* que foi fornecido, né” (Gestor 4_C).

Desse modo, visto que não há um modem 3G para cada Diretor ou Coordenador Acadêmico, o Gestor 10_D assegura que “*se eu tiver que usar o 3G eu uso o meu pessoal*”. O Gestor 17_C corrobora nesse sentido: “*uso o meu 3G particular pras viagens da Unipampa (...) um gestor não pode ficar desconectado*”.

Durante as entrevistas surgiram reflexões por parte dos gestores sobre a necessidade de uso de determinadas tecnologias, e então, sugestões sobre tecnologias móveis que poderiam ser oferecidas pela Universidade. Para o Gestor 1_D a solicitação seria de “*um tablet para cada gestor, pra poder usar em reuniões*”. O Gestor 4_C acredita que tanto o Diretor como o Coordenador Acadêmico de cada Campus deveria ganhar da Instituição o modem 3G, “*(...) por que é estranho a gente ganhar notebook e não ter o acesso a Internet. Às vezes o Wi-fi de onde a gente está não funciona e aí a gente precisa do 3G*”, e vai além afirmando que “*A Universidade cobra mas não oferece*”.

Na visão dos gestores, a disponibilização dessas tecnologias por parte da Universidade poderia vir a suprir diversos deslocamentos que são feitos entre os Campi, como defende o Gestor 5_C:

“Com tais tecnologias tu pode, por exemplo, resolver problemas de trabalho, videoconferência, coloca o projetor (...), então dá um *smartphone* pra cada gestor (...) aí tu coloca na tela, inclusive tu pode projetar várias pessoas (...) são coisas que estão presentes e evitam também o deslocamento”.

A solicitação de tais tecnologias elencadas pelos gestores se dá pelo fato de que “*tudo, tudo na Unipampa é por ali, então não é um luxo, é uma condição de trabalho mesmo, tem que ter aquela condição de trabalho e aquilo ali vai te oferecer*” (Gestor 8_D). O Gestor 9_D corrobora tal condição de trabalho quando afirma que “*às vezes em trânsito como eu não tenho smartphone e 3G não pega em trânsito, em duas horas de viagem, três horas de carro, tu tá desligado, e tu tá recebendo demanda, precisando dar respostas mas não está logada*”.

Ao investigar a dimensão das tarefas móveis verifica-se que o *notebook* é uma tecnologia móvel bastante utilizada em reuniões do Campus, das chamadas da reitoria ou das pró-reitorias. O Gestor 12_C revela que anda “*com ele embaixo do braço o tempo inteiro*”, seja no Campus ou fora dele. Desse modo, usar o *notebook* em reuniões serve para a realização de atividades como ler e responder e-mails; manter “*arquivos com relatórios atualizados*” (Gestor 3_D); despachar “*memorandos por MSN*” (Gestor 8_D); ou simplesmente para fazer o registro das reuniões.

As anotações de uma das reuniões do CONSUNI descrevem precisamente as diversas tarefas móveis realizadas pelos gestores: “*O Gestor 8_D está com várias abas abertas em seu notebook. Ele acessa e-mails, acessa o site da Unipampa, conversa pelo MSN (...) em seguida também lê normativas da Universidade, e gera documentos com sua assinatura digital*” (Anotações de Campo das observações da 30ª Reunião Ordinária de 28/jun./2012, 2012, p.10).

Com relação ao motivo pelo qual costuma levar o *notebook* para as reuniões, o Gestor 15_C revela a agilidade que obtém dessa forma para gerenciar a informação: “*Está ali tudo anotado, aí eu só repasso e encaminho*”. No mesmo sentido o Gestor 3_D detalha:

“Vou acompanhando o correr da pauta, o que foi tomado, a decisão (...) e por quê? Porque eu chego e envio para os meus colegas (...) e aí depois na reunião de conselho eu passo todas as informações, porque confiar que a informação está na página (...) as pessoas não veem. E tu não podes ficar confiando nos dados, e ocultando, porque não reflete a tua realidade, tu não pode ficar esperando, então tu tem que levar a realidade do teu Campus. Então, isso faz com que a gente esteja sempre ligada, já que eu penso que é inadmissível na minha concepção nos dias de hoje tu mandar um e-mail pra alguém e esperar quinze dias pela resposta”.

No geral, as tarefas móveis realizadas pelos gestores investigados remetem a todas as demandas que chegam pela via do e-mail como elaboração de documentos, planilhas, memorandos, “*Word, Excel, Power Point, tudo que precisar*” (Gestor 18_C), e até mesmo planilhas colaborativas, embora não haja esta “*ferramenta instituída na Unipampa*” (Gestor 5_C). Percebe-se que o *notebook* é tido para os gestores como uma referência de trabalho, isto é, onde os mesmos podem desempenhar as mais variadas tarefas móveis. Entretanto, existe uma limitação na realização das atividades, visto que alguns *softwares* estão instalados e são executados somente nos computadores de mesa ou *notebooks* institucionais. Sabe-se que muitos gestores optaram por utilizar o seu próprio *notebook* ou *netbook*, dado as características superiores destes.

O e-mail se destaca como a principal tarefa realizada pelos entrevistados, visto que “*é o meio de funcionamento da Unipampa*”, usado muito mais que o próprio telefone, como ressalta o Gestor 2_D. Para o Gestor 7_D a principal tarefa realizada com o *notebook*, em qualquer lugar e momento que esteja é para “*e-mails pendentes*”, o que também se revela na fala do Gestor 19_D ao destacar o exagero de e-mails recebidos: “*Tem dias que eu chego a receber 200 e-mails*”. A estrutura peculiar da Universidade, “*tão segmentada, tão distante*”, é evidenciada como um dos principais fatores da comunicação via e-mail. O Gestor 14_D exemplifica com a situação do CONSUNI, em que “*todo o conselho universitário (...) são 50 conselheiros espalhados em 10 campi*”, o que requer por sua vez uma comunicação frequente destes pelo e-mail.

Vários outros tipos de atividades e demandas chegam por esta ferramenta: “*a gente é convocado por e-mail, solicitado, demandado, seja por alunos, por diretórios, por servidor. Qualquer questão ela chega primeiramente por e-mail, né*” (Gestor 9_D). Nesse sentido, o Gestor 10_D também sinaliza que “*não se pode imaginar viver sem e-mail hoje, toda hora está chegando negócio que a gente tem que repassar pro docente, tem que repassar pro técnico, tem que repassar pro aluno*”, justificando que isso faz parte da sua função, “*que é receber informação e encaminhar*”.

O uso frequente do e-mail foi ainda mencionado em função de ser uma forma de registro das informações, trazendo por vezes segurança ao gestor. “*O e-mail registra opiniões, sugestões, posições, e está sendo usado até como prova judicial.*” (Gestor 17_C). Na percepção do Gestor 11_C por meio do e-mail “*tu tens a prova que a pessoa te respondeu (...) eu tenho a prova que aquilo ali foi feito, que não fui eu que inventei*”.

Este constante uso do e-mail é evidenciado nas observações *in loco* feitas pela pesquisadora: “*(...) é possível ver que vários gestores estão com seus notebooks abertos lendo e-mails, como o Gestor 8_D, o Gestor 2_D, o Gestor 14_D (...) e isso permanece por um longo período da reunião*” (Anotações de Campo das observações da 29ª Reunião do CONSUNI de 01/jun./2012, 2012, p. 6).

Os resultados apresentados evidenciam um grupo de gestores que, no geral, faz um uso intenso do *notebook* para atividades profissionais e pessoais, sendo a principal tarefa móvel o uso do e-mail. Este é muito utilizado em função da estrutura peculiar da Instituição vindo a facilitar a comunicação, fornecendo agilidade, propiciando registros. O constante

envio e recebimento de e-mails é visto como um dever da função do gestor, sendo assim com muita frequência utilizado em reuniões.

Ao analisar as tecnologias móveis utilizadas pelos gestores, verifica-se em alguns relatos, que quando da mudança de cargos, as tecnologias permanecem as mesmas. Sabe-se que as tecnologias evoluem muito rapidamente, assim, em um prazo de quatro anos, tempo de gestão dos Diretores e Coordenadores Acadêmicos, as mesmas, estariam um tanto defasadas para serem repassadas às próximas chefias. Ainda, pela falta de padronização na disponibilidade de aparelhos, e pelo não oferecimento de tecnologias móveis específicas, surge a necessidade por parte de alguns gestores de adquirir particularmente tecnologias como o *smartphone* e o modem 3G, para auxiliar nas atividades profissionais. Estas se tornam essenciais no ponto de vista de alguns gestores como forma de conseguir suprir a demanda de tarefas relacionadas a uma comunicação cada vez mais acelerada e constante.

Há uma tendência cada vez maior do emprego, por parte dos colaboradores, dos seus próprios dispositivos para atender atividades do trabalho, o que tem sido chamado de “Bring Your Own Device”, ou também conhecido pela sigla “BYOD”, e traduzido para o português como “Traga seu próprio dispositivo”. De acordo com a Executive News (2012), um estudo realizado no ano de 2012 mostrou que as pessoas esperam que os seus dispositivos móveis pessoais possam ser incorporados na maneira de trabalhar, ou seja, no dia a dia da organização.

A prática do “BYOD” remove a fronteira entre os âmbitos pessoal e profissional, proporcionando aos colaboradores a liberdade de escolha dos dispositivos de comunicação que mais atendem às suas necessidades (COMPUTERWORLD, 2012b), como se verifica na investigação feita neste estudo. Dessa forma, o profissional cria um ambiente de independência com o local de trabalho, visto que suas tarefas podem ser exercidas de qualquer lugar e a qualquer hora, a partir do dispositivo que estiver mais acessível no momento, propiciando um melhor desempenho não só do uso da tecnologia móvel, mas também do próprio trabalho.

Ao investigar a tarefa móvel identifica-se o uso expressivo do e-mail nas atividades dos gestores, o qual perpassa muitas vezes o espaço e tempo que seria inicialmente dedicado ao trabalho. O *notebook* carregado frequentemente para as reuniões de trabalho e utilizado também em finais de semana, bem como o *smartphone* pessoal, se tornam dispositivos essenciais para a realização das atividades profissionais, que já não tem mais o espaço e o

tempo delimitado para sua execução. Ou seja, o uso destas tecnologias móveis torna cada vez mais difícil separar atividades profissionais daquelas estritamente pessoais.

A obtenção de informações e a resolução de demandas por meio das tecnologias móveis representam o imediatismo no cumprimento das tarefas profissionais, fazendo com que o usuário as realize independentemente do espaço e tempo. Nesse sentido, Kakihara e Sorensen (2001) já afirmavam que as tecnologias móveis começam a ser motivadas e introduzidas nas práticas de trabalho na medida em que aumenta o desejo de acelerar o ritmo de trabalho e poupar tempo.

A possibilidade de ter acesso rápido ao e-mail no *smartphone*, permitindo ler e responder o mesmo quando o gestor quiser, permite uma interação fluida de práticas a partir da perspectiva do ator que decidirá engajar-se ou não com os outros, ou seja, possibilitando gerenciar a interação, no momento e espaço oportuno. É sob esta perspectiva que Pica e Kakihara (2003, p. 4) afirmam que “ser móvel é uma questão de interação”, a qual envolve espaço, tempo e contexto, sendo que este último será especificamente discutido na próxima seção.

7.2 Construção do Contexto Móvel

Visando atender ao segundo objetivo específico desta tese, esta seção apresenta os diferentes contextos móveis criados pelos usuários de tecnologia móvel, advindos das práticas sócio-materiais de uso no contexto organizacional. Os elementos de contexto que suportam esta análise vão além da estrutura temporal e do local de trabalho trazidos por Zheng e Yuan (2007), e são dimensões importantes a serem verificadas.

Na visão interacional (fenomenológica) de contexto utilizada nesta tese, o contexto não é previamente criado, mas emerge de algo que as pessoas fazem, isto é, de uma prática enquanto processo dinâmico, que envolve e adapta (DOURISH, 2004). Desse modo, nessa seção de resultados são apresentados os contextos móveis criados a partir de práticas de uso da tecnologia móvel e das ações situadas dos gestores.

Ao abordarem os contextos móveis Tamminem et al. (2004) afirmam que indivíduo e tecnologia estabelecem uma interação caracterizada por uma ação situada. Esta ação é influenciada por atos situacionais, espaços pessoais e de grupo, navegação, tensões temporais e capacidade de multi-tarefas; elementos que por si só caracterizam o ambiente ubíquo de

trabalho móvel. Deste modo, para fins de análise dos dados, os resultados são apresentados de acordo com as categorias de Tamminem et al. (2004), as quais definem os cinco elementos dos contextos móveis citados.

A primeira categoria abordada são os **atos situacionais planejados**, que caracterizam os planos mentais de navegação, ou seja, as ações que os usuários planejam desempenhar e para onde se deslocar. Cabe ressaltar que o foco de análise dada para os atos situacionais planejados neste estudo recai sob os “recursos através dos quais os indivíduos organizam suas próprias ações e interpretam as ações dos outros em certas situações” (TAMMINEM et al., 2004, p. 137), e não apenas na questão da navegação de um local A para um local B, por exemplo.

Como mencionado na seção anterior os gestores costumam levar seus *notebooks* para reuniões como forma de ter ali relatórios e informações para apoio à tomada de decisão, bem como ter a disposição uma maneira de se atualizarem, quando necessário. As falas que seguem demonstram estas necessidades:

“É uma ferramenta importante, pois no momento em que a reunião está acontecendo tu estás com teus relatórios demonstrando a realidade do teu Campus, e aí tu já tem as estatísticas do que avançou, do que não avançou. Então, eu uso bastante nesse sentido (...) serve para carregar as informações e poder atualizar simultaneamente o que está acontecendo na reunião” (Gestor 3_D).

“Se tu precisar de uma informação que não está na tua cabeça àquela hora, tu *pode* buscar em um e-mail, buscar em um documento que *tá* lá nos teus arquivos, tu consegue fazer essa busca rápida, *né*” (Gestor 15_C).

“Utilizar o *note* durante as reuniões para mim é fundamental, embora alguns considerem desrespeito. Há também a possibilidade de durante a reunião necessitar algum documento que pode rapidamente ser enviado por algum colega ou até mesmo para a troca de opiniões e tomada de decisão” (Gestor 17_C).

Nessa situação das reuniões o uso do *notebook* também é justificado pelos gestores para a leitura de e-mails, dado o longo período de horas que duram as reuniões “(...) *geralmente uma reunião nossa leva duas, três horas, né*”, como destaca o Gestor 19_D. Ele ainda complementa: “(...) *então eu levo o note pra todas as reuniões, e abro às vezes os e-mails, né (...) eu olho ali se tem e-mail urgente*”. No mesmo sentido, outro gestor afirma que: “(...) *uso meu notebook nas reuniões pra ver e-mail, alguma coisa mais urgente também já resolvo ali*” (Gestor 13_D).

Entretanto, verifica-se que existem momentos e situações específicas para o uso e para o não uso do *notebook* em reuniões, que variam de acordo com o tipo da reunião, o tamanho do grupo, o interesse do gestor no tema ou na decisão, o foco da reunião, e principalmente a necessidade de conduzir ou não a mesma. Dessa forma, estas diferentes práticas criam diferentes contextos de uso desta tecnologia.

Um dos contextos móveis específicos e bastante destacado pelos gestores é a situação de reunião do Conselho Universitário (CONSUNI), a qual a pesquisadora presenciou por algumas vezes e realizou algumas observações. Nesta reunião é comum observar que “*mais da metade dos Conselheiros está com o notebook ligado*” (Anotações de Campo das observações da 29ª Reunião do CONSUNI de 01/jun./2012, 2012, p. 3). Novamente a necessidade de acesso à informação aparece como motivo para a utilização do *notebook*, o qual serve de apoio em momentos de debate, como enfatiza o Gestor 2_D:

“Na reunião do CONSUNI às vezes as pessoas entram num debate e você não tem todas as informações, então você começa a mandar e-mail pro coordenador acadêmico, pro coordenador administrativo, e aí você se mune de informações”.

Mas o que destaca o uso do *notebook* neste contexto específico do CONSUNI é o fato desta reunião em determinados momentos se tornar não produtiva na visão do gestor, o que faz com que ele se envolva em outras atividades por meio do *notebook*:

“Pras reuniões do CONSUNI, eu pego a própria pauta e crio um documento ali e vou anotando um resumo da reunião (...). Então aproveito quando eu vejo que a discussão não *tá* muito (...), aí eu aproveito pra fazer outras coisas, *né!* Ou às vezes se não vai chegar a uma definição que seja tão necessária naquele momento, então desligo um pouquinho e dou uma olhada nos e-mails” (Gestor 14_D).

“(…) o CONSUNI eu vejo assim (...) eu acho que os encaminhamentos acontecem muito devagar, são muito lentos, aquela coisa assim que vai e volta, e aí leva as pessoas a estarem cada vez mais conectadas, *né*. Porque elas vão para uma reunião que poderia ser de 3 a 4 horas, e leva mais. Então elas pensam: “*ah, eu vou levar um artigo pra ler, eu vou levar um trabalho de um aluno meu pra corrigir, eu vou levar um documento pra fazer!*” E isso por quê? Porque tu *fica* lá horas e não sai do lugar” (Gestor 19_D).

Alguns relatos das observações das Reuniões do CONSUNI corroboram tais falas ao descrever momentos em que os gestores se ausentam da reunião para realizar outras tarefas, ou que durante a mesma se envolvem com outras atividades: “*O Gestor D_7 sai da sala para atender celular*” (Anotações de Campo das observações da 29ª Reunião do CONSUNI de

01/jun./2012, 2012, p. 4); “*O Gestor D_8 acessa MSN, acessa Google, site da Universidade, responde e-mails, e em seguida acessa o sistema de pesquisa da Universidade*” (Anotações de Campo da 30ª Reunião do CONSUNI de 28/jun./2012, 2012, p. 10), ou ainda “*O Gestor D_7 está com o note ligado, smartphone conectado ao note, e fone de ouvido também*” (Anotações de Campo das observações da 33ª Reunião do CONSUNI de 27/set./2012, 2012, p. 17).

A prática do uso do e-mail nas reuniões do CONSUNI é frequente, e acontece, segundo os entrevistados, em momentos de assuntos gerais da reunião, ou em situações que não requerem sua atenção, não necessitando da interação com os demais membros ali presentes. Por outro lado, os gestores enfatizam que esta prática só é possível em momentos breves, possibilitando que se “desliguem” por um determinado tempo:

“Com assuntos assim que tu conheces bem a pauta, que são aqueles assuntos assim *né*, que tu tem uma determinada, vamos dizer assim, ou certa influência sobre o assunto (...), ou ainda, que tu realmente deseja participar sobre a discussão em debate, aí eu paro um pouquinho e presto atenção. Se eu estou ali respondendo e-mail, eu pego e desligo, claro, *né!* Mas tem alguns assuntos que são informes, tem alguns assuntos que são gerais, então tu te *desliga* e começa a responder teus e-mails” (Gestor 9_D).

“Esse tipo de reunião que a gente não interage todo o tempo, que a gente não participa ativamente, aí dá pra responder um e-mail rápido fazer alguma coisa, mas eu não consigo nas reuniões me concentrar pra fazer alguma coisa mais complexa assim (...) que tu *tem* que parar e pensar, alguma coisa mais elaborada (...)” (Gestor 13_D).

As falas remetem a uma interação profunda do usuário com a tecnologia móvel, tornando-se natural ele estar ali naquele espaço interagindo com a mesma, e em determinados momentos se desligar para presenciar e participar da reunião. Destaca-se que neste tipo de reunião ambos os Diretores e Coordenadores Acadêmicos não são membros do Conselho que coordenam a seção. Apenas, quando necessário, se por motivo de relatoria de parecer ou vontade própria de expressar sua opinião sobre um tema em debate, é que o mesmo se inscreve para ter direito à palavra.

As reuniões de Curso também são mencionadas pelos gestores como momentos em que eles carregam consigo o *notebook*, e que fazem uso do mesmo: “*Porque aí não sou eu que presido a reunião, e eu acho que a diferença tá aí! É (...) a diferença tá aí, se tu presides a reunião, então tu usa menos, ou não usa*” (Gestor 19_D). Nesta fala o próprio gestor constata que a prática de uso do *notebook* em reuniões se dá de acordo com a especificidade

da reunião, e ao fato de estar ou não a dirigindo, fazendo com que o uso seja mais ou menos intenso.

Situação diferente ocorre nas reuniões de Conselho de Campus, outro espaço em que os gestores criam um contexto móvel particular. Estas reuniões são realizadas por todos os 10 Campi mensalmente, e coordenadas pelo Diretor, ou Coordenador Acadêmico, dada a ausência daquele. Nestes momentos os gestores afirmam usar o *notebook* apenas “*como apoio (...) pra ver algum projeto, a pauta, documentação, e ir anotando*” (Gestor 14_D), pois como enfatiza o Gestor 13_D: “*Em uma reunião do conselho do Campus que tu tens que coordenar, aí eu levo o notebook, mas uso às vezes, só pra alguma consulta ou quando precisa de alguma coisa, não costumo responder e-mails durante as reuniões do Campus*”.

Fica claro que neste contexto em específico a situação requer a atenção por parte daquele que coordena a reunião, fazendo com que a prática de uso da tecnologia móvel seja apenas de apoio, ainda que sempre presente nas reuniões. Nesse sentido o Gestor 19_D explana sua prática nas reuniões do Conselho do Campus:

“No conselho do Campus é diferente, eu levo o *notebook*. Mas o conselho do Campus quando tu tá presidindo tem outra característica. Então eu levo e imprimo tudo que é subsídio para o Conselho, por quê? Porque tem quase vinte pessoas que naquele momento tu *precisa* dar um suporte, tu *tem* que ir olhar alguma coisa no computador. Eu levo o *note* e deixo aberto no e-mail, fica de apoio, e se tem alguma pauta demorada que eu já estudei bastante, até e olho pra ver se entrou alguma coisa. Mas para o conselho de Campus eu procuro me inteirar de tudo antes, do que vai entrar em pauta, e aí eu levo tudo impresso pra dar mais agilidade. Então o Conselho do Campus eu acho que tem que ser uma coisa ágil, então não é que eu não use, até às vezes eu uso realmente, mas é porque acontece assim: “*Tal ponto, votação, próximo ponto*”! Nem dá tempo de olhar. Se eu precisasse do *note* seria pra uma consulta, (...) alguma legislação, alguma lei que a gente enviou em tal data porque às vezes os conselheiros dizem assim “*Ah, eu não recebi o teu e-mail*”, e eu: “*Ah, tu recebeu sim, tá aqui*”!” (Gestor 19_D).

Em reuniões de Comissões ou equipes específicas, outro contexto móvel é constatado, visando o trabalho colaborativo, como descreve o entrevistado:

“A gente trabalha em planilhas, muitas planilhas Excel, ou documento Word, então cada um tá ali alimentando seus documentos. Tem um documento geral que eu compartilho e os outros vão trabalhando. Então se tem uma informação nova, a gente vai construindo assim uma proposta, por exemplo, de solução. A gente vai colocando as ideias que cada um vai falando durante a reunião, ou no final do dia a gente consegue montar. Cada um trabalha no seu, normalmente assim (...) no seu *laptop*, então daí a gente projeta e vê” (Gestor 9_D).

Neste relato se verifica a prática de construção coletiva de um documento propiciada pelo fato de os membros da Comissão ter em mãos seus *notebooks* durante a reunião. Esta prática se torna essencial, pois sem ela a reunião não aconteceria, isto é, o contexto móvel pretendido não seria estabelecido, tal a importância da tecnologia para apoio no trabalho colaborativo, neste caso presencial.

Ainda analisando os atos situacionais que formam contextos móveis específicos, constata-se que o uso da tecnologia móvel se torna quase que imprescindível em viagens feitas pelos gestores. Diretores e Coordenadores Acadêmicos alegam viajar a trabalho constantemente, o que traz a necessidade de estarem conectados, e terem em mãos suas tecnologias móveis para uso. O Gestor 4_C considera que:

“A gente passa muito tempo na estrada, então, é um tempo que se tu não *aproveita* pra estar fazendo algo, vai acumulando as coisas, os teus afazeres. Porque a gente tem só o cargo de gestor, a gente tem outras atividades como docente. Então tem que aproveitar todo o tempo pra estar principalmente respondendo e-mail, *né* (risos)” (Gestor 4_C).

Para aqueles que possuem, o *smartphone* se torna essencial para acompanhar os e-mails durante as viagens, principalmente pela preocupação que os gestores tem em perder prazos ou demorar em dar retorno para casos urgentes:

“No *smartphone* em si eu tenho feito mais a questão de e-mails. O *smartphone* eu uso só pra ver e-mail, quando tem alguma urgência pra responder, é mais pra isso assim. É quando eu sei que é uma urgência ou prazo muito importante que eu não teria tempo de esperar” (Gestor 14_D).

Do mesmo modo, o dispositivo 3G é necessário quando o gestor viaja a trabalho. Há relatos de Coordenadores Acadêmicos, que não tem a posse deste dispositivo, mas que em situações de deslocamento para outras cidades solicitam o mesmo, como menciona o entrevistado: “*Eu levo às vezes quando eu vou pra fora. Tento usar ele quando eu vou na reunião do CONSUNI, ou em atividades fora da cidade*” (Gestor 5_C).

Todavia, não só as viagens de trabalho são situações de uso das tecnologias móveis, aquelas que ocorrem nos finais de semana, em momentos de descanso e lazer também são. O Gestor 3_D ressalta que “*mesmo em viagem de final de semana eu carrego sempre o notebook, é como carregar meu óculos e meu celular, porque (...) a gente sabe que as pessoas institucionalmente também mandam e-mails no final de semana*”.

Independentemente do tipo de viagem, se a trabalho ou lazer, observa-se que esta prática é realizada em função da sobrecarga de trabalho que os gestores alegam ter. Assim, até o final de semana é muitas vezes comprometido, pois:

“É muita informação, gente que manda e-mail pedindo informação, e tu tem que dar retorno. Tudo requer tempo! Tu *vai* atender uma demanda da reitoria às 19:40 de sexta e acaba indo pro final de semana. Então eu acabo trazendo para o final de semana, sábado e domingo essas coisas” (Gestor 10_D).

O Gestor 16_C também destaca a prática de trabalho nos finais de semana: “*Costumo trabalhar bastante no fim de semana. Como minha esposa é médica e faz plantão, eu costumo fazer plantão das minhas atividades (risos). Caso contrário, não dou conta do trabalho*”.

O que se verifica nos relatos é que os gestores tem uma sobrecarga de trabalho, levando-o para os finais de semana e momentos de lazer, principalmente pelo excesso de recebimento de e-mails, o que requer seu tempo e dedicação. O Gestor 18_C destaca que o problema do e-mail, principalmente no seu cargo, é receber diariamente “(...) 40, às vezes 50 e-mails, que a gente não dá conta de processar todos, avaliar. Na verdade há um excesso de informação e pouco processamento dessa informação, e isso é um problema”.

Nesse mesmo sentido, o Gestor 2_D também relata a falta de um melhor processamento da informação, pois segundo ele “*tem coisas que você não precisaria receber. O e-mail vem direto pra você, e talvez ele poderia ter sido uma informação filtrada num diálogo com outra pessoa*”, fazendo com que se receba “*muita informação atravessada que não está filtrada, que não tem um entendimento que precisaria ter*”.

Pensando na causa deste problema e como poderia ser minimizado, o Gestor 15_C analisa que:

“Tem certas coisas que talvez fosse mais interessante uma conversa, ir lá, tentar conversar, fazer uma reunião, pelo menos entregar um documento oficial uma informação mais específica. Eu acho que a gente tem que fazer bom uso do e-mail, ele deve ser usado, mas às vezes a gente exagera no uso. Então tem vezes que você passa o dia recebendo e-mail de assuntos que às vezes não te interessam tanto, mas é uma informação que *tá* vindo por ali. Eu posso dizer que eu às vezes exagero, eu também mando bastante e-mail de informação”.

O mau uso do e-mail, seja por substituir um encontro que poderia ser presencial ou por troca de informações não relevantes, também acaba por gerar a sobrecarga, e em certos

momentos causando uma má impressão do seu uso na Instituição. Essa é a percepção do Gestor 10_D que desabafa:

“O uso do e-mail tá meio desvirtuado. É uma troca de facas, é uma corrente de fofocas. Então isso eu acho que é o desgaste da ferramenta entendeu? E perde a credibilidade, porque você está usando o seu e-mail institucional!”.

É possível constatar pelas falas dos gestores que o e-mail surge como uma ferramenta de trabalho, vinculada à tecnologia móvel que acaba criando um novo contexto móvel, independentemente se via *notebook* ou *smartphone*. As reuniões, as viagens e os finais de semana são contextos móveis específicos criados a partir de práticas cotidianas de uso, onde cada uma, em determinado momento e situação requer um tipo e intensidade de uso particular, ou seja, um ato situacional específico.

Também ocorre que nem sempre as ações planejadas mentalmente pelos indivíduos são possíveis, gerando mudanças necessárias de contexto, as quais conduzem a atos não planejados e ações inesperadas (TAMMINEM et al., 2004). Nos relatos dos entrevistados os atos situacionais que mais emergem são advindos da necessidade de conexão à Internet, o que lhes gera uma busca por soluções, criando assim contextos móveis específicos. O Gestor 1_D descreve uma situação vivenciada em uma reunião do CONSUNI, em um Campus onde no auditório que acontecia a reunião não havia o acesso à Internet devido às questões de infraestrutura:

“Teve uma hora que eu tive que sair da reunião porque tinha coisas para resolver com o setor de contas do nosso Campus. Eu tive que ir até a administração do Campus de Caçapava e pegar o *note* emprestado com acesso à internet, pois eu tinha que fazer umas coisas e também pegar a assinatura da Pró-Reitora de Extensão, que estava ali na reunião”.

Situação similar é relatada pelo Gestor 3_D que durante a reunião do CONSUNI estava sem acesso à Internet e queria dar uma notícia de uma decisão ali deliberada aos colegas e alunos do seu Campus:

“Assim que terminou uma das votações eu saí correndo da sala pra buscar acesso à internet, e contatar a equipe do mestrado. Saí e consegui mandar um e-mail, informando a toda à comunidade acadêmica que tinha sido aprovado o projeto do mestrado”.

Outro ato situacional que cria um contexto móvel é advindo da prática da desconexão da atividade presencial para a atividade virtual, o que se dá em função da notificação de e-mails na tela. Dois relatos demonstram esta prática:

“Todo o tempo que eu *tô* trabalhando aqui, o e-mail *tá* ali aberto, ele tem o *notify* (...) ele me avisa quando chegam e-mails, quando ele aparece ali. Dependendo do que eu estou fazendo eu dou uma espiadinha, não custa nada dar uma olhada (...) eu *tô* lá trabalhando em projetos de pesquisa, e aí ‘pipocou’ o e-mail, eu olho!” (Gestor 12_C).

“As tarefas vem por aqui ó: ‘18 e-mails não lidos’ [*aponta para a tela com a caixa de entrada de e-mails aberta*]. Aí tem o *notify*, que me mostra o numerozinho de quantos e-mails tem” (Gestor 13_D).

O dispositivo *notify* foi instalado nas máquinas pelos próprios gestores, na tentativa de servir como uma ferramenta de controle de recebimento de e-mails. Este tipo de dispositivo é comum em aparelhos *smartphones*, em que os usuários habilitam ou não a tecnologia *push*, que “empurra” a informação para o usuário, diferente da tecnologia *pull*, em que o usuário precisa buscar a informação. No caso dos gestores, o *notify* se assemelha à tecnologia *push*, que constantemente “empurra” os e-mails para a caixa de entrada do usuário, e o avisa geralmente com um ‘bip’.

Os atos situacionais caracterizam contextos móveis criados a partir das diferentes ações que os gestores têm perante todos os recursos ali disponíveis. Tamminen et al. (2004) asseguram que certos contextos permitem que as pessoas executem ações que servem para momentos específicos. Assim, os relatos dos gestores sobre os atos situacionais das reuniões, das viagens e da conexão/desconexão podem ser vistos como momentos únicos criados especificamente para atender a um objetivo, e que acontece principalmente por meio da prática de leitura e resposta de e-mails.

Os contextos criados indicam atos situacionais nem sempre planejados que alteram e recriam o contexto atual. O que se verifica nestes contextos móveis é, no geral, a busca pela conexão, em que os usuários alteram o seu contexto inicial, saindo ou se desligando do contexto físico e buscando apoio, informação e comunicação no espaço virtual. Nota-se que estes contextos criados por meio das práticas de uso da tecnologia móvel remetem à necessidade de estar síncrono, ou seja, em tempo real realizando atividades.

A segunda categoria abordada que caracteriza os contextos móveis são os **espaços pessoais e de grupo**, que indicam a natureza da interação social. De acordo com cada tipo de

espaço, se delinea a ação, os recursos utilizados, a interação e o contexto. Aqui, por se tratar do uso de tecnologias móveis, há que se considerar também os espaços virtuais.

Como apresentado na categoria anterior, o espaço das reuniões é tido como um dos principais contextos móveis de uso das tecnologias. Além deste espaço os gestores afirmam utilizar também “*pela universidade, em hotéis, restaurantes, rodoviárias, aeroportos*” (Gestor 17_D). Ainda que sejam espaços públicos e onde circula uma grande quantidade de pessoas (com exceção do quarto de hotel), os gestores afirmam que para atividades rápidas e que não exijam muita concentração é possível trabalhar com o *notebook* nestes espaços.

As diversas reuniões anteriormente elencadas são também espaços de grupo em que os gestores fazem uso de suas tecnologias móveis, não havendo constrangimento por parte da maioria, pois alegam que “*muitos também estão usando*” (Gestor 12_C). Outro entrevistado reforça esta prática, destacando que ela acontece muito em função da estrutura da Universidade, sendo então uma prática habitual:

“Uma característica da Unipampa, por ser multicampi, é que quando a gente manda um e-mail pra reitoria, passam 5 minutos e eles já mandam a resposta. Então é quase um *MSN*. Então por isso que a gente acaba se apegando muito a e-mail. Aí, geralmente em reuniões que tu vai *tá* todo mundo com seu *notebook*” (Gestor 11_C).

Por outro lado, o uso dessa tecnologia em reuniões não é bem visto por alguns gestores, que assim evitam usá-lo nestes espaços. Algumas falas remetem esta percepção, de que as reuniões não são espaços adequados para o uso do *notebook*:

“Nas reuniões de gestão eu não sinto assim aquela necessidade de levar o *note*. Porque assim, depende da demanda minha com o Campus. Mas em princípio, particularmente eu acho totalmente deselegante, *né!* Porque a pessoa *tá* falando com a outra e *tá* fazendo uma colocação para o Campus, e as pessoas todas ali na frente do seu *note*, seu *net*, *né*, ali com o aparelho (...)” (Gestor 5_C).

“As pessoas não prestam atenção, eu acho assim um desrespeito, uma falta de consideração, *sabe?* Então eu levo no máximo para algo urgente (...). Daí assim, sai uma votação na reunião e a pessoa não sabe nem do que estão falando, e aí na hora de votar, ‘abstenção’” (Gestor 6_C).

Outro contexto móvel criado pelos gestores é aquele que emerge da prática do envio de e-mails institucionais, ou seja, em que o usuário separa estes dos e-mails pessoais. O Gestor 3_D menciona: “*A gente acaba usando simultaneamente, mas, por exemplo, eu jamais*

mandei um e-mail para os servidores ou para qualquer órgão ou instituição ou entidade, que não estivesse identificado que era o meu e-mail institucional”.

Neste caso o gestor descreve a necessidade de identificar-se por meio do e-mail com sua função institucional, bem como de estar fazendo uso de uma informação de um órgão público, a qual não deve ficar em seu espaço pessoal, mas sim no espaço físico virtual da Universidade. Há que se considerar que a Unipampa não possui um e-mail institucional próprio, fazendo assim com que os e-mails dos servidores (@unipampa) caiam na caixa de entrada do e-mail pessoal do servidor. Entretanto, existe a possibilidade de ao enviar os e-mails identificar com o alias da Universidade.

De acordo com Tamminen et al. (2004) os espaços públicos ou privados vão constituir e indicar a natureza da interação social em questão em uma dada situação. Isso possibilita que elas regulem o envolvimento na interação social. Nesse sentido, os espaços identificados como contextos móveis criados pelos gestores possibilitam constatar que estes são influenciados pelo nível de envolvimento com a tarefa a ser realizada pelos mesmos. Isto é, nos espaços públicos os gestores costumam realizar atividades mais superficiais, como a leitura rápida de um e-mail. Já nas reuniões da Instituição, os gestores realizam tarefas que exigem uma maior concentração como a resposta de um e-mail, a criação de documentos, entre outros. Neste caso, o ambiente de reuniões, por ser conhecido pelos membros da Instituição, e assim ser mais confortável para o indivíduo que um ambiente público, pode estar sendo o regulador das práticas realizadas.

A **navegação em espaços urbanos** é a terceira categoria característica dos contextos móveis, que diz respeito às dificuldades de definir rotas urbanas, mas que podem ser resolvidas pela interação social, criando novos canais. Neste caso, o espaço virtual também é considerado como espaço para a execução de práticas.

Os gestores relataram que ferramentas de comunicação instantânea como MSN e GTalk são muitas vezes mais práticos e eficientes do que a comunicação presencial ou via telefone. O Gestor 18_C declara que *“é mais fácil se comunicar às vezes via e-mail, MSN ou similar do que propriamente por telefone ou ramal”*. Nesse sentido o Gestor 9_D também ilustra que *“o Gtalk auxilia muito para conversar com as pessoas que me demandam. Às vezes a gente tá em uma conexão com vários diretores, outros coordenadores, é muito bom!”*.

Tamminen et al. (2004) asseguram que quando as pessoas em movimento vêm-se diante de obstáculos, ou simplesmente sentem-se incapazes de navegar pelas suas rotas corretamente, eles costumam procurar ajuda por meio de seus canais sociais. Na presente investigação, os gestores relatam a facilidade e agilidade que as ferramentas virtuais de comunicação propiciam. O acesso ao canal social pelo meio virtual é preferível em muitos casos aos encontros presenciais, mostrando ser uma possibilidade em que os processos de trabalho são negociados.

Outra categoria trazida por Tamminen et al. (2004) para caracterizar os contextos móveis são as **tensões temporais**, que remetem aos atos situacionais diante das flutuações de tempo e espaço, vindo então a criar novos contextos móveis. A **aceleração** é um dos estágios de tensões temporais, a qual ficou bastante evidente na fala de alguns entrevistados. A justificativa para tornar os processos de trabalhos mais acelerados parece estar na facilidade de estar com o *notebook* sempre em mãos, “*aí tu acaba sempre fazendo alguma coisa, mesmo durante o lazer, ao invés de estar escutando alguma música ou tendo vida social*”, ressalta o Gestor 1_D.

Em muitas situações os gestores utilizam os momentos de reuniões para fazer atividades que se ali não fizessem não dariam conta, e o *notebook* em mãos facilita esta prática: “*Então na semana anterior tudo que é reunião eu tava levando o note pra ler uma dissertação (...) Porque não tem (...), ou eu levo trabalho pra casa ou faço isso. E em casa eu tô evitando, então a hora de ler geralmente é quando os outros estão falando*” (Gestor 12_C).

Outro entrevistado relata uma situação comum de acontecer quando viaja para as reuniões do CONSUNI, visto que a mesma costuma durar um dia inteiro:

“Teve reuniões que a gente conversou, eu e a minha secretária, durante toda a reunião (...) porque tinham problemas pra resolver! Nas últimas reuniões não tem tido dados prévios para acompanhar (...) então eu fico *offline*, e *online* só pra falar com ela. E eu fico prestando atenção nos detalhes, anotando, e tentando participar da reunião, né? Então depende muito nessas reuniões que são longas, do que tá acontecendo no Campus e na Unipampa” (Gestor 5_C).

Assim, por estarem com muitas atividades e decisões urgentes a tomar, os gestores fazem uso do *notebook* intensamente em momentos que não seriam os mais apropriados para tal, como o momento de lazer e de reuniões. Esta atividade laboral emerge como uma prática que dá um novo significado a estes momentos, na busca de suprir tudo aquilo que parece não ser possível de se atingir em outro momento. “A instantaneidade do tempo na sociedade

contemporânea em geral e no ciberespaço em particular aumenta ainda mais a policronicidade das atividades humanas” (KAKIHARA e SORENSEN, 2001, p. 35), tornando as pessoas capazes de lidar com múltiplas tarefas.

Outro estágio de flutuação de tempo e espaço que acaba caracterizando um contexto móvel é o da **antecipação**. É possível constatar que os gestores têm momentos de ansiedade por informação, o que acontece principalmente pela prática de olhar os e-mails com bastante frequência, independentemente de qual tecnologia móvel, do dia, e horário. Como destaca o Gestor 2_D sobre o ato de olhar os e-mails:

“A gente tem que estar atento às informações, então eu sempre procuro (...) nos finais de semana, por exemplo, eu tenho que dar uma olhada. Eu procuro não ficar respondendo todos os e-mails, mas eu olho se tem algum importante, daí eu vou responder”.

A ‘olhada rápida’ emana nas falas dos entrevistados como uma necessidade de verificar se há alguma informação importante ou que eles possam antecipar, do final de semana, para a segunda-feira, como descrevem alguns gestores:

“Hoje à tarde, por exemplo, eu vou viajar e vou chegar em [cidade do Campus] de tardezinha, e vou dar uma olhada nos e-mails, porque hoje é dia de trabalho normal na universidade, então eu posso receber alguma orientação que a gente já precisa ir preparando pra segunda-feira” (Gestor 2_D).

“É (...) sempre tu *acaba* lendo alguma coisa no sábado ou domingo final da tarde pra ver como será na segunda-feira, se tem algumas coisas, enfim (...) não é aquela obrigação, em casa eu não vejo tanta obrigação de ter que estar vendo e-mail, mas se eu *tô* em casa e não *tô* fazendo nada não custa olhar a Internet e acessar às vezes o e-mail” (Gestor 18_C).

Antecipar a leitura de um e-mail significa “*não ser pego de surpresa*”, conforme argumenta o Gestor 12_C, com “*um monte de e-mail emergencial*”. Ele ainda destaca: “*Então eu tenho que dar uma olhada, não respondo todos, só o que for realmente necessário, urgente*”. Dessa forma, antecipar a leitura de um e-mail também funciona em momentos como um tranquilizante de que tudo está certo ou estável. Nesse sentido um entrevistado relata uma situação na qual estava em reunião, sem seu *notebook*, e que pelo seu *smartphone* foi possível que ele acessasse seus e-mails, deixando-o a par do que estava acontecendo:

“Entre 9 horas e meio dia, pelo menos umas 8 vezes eu dei uma olhada discreta [no *smartphone*]. É aquela questão do “vai te salvar”, de medo de (...) (risos). Já ocorreu

algumas vezes de chegar demanda assim de, *'daqui uma hora eu preciso de tal informação'*, e daí tu não tem a informação, ou faltou, e tu vai ver o e-mail no outro dia, e aí complica alguma coisa. Então normalmente eu tenho esse costume assim: passou uma hora, meia hora que eu não vi meus e-mails eu vou lá e dou uma espiada rápida (...) *'ah, tá tranquilo, dá pra seguir'* (...)" (Gestor 14_D).

A ansiedade por ler os e-mails em busca de informação também se explica no fato de evitar acúmulo de tarefas e atividades. Isto pode ser verificado na reflexão do Gestor 5_C que descreve o que acontece quando está em viagens de trabalho:

"Nesses dias, na verdade, eu vou trabalhar mais, por quê? Porque quando eu saio de uma reunião e retorno pra minha cidade ao final do dia, eu ainda vou trabalhar, vou ler os e-mails, entendeu? Senão no outro dia quando eu chego na Unipampa o trabalho acumula!"

A mesma reflexão é feita pelo Gestor 19_D que apesar de procurar em um dia do final de semana, sábado ou domingo, não abrir a caixa de e-mail, confessa que:

"Mas, por exemplo, se eu não abrir sábado, não abrir domingo, aí domingo de noite eu sempre abro pra ver se há alguma agenda, alguma coisa urgente pra segunda, pra encaminhar, pra não chegar segunda e ter aqueles 200 e-mails (risos)! Quando tu *abre* a primeira tela *tá* tudo pretinho, e tem um monte de coisa pra fazer (risos). Então tá tudo na cor ali que não foi lido, e então às vezes é bom tu *ir* com doses homeopáticas".

Outro contexto de antecipação criado pelos gestores é o de gerar trabalho visando à manutenção do fluxo de trabalho, isto é, usar as tecnologias móveis em reuniões, viagens e outros momentos possibilita *"ganhar tempo"* (Gestor 17_C), produzir, e assim dar vazão também para o trabalho do outro, ou ainda criar novas demandas para aquele que está do outro lado. Um entrevistado relata uma situação que costuma vivenciar que é a de, em viagens e ausências no Campus, manter-se ao máximo do tempo possível conectado e trabalhando, em um processo síncrono de troca de informação:

"(...) daí eu trabalho com a secretária executiva lá do Campus e ela me manda por ali [MSN]. Eu vou olhando e vou mudando o texto, repassando pra ela (...) então eu trabalho no ônibus quando eu *tô* viajando, o tempo todo fazendo algo" (Gestor 8_D).

O Gestor 2_D também entende que a informação gerada pela, e na Universidade, deve ser compartilhada, não só como forma de transparência, mas como um meio de manter as pessoas em atividade:

“Geralmente durante a reunião do Conselho, por exemplo, é o momento que eu mais encaminho e-mails para o campus porque conforme os assuntos vão surgindo eu já vou trocando ideias com os coordenadores, coordenador acadêmico, de modo que ontem mesmo a gente questionava aqui: eu prefiro me ocupar de trabalhar a informação que está correndo na universidade, do que me ocupar com (...) omitir uma informação ou ficar com a informação retida numa comissão, pra depois que a comissão resolver estar divulgando. Assim todo mundo vai trabalhando! Então quanto mais informação for sendo distribuída, você vai colhendo o parecer dos colegas (...)”.

É possível verificar que nos estágios de aceleração e antecipação os gestores buscam atingir o máximo de sincronidade possível, ou seja, tornar aquele momento assíncrono, em que a comunicação não acontece em tempo real com a outra pessoa, em síncrono, visando à instantaneidade da comunicação. Os momentos das reuniões, especificamente, podem ser análogos ao que Perry et al. (2001) chamam de aproveitamento do “tempo morto”, ou seja, sabendo que haverá momentos da reunião que a discussão se torna menos envolvente para o gestor, este faz uso da tecnologia móvel para realizar diversas atividades a fim de otimizar uma parcela de tempo do seu dia-a-dia que estaria “morta”.

Todavia, como destacam Lee e Whitley (2002), a noção de prazo e escala de tempo varia tremendamente entre pessoas diferentes, e às vezes, entre as mesmas pessoas em diferentes funções, como em alguns projetos desenvolvidos em grupo, sobrepondo ciclos de tempo. Assim, a intenção de “aproveitamento do tempo” dos gestores entrevistados neste estudo pode ser parecida, todavia seus contextos de uso da tecnologia são diferentes, e respeitam os ritmos de cada indivíduo.

O **abrandamento** é outro estágio das tensões temporais que pode caracterizar um contexto móvel. Os momentos em família são os motivos pelos quais vários gestores buscam atenuar suas práticas de uso da tecnologia móvel. Tais vivências são ilustradas pelos gestores, revelando limites quanto ao uso do *notebook* no ambiente familiar:

“Então em casa eu procuro limitar bastante o uso do notebook, e também para evitar que as crianças se isolem da gente, a gente opta por fazer uma atividade conjunta” (Gestor 2_D).

“À noite eu uso só bem tarde, porque eu tenho gurias pequenas e tenho que fazer dormir coisa e tal, então só depois que elas dormem que eu volto a trabalhar e fico das 22:30 até meia-noite” (Gestor 1_D).

“Eu uso o *notebook* mais no meu ambiente de trabalho, e aí carrego ele pra qualquer lugar, em casa um pouco, porque não tem muito sossego com duas crianças pequenas (...) E aí eu vou pra casa, e só lá depois que os dois dormem que eu consigo dar uma olhadinha nos e-mails (...) dou uma olhada as vezes pra ver o que

está acontecendo e se é alguma coisa que demanda uma resposta mesmo eu até me apresso a responder, coisas mais simples eu deixo pro dia seguinte” (Gestor 12_C).

Assim, o ambiente familiar aparece como um espaço em que os gestores diminuem seu ritmo de trabalho, dado o momento bastante particular que é. A necessidade de abrandamento fica bem clara para o Gestor 7_D quando questiona sobre práticas feitas por colegas na Instituição:

“Na Unipampa tem um grupo pessoas que tem o costume de enviar e-mails no final de semana, de noite, pedindo resposta urgente. As pessoas não entendem que a sua urgência não é minha, né! (...) Às vezes é urgente pra um, mas às vezes tem um monte de coisa na fila! É até uma grosseria eu acho mandar e-mail com assunto em caixa alta escrito ‘URGENTE’ à meia noite, uma da manhã”.

Por fim, também é possível encontrar gestores que praticam momentos de **parada** com certa frequência, o qual se confirma no fato de usarem suas tecnologias móveis somente no ambiente de trabalho, evitando o uso em casa. Nesse sentido o Gestor 15_C menciona que *“em casa basicamente eu não trabalho (...) isso já é um costume que eu adquiri de uns tempos pra cá, dois anos pra cá mais ou menos. Eu achei que estava trabalhando demais em casa (...) e agora eu tenho um filho pequeno de dois anos, e aí isso ajudou também”*. A mesma prática tem o Gestor 11_C que destaca enviar e-mails praticamente somente do local de trabalho:

“Depois que eu saio daqui eu não envio nenhum e-mail do trabalho. Dificilmente eu envio algum e-mail a não ser que seja urgente, urgentíssimo, que eu necessite, mas eu normalmente não respondo. Eu envio quando eu estou aqui na Unipampa no meu horário de trabalho”.

É possível constatar que estes gestores estabelecem momentos apropriados para o trabalho, que acontece muito por meio da troca de e-mails. Assim, evitam abrir suas caixas de e-mails quando estão com a família e amigos, e também finais de semana. Com raras exceções, o Gestor 15_C assegura que *“Nos finais de semana basicamente eu não tenho lido e-mail (...) eu desligo na sexta e ligo de novo na segunda, aqui no trabalho”*.

Um dos entrevistados complementa a reflexão sobre esta prática relatando o problema de LER (lesão por esforço repetitivo) que teve no ano de 2011, e que depois disso, a questão da saúde também foi levada em conta para diminuir seu uso do *notebook* e trabalho em casa e finais de semana:

“Tem também os amigos (...) alguém chega, te vê em casa no note e diz: “*Pô, tá trabalhando a essa hora?*”, entendeu? Aqui na Unipampa tu vem pra isso, ai tu deixa aqui, não leva trabalho pra casa. Por isso que eu tenho feito isso aí, então final de semana eu não levo nada pra casa. Se eu quiser alguma coisa, eu tenho computador em casa, entendeu? Então essa questão de abrir e-mail e ver, tu leva até um choque quando os outros te veem, né? “*Pô, esse cara tá fazendo tal coisa*”. Eu acho assim, que a pessoa tem tempos, tem que ter tempo pra ti, o dia é dividido em tempos, e qualidade de vida é importante! (Gestor 5_C).

Assim, os momentos de parada significam para os gestores um momento para se desligar da tecnologia, como forma de valorizar família, amigos e qualidade de vida. O fato de não ler um e-mail no final de semana parece não gerar sentimentos de culpa nos mesmos. Com tranquilidade o Gestor 9_D declara que:

“Isso vai fazer com que eu acesse na segunda, que eu fique sabendo da demanda na segunda, e aí eu vou ter que tomar uma decisão de segunda pra terça. Mas eu não acesso antes, eu não vou sofrer antes, no domingo, porque se eu não acessar eu não vou saber daquela situação. E assim ó, quem me mandar demandas eu só vou responder no outro dia, não respondo imediatamente”.

Outro contexto móvel de parada é evidenciado quando os gestores buscam ficar ocultos nas ferramentas de comunicação por mensagem ou voz, tais como os bate-papos MSN, GTalk e Facebook, ou até mesmo evitar a conexão. O Gestor 7_D exemplifica que “*No MSN eu só fico online pra contatar minha secretária, e o Coordenador Acadêmico, só! Eu não fico de bate papo não! Eu fico até ‘invisível’ pra todo mundo.* Com esse mesmo intuito o Gestor 13_D declara que deixa o MSN “*geralmente desabilitado*”, em função da dispersão que esta ferramenta ocasiona. Ele recorda que “*(...) usava antes, agora desabilitei tudo porque eu ficava só ali (risos). E são conversas que demoram, então é melhor ligar!*”.

Diferentemente dos estágios de aceleração e antecipação, ao analisar as tensões temporais de abrandamento e parada é possível verificar a busca pela assincronidade, isto é, de momentos em que os gestores desejam não estarem conectados em tempo real com as pessoas e as atividades do trabalho. Tamminen et al. (2004) asseguram que nas tensões temporais a relação entre o tempo e a ação é “alongado” ou “encurtado”, corroborando as evidências dos relatos dos gestores sobre suas práticas de uso da tecnologia móvel. O “alongamento” (abrandamento e parada) ou o “encurtamento” (aceleração e antecipação) vai depender da atividade envolvida, das pessoas envolvidas, da função do gestor naquele espaço e momento específico, para assim o gestor determinar a ação a ser desempenhada.

Nesse contexto, Green (2002) aborda o impacto da tecnologia móvel em indivíduos em seu trabalho e em situações domésticas, verificando como essa tecnologia altera as práticas cotidianas de tempo. A autora sugere que o uso da tecnologia móvel na comunicação pode contribuir para uma sensação subjetiva de velocidade, para a intensificação das tarefas, e para a fragmentação da comunicação.

As mudanças de temporalidade trazidas por Orlikowski e Yates (2002) sustentam o sentimento subjetivo sobre o tempo que os gestores se defrontam em suas práticas cotidianas. De acordo com os autores há o tempo subjetivo, ou seja, o tempo socialmente construído, que emerge de significados intersubjetivos compartilhados. Assim, os estágios de aceleração, antecipação, abrandamento e parada são ritmos que o usuário de tecnologia móvel constrói ao estabelecer um cenário específico onde o seu tempo é influenciado pelas pessoas envolvidas nos processos, tarefas a serem realizadas, nível de envolvimento com a tarefa, bem como por questões pessoais.

A **multitarefa** é a quinta categoria característica dos contextos móveis, que remete ao fato de as pessoas constantemente estarem se posicionando e reposicionando no contexto social. Novamente as reuniões aparecem como momentos de práticas de uso de tecnologia móvel, desta vez como a possibilidade de usar a mesma como uma ferramenta de apoio a alguma atividade durante a permanência e participação na reunião, sendo então multitarefa. Ao ser questionado sobre a possibilidade de distração ao usar o *notebook* nas reuniões, o Gestor 16_C assegura que consegue fazer duas coisas “*simultaneamente*”.

Por terem a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, e por julgar que em algumas reuniões “*tem momentos em que a pauta da discussão se estende (...) e não evolui*”, é que os gestores costumam carregar e usar seus *notebooks* “*pra responder e-mails que estão pendentes*”, como esclarece o Gestor 7_D. Essa mesma prática é ainda mais elucidada na fala de um dos entrevistados após uma reunião do CONSUNI, ao relatar seu uso do *notebook* na reunião daquele dia:

“Uso o *note* o tempo todo, e faço sempre 3 ou 4 coisas ao mesmo tempo. Nunca é uma coisa só, é no mínimo: e-mail, uma página na Internet que tem alguma coisa ou da própria Unipampa, ou mesmo um blog, o twitter, alguma coisa pra ter a informação ou pra dar a informação do que está sendo discutido (...) e MSN. No mínimo são 3 coisas abertas! E toda hora tem um documento que tu *tá* lendo e analisando pra reunião, e hoje eu tenho mais os artigos que tenho que aprontar pra hoje” (Gestor 8_D).

Tamminen et al. (2004) defendem que o fato das tecnologias móveis propiciarem o deslocamento do usuário mais facilmente permitindo que este possa manter suas atividades de trabalho, requer bastante atenção ao ambiente. De acordo com os autores, ao se posicionar e reposicionar, os usuários requerem atenção não só à tarefa, mas também uma memória de trabalho visual-espacial dos recursos.

Assim, os gestores, ainda que em ambientes virtuais, estão constantemente se reposicionando ao assumirem novas e várias tarefas simultâneas. Porém, isto requer também uma reformulação dos objetivos das tarefas a serem realizadas, envolvendo deste modo mais incerteza nas próximas ações (TAMMINEN et al., 2004). Tal incerteza pôde ser vista em alguns momentos de observação *in loco* da pesquisadora, em que alguns gestores se distraíram da atividade presencial se envolvendo com várias atividades virtuais, e quando chamados, revelaram sentimentos de dúvida.

Contexto é uma propriedade de interação, sendo relacional e dinâmico (DOURISH, 2004), e móvel é a situacionalidade da interação, possibilitando uma forma fluida de trabalhar. Assim, esta seção apresentou como os contextos móveis são criados e quais as principais práticas de uso que os moldam. Os contextos são continuamente moldados (KAKIHARA e SORENSEN, 2001) e “são sempre determinados pelas situações de uso específicas, carregadas com diferentes recursos de ação: motivos, planos, outras pessoas, tecnologias moveis, e similares” (TAMMINEN et al., 2004, p. 136).

Assim, os usuários determinam o significado das tecnologias móveis que usam por meio dos modos que as incorporam na prática (DOURISH, 2004). Ou seja, ao usar a tecnologia novos significados vão emergindo, e caracterizando-a o contexto. Neste estudo foi possível evidenciar que os gestores tem um grande envolvimento com o e-mail, e este surge como a principal ferramenta que dá a dinâmica do uso e da interação entre o usuário e a tecnologia móvel. É a partir da necessidade que o gestor tem estar em contato com o e-mail que ele adapta o uso do *notebook* e do *smartphone*, envolvendo-se então com o mesmo em reuniões, viagens, finais de semana e espaços públicos.

As cinco categorias características dos contextos móveis aqui analisadas revelam os diferentes recursos e ações pelas quais os contextos são construídos e apoiados. No Quadro 5 são apresentados os contextos móveis criados pelos gestores e suas respectivas práticas sócio-materiais de uso.

CONTEXTOS MÓVEIS	PRÁTICAS DE USO
Atos situacionais	
Reuniões do CONSUNI (gestor não coordena)	Leitura e resposta de e-mails breves Acesso à informação
Reuniões de Comissão de Curso (gestor não coordena)	Leitura e resposta de e-mails breves Acesso à informação
Reuniões do Conselho de Campus (gestor coordena)	Consulta e acesso à informação
Reuniões de Comissões	Trabalho colaborativo em planilhas e documentos
Viagens de trabalho	Leitura e resposta de e-mails
Viagens aos finais de semana	Leitura e resposta de e-mails
Necessidade de Conexão	Comunicação e e-mails urgentes
Desconexão da atividade presencial para a virtual	Leitura de e-mails no momento da notificação de recebimento
Espaços pessoais e de grupo	
Espaços Públicos	Atividades rápidas
Reuniões	Leitura e resposta de e-mails
E-mails institucionais	Identificação
Navegação em espaços urbanos	
Ferramentas instantâneas de comunicação	Interação via MSN, GTalk, entre outros
Tensões temporais	
Aceleração	
Reuniões	Leitura de trabalhos Resolução de problemas
Antecipação	
Ansiedade de informação	Leitura de e-mails com muita frequência
Manutenção do fluxo de trabalho	Leitura e encaminhamento/resposta aos e-mails
Abrandamento	
Momento em família	Limitação do uso do <i>notebook</i>
Parada	
Não uso das tecnologias móveis em casa	Não ligar <i>notebook</i> em casa Não levar <i>notebook</i> para casa
Oculto e sem conexão	Ficar 'invisível' nas ferramentas de comunicação online Desabilitar conexão
Multitarefa	
Reuniões	Várias tarefas simultâneas (e-mails, redes sociais, pesquisa, blog, MSN...)

Quadro 5: Resumo dos principais contextos móveis criados e as práticas realizadas

Verifica-se que “Quando os usuários escolhem usar uma tecnologia, eles estão também escolhendo como interagir com aquela tecnologia” (ORLIKOWSKI, 2000, p. 408). Assim, por trabalharem em diferentes locais e momentos, o uso do *notebook* e do *smartphone*, principalmente do primeiro, permite que os contextos sejam criados e definidos pelo usuário levando em consideração as pessoas envolvidas, o local físico, o nível de envolvimento na atividade, a motivação ou não para tal, a necessidade de se deslocar ou não, e o tempo que se torna socialmente construído. Este se concretiza nas práticas sócio-materiais de uso das tecnologias móveis quando em momentos de busca de informação, de ansiedade por realizar

alguma tarefa, e de leitura de e-mails com bastante frequência, onde o usuário cria seu 'próprio tempo' em função das diferentes situações.

Nesta seção foram apresentados os contextos móveis que emergem das práticas sócio-materiais de uso das tecnologias móveis pelos gestores. Na próxima seção são apresentados os paradoxos de uso da tecnologia móvel quanto à sua evidência ou não das práticas de uso dos gestores.

7.3 Paradoxos de Uso da Tecnologia Móvel: As evidências nas Práticas Sócio-Materiais de Uso

Para apresentar os paradoxos de uso da tecnologia móvel que vão ou não emergir dos diferentes contextos móveis criados pelos gestores, os mesmos são analisados nessa seção individualmente, destacando a percepção que o gestor tem sobre os elementos do paradoxo, falas que corroborem tal percepção, práticas cotidianas vivenciadas ao usar e interagir com a tecnologia móvel, evidência ou não do paradoxo, e quando pertinente, alguns relatos das observações feitas pela pesquisadora.

É importante ressaltar que para identificar a existência ou não de um paradoxo a análise recai sobre a percepção e práticas do indivíduo, ou seja, o paradoxo é fruto das práticas de uso e contextos móveis criados pelo gestor, não pelo grupo. Ao final de cada item é feita uma breve sistematização dos principais achados.

7.3.1 Planejamento X Improvisação

O primeiro paradoxo de uso da tecnologia móvel a ser discutido é o que remete a possibilidade das tecnologias móveis facilitarem o planejamento e coordenação de atividades, mas que por outro lado podem gerar a desorganização no cotidiano do usuário. As falas dos entrevistados elucidam que a tecnologia móvel é usada para auxiliar no planejamento, não havendo momentos de improvisação.

A agenda virtual é citada como um benefício que as tecnologias propiciam, apoiando no planejamento das atividades cotidianas, pelo fato de ficarem disponíveis em qualquer tecnologia móvel e serem acessadas de qualquer lugar. O Gestor 8_D considera que planejar as atividades em uma agenda virtual permite a integração desta com outra pessoa, facilitando a construção coletiva da agenda e evitando duplicidade:

“Eu tenho uma agenda virtual, então eu uso e a secretária executiva do campus tem acesso também. Então às vezes tem alguns compromissos que eu marco que ela marca, que daí a gente faz o mesmo na agenda, daí não tem como dar conflito. Como a gente tem manhã, tarde e noite, então os compromissos estão agendados durante três turnos (...) Então ela já sabe os horários que eu tenho compromissos pessoais e não pode marcar”.

A mesma prática é feita pelo Gestor 19_D, que publica sua agenda virtual:

“A minha agenda quem faz é o secretário aí eu peço sempre pra ele colocar na agenda do Google. Lá no site do Campus tem a agenda do diretor (...) porque eu acho que todo mundo tem que saber onde o diretor está, então, por exemplo, hoje ele deve ter posto lá “reunião EAD”. Se eu for pra um evento ele coloca, se eu estou de férias ele coloca”.

Um dos entrevistados menciona que a agenda virtual utilizada para colocar os “*compromissos e pautas*” também oferece, após configurada, a função de avisá-lo por meio de mensagens:

“Programo a agenda para ela me avisar via correio eletrônico, no celular e na tela do computador, todas as minhas atividades. Eu uso agenda eletrônica do Google, aí eu programei ela pra receber uma mensagem no meu telefone me avisando das reuniões, inclusive com a pauta. Então no momento que eu chego na reunião eu não preciso estar pedindo pra secretária imprimir pauta. Eu mesmo vou fazendo minha agenda e depois recebo a pauta uns minutos antes da reunião no meu celular. Aí eu já recebo tudo, inclusive a sala, se é em outro lugar já coloco a sala, cidade, algum telefone de contato, alguma coisa que eu precise pra aquela reunião” (Gestor 16_C).

O gestor destaca que esta funcionalidade de lembrete que a agenda oferece, faz com que ele não se atrase em seus compromissos: “*Evita com que eu me atrase para as reuniões. Então vem pelo celular, ou se eu estou na frente do computador, às vezes estou checando meu e-mail, aí dá a mensagenzinha na tela (risos)*”.

Outra prática de planejamento feito por meio da tecnologia móvel é usar o e-mail como agenda, dada a frequência com que os gestores acessam o mesmo. O Gestor 3_D declara: “*Tenho o hábito de transferir algumas coisas para o meu e-mail porque na verdade o e-mail tu acessa em qualquer lugar do mundo. Às vezes tu não tem como ter o notebook com os arquivos, mas tu tem o acesso ao e-mail. Tenho esse hábito já há alguns anos*”. Ele ainda complementa que “*tudo que é importante, tenho uma cópia em pendrive, mas mando pelo e-mail né, porque quando tudo falhar, inclusive a memória, temos o recurso do acesso ao e-mail*”.

Nesse sentido o Gestor 10_D, ao afirmar que prefere a agenda virtual à agenda de papel analisa: *“Consigo identificar muito melhor se eu tenho coisas no note, então geralmente eu coloco um e-mail com “urgência pra responder”. E eu sei que eu tenho que abrir os e-mails de novo no dia seguinte e aí olhar onde ficou em aberto e tal (...)”*. Sua justificativa para esta prática é que dessa forma consegue se organizar melhor.

Portanto, somente o planejamento é percebido no cotidiano de uso tecnologia móvel dos gestores, sendo possível constatar que a improvisação não acontece, pois como relata o Gestor 8_D: *“Normalmente as informações que eu preciso ou eu tenho em um pendrive, ou eu tenho no e-mail (...) e aí minha agenda fica sempre virtual, e daí posso acessar em qualquer lugar”*. Dessa forma, não há evidências do paradoxo Planejamento X Improvisação, conforme se apresenta no Quadro 6:

PARADOXO NÃO EVIDENCIADO	Planejamento	Improvisação
Práticas de Uso	Agenda virtual E-mail como agenda	-

Quadro 6: Resumo do Paradoxo Planejamento X Improvisação

Diferentemente dos achados de Jarvenpaa e Lang (2005), os resultados encontrados no presente estudo permitem concluir que a tecnologia móvel é percebida somente como uma ferramenta de planejamento, não havendo nenhuma situação relatada de improvisação, resultando em esforços extras, agendas modificadas, ou atrasos como aqueles autores evidenciaram.

As tecnologias móveis podem ser muito efetivas na construção de planilhas, planos de trabalhos e demais atividades sociais que envolvam ferramentas de planejamento (JARVENPAA e LANG, 2005). Assim, o uso da tecnologia móvel para o planejamento emerge como uma prática sócio-material (ORLIKOWSKI, 2007; 2010), que acontece por meio da construção da agenda virtual e do uso do e-mail como agenda.

7.3.2 Controle X Caos

O segundo paradoxo investigado refere-se à possibilidade da tecnologia facilitar o controle e a ordem das atividades, mas por outro lado causar desordem. Assim como evidenciado no paradoxo anterior, verifica-se uma prática exercida muito mais via ferramenta

virtual do que pela tecnologia móvel propriamente dita. De qualquer modo, é possível constatar que os gestores fazem uso do e-mail via *notebook* ou *smartphone*, e percebem como uma forma de “*controlar as tarefas*” e de “*ficar em dia com as informações da nossa Universidade*” (Gestor 3_D).

Este controle de atividades e tarefas também é relatado na prática de “*lembretes, tabelas (...) como se fossem uma agenda eletrônica*” (Gestor 17_C). O entrevistado esclarece: “*Faço isso no Google Docs (...) uso ele para eu saber minhas programações, as coisas que eu tenho pendentes para fazer. Ou eu uso um programa que fica ali piscando, lembrando do que eu tenho que fazer. Então eu utilizo a todo momento para essas atividades*”.

Por outro lado, o Gestor 10_D entende que a tecnologia móvel não só ajuda o controle das atividades, mas também gera uma espécie de caos, evidenciando assim o paradoxo. Quando questionado sobre a possibilidade de apoiar o controle, ele enfatiza:

“Não, ao contrário, ele me deixa assim ó (...) ele é uma ferramenta de organizar, controlar, mas ao mesmo tempo ele é uma caixinha de surpresa, né. Porque tu tá organizado e de repente vem um e-mail novo. É assim, tu abre o computador e tá com meia dúzia de e-mails novos, então na verdade assim, ele te ajuda mas ele também pode ser uma cobrança instantânea! Porque cada vez que tu vai olhar tem uma coisa nova, então ele tem esses dois lados, né. Tudo organizado, de repente vem uma coisa e modificou tudo”.

Constata-se que o gestor tem consciência dos aspectos ambíguos de uso da tecnologia móvel referente ao Controle X Caos. Com o mesmo sentimento, o Gestor 8_D declara que para ele o uso da tecnologia móvel é “*fundamental para o controle*”, mas que: “*De certa forma quando tem problemas de e-mail, aí acaba o controle. Acaba gerando um caos*”. O gestor relata uma situação de caos vivenciada com a tecnologia:

“Um caos assim, por exemplo, no meu e-mail do Yahoo! Eu tive um problema seríssimo agora abrindo os e-mails, que eu não sei o que aconteceu com o Yahoo que os e-mails não chegavam e as pessoas diziam que mandavam e realmente elas mandavam porque estava no endereço enviado. Eu pedia pra reenviar e não enviava e ainda não está normalizada (...) e isso pra mim foi um terror! Daí eu tive que deixar mensagens em outros lugares dizendo que meu e-mail estava com problema, que se fosse urgente que me mandassem mensagem no celular, comecei a usar o outro, o Gmail (...) daí eu avisei que era para uso provisório”.

No Quadro 7 é possível encontrar as práticas de uso da tecnologia móvel que revelam o conflito entre Controle e Caos:

PARADOXO EVIDENCIADO	Controle	Caos
Práticas de Uso	Acesso ao e-mail Lembretes e tabelas online	Constantes e-mails na caixa de entrada Problemas do servidor de e-mails

Quadro 7: Resumo do Paradoxo Controle X Caos

Apesar da similaridade dos paradoxos Planejamento X Improvisação e Controle X Caos, é possível notar que o caos se estabelece no cotidiano do gestor principalmente pelo recebimento de e-mails a qualquer hora e qualquer momento, o que acaba alterando o seu *status quo*, impedindo o controle sobre as atividades. Assim, diferentemente do que asseguram Mick e Fournier (1998) sobre o caos que a tecnologia pode oferecer, causando abandono, mau uso ou subutilização da mesma; os achados do presente estudo revelam que o gestor permanece utilizando a tecnologia móvel, ainda que diante do possível caos. Isto pode ser explicado pelo fato de que Mick e Fournier (1998) naquela época analisaram os paradoxos advindos do uso de produtos tecnológicos como computadores e máquinas de lavar, os quais não ofereciam a interatividade que hoje as tecnologias móveis propiciam, advindas da mobilidade e da internet ubíqua.

7.3.3 Eficiência X Ineficiência

O paradoxo da Eficiência X Ineficiência traz as ambiguidades que a tecnologia tem de, por um lado ser eficiente, poupando tempo do usuário, mas por outro, fazendo com que ele gaste mais tempo e esforço em outras atividades. A eficiência é evidenciada principalmente na prática que os gestores têm de ao fazer uso constante da tecnologia móvel, receber e retornar e-mails com grande rapidez. O Gestor 14_D comenta o que percebe sobre esta prática:

“Com o *notebook* em mãos tu *recebe* as informações mais rapidamente e dependendo da necessidade, (...) se há urgência eu respondo às vezes até pelo próprio *smartphone*. Se eu preciso de uma resposta mais elaborada normalmente eu escrevo, deixo dormir ela de um dia pro outro e depois eu envio. Mas assim, o tempo que eu estaria digamos ocioso em um quarto de hotel, por exemplo, que eu não estaria trabalhando, eu consigo dar uma conferida rápida nos e-mails, e se não tem nada de urgente eu já me despreocupo”.

A otimização de tempo citada pelo entrevistado ressalta a preocupação que os gestores têm em serem produtivos com relação às suas atividades. Nesse mesmo sentido, o Gestor 3_D destaca a relevância do uso das tecnologias móveis:

“Eu acho que é indispensável pra gestão o acesso à informação, e a organização de arquivos. Isso é uma das chaves da gestão. Não adianta ter uma boa relação interpessoal e aí na hora que a situação exige uma ação mais contundente, que necessite de uso de documentos, e tu não *tem* em mãos! Então é fundamental pra gestão!”

De tal forma, outro gestor tem a mesma visão ao entender que as tecnologias móveis oportunizam que as pessoas façam as coisas de forma mais ágil, criando o hábito de serem então eficientes em suas atividades: “*Eu acho que nos tornamos mais rápidos. Porque assim (...) O tempo eu acho que é o grande fator né, ter mais tempo pra te dedicar*” (Gestor 19_D).

Por outro lado o Gestor 2_D percebe ineficiência ao usar a tecnologia móvel, mencionando o aumento na rede de comunicação, fazendo com que “*se comunique com muito mais gente, e a gente acaba tendo muito mais trabalho também (risos)*”. O gestor exemplifica relatando o funcionamento do e-mail:

“(…) E isso acontece com os grupos de e-mails que a gente tem no Campus, e como eu tenho condições de me comunicar com todos os alunos, com todos os servidores, eles retornam muita coisa por esse e-mail. E eu acabo recebendo um monte de coisa. Então o e-mail não diminuiu o tempo necessário ao trabalho (risos) ele aumentou ainda mais, gera mais demanda”!

O sentimento ambíguo de eficiência X ineficiência fica constatado na fala de vários outros gestores. É clara a percepção de que usar o *notebook* permite “*estar sempre acessível, podendo carregar teus dados pra onde tu vai*”, mas também acarreta deste modo o envolvimento com mais atividades, consumindo mais ainda o tempo do gestor: “*Você acaba fazendo mais atividades e também utilizando àquilo ali, te dedicando mais tempo do que deveria*” (Gestor 1_D). O entrevistado exemplifica uma situação em que sente as consequências negativas deste envolvimento:

“Até o lazer mesmo, esses dias eu *tava* lá no Facebook, eu *tava* só assistindo o que estava chegando e coisas assim, *né*. E aí ao invés de estar fazendo uma coisa mais útil, acessando o e-mail ou alguma coisa, tu *tá* perdendo tempo ali. E também tem a questão do uso, quanto mais tempo no *note* tu te permite ficar, navegando, te dispersando (...) isso consome muito tempo do teu trabalho. E aí depois tu acaba tendo que repor as coisas que tu tinha que fazer naquele dia em outro horário, e aí tu *acaba* extrapolando!” (Gestor 1_D).

Da mesma forma o paradoxo é sentido pelo Gestor 13_D, que também percebe a ambiguidade constante em poder fazer suas atividades mais rapidamente, mas também criando assim mais tarefas, em um ciclo vicioso:

“A gente achava que a tecnologia vai transformar tudo mais rápido, e eu vou ter mais tempo pra ‘não fazer nada’. Mas eu acho que é ao contrário, agora a gente *tá* fazendo mais coisa em mesmo tempo, não *tá* querendo, não *tá* deixando de ter tempo livre. Faz mais rápido, ok, mas faz mais! E isso aí a gente mesmo que se coloca, porque é assim: eu terminei alguma coisa então já vou fazer a outra, e tu *vai* indo, e tu *vai* criando novas coisas pra fazer, e *vai* se dando cada vez mais atividades pra si mesmo”.

A vantagem de poder agilizar as atividades de trabalho, de “*poder fazer coisas que antes não era possível, mandar um documento em segundos para outra pessoa, poder acessar ali da tela o que tu desejás, sem precisar perguntar, sair por aí perguntando, ligando*” é contrastada com o sentimento de impotência. O Gestor 7_D enfatiza que apesar de toda essa eficiência ele tem uma “*constante sensação de que (...) tu nunca da conta de fazer tudo, né (...) ‘ah, eu não venci’*”.

O benefício de carregar o *notebook* para qualquer lugar e otimizar as tarefas, mas por outro lado acarretar prejuízos de eficiência, é destacado pelo Gestor 12_C:

“(…) tu *consegue* diluir um pouco o trabalho de responder esses e-mails, pois a medida que eles vão chegando tu *consegue* responder ou dar uma olhada, senão teria um espaço mais curto de tempo pra responder uma quantidade maior de e-mails, então facilita, dilui um pouco o trabalho”.

Ao mesmo tempo o gestor também revela: “*Claro que compromete estar 100% focado no caso em alguma reunião. Como a gente está o tempo todo recebendo e tentando responder (...) prejudica um pouco o andamento de outras tarefas que seriam o foco do momento*” (Gestor 12_C).

O Quadro 8 apresenta as práticas de uso que caracterizam o paradoxo Eficiência X Ineficiência:

PARADOXO EVIDENCIADO	Eficiência	Ineficiência
Práticas de Uso	Respostas por e-mail mais rápidas Organização de arquivos Carregar os dados consigo no <i>notebook</i>	Aumento da rede de comunicação via e-mail Criação de novas atividades e atraso das mais relevantes

Quadro 8: Resumo do Paradoxo Eficiência X Ineficiência

O sentimento paradoxal de ora ser eficiente, ora ineficiente foi constatado por Mick e Fournier (1998) quando os consumidores adquiriram produtos tecnológicos tanto de baixa como de alta tecnologia. No presente estudo a ambiguidade foi evidenciada por meio do uso do *notebook*, produto considerado de alta tecnologia.

É possível concluir que os gestores entram em conflito ao utilizar as tecnologias móveis e assim otimizar suas tarefas, mas ao mesmo tempo tendo a percepção de que novas atividades estão surgindo ou acabam sendo criadas, gerando sentimentos de impotência e ansiedade. Assim, a tecnologia móvel é vista como uma possibilidade ambígua de “encurtar” o tempo, e tão logo conduzir a um “alongamento” do mesmo, dado o consumo de tempo e envolvimento do usuário nas tarefas (MICK e FOURNIER, 1998).

7.3.4 Independência X Dependência

A possibilidade de conexão caracteriza o paradoxo Independência X Dependência. Por um lado, a tecnologia móvel oferece mobilidade ao usuário que assim pode se conectar independentemente do tempo e do espaço, porém, tal possibilidade pode gerar uma dependência a esta conexão.

O sentimento único de independência foi ressaltado apenas pelo Gestor 18_C que julga extremamente necessário o uso do *notebook* para fins de deslocamento, fazendo com que assim “*tu não dependa de estar em um determinado local para acessar*”. Dessa forma, o usuário se torna independente de um local fixo para acesso, bem como de um momento específico:

“Eu posso estar em uma praça, na praia (...) vamos supor que eu estou na praia e estou desenvolvendo alguma coisa na praia, que pode ser relacionada inclusive ao trabalho ou à pesquisa, ou àquelas funções que a gente desempenha. Eu posso estar desenvolvendo ali tranquilo (...) posso estar trabalhando normalmente, *entendeu?* Então isso ele [*notebook*] dá com certeza, uma independência quanto à questão de deslocamento de local, e de tempo”.

Já a dependência é evidenciada principalmente nas práticas de uso em reuniões e viagens. Os gestores assumem que sentem falta das tecnologias móveis quando se deslocam para estes momentos. Como ressalta o Gestor 2_D:

“Em qualquer reunião que a gente vai, a gente *tá* sempre dependente do *note*, e se você não tem você já se sente estranho. Se numa reunião com a reitora, falam “*ah, mas essa informação circulou*” ou “*chegou em tal lugar*”, aí você já comunica com o seu Campus, com as pessoas (...) e é na hora! Então você *tá* numa reunião e consegue envolver mais gente no processo”.

Do mesmo modo os gestores afirmam ser dependentes do *notebook* e do modem 3G quando viajam, “*pois é e-mail toda hora entrando na caixa (...) a cada minuto. Sinto muita falta da Internet móvel*” (Gestor 12_C). Assim, diante da necessidade de conectividade quando em deslocamento, o Gestor 11_C afirma que “*a gente acaba pedindo pra alguém emprestado*”. Tal situação foi presenciada pela pesquisadora nas observações *in loco*, por aqueles gestores que não conseguiam acessar a Internet: “*O Gestor 6_C pede o notebook emprestado para o colega ao lado alegando que precisa ler um e-mail*” (Anotações de Campo das observações da 30ª Reunião do CONSUNI de 28/jun./2012, 2012, p. 10).

A dependência é percebida pelos próprios entrevistados, que mencionam sentimentos negativos como ‘armadilha’ e ‘prisão’. O Gestor 3_D ao relatar seu hábito de dar retorno imediato aos e-mails que recebe, e buscar dessa forma dar transparência à sua gestão, esclarece: “*Na verdade essa situação é quase que uma armadilha que eu me coloquei porque no momento que eu entendo que eu não posso reter informação, eu fico dependente de checar, entende? Eu me sinto na dependência até pra que não fique nada pendente*”. Outro gestor, ainda que em tom de descontração, confirma ter um desconforto quando não está conectado: “*Ah eu gosto de estar conectado. Eu fico triste quando não recebo nenhuma mensagem (risos) (...) ‘Pô, ninguém me escreve’*” (Gestor 1_D).

Por vezes, estes gestores admitem estarem buscando limitar o uso do *notebook*, vindo a diminuir a dependência do mesmo. “*Considero que eu tenho uma dependência moderada, pois eu consigo me reservar e separar um tempo pra família. Mas eu sei que se fico uma noite sem olhar os e-mails, no outro dia pela manhã tenho que olhar*” (Gestor 9_D).

“Eu chego em casa e vou pro *notebook* (...) Então eu acho que eu tenho que dar uma limitada, *né*. Pois aqui [na Unipampa] nós ficamos conectados o tempo todo. Se eu não estou na sala de aula ou em um evento, eu *tô* aqui conectada, então é bastante tempo, grande parte do meu dia” (Gestor 3_D).

O sentimento de conflito Independência X Dependência diante do uso das tecnologias móveis é bastante evidente entre os gestores. Alguns deles percebem o sentimento ambíguo

gerado ao usar a tecnologia com mobilidade, mas ficar dependente dela em função do trabalho:

“É, eu acho que gera as duas coisas, *né*. Claro que a gente pode acessar a qualquer hora, escolher o horário pra acessar, mas às vezes com relação ao trabalho tu *tem* que acessar, senão, não *fica* sabendo das reuniões, de nada, porque é tudo enviado por e-mail. Tu tens que sempre acessar, o tempo todo!” (Gestor 8_D).

O entrevistado considera esta prática de ler e-mails constantemente como algo negativo, declarando que “*Não tem cabimento as pessoas te cobrarem que tu não leu um e-mail há duas horas atrás! Então se eu não leio, paciência (...)*”, mas também deixa claro que sente dependência da tecnologia móvel, “*de precisar estar informada*” (Gestor 8_D).

A independência pressupõe a conectividade total podendo o indivíduo acessar a qualquer hora e local. Tal sentimento é percebido pelo Gestor 16_C que comenta sobre sua prática em momentos de deslocamento: “*Quando eu estou viajando, da minha cidade para a cidade do Campus, e vou de ônibus, e já estou conectado, já estou lendo meus e-mails. De alguma forma eu já estou trabalhando desde as 7 da manhã!*”. Esta prática é vista pelo mesmo como uma possibilidade de trabalhar independentemente de tempo e local, mas que acarreta em uma dependência por conta desta mesma mobilidade: “*Essa tecnologia te dá mobilidade, mas ela te deixa preso! Tu tens liberdade de poder acessar de qualquer lugar, mas ao mesmo tempo está sempre trabalhando! É um paradoxo*” (Gestor 16_C).

Entretanto, nem sempre os gestores tem essa clareza sobre os conflitos de uso da tecnologia móvel. O Gestor 14_D em um primeiro momento reflete sobre um tipo de sentimento que seria de independência:

“Olha (...) É um sentimento diferente, digamos assim (...) Não sei se eu caracterizaria como independência (...) Acontece que eu não me sinto mais preso na sala, na mesa ou no computador. A barreira física e geográfica não existe mais. Eu nunca parei e pensei como uma forma de independência, mas talvez seja!”

Ao buscar definir seu comportamento de uso das tecnologias móveis, o gestor comenta que o que foi alterado diante deste uso, foi apenas “*a questão de olhar o e-mail com frequência, só isso! Praticamente esse é o hábito que foi mais fortalecido. Não me tornei dependente, por enquanto ainda não*” (Gestor 14_D). Porém, em outro momento da entrevista, quando questionado sobre algum sentimento de dependência das tecnologias móveis, o mesmo enfatiza: “*Me sinto ligado! (risos) Bastante!*”. O gestor segue revelando

que sente certo desconforto quando não está com seu *notebook* ou *smartphone*: “*Sinto aquela coisa assim (...) incomoda um pouco*”. Dessa forma, mesmo não assumindo claramente a dependência, ela fica evidenciada nas falas do gestor, ao relatar um de seus hábitos diários: “*De manhã meu despertador já é no smartphone, e aí acordo e já deixo ele baixando os e-mails*”, o que culmina quando ele revela: “*Não, não imagino viver sem meu smartphone (risos)*” (Gestor 14_D).

Por vezes verificou-se a existência do paradoxo Independência X Dependência, ainda que o gestor não esteja ciente, dada a sua fala contraditória. O Gestor 10_D comenta sobre sua independência com relação ao uso do *notebook* em reuniões:

“Eu acho que tenho uma relação tranquila com a tecnologia. Eu dependo obviamente dessas tecnologias, mas não que isso vá mudar meu comportamento. Todos nós dependemos, mas eu vou pro CONSUNI, por exemplo, só com o caderno. Eu acho que me prendo muito mais na reunião do que se eu estivesse com o *note*. É muito bom ter em mãos todas essas tecnologias, agora se eu não puder usar, não tenho problema com isso. Dessa vez, eu viajei pro CONSUNI e ia ficar 3 dias, e é claro que eu levei, né, 3 dias é muito tempo, mas assim (...) se eu quiser não olhar eu não olho, tá? Se eu fui no CONSUNI, eu quero prestar atenção no que estão discutindo”.

Mas em outro momento da entrevista o gestor revela: “*Eu criei a dependência do e-mail (...) a gente já liga o note de manhã, liga e (...) já chegou mensagem, sabe (risos)*”? Seu relato demonstra a necessidade que sente de estar em conexão para contatar colegas de trabalho: “*Hoje de manhã foi uma ansiedade (...) e aí eu ficava pensando: “eu tenho que contatar o fulano, o ciclano não me deu retorno (...)” Então tem essa pressão de ter que saber das coisas toda hora*” (Gestor 10_D).

No Quadro 9 é possível encontrar as práticas de uso da tecnologia móvel que revelam o paradoxo Independência X Dependência:

PARADOXO EVIDENCIADO	Independência	Dependência
Práticas de Uso	Uso do <i>notebook</i> em diferentes locais Escolha dos horários para acessar a Internet	Uso do <i>notebook</i> em reuniões Uso do <i>notebook</i> em viagens Retornar rapidamente aos e-mails recebidos Ler e-mails institucionais com frequência Baixar e-mails no <i>smartphone</i> ao acordar Busca de informações

Quadro 9: Resumo do Paradoxo Independência X Dependência

Assim como nos achados de Jarvenpaa e Lang (2005) o presente estudo também constatou usuários que negam ter alguma dependência da tecnologia, ou ainda, aqueles que quando conscientes, assumem a dificuldade de eliminar o hábito de estar ‘sempre online’. Os entrevistados de Jarvenpaa e Lang (2005) revelaram uma grande dependência do telefone celular, com relatos de sentimentos de desconforto, isolamento e ansiedade quando da ausência do mesmo.

Estes sentimentos também foram aqui evidenciados, porém, estão relacionados à dependência do *notebook* e em alguns casos do *smartphone*, em função da necessidade do e-mail reveladas pelas práticas de uso (Quadro 9). Naqueles autores é possível verificar relatos de que “a vida sem o celular deveria ser terrível”, se assemelhando ao relato de um gestor no presente estudo que afirma não conseguir viver sem seu *smartphone*. O que emerge aqui como diferencial é a forte evidência dessa dependência pela tecnologia móvel em função do e-mail, onde são narrados sentimentos de prisão ao e-mail. Portanto, o poder da conexão traz independência de espaço e tempo, mas cria uma nova forma de dependência, em que ambas podem coexistir (JARVENPAA e LANG, 2005), como ficou constatado.

7.3.5 Liberdade X Escravidão

O paradoxo Liberdade X Escravidão é muito similar ao paradoxo Independência X Dependência, mas está relacionado mais às questões profissionais (JARVENPAA e LANG, 2005). Este paradoxo é constatado quando o indivíduo sente liberdade ao usar a tecnologia móvel para assumir a qualquer momento família, amigos, ou trabalho, mas também revela um sentimento de escravidão em função de ficar na dependência da tecnologia para estar sempre disponível e conectável às pessoas.

O sentimento de escravidão se sobressai na fala dos entrevistados quando questionados sobre este paradoxo. Grande parte deles declara a necessidade de ficar a par das informações que circulam na Universidade, ainda que em finais de semana, ou à noite antes mesmo de dormir, como se fossem obrigados a acessar e verificar. De acordo com o Gestor 2_D “*a gente tem que estar atento às informações, então eu sempre procuro, ainda que nos finais de semana, (...) eu tenho que dar uma olhada*”. O mesmo se verifica na fala de outro

gestor: “(...) *antes de dormir eu tenho que olhar o e-mail. É a última olhadinha antes de dormir (risos) Tem que olhar, né*” (Gestor 6_C).

A pressão do trabalho caracteriza o sentimento, ainda que relutante, de ser refém dos constantes e-mails com demandas de trabalho. Sob este aspecto o Gestor 4_C declara:

“À noite que é o momento que eu tenho que sentar, que eu paro e falo: “não, agora vou descansar!”, não dá! Tem que olhar os e-mails, porque a cobrança é grande [“ah, tu olhou teu e-mail?”, “te mandei um e-mail”] (...) então tem que responder”. Então à noite eu tenho que sentar e olhar os e-mails e responder, *né!* Porque durante o dia realmente não dá (...) é aluno chegando, é professor (...) não dá!”.

Este gestor menciona que teve que comprar um modem 3G para auxiliá-lo nessa constante tarefa de leitura de e-mails, a fim de ter a conectividade mais presente. Entretanto, seu sentimento é de descontentamento:

“Só que eu questiono, será que o servidor no cargo de gestão tem que tirar do seu salário *pra* pagar uma ferramenta de trabalho? Porque no final de semana a gente recebe muita demanda por e-mail, tem que responder e-mails institucionais. Tudo bem que em casa eu tenho internet, mas não sou obrigada a ter” (Gestor 4_C).

Outro gestor revela se sentir preso em função da constante necessidade de acesso aos e-mails, ainda que não mandatário pela organização:

“Eu me sinto uma presidiária, porque tu *tem* a responsabilidade de ver, e em tu tendo, tu *tem* que acessar, *né*. E assim *ó* (...) é sábado, é domingo, feriado, é de noite as pessoas vão te mandando as coisas, as tarefas, e tudo com data. Então tu *vai* trabalhar manhã, tarde e noite às vezes. Porque as pessoas mandam tipo sexta de noite ou domingo de tarde pra uma coisa que é pra ser resolvida pra segunda feira. Aí tu te *obriga* a abrir, *né?* Então eu me sinto uma prisioneira. De repente tu *tá* em casa descansada, mas aí tu *tem* que abrir o e-mail porque tu sabe que vai ter coisa e vai ter data” (Gestor 6_C).

A percepção de que a qualquer momento do dia pode chegar um e-mail com demandas de trabalho faz com que novas práticas de uso da tecnologia móvel surjam. O Gestor 8_D revela: “(...) *Às vezes quando eu tô comendo, ele [notebook] ainda fica ligado, pois pode chegar uma mensagem, alguma coisa. É cansativo demais, por que aí tu não descansa nunca, nem nos finais de semana*”. Nesse mesmo sentido outro gestor menciona que “*tu fica o tempo todo naquela expectativa sabe? Como eu já sei que as pessoas me respondem rapidamente, então tu tem aquele compromisso de responder rapidamente também*” (Gestor 11_C).

A tensão de ficar conectado para ler e-mails durante as férias também é prática recorrente. De acordo com o Gestor 18_D “*isso é normal porque os primeiros 15 dias de praia tem que resolver os problemas da Unipampa*”. O gestor relata que já teve que se envolver durante 10 a 15 dias de suas férias com “*horários e ofertas de disciplinas dos cursos*”.

Dos poucos gestores que assumem a presença do paradoxo, o Gestor 17_C percebe como os sentimentos de liberdade e de escravidão estão presentes no uso das tecnologias móveis:

“Na medida em que o *notebook* te dá liberdade ele também escraviza um pouco, *né!* porque ele te dá liberdade de tu estares em qualquer lugar e ter que responder coisas, só que tu fica preso, tu fica toda hora olhando se tem coisa nova, se tem alguém pra responder ou alguma demanda urgente, *né*. Então ele te dá a liberdade, mas ele escraviza as tuas ações”.

Para o gestor a prática de responder e-mails com frequência aparece como um sentimento de escravidão, ainda que ele julgue esta atividade como parte da sua atividade de gestão: “*Tenho necessidade constante de responder as necessidades das pessoas. Me coloquei enquanto gestora porque gosto, e sei que um retorno mesmo que negativo contribui para a organização da vida de muita gente*” (Gestor 17_C). Sua justificativa para ter este hábito parece estar também relacionada ao fato de seu estado civil e seu estilo de vida, como esclarece: “*Sou solteira, não tenho filhos nem namorado, e isso colabora. Caso contrário, quem sabe eu não teria tanta necessidade de estar conectada*”. O hábito de estar sempre disponível parece surgir da necessidade de demonstrar interesse e iniciativa no ambiente profissional.

Apesar de revelar que costuma se “*policar para não acessar os e-mails e trabalhar à noite*”, o entrevistado comenta que “*nos finais de semana, feriados*” também olha os e-mails:

“(…) só que daí é bem menos intenso, não fico mandando e-mail (risos). Mas eu olho nos finais de semana também. Ontem, por exemplo, eu cheguei em casa, e eu tinha dois e-mails que eram importantes que eu sabia que eu tinha que responder. Quando eu cheguei até pensei “ah, amanhã quando eu for pra Unipampa eu respondo”, mas aí eu pensei assim: “já que eu *tô* em casa, e não tenho nada para fazer, eu ligo o *note* e respondo. Claro que se eu tivesse compromisso com filhos, marido, talvez fosse diferente, mas eu não tinha, então por que não responder?” (Gestor 17_C).

Assim, para esta gestora seu modo de vida com poucos compromissos familiares, faz com que ela fique mais disponível e conectável para o trabalho. Tal prática não gera desconforto para a mesma, que reflete: “(...) *então eu não me incomodo com isso, não me incomodo que tem que responder e-mail a toda hora*” (Gestor 17_C).

Por outro lado, o Gestor 16_C visualiza o lado negativo do paradoxo Liberdade X Escravidão sentindo os efeitos em sua vida pessoal. Ora, ele vivencia a liberdade de contato com a família, ainda que no local de trabalho:

“Em alguns momentos, principalmente depois do intervalo entre o almoço e uma da tarde, antes de começarem as reuniões, outras atividades de ensino, pesquisa, eu converso no *chat* com a minha irmã que está em Roraima, falo com meu pai, com minha mãe. Então nesse sentido tu *tem* esses momentos no teu trabalho”.

Ora, o gestor esclarece os efeitos negativos ao se ater em demasia às tecnologias para fins de trabalho, e assim, “*deixando de lado a vida pessoal*”, fazendo “*pouco exercício físico*”, tendo “*poucas horas de lazer*”. O mesmo acredita que “*as novas tecnologias são responsáveis por acelerar o fluxo de informações, e às vezes não conseguimos dar conta de toda informação, não vencemos tudo*” (Gestor 16_C).

Questionado sobre como lida com as tecnologias móveis durante as férias, o gestor revela se sentir “*perdido*”, ainda que tenta se “*desligar*” nesses momentos de lazer:

“Se nas férias eu viajo, aí tem aquela questão de ligação dos colegas, da própria direção pra resolver problemas lá no Campus. Mas depois da última vez eu desliguei, desligo celular e não acesso nada, aí eu estou de férias (risos). Se não, tu não *descansa*, tem que estar sempre conectado, trabalhando nas férias. Aí é o paradoxo: trabalhando nas férias! E muitas vezes a gente se sente dessa forma de fato! *Tá* em casa em um sábado e domingo e, por exemplo, tem que tomar o cuidado de desligar o teu Gtalk, teu MSN. Tu *tem* que desligar o teu Facebook, porque de repente sobe uma mensagem de alguém solicitando algo da coordenação. Então é a todo o momento sendo requisitado (...), se não tomar esse cuidado às vezes tu te descuida e estão fazendo questionamentos sobre o teu trabalho. As pessoas invadem teu espaço pessoal, não existe mais essa limitação de espaço e tempo” (Gestor 16_C).

De outro modo, existem gestores que não percebem os sentimentos ambíguos de Liberdade e Escravidão, mas suas práticas revelam tal paradoxo. O Gestor 3_D sente-se uma “*pessoa mais ligada e conectada nas coisas do mundo*” ao usar as tecnologias móveis. Sua prática de “*abrir e-mail no sábado, no domingo*”, parece estar ligada à possibilidade de contato com familiares, como declara: “*Me dá um conforto de talvez, reler um e-mail que eu*

gostaria de ter mais tempo pra ter lido, pra trocar e-mail com familiares, então eu uso meio que direto assim. Dá um conforto muito grande, uma liberdade de comunicação”.

Por outro lado o mesmo gestor afirma carregar sempre o *notebook*, pois é “*como carregar os óculos e o celular*”. Este hábito se dá em função de que “*as pessoas institucionalmente também mandam e-mails no final de semana, o que é uma demanda do cargo, claro. Tu acabas respondendo pra três segmentos aqui dentro e fora que é a comunidade externa, né*” (Gestor 3_D). Nesse sentido, a necessidade de estar sempre disponível e conectável para o trabalho é relatada pelo gestor: “*Nos finais de semana eu busco ficar acessível também. Assim (...) não fico 48 horas, mas boa parte do dia o note fica ligado, de vez em quando vou lá e dou uma olhadinha!*”.

Muitos dos entrevistados se contradizem ao falar do seu uso de tecnologia móvel e a relação de liberdade e escravidão. O Gestor 10_D por várias vezes durante a entrevista entra em contradição a respeito deste tema, ora demonstrando sua opinião contrária sobre acesso aos e-mails institucionais nos finais de semana, ora relatando tal prática em seu cotidiano. Sobre o acesso e resposta a e-mails institucionais no final de semana ele analisa:

“Acho errado porque estou na minha casa, com minha família (...) Claro que ao mesmo tempo facilita. Então, ou tu *administra* o tempo corretamente durante o horário de expediente, ou fica um rombo de trabalho muito grande. Então na verdade tu te *sujeita* a fazer isso, *né*, porque eu acho que as pessoas merecem esse retorno” (Gestor 10_D).

A liberdade que o gestor sente é evidenciada nos relatos de poder ter o *notebook* em mãos a todo o momento, agilizando seu trabalho, mas também nos finais de semana, em que ele afirma acessar com cautela, dando a liberdade de comunicação com familiares e amigos: “*No sábado e domingo acesso uma vez! Só pra ver se tem alguma coisa assim, contatar alguém (...) dou uma olhadinha pra ver se não têm novidades, mas eu não fico 24 horas, me controlo*” (Gestor 10_D). Porém, em outro momento da entrevista aparece uma afirmação contraditória, revelando a prática de uso do *notebook* para trabalho nos finais de semana com muita intensidade. O Gestor 10_D menciona:

“(…) é muita informação, gente que manda e-mail pedindo informação, e tu tem que dar retorno. Tudo requer tempo, tu vai atender uma demanda da reitoria às 19:40 da sexta e acaba indo pro final de semana. (...) então eu acabo trazendo para o final de semana as coisas do trabalho, sábado e domingo. É direto, chego em casa e já ligo, e geralmente sábado de tarde fica ligado, domingo também fica ligado. Ele te prende, é quase um vício! É uma dependência, é uma dependência entende”.

Ainda que o gestor declare que sua prática acaba gerando uma dependência, é possível constatar uma espécie de servidão ao trabalho, pois o mesmo mantém o *notebook* ligado em todo o final de semana na preocupação de que algo importante do trabalho irá acontecer.

No Quadro 10 são apresentadas as práticas de uso da tecnologia móvel que foram evidenciadas no Paradoxo Liberdade X Escravidão:

PARADOXO EVIDENCIADO	Liberdade	Escravidão
Práticas de Uso	Acesso ao e-mail livre de obstáculos de tempo e local Comunicação com a família e amigos a qualquer momento	Ler e responder e-mails nos finais de semana e nas férias Checar e-mails antes de dormir <i>Notebook</i> ligado durante o horário das refeições para checar e-mails

Quadro 10: Resumo do Paradoxo Liberdade X Escravidão

Os sentimentos evidenciados por Mick e Fournier (1998) sobre o paradoxo Liberdade X Escravidão descrevem uma relação reversível mestre-escravo dos usuários com a tecnologia, com profundos sentimentos de conflito, ambivalência, e estresse. Os gestores investigados no presente estudo também revelaram tais sentimentos, entretanto, sem evidenciar uma relação do tipo mestre-escravo.

Os achados desta tese vão ao encontro do que Jarvenpaa e Lang (2005) encontraram: os mesmos indivíduos que sentem a liberdade de conexão, também se dedicam às atividades profissionais no período de férias. Porém, diferentemente, não ficam à disposição do trabalho 24 horas por dia durante os 7 dias da semana como aqueles autores constataram. Há que se ressaltar que na Unipampa o uso do *notebook* 24x7 não é mandatório por parte da Instituição, e o *smartphone* sequer é oferecido, o que pode explicar esta moderação.

É fato que a mesma ferramenta que traz liberdade e acaba aumentando a pressão do trabalho, faz com que se torne cada vez mais difícil para o indivíduo separar e manter distância do trabalho (JARVENPAA e LANG, 2005). A facilidade em ter a internet em qualquer momento e lugar acaba criando usuários incapazes de impor limites e que não conseguem mais se desconectar, os quais acumulam cada vez mais trabalho. Porém, na presente investigação o sentimento de escravidão não é tão forte ao passo de classificá-lo como escravo da tecnologia (MICK e FOURNIER, 1998).

Ainda que haja a dedicação dos gestores para o uso do e-mail nos finais de semana, nos momentos de lazer, durante as refeições, e que estas causem a dependência e sujeição ao

trabalho, é possível considerar que tais práticas já se tornaram práticas comuns ao cotidiano destes gestores. O ato do indivíduo se sujeitar a um comportamento similar a de um escravo, dedicado ao trabalho e aos outros, por meio da tecnologia móvel, remete ao entrelaçamento sócio-material trazido por Orlikowski (2000; 2007; 2010). Este entrelaçamento surge no contínuo de práticas situadas, em que tanto as práticas de uso que remetem à liberdade, como as que remetem à escravidão se tornam práticas rotineiras, tornando-se inerentes ao cotidiano do gestor.

7.3.6 Autonomia X Vício

O paradoxo que traz o conflito entre autonomia e vício remete ao fato do usuário ter flexibilidade para escolher quando e como se comunicar, mas por outro lado mantendo seus aparelhos ligados e constantemente atualizados. A autonomia de poder decidir sobre dar ou não o início a uma comunicação está presente na fala dos gestores.

A prática de evitar acessar o e-mail nos finais de semana emerge como uma forma do gestor poder equilibrar momentos de lazer e família com o trabalho: “*No fim de semana eu não acesso Internet, a não ser em casos urgentíssimos, pra ver um e-mail que precise, coisa assim*” (Gestor 5_C). Tal autonomia também fica evidente quando os gestores relatam não ter sentimentos relativos ao vício, como destaca o Gestor 12_C: “*Não tenho isso (...) de ter ansiedade pra ler e-mail. Tem e-mail sempre chegando, até em final de semana, mas eu não me estresso não*”. Ou ainda, quando revelam se auto controlar e estabelecer limites quando do uso das tecnologias móveis:

“É, ela [tecnologia móvel] gera isso né, de tu *querer* estar sempre com ela, mas é aquela questão de tu também te *dominar*, tu *colocar* os limites, ou tu não *usa*! É o usuário que tem que colocar limites. Se eu viajar final de semana ele [notebook] não vai na minha viagem, mesmo que tenha uma coisa, *né*. A não ser que eu esteja esperando alguma coisa muito urgente. Mas se eu vou viajar, ele [note] fica! E aí a demanda vai pra segunda-feira (risos)” (Gestor 10_D).

Por outro lado, o vício pelas tecnologias móveis é percebido nas práticas de uso que os gestores relatam, e que é conscientemente mencionado pelos mesmos quando do uso do *smartphone*. Alguns entrevistados declaram: “*Eu sou bem viciadinha, de certo modo assim (...) (risos) ele [smartphone] sempre tá perto de mim*” (Gestor 4_C), e “*Me sinto viciado, tenho que estar conectado*” (Gestor 16_C). Tal vício parece surgir em função da necessidade

que o gestor tem de se manter conectado, com seus aparelhos ligados, checando e-mails, na expectativa de informações. Nesse sentido um entrevistado exemplifica uma situação de angústia quando fica sem Internet: *“Uma vez eu fui pra casa da minha mãe, e esqueci o 3G, e eu fiquei em abstinência (risos), pensando ‘e agora, o que é que vai acontecer? Como é que eu vou ficar sem Internet, sem saber o que está acontecendo’?”* (Gestor 8_D).

O impulso de acessar constantemente seu aparelho, o que indica um vício, fica evidente na prática da *“olhada discreta no smartphone”* (Gestor 14_D) quando o gestor está em reuniões. De acordo com o gestor tal prática se torna habitual, criando uma rotina, como ele reflete:

“Pra mim já é mais ou menos uma rotina, principalmente quando eu tô em casa, que tenho acesso wireless, então eu deixo tudo conectado, é uma rotina (...) às vezes, sei lá é uma hora, uma e pouco da manhã, só pego o *smart* e dou uma conferida (...) e se torna hábito, e volta e meia não preciso mais pensar em fazer isso, já virou mais uma rotina!”

Tal hábito foi presenciado *in loco* em uma das reuniões do CONSUNI: *“O Gestor 14_D está com o notebook no colo e o smartphone na mão. Às vezes olha para quem está falando ao microfone da reunião, e em seguida volta a teclar no smartphone. Assim ele permanece por vários minutos (...)”* (Anotações de Campo das observações da 29ª Reunião do CONSUNI de 01/jun./2012, 2012, p. 2-3).

O sentimento de ansiedade característico também do vício emerge em práticas de uso não só do *smartphone*, mas também do *notebook*. O Gestor 16_C observa que costuma *“ler e-mail a todo o momento”*, e revela:

“Se eu ficar mais que uma hora sem conferir as mensagens já fico ansioso! Aqui no campus, o *desktop* está sempre ligado, em reuniões o *notebook* institucional, em casa o *note* pessoal, e quando estou viajando costumo estar conectado no telefone móvel. Fico conectado na rede 90% do tempo que não estou dormindo”.

Apesar de manter tais práticas de uso que o tornam viciado na tecnologia móvel, o gestor tem consciência dos seus efeitos negativos ao afirmar: *“Eu acho que isso não está trazendo um benefício pra mim, pelo contrário! Então em casa eu estou tentando me conectar o mínimo possível”* (Gestor 16_C). Seu relato demonstra uma luta contra uma prática que ele mesmo criou e vem exercendo, mas que desde que esta pesquisa de tese se iniciou, algumas reflexões têm surgido: *“Eu tô refletindo sobre isso tudo (...) acho que principalmente depois*

que eu conversei contigo. Tem sido uma forma de terapia, de repensar, e eu tenho repensado a questão da tecnologia, o quanto ela afeta na minha vida pessoal também”.

A percepção do paradoxo Autonomia X Vício é relatada por alguns gestores. A prática de carregar o *notebook* consigo para os diferentes lugares demonstra a autonomia que o Gestor 17_C sente em ter assim a flexibilidade para atender família, trabalho e amigos, quando e como quiser: *“Eu levo para todos os lugares (...) então é também a forma que eu tenho de me comunicar. Acho fundamental estar interagindo, não só para o trabalho, mas pra ver os amigos e família que estão longe também”.* Por outro lado, o vício aparece em outra fala do gestor, ao relatar a necessidade que tem de se comunicar constantemente, e manter a conectividade: *“Me sinto perdida sem o net”.*

Esta autonomia também é observada pelo Gestor 1_D, ao afirmar que o uso da tecnologia móvel permite *“ficar alternando entre o lazer e o trabalho”.* Porém, o uso constante dessa tecnologia faz com que o entrevistado sinta um impulso de acessar frequentemente seus e-mails, afirmando até mesmo que *“não ficaria um dia, por exemplo, sem entrar na Internet (...) um dia e já estaria numa crise de abstinência (risos)”.*

Quadro 11 apresenta as práticas de uso da tecnologia móvel que caracterizam os polos do paradoxo Autonomia X Vício:

PARADOXO EVIDENCIADO	Autonomia	Vício
Práticas de Uso	Evitar acesso aos e-mails no final de semana Evitar carregar o <i>notebook</i> em viagens de final de semana Carregar sempre o <i>notebook</i>	Ter o <i>smartphone</i> sempre próximo Checagem discreta e rápida no <i>smartphone</i> Checagem no <i>smartphone</i> de madrugada Impulso de acessar frequentemente os e-mails

Quadro 11: Resumo do Paradoxo Autonomia X Vício

A tecnologia móvel traz para os gestores a flexibilidade de escolher quando e como se comunicar, alterando o atendimento ao trabalho e à família, assim como Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) também evidenciaram. Entretanto, o vício, um sentimento de impulso e ansiedade por checar e-mails constantemente em locais e horários não comuns, se revelou mais em gestores usuários de *smartphones*. Muito do que se verificou neste estudo foi ao encontro dos achados de Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006), visto que naquele estudo

nenhum entrevistado assumiu a compulsão pela conectividade, e vários relataram a prática da “espiadinha”, ou seja, da breve passada de olhos em um e-mail que chega ao *smartphone*.

Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) constataram o vício dos executivos ao Blackberry, os quais revelaram que pelo fato de os outros colegas saberem que o indivíduo possui *smartphone*, então é de se esperar que todo mundo esteja visualizando o seu tráfego de comunicação, aumentando as expectativas de conectividade. Ou seja, ao usar o Blackberry se internaliza uma norma não declarada de que todos estão disponíveis para comunicação por meio de seus *smartphones*. A constatação dos autores pode explicar o fato de os gestores investigados neste estudo que utilizam *smartphones* serem os mais propensos ao vício, visto que a maioria das práticas de uso é relacionada ao uso específico do *smartphone*.

7.3.7 Engajamento X Desengajamento

A ambivalência Engajamento X Desengajamento acontece quando o uso da tecnologia facilita o envolvimento, o fluxo ou atividades das pessoas, mas também acaba gerando desconexão das atividades presenciais. É bastante evidente nas falas dos entrevistados o envolvimento com a tecnologia móvel, principalmente nas comunicações via e-mail, o que torna suas atividades mais dinâmicas.

Novamente, a prática do uso do *notebook* em reuniões é destacada como forma de se engajar nas atividades, como declara o Gestor 17_C: “*Levo sempre o note nas reuniões para ganhar tempo, pois depois componho textos resumos que serão utilizados como informativos a acadêmicos, professores, técnicos*”. O mesmo justifica ter “*mais concentração*” quando vai realizando anotações, e “*nos momentos lentos das reuniões*”, aproveitando para responder e-mails rápidos.

Por outro lado, a mesma prática, se revela como algo que desengaja os usuários nos momentos de reuniões, visto que “*quase todas as pessoas ficam conectadas ao notebook, e ao mesmo tempo em que estão acessando determinado assunto, estão olhando e-mail, estão olhando outras coisas, outras páginas*” (Gestor 18_C). Os gestores costumam ter essa prática naqueles momentos em que “*a pauta da discussão se estende (...) não evolui*” (Gestor 7_D), ou que “*é uma pauta que não vai gerar muita polêmica*” (Gestor 1_D). Em tais situações eles buscam aproveitar o tempo que julgam indispensável para outras atividades virtuais, ainda que presentes fisicamente naquele espaço. Como enfatiza o Gestor 13_D: “*Esse tipo de*

reunião que a gente não interage todo o tempo, que a gente não participa ativamente, aí dá pra responder um e-mail rápido”.

Foi possível observar momentos de desengajamento dos gestores *in loco*, em que estes se distanciam da atividade presencial, pra se envolver com o ambiente virtual em seus notebooks: *“Em um momento de intensa discussão sobre um tema, o Gestor 7_D acompanha a pauta no Word mas alterna com o e-mail”* (p.10); *“o Gestor 2_D está olhando uma foto no seu e-mail”* (p. 10); e, *“Por mais de meia hora o Gestor 8_D permanece no MSN conversando com diferentes pessoas”* (p. 11) (Anotações de Campo das observações da 30ª Reunião do CONSUNI de 28/jun./2012, 2012).

O e-mail parece ser um dos principais elementos que causa o desengajamento dos gestores nas reuniões, atividade esta que acontece presencialmente. Em observação feita pela pesquisadora em uma das reuniões do CONSUNI, chamou a atenção a seguinte situação: *“Os Diretores se posicionam em pé a frente do público presente para fazer uma fala conjunta. Em determinado momento o celular do Gestor 14_D parece vibrar e ele pega seu smartphone do bolso e fica olhando por alguns minutos, passando o dedo sob a tela (...)”* (Anotações de Campo das observações da 32ª Reunião do CONSUNI de 30/ago./2012, 2012, p. 16).

Em um segundo encontro com o referido gestor a pesquisadora teve a oportunidade de questioná-lo sobre esta prática, ao passo que o mesmo afirmou: *“O celular estava no bolso, e assim que vibrou eu fui ver o que era, mais por curiosidade, tanto que eu olhei rápido! Aquele dia no CONSUNI olhei porque chegou e-mail”.*

Alguns gestores relatam perceber o desengajamento e a distração que tais práticas geram quando estão em situações de trabalho presenciais, como ressalta o Gestor 12_C: *“É (...) distrai um pouco, às vezes a gente perde o fio da conversa”.* Outro gestor complementa que esse desengajamento acontece com frequência, pois *“é muito fácil, é muito tênue tu sair do presencial e entrar no mundo virtual”*, e recorda que em situação anterior, quando se desengajou do presencial para engajar-se nas atividades virtuais, *“quase me pegaram, né!”* (Gestor 10_D), se referindo ao fato de ser pego de surpresa quando algo estava sendo discutido na reunião. Um relato feito pela pesquisadora *in loco* revela a distração que a tecnologia móvel pode gerar: *“O Gestor 2_D é chamado para falar ao microfone mas parece não ouvir (...) estava concentrado lendo e-mails”*, ainda que *“em outra aba mantém a tela aberta do arquivo da pauta da reunião”* (Anotações de Campo das observações da 33ª Reunião do CONSUNI de 27/set./2012, 2012, p. 18).

O paradoxo Engajamento X Desengajamento é percebido por alguns gestores ao usar as tecnologias em questão. Por um lado, a função de apoio emerge como um fator preponderante do *notebook* como ferramenta que permite o acesso à informação em tempo real auxiliando a situação que acontece naquele momento presencialmente. Dessa forma, o uso do *notebook* em reuniões permite o engajamento do gestor, como a fala que segue:

“O que acontece com essas reuniões? Às vezes tu *precisa* de embasamento pra responder as próprias demandas, então tu *fica* ali com um monte de janelas abertas embaixo. Tu *precisa* disso! Eu não consigo participar se eu não levar, porque eu não imprimo material né, então eu acesso todo ele no virtual e daí se eu tenho alguma dúvida eu já vejo se tem alguém *online* do Campus, e eu já peço pra ficar pra poder conectar com a pessoa e perguntar” (Gestor 8_D).

Por outro lado, o próprio gestor constata que esta mesma tecnologia possibilita um envolvimento com outras atividades que não aquelas relativas à atividade em questão, fazendo com que o usuário se desengaje dos processos presenciais: “Às vezes, *é claro*, tu tá ali no e-mail durante a reunião, e surge outra coisa, que também *precisa* ser resolvida, daí acaba entrando junto nas tuas atividades ali naquele momento” (Gestor 8_D).

As vantagens e desvantagens também são sentidas pelo Gestor 17_D, que destaca a facilidade da comunicação, “no sentido que as demandas podem ser resolvidas sem a limitação de espaço e tempo”, tornando o gestor cada vez mais engajado. Porém, ao fazer uso do *notebook* em reuniões o mesmo analisa que “você não está ali efetivamente interagindo com os demais”.

No Quadro 12 é possível verificar as principais práticas de uso referentes ao engajamento e ao desengajamento que caracterizam este paradoxo:

PARADOXO EVIDENCIADO	Engajamento	Desengajamento
Práticas de Uso	Comunicação por e-mail Uso do <i>notebook</i> em reuniões	Uso do <i>notebook</i> em reuniões Checar e-mails

Quadro 12: Resumo do Paradoxo Engajamento X Desengajamento

Mick e Fournier (1998) relataram em seus estudos que a tecnologia envolve o usuário, mas por outro lado, os deixa passivos e cada vez menos criativos. Contrariando estes autores, no presente estudo foi possível constatar que os gestores usuários de tecnologia móvel tornam-se extremamente ativos com a mesma. Diante do intenso envolvimento com a

tecnologia, os mesmos acabam por desengajar-se das relações presenciais face a face, indo ao encontro do que defendem Jarvenpaa e Lang (2005), de que a tecnologia interrompe os momentos presenciais e sociais.

É possível constatar que a prática de uso do *notebook* em reuniões, apesar de gerar um engajamento com a comunicação via e-mail, gera por outro lado, um desengajamento das interações face a face e dos eventos que ocorrem nas proximidades físicas. De acordo com Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) as pessoas são absorvidas por um mundo mediado tecnologicamente. Assim, segundo os autores, o desengajamento da situação presencial face a face para o engajamento tecnológico prejudica a qualidade das relações, tanto de trabalho como pessoais.

Os usuários de tecnologia móvel tem a possibilidade de escolher quando engajar e quando desengajar da tecnologia (JARVENPAA e LANG, 2005), o que é percebido pelos relatos da presente pesquisa na mesma prática de uso. Relatos dos estudos de Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) constataram que o intenso engajamento na comunicação virtual por e-mail que o *smartphone* propicia tem gerado percepções de que a qualidade das reuniões tem sido afetada. Os gestores entrevistados nesta tese também relatam momentos de distração nas reuniões e confirmam a diminuição no envolvimento presencial durante as mesmas quando começam a se envolver com o *notebook*. Ainda que tais achados sejam relativos ao uso do *notebook*, e não do *smartphone* como nos estudos de Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) é possível considerar que há por parte dos gestores uma presença ausente em alguns momentos das reuniões, como estes autores constataam.

De acordo com Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) o uso do *smartphone* conduz a uma renegociação das configurações do tempo e espaço, frequentemente acarretando mais trabalho na vida privada. Os achados do presente estudo permitem constatar que a necessidade que o gestor tem de utilizar o *notebook* ou o *smartphone* nas reuniões, ao buscar manter-se engajado no ambiente de comunicação virtual, caracteriza uma necessidade de continuidade, ou seja, de sincronidade com o e-mail e com as comunicações que acontecem naquele meio. O fato de estar em constante fluxo de informação faz com que o gestor fique cada vez mais envolvido com suas atividades *online*, e assim, sendo mais difícil desengajar do mundo do trabalho.

7.3.8 Continuidade X Assincronicidade

Outro paradoxo investigado foi o da Continuidade X Descontinuidade que caracteriza a possibilidade do usuário estar continuamente conectado, mantendo o fluxo de comunicação, e por outro lado, a assincronicidade em que o usuário controla quando e como se comunicar. Uma das práticas da continuidade verificada no uso da tecnologia móvel pelos gestores é a de responder prontamente um e-mail assim que receber, e em seguida já dar o devido encaminhamento.

Nesse sentido, o Gestor 1_D declara: *“Eu gosto não só de responder como também que as pessoas me respondam os e-mails rapidamente (risos)”*. Assim, outros gestores também asseguram realizar tal prática: *“Tão logo é feito o acesso eu já procuro ir respondendo (...)”*, alegando que *“se passar de um tempo, vai acumular, e aí a gente não dá conta, então é imediato”!* (Gestor 3_D). Assim, estes gestores preferem responder na medida em que as mensagens vão chegando à caixa de entrada, para ir *“dando o encaminhamento”* (Gestor 10_D).

Alguns sentimentos são revelados pelos gestores no sentido de ficarem aficionados pela permanente conectividade a fim de se manter no fluxo da comunicação. O Gestor 13_D esclarece que costuma *“não deixar nenhum e-mail pra trás”*, prática que na sua visão *“é uma neurose”*. Ele explica: *“Se tem algum [e-mail] não lido, eu olho pra ver se não é nada importante, mas eu clico ali pra desmarcar como não lido (risos)”*. A mesma prática é feita pelo Gestor 12_C, que esclarece:

“Eu tento manter a minha caixa zerada (...) não deixo acumular muita coisa porque se não se perde, né, então agora, por exemplo, (...) eu tô ali com oito e-mails não lidos. Eu dei uma olhada de manhã cedo e alguns entre outros que demandavam resposta deixei como não lido”.

Outro entrevistado menciona a necessidade que tem de interagir com o fluxo de informação, ainda que não dê a resposta completa tão logo responda o e-mail: *“Às vezes é só pra eu dizer assim: ‘olha eu não posso te responder agora, mas eu vou buscar a informação com cada pessoa e te retorno’”* (Gestor 17_C). O mesmo alega ter essa prática, pois acredita ser necessário dar um breve retorno às pessoas: *“(...) Porque é a forma que eu gostaria de ser tratada quando eu mando um e-mail. Eu gosto que as pessoas me respondam mesmo que seja*

negativamente, mas me respondam! Então eu procuro fazer assim em função dos outros também”.

Os relatos revelam a busca pela sincronicidade, isto é, os gestores tem a necessidade de estarem praticamente em tempo real interagindo com os demais colegas. Como destaca um dos gestores, *“O e-mail tem uma onda, e tem que ser naquele momento. Tá, tu espera por oito horas a pessoa responder (...) um dia eu já acho um absurdo”* (Gestor 5_C). O que se evidencia é um sentimento de conexão permanente com o trabalho e a organização, de modo que o passar de algum tempo, já perde o sentido da comunicação.

Entretanto, a assincronicidade também foi mencionada por alguns gestores, os quais buscam na prática de não permanecer online, a opção de controlar quando e como entrar no fluxo da informação. Ao conectar uma ferramenta de comunicação instantânea, o Gestor 7_D revela *“ficar invisível pra todo mundo”,* e quando do uso do seu *smartphone* destaca: *“Ele [smartphone] tá sempre comigo, mas eu prefiro deixar o wi-fi sempre desativado. Eu não gosto de andar muito conectado não”.* Ele justifica sua prática:

“Tudo ao seu tempo (...) se der tempo vou responder a tua solicitação, primeiro porque eu gosto de responder bem respondido, analisar (...) às vezes tem coisas que tem que fazer mil ligações pra responder alguma coisa, tem que ligar pra pró-reitoria, ligar pra um colega, falar com o administrativo, né (...) então isso tudo envolve tempo”.

Outro gestor comenta que para dar conta das suas atividades advindas por e-mail costuma acessá-las no período noturno, conseguindo dessa forma escolher o momento adequado para responder os e-mails, não necessitando havendo necessidade de permanecer síncrono nos processos de comunicação:

“Eu tenho conseguido assim (...) no período noturno, eu consigo colocar em dia os e-mails da semana (...) daí que eu vou colocar em dia todos os e-mails que eu não consegui ler durante a semana. Durante a semana eu olho só os e-mails que são mais importantes, e aí vou respondendo, mas com calma”! (Gestor 4_C).

O paradoxo Continuidade X Assincronicidade não é percebido pelos gestores, ainda que na pesquisa o mesmo ficasse evidenciado, por vezes, com falas contraditórias. O Gestor 19_D afirma não ter o hábito de deixar para depois a leitura dos e-mails que chegam a sua caixa de entrada, dando retorno assim que recebe. Porém, em outro momento da entrevista ele

comenta estipular critérios para leitura e resposta de e-mails, o que se caracteriza como a assincronicidade:

“Eu respondo conforme dá (...) se tenho tempo. De manhã eu faço assim (...) uma triagem: eu olho rapidamente pra ver se tem algum e-mail importante, tipo de uma logística, de um concurso, de uma compra de material, por exemplo. Então daqueles vinte [e-mails] que caíram naquele momento eu vejo assim: ‘ah, tem um que é muito importante porque (...)’, aí esse eu respondo logo” (Gestor 19_D).

Do mesmo modo o Gestor 16_C relatou práticas contraditórias de uso da tecnologia móvel no que se refere a este paradoxo. Em um primeiro momento o gestor declarou estar permanentemente conectado: “*Não consigo me desligar da caixa de entrada do correio eletrônico, minha atenção em atividades pouco interativas parecem ter diminuído e sobra menos tempo para outras atividades essenciais*”. De tal maneira, ele afirma responder os e-mails tão logo recebe e revela: “*Conforme vai chegando eu vou despachando e (...) fico aflito quando eu não estou conectado, pois vai acumulando as coisas, pois sei que deve estar chegando e-mails (risos)*”.

Por outro lado, em outro momento o gestor menciona organizar seu tempo para responder os e-mails: “*Às vezes eu mando um e-mail dizendo que eu não vou responder ou retornar naquele momento. Tem alguns e-mails que tem prazo maior, então eu marco com uma estrelinha em vermelho ali, e aí respondo posteriormente*” (Gestor 16_C).

As práticas de uso resumidas no Quadro 13 demonstram como o paradoxo Continuidade X Assincronicidade emerge no contexto dos gestores:

PARADOXO EVIDENCIADO	Continuidade	Assincronicidade
Práticas de Uso	Pronta resposta e encaminhamento da demanda Manter a caixa de e-mails vazia	Aparecer <i>offline</i> ainda que esteja <i>online</i> Desativar <i>wifi</i> do <i>smartphone</i> Definir período específico para responder e-mails Triagem de e-mails

Quadro 13: Resumo do Paradoxo Continuidade X Assincronicidade

Os resultados permitem constatar que, novamente, o e-mail é a ferramenta que norteia as práticas de uso da tecnologia móvel. Alguns gestores destacam práticas que os mantêm continuamente no fluxo da comunicação e em contato com o e-mail, enquanto outros, prezam a assincronicidade, regulando o tempo dedicado às atividades no e-mail, bem como definindo períodos e regras específicas para o trabalho nessa ferramenta. Para Mazmanian, Orlikowski e

Yates (2006) ao mesmo tempo em que o *smartphone* permite que os usuários fiquem continuamente conectados ao e-mail, os mesmos também utilizam a assincronicidade do e-mail para controlar quando e como vão responder às comunicações. Ainda que no presente estudo as práticas acima citadas se dão principalmente no *notebook*, é possível afirmar que vão ao encontro dos resultados daqueles autores, quando se fala em tecnologias móveis.

No que se refere à manutenção da continuidade ou sincronidade, as práticas de uso dos gestores revelam o imediatismo e a pronta resposta que os mesmos costumam dar aos e-mails demonstrando um tipo de controle que os mesmos buscam ter sobre o fluxo de trabalho online. Dar um retorno e o devido encaminhamento assim que o e-mail chega é a forma de o gestor estar a par de tudo que está acontecendo naquele exato momento, bem como o deixa no controle da situação. Da mesma forma, buscar manter a caixa de e-mails vazia demonstra ser uma prática para se certificar de que nenhuma tarefa está atrasada.

Tais achados corroboram o estudo de Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) em os executivos asseguraram ter a responsabilidade de se certificar que todos estão no fluxo da comunicação, e assim, o *smartphone* se torna uma ferramenta para este tipo de controle por parte do executivo. Naquele estudo foi averiguado que o constante monitoramento das mensagens recebidas dá aos executivos a percepção de que a atenção e o controle sobre o fluxo de comunicação lhes permite aumentar a eficiência e eficácia do trabalho.

Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) também constataram que o uso do *smartphone* faz com que o executivo tenha um sentimento de conexão persistente com a organização e com o seu trabalho. No presente estudo ainda que seja para olhar brevemente o e-mail, os gestores assim o fazem em função de ativarem um sentimento de ficar mais conectado com o trabalho. De acordo com os autores, o ato de ficar no fluxo, não necessariamente significa interagir com o fluxo de comunicação. Deste modo, têm-se dois tipos de respondentes de e-mails, os que respondem tão logo o e-mail ter sido recebido (respondentes constantes) buscando manter a sincronidade, e aqueles que respondem um tempo depois, após certa quantidade de e-mails ter sido acumulada (respondentes por lote), valorizando a assincronicidade do e-mail (MAZMANIAN, ORLIKOWSKI e YATES, 2006).

Práticas de uso que primam a assincronicidade também foram evidenciadas, como o status *offline* nas ferramentas virtuais de comunicação, a definição de períodos específicos para retornar aos e-mails, e a desativação da rede *wi-fi* do *smartphone*. Tais práticas possibilitam que o usuário estabeleça limites na conectividade, tanto quanto ao tempo de

retorno como as possibilidades de interação com outras pessoas. Nesse sentido Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) afirmam que a tecnologia móvel também permite ao indivíduo escolher quando e como estabelecer e se engajar na comunicação.

7.3.9 Integração X Isolamento

Este paradoxo refere-se ao fato da tecnologia móvel possibilitar a integração entre as pessoas por meio de uma maior interação, mas por outro lado, separar as pessoas em função de tomar o espaço e os momentos de outras atividades, causando certo distanciamento. A integração foi relatada pelos gestores principalmente na prática de uso das redes sociais e ferramentas de comunicação instantânea, como explica o Gestor 1_D:

“Sinto-me mais à vontade para falar com as pessoas. Assim, você vai criando uma intimidade maior com as pessoas, né. Às vezes, a gente tá no *Facebook* e encontra um colega (...) coisa que sem essas ferramentas eu iria encontrar ele à noite só se eu telefonasse. Mas geralmente como a gente tem hábitos assim (...) a gente acaba sempre se encontrando, e aí conversando outras coisas, e aí acaba desenvolvendo uma relação maior né, pelo fato da tecnologia estar presente e possibilitar isso”.

Neste mesmo sentido o e-mail aparece como algo que facilita a interação entre as pessoas: “*É muito mais fácil eu te mandar e-mail, por exemplo, do que ficar procurando o telefone da pessoa, ligar, aquela coisa toda*” (Gestor 10_D). A partir dessas práticas de uso, alguns gestores avaliam que a tecnologia móvel “*melhorou o contato e o relacionamento com as pessoas. Pelo fato de facilitar a gente se comunica com muito mais gente*” (Gestor 2_D).

Entretanto, o sentimento de isolamento causado por estas tecnologias também emerge na fala dos entrevistados. O Gestor 4_C analisa que:

“As pessoas não se comunicam mais, elas não tem mais aquela comunicação verbal, de contato físico, de conversar, de discutir as coisas, né. Mandam tudo por e-mail, o que tu tens que fazer, o prazo (...) eu ressalto que é importante ter as reuniões presenciais e esse contato de discutir os problemas, de definir as coisas olho no olho”!

Outro gestor corrobora mencionando uma situação que vivenciou: “*Na última reunião de Coordenadores Acadêmicos todo mundo usava seu net ou seu note, e ficavam acessando e conversando (...). Então a reunião fica extremamente desumanizada*” (Gestor 5_C). Nesse

sentido o Gestor 17_C faz uma reflexão sobre o isolamento causado nas relações humanas advindo do uso excessivo das tecnologias móveis, e da sua própria prática de uso:

“Acho que há um distanciamento *né*, pois informação não quer dizer interação! Aqui [no Campus], por exemplo, nós temos três andares, então dificilmente eu pego e vou subir lá no terceiro andar e me comunicar com meus colegas. Eu mando e-mail, ou converso por MSN. Então assim, em termos de interação eu vejo que as relações são prejudicadas”.

O Gestor 17_C também percebe um prejuízo no relacionamento entre as pessoas. Segundo ele “*O uso da tecnologia enfraquece as relações, porque daí eu acabo às vezes ficando muito tempo utilizando o note como instrumento de trabalho e não tive tempo necessário pra ir dialogar com essas pessoas*”. Sua reflexão vai mais além, ao observar que acaba priorizando as questões burocráticas do trabalho, atendendo a todos os colegas com demandas, mas perdendo momentos de diálogo com outras pessoas: “*Então se eu não ficasse tão presa na frente dessa tecnologia talvez eu poderia cuidar um pouco melhor no que diz respeito às relações, diálogos (...) do jeito que tá, tu fica um pouco distante, daí a gente endurece um pouco as relações*”.

O paradoxo Integração X Isolamento é percebido por vários gestores que veem no uso da tecnologia móvel o seu lado benéfico e o seu lado maléfico quanto à questão da interação entre as pessoas. O Gestor 3_D confirma ter “*todos os servidores do Campus no MSN*”, ainda que isto não seja uma obrigação. Ele considera esta prática uma importante forma de “*estar em contato com eles*”. Porém, o gestor é consciente de que “*ao mesmo tempo a gente percebe que às vezes as pessoas realmente se escondem atrás disso [tecnologias] e deixam de viver. Elas não estão mais naquela interação, né (...) elas substituem o pessoal pelo encontro virtual*”.

Do mesmo modo, o uso das redes sociais é visto pelo Gestor 16_C como uma forma de estar em constante contato com a comunidade acadêmica, “*para informar os alunos sobre vários editais e outras informações referentes à coordenação acadêmica, via twitter e facebook*”. Entretanto, ele nota que:

“Ao mesmo tempo em que a tecnologia te aproxima, ela te afasta das pessoas. Tu tem mais contato com elas, mais fluxo de informação, mas falta um outro tipo de contato também. Porque quando tu *está* em uma situação presencial tu *discute* um assunto do trabalho, mas ao mesmo tempo tu *toma* um chimarrão, coisa que tu não tem online, *né*”.

No Quadro 14 são apresentadas as práticas de uso que evidenciam o paradoxo Integração X Isolamento:

PARADOXO EVIDENCIADO	Integração	Isolamento
Práticas de Uso	Uso das redes sociais e ferramentas de comunicação instantânea Envio constante de e-mails	Substituição do contato verbal e presencial (face a face) pelo e-mail e ferramentas de comunicação instantânea Uso do <i>notebook</i> em reuniões

Quadro 14: Resumo do Paradoxo Integração X Isolamento

É possível verificar que os gestores veem no e-mail possibilidades ambíguas: de um lado a de aproximar as pessoas por meio do constante envio de e-mails mantendo uma comunicação frequente, e por outro lado, a de isolar as pessoas em função do contato verbal e presencial (face a face) ser substituído pelo e-mail. Os estudos de Mick e Fournier (1998) evidenciaram o paradoxo Integração X Isolamento, mais frequentemente com relação à televisão e ao computador, dentre os produtos tecnológicos daquela época. Em função disso, grande parte dos relatos é referente à distração das pessoas diante da televisão evitando a socialização com as pessoas que ali estão.

De modo similar o uso do *notebook* em reuniões tem sido relatado pelos gestores do presente estudo como um contexto que se forma, e que torna a reunião desumanizada, o que pode vir a enfraquecer as relações. Em alguns casos o contato verbal é substituído pelo e-mail, e este, por mais que também seja uma forma de comunicação, tende a ser visto como uma ferramenta que enrijece o relacionamento social.

7.3.10 Público X Privado

A possibilidade que as tecnologias móveis oferecem às pessoas de ficarem livres das restrições de tempo e espaço, permitindo que os usuários estabeleçam seus próprios espaços e tempos de comunicação, em público ou em particular, caracteriza este paradoxo. Os espaços públicos são para os gestores lugares comuns para uso do *notebook*, pois eles acreditam que esta prática não atrapalha as pessoas ao seu redor. Assim, o hotel, o restaurante, e o aeroporto são os principais espaços públicos que os entrevistados mencionaram utilizar o *notebook*. Esta prática parece ter se tornado natural, dado as constantes viagens que estes gestores fazem.

Nesse sentido, o Gestor 16_C reforça: “*onde eu estiver (...) em uma rodoviária (...) eu pego e abro o note normalmente*”.

A prática destes gestores de utilizarem o *notebook* em espaços públicos se explica pela percepção que possuem de não estar invadindo o espaço do outro, como ressalta o Gestor 10_D: “*Não vejo problema (...) porque é tão comum as pessoas usarem hoje em dia, né. E eu não me sinto incomodada com as pessoas usando*”. A única exceção é para os locais em que há tumulto de pessoas, em função da segurança; mas em momento algum por constrangimento, como destacou o Gestor 17_C. Por outro lado, nenhum gestor declarou diretamente utilizar o *notebook* somente em espaços privados.

O paradoxo Público X Privado apenas foi evidenciado no uso do *smartphone*. O Gestor 14_D em um primeiro momento relata usar seu *smartphone* nos mais diversos locais públicos, e também em momentos de reunião de trabalho, afirmando lidar bem com a situação. Em outro momento da entrevista o gestor relata um caso específico de reunião em que evita usar o *smartphone*: “*Quando tem um grupo muito pequeno de pessoas na reunião, quatro ou cinco pessoas, aí eu evito, até porque eu ainda acho que o pessoal não tem esse costume aí eu evito, até deixo ele [smartphone] visível digamos assim, mas evito ficar mexendo*”. Verifica-se neste caso que o contexto molda a prática de uso do gestor, ou seja, em função das pessoas que estão no ambiente, sua prática é limitada aos espaços privados.

Um resumo das práticas de uso que revelam o paradoxo Público X Privado é apresentado no Quadro 15:

PARADOXO EVIDENCIADO	Público	Privado
Práticas de Uso	Uso do <i>notebook</i> em hotel, restaurante, rodoviária, aeroporto Uso do <i>smartphone</i> em diversos locais	Não uso do <i>smartphone</i> em pequenas reuniões

Quadro 15: Resumo do Paradoxo Público X Privado

O uso do *notebook* pelos gestores revela como esta tecnologia móvel já não é mais somente uma tecnologia considerada de uso em ambientes privados, dado o aumento das conversas e interações via tecnologia em áreas públicas. Esta prática sócio-material, em que humano e tecnologia estão entrelaçados, acontece normalmente em hotéis, restaurantes, rodoviárias, aeroportos, os quais podem ser caracterizados como “não-lugar”.

Lugar é compreendido por Augé (1994) como lugar de identidade, relacional, histórico. De acordo com o autor certos fenômenos do mundo contemporâneo caracterizam a sobremodernidade, a qual compreende três figuras de excesso: a superabundância de acontecimentos, de espaços e a individualização das referências. Logo, um fenômeno característico da sobremodernidade é o “não lugar”, ou seja, um espaço que não pode ser definido como espaço de identidade, e como relacional e histórico (AUGÉ, 1994), tornando-se espaços de anonimato.

Os espaços públicos anteriormente citados para o uso do *notebook* não permitem o estabelecimento de relações e vínculos, visto que sendo um “não lugar”, cada indivíduo, ali se estabelece e permanece focado em seu trabalho e com as suas tecnologias, como se estivesse em uma cápsula, fechado, isolado dos demais. A interação que ele faz é com o “outro lado”, com aqueles que não estão ali presencialmente. É possível dizer que o “não lugar” é exatamente um reflexo dessa mobilidade que tende a isolar as pessoas no âmbito físico para colocá-las em contato através do meio virtual, em que a identidade se dá pelos contatos via Internet e não pela construção de laços com aqueles fisicamente ao lado. O “não lugar” e as tecnologias móveis são característicos de um tempo de fluidez, de laços frágeis, de sociedades líquido-modernas, “uma sociedade em que as condições sobre as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir” (BAUMAN, 2009, p. 7).

Ainda que em contradição, o gestor usuário de *smartphone* relatou não se sentir confortável com a presença de colegas em pequenas reuniões, evitando assim o uso. Embora a tecnologia possa apoiar os usuários a gerenciar os espaços de comunicação virtual com várias pessoas, não é possível eliminar a interferência com atividades ao entorno. Em função dos diferentes papéis que as pessoas assumem, diferentes gestos, emoções e comportamentos podem emergir da comunicação virtual, e parecerem estranhas ao contexto físico presencial (JARVENPAA e LANG, 2005).

7.3.11 Criatividade fluida X Criatividade limitada

Este paradoxo aborda as performances de criatividade fluida X criatividade limitada no uso da tecnologia móvel. O mesmo traz a relação ambígua do usuário ao poder usar a sua criatividade para gerenciar conflitos e necessidades tecnológicas de forma emergente, ou seja,

fluida, mas por outro lado, o fato de usar a criatividade requer esforços para gerenciar as consequências não previstas, fazendo assim com que o usuário limite a sua criatividade, tendo apenas ações planejadas.

A criatividade fluida surge nos relatos dos entrevistados em práticas de uso da tecnologia móvel abordadas anteriormente em outro paradoxo, como as práticas da desconexão da Internet e de ficar oculto nas ferramentas de comunicação online. Estas são práticas emergentes que os gestores relatam ao se defrontar com situações de aumento e sobrecarga de trabalho, ou aquelas que lhes exige atenção focada. Então, como destaca o Gestor 14_D, os gestores possuem “*momentos*” em que sentem a necessidade de “*desligar o wireless do smartphone*” para poder atender a outras demandas.

Uma nova prática foi também evidenciada no que se refere à criatividade fluida, que são os momentos de sincronismo com os colegas, isto é, quando o gestor identifica os principais períodos que o colega está online e a partir disto, busca contatá-lo nestes períodos específicos. O Gestor 5_C comenta sobre como costuma fazer este tipo de contato:

“Se você tem que, por exemplo, falar com o Coordenador Acadêmico de [*Campus específico*], o [*fulano*], ele só ‘funciona’ de tarde e de noite, diferente de mim que só ‘funciono’ de manhã e de tarde, *né*. Então, a pessoa que quer contatá-lo, tem que estar neste espaço virtual naquele momento específico que o outro atua”.

Conhecer e saber usar os tempos e espaços de trabalho dos colegas na Internet surge como uma forma fluida de usar a criatividade nas atividades de gestão referentes à tecnologia móvel. A criatividade neste caso emerge quando o gestor consegue gerenciar a interação, optando pelo contato síncrono ou assíncrono, monitorando o fluxo e controlando a forma de entregar a informação.

Ainda, verificou-se uma quarta prática de uso, a criação de ferramentas virtuais de gestão, relatada por um dos gestores como uma possibilidade de usar a sua criatividade de forma livre para apoiar situações em que os processos de trabalho eram manuais ou limitados, vindo a “*facilitar o aluno, a secretaria acadêmica e a coordenação acadêmica*” (Gestor 16_C). Nesse sentido o gestor descreve:

“Dentro das possibilidades tecnológicas, sempre tenho alguns *insights* de criatividade, como a criação de alguma ferramenta, de uma instrumentalização que vá facilitar a gestão. Por exemplo, agora, há um mês, eu criei um sistema na secretaria acadêmica para solicitação de documentos dos alunos. Imagina, eles tinham que ir lá na secretaria fazer uma solicitação, daí os servidores da secretaria

estavam fazendo a atividade de atender aos alunos (...) e nós estamos com poucos servidores. Então eu criei um sistema integrando o Wordpress e o Google Docs em que o aluno faz uma solicitação online naqueles prazos né, e ele [aluno] já recebe o documento no e-mail dele com a assinatura eletrônica” (Gestor 16_C).

O gestor justifica a sua ação no sentido de que não tem acesso a esse tipo de serviço, então o criou. Sua criatividade se torna dessa maneira emergente assim que ele sente a necessidade para melhorar um processo, como se verifica nas demais ações: “*Também criei o sistema de reserva de equipamentos nos laboratórios, que era manual. E assim fiz também para reserva de salas, reserva técnica de saída do Campus. Então tudo fica organizado*” (Gestor 16_C).

Não foi relatada nenhuma prática de uso da tecnologia móvel relativa à criatividade limitada, o que dessa forma, não caracteriza haver paradoxo para este elemento. O Quadro 16 apresenta as práticas de uso que evidenciam a criatividade fluida:

PARADOXO NÃO EVIDENCIADO	Criatividade fluida	Criatividade limitada
Práticas de Uso	Ficar ‘invisível’ nas ferramentas de comunicação online Desabilitar conexão Busca por momentos de sincronismo Criação de ferramentas virtuais de gestão	-

Quadro 16: Resumo do Paradoxo Criatividade fluida X Criatividade limitada

Sorensen (2011) afirma que o usuário aplica a criatividade quando “continuamente molda as propriedades de filtragem do celular para atender às suas necessidades de mudança” (p.79), tanto no que se refere a ficar protegido contra solicitações consideradas de menor relevância e, ao mesmo tempo, estar ciente daquelas consideradas essenciais. No presente estudo, as práticas, não necessariamente, referem-se ao celular ou *smartphone*, mas também revelam que por meio destes e do *notebook*, o gestor faz uso da criatividade fluida para moldar a tecnologia móvel de acordo com suas demandas do trabalho.

7.3.12 Colaboração fluida X Colaboração limitada

As atividades colaborativas apoiadas pelas tecnologias móveis caracterizam o paradoxo da colaboração fluida X colaboração limitada. Ao utilizar a tecnologia para resolver

atividades interdependentes com colegas de trabalho o usuário realiza uma interação fluida, ao passo que, quando segue regras, normas e padrões para uso da tecnologia em atividades colaborativas, sua atuação é limitada.

O uso da ferramenta Google Docs surge como a principal prática de uso de colaboração fluida realizada pelos gestores. Esta ferramenta possibilita criar uma planilha colaborativa, que poder ser “*alterada simultaneamente*” (Gestor 3_D) pelos vários membros da equipe de trabalho, o que “*facilita a realização das atividades daquela comissão*”. De acordo com os gestores o Google Docs é utilizado para o trabalho colaborativo de gestão da frota, de logística de processos, e por diversas Comissões formadas na Universidade, como relata o Gestor 3_D:

“Na comissão eleitoral que eu participei nós fizemos tudo *online*, até pra não onerar. A gente fazia reuniões por videoconferência (...), trabalhávamos pelo Google Docs, Conseguimos fazer uma eleição de todo o CONSUNI sem onerar a Universidade, sem pagar nenhuma diária! Fizemos apenas duas reuniões presenciais, uma para a criação da Comissão e outra para a homologação do resultado”.

Na fala do entrevistado aparece outra prática, o uso da videoconferência, que media a interação entre os colegas de um grupo de trabalho. Ainda, foi mencionado o uso de agenda virtual compartilhada pelo gestor com sua secretária, o que possibilita a construção conjunta da mesma: “*Eu crio ela [a agenda virtual] e disponibilizo para publicação das minhas atividades, e daí dá para acessar a minha agenda no meu site. Ela é alimentada também pela secretária, que assim sempre sabe onde estou e em que atividade estou envolvido*” (Gestor 16_D).

No decorrer das entrevistas é possível verificar que, apesar das atividades colaborativas via tecnologia móvel serem realizadas por membros de grupos de trabalhos locais (do mesmo Campus), a grande maioria é realizada em função da distância em que os membros das equipes ou dos envolvidos em um projeto ou comissão se encontram, dada a estrutura descentralizada característica da Universidade. O Gestor 14_D faz menção a esta situação corriqueira:

“Normalmente quando é algum grupo de trabalho local, aqui do Campus, a gente divulga por meio virtual, claro, mas trabalha mais em reunião presencial, às vezes delega alguma coisa pra ser feita, bota um documento lá no Google Docs, e o pessoal vai trabalhando. Mas o trabalho colaborativo virtual, acontece mais fortemente quando é multicampi. A equipe do Conselho Universitário funciona assim, porque é multicampi!”

A estrutura multicampi da Universidade faz com que surja a necessidade de atividades colaborativas virtuais, onde há a interdependência de pessoas e tarefas. Nota-se, portanto, que estes achados vão ao encontro do que assegura Sorensen (2011, p. 104), ao destacar “a capacidade de manter centralizadamente armazenadas as informações que são continuamente coletadas, atualizadas e ativadas de maneira descentralizada” pelo usuário da tecnologia móvel. Assim, a colaboração fluida, ainda que envolva certa antecipação do gestor em coletar e organizar as atividades a serem compartilhadas, faz com que o mesmo descentralize as mesmas por necessidades emergentes.

Entretanto, alguns gestores revelam colaborar de forma limitada, e assim tendo somente ações planejadas de colaboração, fazendo um uso isolado da tecnologia para este tipo de atividade. Uma prática evidenciada nesse sentido é a de enviar e-mail com atividades de trabalho, e posteriormente avisar a pessoa, como revela o Gestor 1_D “*Eu mando e-mail e falo depois com a pessoa: ‘te mandei e-mail com tal coisa pra ti dar uma olhada’*”. Tal prática revela a falta de confiança na tecnologia para realizar atividades colaborativas com colegas.

Por julgar ser mais rápido o retorno por meio do contato presencial do que o virtual, alguns gestores afirmam limitar as atividades de colaboração via tecnologia, como destaca um deles:

“Quando tem acesso presencial acho que acaba sendo mais rápido, né! E até porque pelo e-mail a pessoa não consegue ver qual é a urgência que tem aquilo, ou qual é a prioridade, visto que a pessoa já está ali fazendo outras coisas. Então eu prefiro procurar a pessoa e conversar” (Gestor 1_D).

A disposição dos gestores para colaborar por meio da tecnologia também varia em função da demanda e do tipo de comissão de trabalho. De acordo com o Gestor 18_C ele trabalha colaborativamente com “*algumas coisas, mas não muito (...) depende da demanda, o que tem que ser feito, qual é a tarefa*”, e segue reforçando, que “*se pode ser feito presencialmente, eu prefiro muito mais*”. Da mesma forma o Gestor 8_D traz indícios de que sua colaboração com colegas de trabalho via tecnologia é limitada em função do tipo de comissão que está atuando:

“Quanto ao trabalho colaborativo de comissões eu acho complicado usar o e-mail ou algo similar, porque às vezes se decide uma coisa em reunião presencial e daí por e-

mail já se modificam todas as coisas. Para as comissões menores acho que é complicado. Cada um bota uma opinião (...) e daí para mediar com o e-mail é difícil! Então é complicado fazer mediação por e-mail, não é que seja impossível, tem como fazer, mas eu acho complicado”.

Nota-se que o gestor julga o tamanho da comissão de trabalho como algo que define a colaboração virtual. Entretanto, quando em atividade de uma comissão de diretores, alega ser mais eficiente a troca de e-mails colaborativa, alegando ser “*um outro nível de discussão*”:

“Já quando é entre nós diretores, a gente faz e vai corrigindo, e fica uma pessoa responsável de relator, daí é tranquilo pra gente fazer, tanto ofício coletivo ou memorando coletivo (...) é supertranquilo, a gente faz tranquilamente! Mas é no nível das comissões”! (Gestor 8_D).

Outra limitação da atividade colaborativa via tecnologia móvel se encontra no uso do *smartphone*, o qual não foi citado como ferramenta para este fim. O Gestor 14_D destaca que usa preferencialmente o *notebook* para trabalhar em planilhas e Google Docs, usando o *smartphone* “*apenas para olhar, mas não para realmente trabalhar e analisar um documento e compartilhar*”.

O paradoxo surge de forma bastante clara na fala do Gestor 19_D que se caracteriza como uma pessoa que não é muito conectada com a tecnologia, e que assim não busca se envolver com atividades colaborativas virtuais: “*Se tiver que fazer algo numa planilha eu até faço, mas não é uma coisa que me chama atenção*”. Entretanto, o mesmo admite usar planilhas colaborativas, e ressalta a importância da mesma, ainda que possua dificuldades:

“Eu até uso o Google Docs, mas tenho dificuldade, as tabelas às vezes somem (...) me parece que não é produtivo, me parece! Mas eu acho que é um caminho, a gente tem que trabalhar de uma forma mais colaborativa, levando em consideração a nossa estrutura de Universidade”.

Assim, a prática do gestor quando em contato com este tipo de atividade colaborativa, é geralmente de fazer a impressão para então trabalhar nela. Como ele comenta:

“Quando vem, por exemplo, uma planilha de alocação de vagas docentes, que veio no Excel. Aí eu imprimir aquilo ali e pedi pra um dos bolsistas me ajudar. Um dia eu acho que a gente passou uma hora colando as folhas, porque eu quero ver uma do ladinho da outra (...) aquilo na tela eu não consigo! Então por isso que eu digo assim, que eu ainda sou do físico, preciso do papel *pra* entender, né” (Gestor 19_D).

Verifica-se que a resistência do gestor em colaborar de forma fluida está no hábito que ainda possui de lidar com os documentos e informações em papel.

No Quadro 17 são apresentadas as práticas de uso dos gestores que caracterizam o paradoxo Colaboração fluida X Colaboração limitada:

PARADOXO EVIDENCIADO	Colaboração fluida	Colaboração limitada
Práticas de Uso	Criação de planilhas virtuais colaborativas Reuniões por videoconferência Agenda virtual compartilhada	Enviar e-mail e avisar a pessoa presencialmente Trabalho colaborativo dependente da demanda e do tipo de comissão envolvida Colaboração somente em <i>notebook</i> e não via <i>smartphone</i> Impressão de planilhas

Quadro 17: Resumo do Paradoxo Colaboração fluida X Colaboração limitada

Ainda que tenham surgido neste estudo práticas de uso de colaboração fluida, envolvendo ações por meio de planilhas, agendas e videoconferências, a colaboração limitada também ficou evidenciada. Práticas que requerem a impressão de um documento virtual ou o contato físico após o envio de um e-mail revelam um tipo de colaboração limitada, que são explicadas pelas necessidades do indivíduo, como assegura Sorensen (2011).

Outro destaque da colaboração limitada encontra-se no fato dos gestores exercerem a colaboração de atividades somente por meio do computador pessoal, evitando realizar a mesma via *smartphone*. Assim, é possível afirmar que a colaboração limitada quando acontece é em função de que as práticas de uso do gestor com a tecnologia móvel ainda requerem atenção para o uso e necessitam de planejamento, evitando a possibilidade de uma colaboração mais fluida.

7.3.13 Controle fluido X Controle limitado

Este paradoxo envolve a dualidade do controle que pode se dar a partir de atividades distribuídas por meio do uso de tecnologias móveis. Por um lado, esta tecnologia apoia a gestão do trabalho permitindo o controle e supervisão das atividades de forma fluida, e por outro, esta mesma tecnologia móvel oportuniza o aumento da discrição individual nas ações e decisões, dificultando a prática do controle, sendo então limitado.

Os gestores relataram diferentes práticas que evidenciam uma forma de controle fluido. Uma delas é a de acompanhar os e-mails institucionais como forma de supervisão de quem está realmente engajado no trabalho. De acordo com o Gestor 5_C, “*as pessoas oficializam seus atos por e-mail*”, e assim, na sua visão é possível exercer uma forma de controle, ainda que velada:

“Então eu acabo sabendo sempre quando algum professor trabalha, né. (...) quando que um professor está presente. Eu vejo que está presente quando ele responde ou faz uma crítica no e-mail, eu leio todos os e-mails. Eu não critico, eu não faço nada, mas eu tô olhando quem fez, quem me deu retorno para aqueles e-mails que são interessantes. Então eu percebo: “*ah, o fulano tá ligado, tá aqui*”. Então isso pra mim já é um indicador que a pessoa tá presente. Às vezes, por exemplo, o pessoal tá discutindo uma emenda, e tá todo mundo ligado, então tu vê quem são as pessoas que participam. Assim, a pessoa pode estar ligada aqui no Campus, mas não precisa estar aqui nesse espaço, ela pode estar em qualquer outro lugar ou cidade.

Esta prática revela que o envolvimento do indivíduo supervisionado está, neste caso, relacionado à sua presença no espaço virtual, de forma que o espaço físico seja ignorado. As reflexões trazidas por Behr, Freitas e Corso (2012, p. 3) sobre espaço, tempo e território corroboram nesse sentido ao destacar que as tecnologias móveis, “direta ou indiretamente, deslocam a referência de tempo e espaço constante na interação entre os indivíduos envolvidos no processo decisório, mas mesmo assim, continuam produzindo efeito nas mesmas arenas de decisão”.

Outra prática de uso da tecnologia móvel para fins de controle é relatada pelo Gestor 17_C, que apesar de afirmar não usar para fins de controle, menciona em sua fala que o uso de algumas ferramentas de comunicação eletrônica pode permitir um controle: “*não vou mentir pra ti que se eu vejo alguma coisa ali no ambiente do MSN e do Facebook, eu analiso. Se a pessoa comentou tal coisa, né (...) porque é uma coisa que está visível*”.

Outro gestor é mais enfático ao falar de controle de equipes de trabalho, o qual por meio de sua agenda virtual compartilhada consegue verificar a confirmação dos membros envolvidos no compromisso específico. Sobre isto ele afirma: “*Quando eu envio a pauta de reunião da minha agenda virtual, os bolsistas, por exemplo, podem confirmar se estarão na reunião ou não, então tem uma forma de controle nisso (risos)*” (Gestor 16_C). Este achado é corroborado por Sorensen (2011) o qual afirma que quanto mais conectividade e compartilhamento das atividades, maior é a possibilidade de controle das atividades distribuídas.

Por outro lado, verificou-se um sentimento paradoxal quanto ao controle. Uma prática de uso que remete a um tipo de controle limitado foi evidenciada, revelando a dificuldade que pode haver por parte do gestor de supervisionar as ações delegadas, quando a tecnologia móvel permite a discrição:

“Acho que às vezes o pessoal pode ficar mais discreto por trás das tecnologias móveis. Porque o pessoal pode selecionar o que não quer responder *né*, até porque a gente nunca sabe, por exemplo, se é verdade ou não o que ele alega quando tu *diz* que mandou um e-mail, e ele se defende: “*Ah, então foi pra caixa de spam*”. E pode não ter ido! Então eu acho que (...) já aconteceu de eu receber e-mail e aí quando falam: “*Te mandei e-mail*”, eu vou olhar e *tá* nos spams, *né*. Mas a gente nunca sabe daqui a pouco o que realmente é verdade ou não, se a pessoa realmente recebeu ou não, se quis responder ou não” (Gestor 14_D).

O e-mail permite às pessoas ocultarem-se por detrás dele, dada a não confirmação de que este foi recebido ou lido, sendo uma ferramenta que possibilita a assincronidade, isto é, a possibilidade de resposta em tempos diferentes. Assim, é possível “se esconder” atrás do e-mail e responder no melhor momento que o gestor julgar, o que também foi encontrado nos estudos de Corso, Cavedon e Freitas (2011). Isto acaba por dificultar a atividade de supervisão do gestor, que na incerteza não consegue exercer o controle de forma plena.

O Quadro 18 apresenta resumidamente as práticas que caracterizam o paradoxo do Controle fluido X Controle limitado:

PARADOXO EVIDENCIADO	Controle fluido	Controle limitado
Práticas de Uso	Verificação da ‘presença’ nas comunicações por e-mail Análise do uso das pessoas nas redes sociais e ferramentas de comunicação instantânea Confirmação de presença via agenda virtual compartilhada	Se ‘esconder’ atrás do e-mail ou não confirmação de um e-mail

Quadro 18: Resumo do Paradoxo Controle fluido X Controle limitado

Os achados revelam que o controle fluido é exercido independentemente dos tempos e espaços, e o e-mail, a agenda virtual e as redes sociais são ferramentas que permitem esse controle emergente. Quanto mais as atividades envolverem a conectividade e o compartilhamento, maior é a possibilidade de controlar as atividades distribuídas, entretanto, quanto mais virtuais são os processos e as equipes de trabalho, maiores são os problemas de gestão no que se refere ao controle (SORENSEN, 2011), como é visto na situação em que o gestor se “esconde” no e-mail.

7.3.14 Competência X Incompetência

Este paradoxo refere-se ao sentimento de competência trazido pelo uso da tecnologia móvel, ao possibilitar o exercício de novas tarefas, mas por outro lado, criar um sentimento de ignorância no usuário ao ter que lidar com situações desconhecidas do uso da tecnologia. As falas dos gestores entrevistados revelaram que os mesmos sentem-se competentes quanto ao uso da tecnologia móvel, e diante do desafio de usá-las criaram novas competências. Os entrevistados deram destaque para as práticas de uso das redes sociais e de ferramentas de comunicação instantânea como desafios que surgiram e foram enfrentados. Nesse sentido, o Gestor 1_D destaca: “A gente tá sempre se atualizando né, tem sempre coisas novas que tu acaba tendo que aprender a trabalhar”.

Outra prática de uso verificada foi mencionada pelo Gestor 16_C, sobre a criação de um site para publicação de informações à comunidade acadêmica: “(...) eu utilizo fortemente as tecnologias contemporâneas, acho que é um diferencial no trabalho que eu faço. Gosto de manter as pessoas bem informadas sem invadir o espaço delas”. O gestor exemplifica o uso do site criado: “(...) as pessoas vão se cadastrar no meu site pra receber ou não essas informações”.

O sentimento de incompetência não foi constatado nas entrevistas. Os gestores alegam que diante de alguma dificuldade de uso da tecnologia móvel a leitura de algum manual ou contato com algum colega auxilia no procedimento, mas que não chega a gerar sentimento de incompetência. De acordo com o Gestor 18_C tais situações revelam um “comportamento defensivo, de como aprender a lidar com certas ferramentas que antes não lidava no dia a dia”.

Dessa forma, o paradoxo Competência X Incompetência não emergiu nesta investigação. O Quadro 19 apresenta resumidamente as práticas de uso que remetem à Competência:

PARADOXO NÃO EVIDENCIADO	Competência	Incompetência
Práticas de Uso	Criação de site para publicação de informações Uso de redes sociais Uso de ferramentas de comunicação instantânea	-

Quadro 19: Resumo do Paradoxo Competência X Incompetência

Assim como os respondentes de Mick e Fournier (1998), os gestores reconhecem o sentimento de progresso e inteligência advindos da tecnologia, relatando um aumento das habilidades pessoais. O conhecimento para uso de redes sociais ferramentas de comunicação instantânea e a criação de sites emergem como práticas que na visão do gestor os deixam mais competentes. Como defendem Jarvenpaa e Lang (2005), os usuários fazem uso de suas novas competências diante da tecnologia para desempenhar novas tarefas, tornando-os até mesmo mais eficientes.

Não foram verificados relatos de uma competência adquirida comprometendo a outra, como fora encontrado por Jarvenpaa e Lang (2005), o que pode ser explicado pela pré-disposição dos gestores em aprender novas habilidades tecnológicas.

7.3.15 Satisfação das Necessidades X Criação de Necessidades

O paradoxo da Satisfação das Necessidades X Criação das Necessidades está relacionado aos processos e atividades em que a tecnologia móvel satisfaz as necessidades do usuário, e por outro lado, cria novas necessidades que antes não existiam. A satisfação das necessidades é percebida principalmente pela função de apoio que as tecnologias oferecem: *“São ferramentas que auxiliam as nossas atividades, (...) pra função de e-mail principalmente”* (Gestor 18_C). Mais uma vez o e-mail surge como uma das principais atividades dos gestores, e que aqui supre as necessidades de comunicação dos mesmos.

Contudo, também emergiram relatos que demonstram que os gestores sentem novas necessidades diante do uso da tecnologia móvel. Uma delas é a necessidade de carregar acessórios como o carregador de bateria em viagens, bem como em situações em que o *notebook* está com uma bateria já fraca. Ao ser questionado se estava satisfeito com sua tecnologia móvel, o Gestor 1_D esclareceu: *“Agora, de momento não (risos) (...) porque meu note ultimamente está sem bateria”*.

Outra necessidade criada foi a de adquirir aparelhos tecnológicos que apoiem a gestão. Um dos entrevistados menciona o motivo pelo qual sente a necessidade de obter um *smartphone*:

*“(...) então eu tenho que ter um *smartphone*, eu preciso tá direto no e-mail. Sinto isso porque agora pouco, por exemplo, se eu estivesse lá e podendo acessar [remete*

à situação de que esteve na fisioterapia e ficou sem acesso aos e-mails] eu já ia ver se tinha reunião ou não, se a pessoa que precisava me responder urgentemente respondeu o meu e-mail, coisas assim” (Gestor 5_C).

O gestor complementa refletindo sobre como poderia ser se tivesse um *smartphone*: “Com o *smartphone* eu poderia ver o que é que está acontecendo. Posso estar noutra espaço, posso estar numa reunião, posso estar num projeto lá no Bairro X, sei lá onde. Eu tô indo e tô ligado, tô vendo as coisas” (Gestor 5_C). A necessidade criada pelo gestor remete à possibilidade que a tecnologia móvel tem de, ao ser portátil, pequena, e permitir acesso à internet, como no caso do *smartphone*, possibilitar ao gestor estar em diferentes espaços, mas mantendo-se conectado ao fluxo de trabalho.

Diante das diferentes percepções é possível identificar sentimentos paradoxais quanto à satisfação ou não das necessidades da tecnologia móvel. O Gestor 14_D destaca como o uso do *smartphone* atendeu às suas expectativas: “Satisfaz bastante (...). Pelo menos para o objetivo que eu tinha quando comprei, eu posso dizer que supre bastante. Então tá mais rápido o acesso à informação, tá mais rápido a minha questão particular também, né, a minha rede de contatos, a minha rede social”. Por outro lado, em momento posterior, o gestor assume que sua rotina foi modificada, e que a necessidade de um novo *smartphone* parece ser próxima:

“Olha, essa tecnologia cria uma nova rotina. Então acaba sendo usada tanto para fins profissionais quanto pessoais. Então possivelmente tu *transforma* ela em uma necessidade de uso. Daqui a pouco lançam um *smartphone* mais completo, com alguma tecnologia que não tem agora e faça que eu tenha uma futura necessidade (Gestor 14_D).

Da mesma forma o Gestor 17_C também demonstra um sentimento paradoxal em sua fala. De um lado, o gestor destaca que a tecnologia móvel “*auxilia muito as atividades burocráticas que envolvem a comunicação*”, mas por outro lado, o mesmo sente que novas necessidades e desafios surgem, requerendo um constante aprendizado:

“(...) eu sempre tô aprendendo alguma coisa nova e pedindo apoio pro técnico que trabalha comigo ou até mesmo os alunos bolsistas, né. Eu tenho um aluno da área da comunicação que me acompanha pra algumas coisas né, então sempre tô aprendendo alguma coisa. Então por conta do equipamento comecei agora a aprender a usar blog, criei um blog da coordenação acadêmica”.

O gestor ainda menciona ter que aprender a utilizar planilhas virtuais que são compartilhadas entre equipes de trabalho. Da mesma forma, o uso do Twitter e do Facebook se deu “*por uma necessidade*”, por ser “*uma outra forma que eu teria de me comunicar e adquirir informação*”, como ele reflete (Gestor 17_C).

O Quadro 20 apresenta as práticas de uso que caracterizam o paradoxo Satisfação X Criação das Necessidades:

PARADOXO EVIDENCIADO	Satisfação das Necessidades	Criação de Necessidades
Práticas de Uso	Apoio na realização de tarefas e uso do e-mail Acesso à informação e rede de contatos Auxílio em atividades burocráticas	Carregar acessórios tecnológicos Necessidade de adquirir <i>smartphone</i> Criação de novas rotinas Aprendizado para uso de planilhas virtuais e redes sociais

Quadro 20: Resumo do Paradoxo Satisfação das Necessidades X Criação de Necessidades

Mick e Fournier (1998) já evidenciavam naquela época que a tecnologia satisfaz desejos e necessidades dos consumidores, mas cria novas necessidades que antes não existiam, ou seja, ela provê soluções para problemas, mas por outro lado traz outros novos (JARVENPAA e LANG, 2005). Nesse sentido, os gestores investigados também relataram sentimentos paradoxais, demonstrando ora a satisfação por meio de práticas de apoio e acesso à informação que a tecnologia móvel oferece, ora evidenciando novas rotinas, aprendizados e necessidades.

Vários usuários do estudo de Jarvenpaa e Lang (2005) admitiram nunca estarem contentados com a tecnologia, ao passo que tão logo uma necessidade é atendida, eles se movem em busca de novas necessidades que gostariam de endereçar. No presente estudo foi possível identificar que tanto a satisfação como a criação de necessidades emergem em práticas relacionadas a processos e atividades cotidianas do gestor.

7.3.16 Novo X Obsoleto

O paradoxo Novo X Obsoleto é evidenciado quando o consumidor visualiza os benefícios advindos da tecnologia, mas por outro lado, entre a aquisição e o uso, percebe que a mesma está ultrapassada, necessitando de atualização. Ao serem questionados sobre suas tecnologias móveis, alguns gestores relataram o sentimento de estar com um dispositivo

“*ainda novo*” (Gestor 14_D), ou que para eles, basta “*estar funcionando*”, para ainda ser considerado como novo: “*Eu só tenho trocado o meu notebook por questões técnicas, foi uma questão que danificou a placa, mas que não é um problema de ser velho. É que nem o celular, tem que estar funcionando (risos)*” (Gestor 18_C).

Por outro lado, há quem veja sua tecnologia como obsoleta, e assim sente necessidade de atualização: “*Ele [notebook] está desatualizado, a todo momento! É um LG, com navegador Opera, já ultrapassado. Eu ia comprar um tablet pra mim, acho que vou comprar um leitor de texto, pra ler artigos...*” (Gestor 16_C).

Dessa forma, é possível verificar sentimentos paradoxais quanto à tecnologia móvel ser nova ou obsoleta. Em um primeiro momento o Gestor 1_D menciona que seu *notebook* “*está bem atual com todas as ferramentas básicas funcionando*”, entretanto, isso acontece, pois ele está “*sempre baixando novos programas, descompactador, alguma coisa assim para atualizar*”. Nesse sentido o gestor esclarece:

“É que vai defasando *né*, tipo esse que eu tenho agora é de 2G de memória RAM, e esse que eu vou comprar é de 4G de RAM, que agora eu acho que é o mínimo, porque já tem de 6G, *né*. Então a memória RAM é mais rápida pra realizar os processos. Na verdade sempre tem novidades! E a gente acha que está atualizado (risos)” (Gestor 1_D).

O que se verifica é que a obsolescência vista pelos gestores se dá ou pelo constante lançamento de dispositivos como *notebook* e *smartphone* o que cria neles uma falsa necessidade de adquirir algo novo e mais atual, ou pela necessidade de atualizar periodicamente *softwares* em seus aparelhos.

O Quadro 21 resume as percepções dos gestores quanto às suas práticas para o paradoxo Novo X Obsoleto:

PARADOXO EVIDENCIADO	Novo	Obsoleto
Percepções das Práticas	Tecnologia ainda é nova <i>Notebook</i> estar funcionando Ferramentas básicas em funcionamento	<i>Notebook</i> desatualizado constantemente Necessidade de constante atualização de programas

Quadro 21: Resumo do Paradoxo Novo X Obsoleto

Mick e Fournier (1998) asseguram que os consumidores visualizam os benefícios da tecnologia, mas em um curto espaço de tempo já a percebem ultrapassada. Esta também é a percepção dos gestores investigados, os quais ora acreditam que basta a tecnologia estar

funcionando para ser considerada nova, ora a consideram desatualizada e com uma necessidade constante de atualização. Esta percepção de obsolescência se dá em função da constante inovação que o mercado de tecnologias móveis apresenta.

7.3.17 Ilusão X Desilusão

Este último paradoxo diz respeito à ilusão do consumidor ao adquirir uma tecnologia criando expectativas com base nas promessas oferecidas, porém, de outro lado, a desilusão que o mesmo tem quando estas não são constatadas, e que geram certo desapontamento. Nos casos investigados, o Gestor 14_D comentou estar realizado com sua aquisição, pois como ele afirma: “*pelo menos para o que eu temia a princípio, quando eu comprei, até agora ele [notebook] atende tudo*”.

A desilusão é mencionada quando os gestores enfrentam problemas com determinados programas, ou necessidade de atualização de *softwares*. De acordo com o Gestor 18_C:

“Às vezes tu tens programas muito pesados e tu *acaba* perdendo tempo (...) A gente vive essa mudança muito rápida, em que tu tens que se atualizar sempre (...) é aquela questão do “não da mais pra usar”. Então esse programa, por exemplo, do meu *notebook*, vem com um prazo de validade do programa pra funcionar, aí depois se tu quiser, tu tem que pagar outro, tem que pagar pra atualizar”.

Outro sentimento de desilusão é relatado pelo Gestor 19_D sobre sua recente aquisição de um *smartphone*, mas que não o agradou em função da limitação do tempo de vida da bateria:

“Eu comprei um Galaxy Smart, só que não consegui usar direito. A tela é boa, só o que eu detectei? Ele não durava um dia, *né!* A bateria acabava em um dia. E aí assim, tu *sai* e aí quer levar o *smart*. Só que antes de sair de casa tu tens que deixar outro celular carregando, porque quando tu chega já acabou a bateria do *smart*. Então eu sou dos equipamentos mais duráveis (...) e dei esse *smart* pro meu irmão!”.

Portanto, foi possível verificar o paradoxo Ilusão X Desilusão no uso da tecnologia móvel. A fala do Gestor 17_C revela a consciência que o mesmo tem sobre algo que esperava da tecnologia, e o que acontece na realidade:

“A gente tem uma distância com relação à velocidade da Internet que a gente queria. Então tem vezes que tu *quer* carregar aqui um arquivo ou baixar algum vídeo, coisas

que tu precisa, mas nem sempre a gente consegue, né. Então eu fico bastante furiosa com tudo isso. Mas fora isso acho que ele dá conta do que eu preciso”.

O gestor revela que seu *smartphone* atende às suas expectativas, porém, a desilusão se dá quanto à velocidade de conexão da Internet, a qual depende da Internet *wi-fi* do Campus ou da operadora que o gestor tem contrato.

O Quadro 22 resume brevemente as percepções que os gestores têm de suas práticas sobre o paradoxo Ilusão X Desilusão:

PARADOXO EVIDENCIADO	Ilusão	Desilusão
Percepções das Práticas	Atende às expectativas da compra	Problemas com programas Necessidade de atualização de <i>softwares</i> Limitação do tempo de vida da bateria do <i>smartphone</i> Velocidade da Internet no <i>smartphone</i>

Quadro 22: Resumo do Paradoxo Ilusão X Desilusão

Ainda que a percepção de ilusão, ou seja, de que as expectativas do momento da aquisição da tecnologia móvel tenham sido atendidas, constatam-se vários relatos dos gestores com relação ao desapontamento com estas tecnologias, como problemas e limitações das mesmas. Jarvenpaa e Lang (2005) evidenciaram o sentimento de decepção com relação à limitação de conectividade e ao tempo de duração das baterias das tecnologias móveis dos usuários, da mesma forma que os gestores aqui investigados.

Há que se fazer uma ressalva de que as conclusões geradas a partir dos resultados dos paradoxos Novo X Obsoleto e Ilusão X Desilusão são limitadas, pois a investigação com os gestores usuários não se deu nos momentos de compra e pós-compra, como na pesquisa de Mick e Fournier (1998) e Jarvenpaa e Lang (2005). Estes autores realizaram entrevistas *in loco* assim que os consumidores adquiriam suas tecnologias, e posteriormente em um período de seis meses após a compra.

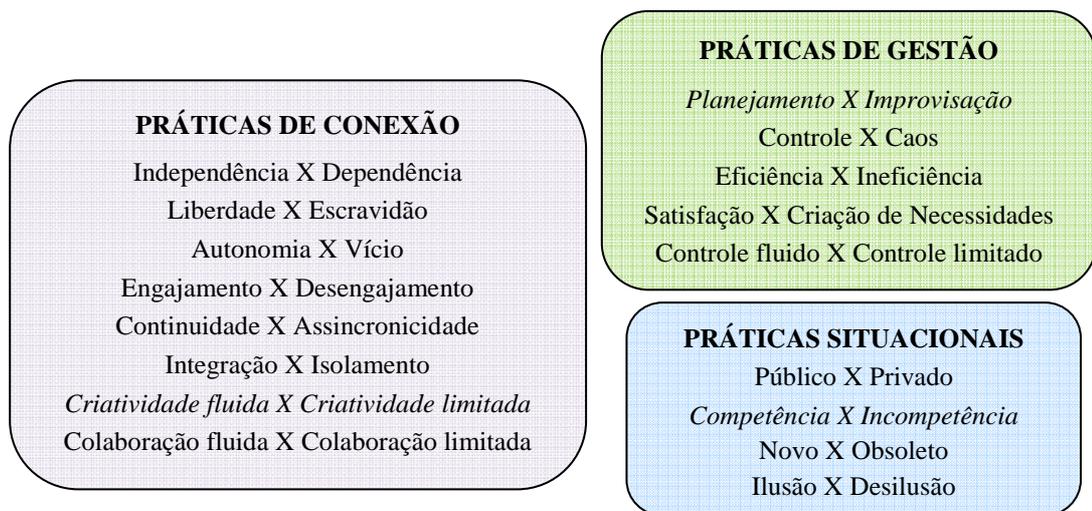
O Quadro 23 apresenta um resumo dos paradoxos de uso da tecnologia móvel que foram investigados com base nos autores citados no Quadro 3 desta tese que trabalham os paradoxos da tecnologia.

PARADOXO	CONSIDERAÇÕES
Planejamento X Improvisação	A tecnologia móvel é percebida somente como uma ferramenta de planejamento, que acontece por meio da construção da agenda virtual e do uso do e-mail como agenda.
Controle X Caos	O Caos se estabelece nas questões relacionadas principalmente ao e-mail.
Eficiência X Ineficiência	O conflito deste paradoxo gera sentimentos de impotência e ansiedade.
Independência X Dependência	A Dependência do <i>notebook</i> e do <i>smartphone</i> acontece em função da necessidade de uso do e-mail. O conflito deste paradoxo gera sentimentos de desconforto, isolamento e ansiedade.
Liberdade X Escravidão	Apesar de o paradoxo ser constatado não há uma relação intensa de mestre-escravo. A Escravidão surge como prática sócio-material já imbricada no cotidiano do gestor.
Autonomia X Vício	O Vício se revelou mais em gestores usuários de <i>smartphones</i> , o que pode ser explicado pela 'norma não declarada' de que todos estão disponíveis para comunicação por meio de dispositivos.
Engajamento X Desengajamento	A tecnologia móvel desengaja os gestores das interações presenciais tornando-os mais ativos no ambiente virtual, e por vezes, prejudicando a qualidade das reuniões. O engajamento no ambiente de comunicação virtual permite a continuidade com o e-mail e com as comunicações que acontecem naquele meio.
Continuidade X Assincronicidade	As práticas de Continuidade revelam uma forma de controle sobre o fluxo de trabalho online. O uso da tecnologia móvel enseja o sentimento de conexão persistente com a organização e com o seu trabalho. As práticas de Assincronicidade possibilitam que o usuário estabeleça limites na conectividade.
Integração X Isolamento	O e-mail é visto como uma possibilidade de aproximar as pessoas por meio do constante envio de e-mails, e por outro lado, a de isolar as pessoas em função de o contato verbal ser substituído pelo e-mail.
Público X Privado	O paradoxo Público X Privado é evidenciado apenas no uso do <i>smartphone</i> , enquanto que o uso do <i>notebook</i> acontece normalmente em locais públicos, caracterizados como "não lugar".
Criatividade fluida X Criatividade Limitada	A Criatividade fluida emerge quando o gestor consegue gerenciar a interação, optando pelo contato síncrono ou assíncrono, monitorando o fluxo e controlando a forma de entregar a informação.
Colaboração fluida X Colaboração limitada	A Colaboração fluida acontece em função da estrutura multicampi da Universidade. Em função de necessidades específicas do indivíduo a Colaboração é limitada, e não acontece por meio do <i>smartphone</i> .
Controle fluido X Controle limitado	O Controle fluido acontece por meio do e-mail, a agenda virtual e as redes sociais e é exercido independentemente dos tempos e espaços. O Controle é limitado por haver a possibilidade do usuário se "esconder" no e-mail.
Competência X Incompetência	O progresso e a inteligência advindos da tecnologia móvel são constatados pelos gestores, lhes gerando o sentimento de Competência.
Satisfação das necessidades X Criação das necessidades	Tanto a Satisfação como a Criação de necessidades emergem em práticas relacionadas a processos e atividades cotidianas do gestor.
Novo X Obsoleto	Basta a tecnologia estar funcionando para ser considerada nova, mas por outro lado, é considerada obsoleta devido à constante necessidade de atualização.
Ilusão X Desilusão	As expectativas do momento da aquisição da tecnologia móvel são atendidas, mas por outro lado, geram desapontamento por problemas de <i>hardware</i> , <i>software</i> e rede (conexão).

Legenda – sombreamento cinza = paradoxo evidenciado, sem sombreamento = paradoxo não evidenciado.

Quadro 23: Resumo dos paradoxos de uso da tecnologia móvel e considerações sobre suas evidências

De acordo com Dourish (2001) a íntima experiência do usuário com a tecnologia é complexa, e é algo que emerge da situação e é moldada por vários fatores, que vão desde fatores práticos do uso da tecnologia, fatores situacionais, a questões emocionais do usuário. Independentemente da evidência ou não do paradoxo, é possível sugerir que os paradoxos aqui investigados sofrem influência e ao mesmo tempo moldam as próprias práticas sócio-materiais de uso, as quais podem ser classificadas em práticas de conexão, de gestão e situacionais, conforme se apresenta na Figura 4.



Legenda – em itálico = paradoxo não evidenciado, sem itálico = paradoxo evidenciado.

Figura 4: Classificação dos paradoxos evidenciados conforme as práticas de uso

Os paradoxos que envolvem as práticas de conexão estão fortemente associados à possibilidade de conectividade, sendo este o fator que norteia a percepção do gestor quanto à um polo ou outro. Já os paradoxos que são caracterizados por práticas de gestão, têm em comum o fato de serem elementos inerentes ao ato de administrar. Os paradoxos que abarcam práticas situacionais remetem aos aspectos situacionais, ou seja, de como o gestor sente-se para tal prática em determinado momento, levando em conta os aspectos espaciais e temporais.

Os resultados encontrados nesta seção permitiram constatar a presença de 14 paradoxos de uso da tecnologia móvel. Encontraram-se apenas dois estudos brasileiros que investigaram os paradoxos da tecnologia utilizando uma base teórica similar à desta tese. Gonçalves (2012) também constatou a presença dos paradoxos Independência X Dependência, Liberdade X Escravidão, Autonomia X Vício, Continuidade X

Assincronicidade, e Público X Privado (apenas em mulheres). Dos que não foram evidenciados, apenas o paradoxo Competência X Incompetência possui um achado similar, em que Gonçalves (2012) também não constatou a presença deste paradoxo.

Corso, Freitas e Behr (2012) por meio de um estudo que foi um teste piloto desta tese, e tendo a mesma base teórica, fizeram a investigação com usuários de *smartphones*. Naquele estudo também foram verificados os paradoxos Liberdade X Escravidão, Satisfação X Criação das Necessidades, e Continuidade X Assincronicidade. Da mesma forma que nesta tese, não foram constatados os paradoxos Planejamento X Improvisação, Criatividade fluida X Criatividade limitada, e Competência X Incompetência.

O não aparecimento destes três paradoxos pode revelar que os mesmos já estão naturalmente imbricados nas práticas de uso dos gestores. Assim, o gestor não percebe haver um paradoxo nestes casos, pois o planejamento, a criatividade fluida e a competência já fazem parte de sua experiência com a tecnologia, demonstrando uma prática sócio-material, isto é, com forte entrelaçamento humano-tecnologia. De tal modo, o gestor constata na sua interação com a tecnologia móvel apenas um dos polos do possível paradoxo, que nos casos citados são aspectos positivos do uso.

A principal discussão que se pretende fazer aqui diz respeito aos paradoxos Independência X Dependência, Liberdade X Escravidão, Autonomia X Vício, Continuidade X Assincronicidade, visto que foram também evidenciados nos outros dois estudos brasileiros, e possuem em comum o fato de emergirem de, e moldarem, práticas de uso que estão fortemente relacionadas à conectividade.

Grande parte dos gestores investigados justificou os sentimentos de Dependência, Vício e Escravidão em função da necessidade de suprir a carga do trabalho, e assim estarem em constante checagem de e-mails, em reuniões, em finais de semana, em viagens, e em momentos de lazer. Este contato frequente com o *notebook* e o *smartphone* lhes oportuniza, por outro lado, um sentimento de independência, liberdade e autonomia, ao terem o máximo de conectividade e comunicação, suprimindo as suas demandas diárias de trabalho. Em certos casos parece haver uma conformidade com esta situação paradoxal, como se os aspectos negativos fossem intrínsecos aos cargos de gestão que ocupam.

Os paradoxos Independência X Dependência, Liberdade X Escravidão, Autonomia X Vício tem em comum a conectividade, elemento que está presente também no paradoxo Continuidade X Assincronicidade. Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) asseguram que

este paradoxo reflete a ambiguidade do *smartphone* propiciar ao usuário o máximo de conectividade, mantendo-os continuamente conectados, ao mesmo tempo em que é possível escolher quando e como responder às mensagens.

Ainda que estes autores tenham investigado o uso do e-mail no *smartphone*, e em um ambiente onde o uso desta tecnologia é mandatório por parte da organização, é possível constatar práticas e percepções similares nos gestores entrevistados e observados nesta tese, o que revela que a gestão em Instituições de Ensino Superior também pressupõe, ainda que não declaradamente, uma dedicação contínua do gestor às tecnologias móveis e ao trabalho. Assim, é possível que esta dedicação ao mundo do trabalho tecnológico esteja emergindo da vontade dos próprios usuários.

O sentimento do Vício destaca-se por ter emergido em práticas de uso do *smartphone*. O ato de conferir breve e discretamente os e-mails, a checagem dos e-mails de madrugada e a necessidade de ter sempre o *smartphone* próximo vão ao encontro do que Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) professam. De acordo com os autores este sentimento está associado ao compromisso que as pessoas criam para estarem sempre conectadas, em função de que as outras pessoas irão contatá-la, o que decorre da percepção de que os outros também estão conectados.

7.4 Estratégias de gerenciamento aos Paradoxos de uso da tecnologia móvel

Esta última subseção dos resultados tem por objetivo apresentar as estratégias criadas pelos usuários para gerenciar os paradoxos de uso da tecnologia móvel. Destaca-se que, mesmo que as estratégias de gerenciamento aos paradoxos só eram questionadas se o indivíduo reconhecia o paradoxo, durante as entrevistas surgiram falas que remetem às estratégias que os gestores criam para lidar com os paradoxos, os quais muitas vezes, eles não indicam verbalmente percebê-los.

Mick e Fournier (1998) argumentam que a ambivalência produz estresse e ansiedade, e justamente a produção destes sentimentos conduz a uma seleção de estratégias específicas. Uma das estratégias que ficou bastante evidenciada foi a de separar o ambiente familiar do ambiente de trabalho. Esta estratégia indica que os gestores têm lutado contra o paradoxo

Liberdade X Escravidão, em que o sentimento de estar livre para assumir a qualquer momento trabalho, família e amigos, se contrasta com o aumento da pressão do trabalho oriundo da dependência de estar sempre disponível e conectável. Nesse sentido, o Gestor 5_C reflete sobre os espaços específicos para lazer e para trabalho:

“Tenho pensado em como utilizar meu tempo, e estou vendo que eu tenho que ter todo o tempo em casa pra lazer, ou alguma coisa em família. Então, eu tenho tirado o *notebook* de perto, como forma de desvincular o trabalho de casa, ter um espaço pra isso. E qual é o espaço? É na Unipampa”.

Da mesma forma, outro gestor revela que quando precisa terminar uma atividade da Instituição no final de semana, busca terminá-la, porém, se desloca até a Unipampa para desempenhar a atividade: “(...) *mas eu venho aqui na Unipampa, então venho sábado antes do almoço e fico até tarde, e vou pra casa*” (Gestor 11_C). O gestor alega preferir este deslocamento a levar o trabalho para casa, pois assim “*separa bem o que é casa, e o que é trabalho*”.

A questão familiar também desperta no gestor o sentimento de que esta não pode ser invadida pelo trabalho. O Gestor 15_C enfatiza que em casa praticamente não trabalha, “*a não ser ler um e-mail bem brevemente*”. Ele alega que este hábito foi adquirido há dois anos aproximadamente, desde o nascimento de seu filho, e, além disso, porque “*estava trabalhando demais em casa*”. Outro entrevistado também menciona a família:

“Depois de que tive meu filhote eu tento separar bem, e raramente eu ligo o *notebook* no sábado e domingo, nem para lazer, pois aí no lazer tu já *vai* acessar a Internet e tu *vai* sempre querer dar uma espiadinha no Gmail, então eu não ligo. Não que eu não queira, às vezes eu tenho vontade, e tenho demanda, mas aí o meu filho me demanda, pois quando eu chego no computador ele quer sentar comigo. Então eu evito, mas tudo isso em virtude da família, *né*” (Gestor 9_D).

Portanto, a estratégia de separar o ambiente familiar do ambiente de trabalho, ainda que faça com que o gestor se desloque até o ambiente de trabalho para desenvolver suas atividades, evitando realizá-las em sua casa, permite-o, quando em ambiente familiar estar desconectado do trabalho.

Do mesmo modo, a estratégia de ficar *offline* nas ferramentas virtuais de comunicação instantânea foi mencionada por alguns gestores também como forma de enfrentar o paradoxo Liberdade X Escravidão. Assim, o Gestor 16_C percebe que esta é uma forma de “*não dar visibilidade para as pessoas, de não verem que eu estou online*”. Outro entrevistado afirma

estar optando por em determinados momentos, com certas pessoas, evitar ficar disponível na ferramenta de comunicação, como destaca a situação corriqueira que acontece na ferramenta MSN: “*Eu tô limitando né, limitando o tempo e às vezes bloqueando mesmo! Quando sei que é uma pessoa que tem certa característica (...) geralmente está no perfil né, as pessoas sempre tem alguma coisa pra te perguntar*” (Gestor 17_C).

O sentimento de que estar sempre disponível nas ferramentas virtuais de comunicação instantânea causa uma dispersão da atividade foco, é sentido também pelo Gestor 13_D que afirma: “*O MSN geralmente eu deixo desabilitado, offline, porque me dispersa a atenção. Eu usava bastante antes, agora desabilitei tudo porque eu ficava só ali (risos). E são conversas que demoram (...)*”. Assim, a opção *offline* é uma forma de enfrentar o paradoxo de estar livre para assumir lazer ou trabalho, mas que por ora também pode gerar a dependência de estar sempre disponível para os demais.

Outra estratégia relacionada ao espaço, ainda que virtual, é aquela em que o gestor propositalmente desconecta-se na Internet evitando assim a sincronidade com outras pessoas que podem contatá-lo ou lhe enviar demandas. Este cenário é apresentado pelo Gestor 8_D que o relata como forma de enfrentar o paradoxo da Continuidade X Assincronicidade:

“Quando eu tenho que trabalhar em um artigo, ou alguma apresentação, ou algo que preciso bastante concentração daí eu não abro o e-mail, não me conecto a Internet. Porque se eu me conectar eu não faço o que eu tenho que fazer, e isso já aconteceu várias vezes. Porque entrar no e-mail só pra ver uma coisa ou outra, não adianta, pois já tem um monte de coisa e tu *começa* a resolver, resolver e não para. Então eu não conecto, quando é pra escrever, coisas do tipo ‘pra pensar’, eu não conecto a Internet (...) porque senão, não dá certo”.

As estratégias apresentadas até então para lidar com os paradoxos Liberdade X Escravidão e Continuidade X Assincronicidade: separação do ambiente familiar do ambiente de trabalho; ficar *offline* nas ferramentas virtuais; e desconexão, possuem em comum o fato de serem modos de enfrentar a mobilidade espacial que a tecnologia móvel permite. O indivíduo ao buscar lidar com o sentimento de escravidão ao trabalho por estar sempre conectável, mas também com a flexibilidade que tem de assumir em qualquer lugar tanto família como amigos e trabalho, acaba por criar assim uma nova barreira espacial para se defender de algo que a tecnologia móvel lhe oportuniza, a mobilidade espacial.

Também surgiu nas falas dos entrevistados a estratégia de evitar acessar o e-mail em determinados dias e horários. Neste caso, o tempo se torna o elemento em questão para

enfrentar o paradoxo da Continuidade X Assincronicidade. É nesse sentido que o Gestor 11_C analisa o passar do tempo quando em contato com a Internet: *“Eu sei que entrar na Internet, tu vai entrando num site, e em outro, e em outro (...) quando vê já são seis da tarde e passou o dia”*. Por isso, ele busca *“evitar o acesso no final de semana e depois de certa hora”*. Em sua análise o gestor afirma que somente começou a ter esta estratégia quando começou a perceber que *“estava exagerando”*, e alega que assim *“foi o jeito de conseguir se organizar, porque se não tu não consegue organizar tuas coisas em casa, e aí a tua vida toda entra em curto”* (Gestor 11_C).

Do mesmo modo, buscando evitar os sentimentos ambíguos do paradoxo em questão, o Gestor 7_D destaca que só acessa o e-mail *“em horário comercial, salvo em momento que tenha algo com urgência”*, e também, não lê e-mails no período da noite. Para ele, esta é uma estratégia que evita estar em contato com o trabalho quando está em casa: *“Eu não misturo as duas coisas”*. O mesmo acontece quando o gestor tem uma tarefa específica que requer concentração, e assim evita estar assíncrono, em contínuo fluxo de informação, como esclarece o Gestor 8_D: *“Eu não estou abrindo o e-mail nos fins de semana para eu conseguir escrever, como no caso agora, que tenho um artigo para publicar”*.

Para o Gestor 15_C, o fato de conseguir fazer uso desta estratégia, lidando com o paradoxo da Continuidade X Assincronicidade, não acarreta em ônus para seu trabalho. Segundo ele naquele *“momento que tu não tá lendo e-mail, que tu tá, vamos dizer assim (...) offline, não vai fazer diferença! No outro dia tu vai tá lendo aquilo ali e vendo: “ah, tem essa demanda e tal”, aí eu respondo aquele e-mail. Acho que tem que ser assim, tem que separar”*. Dessa forma, o gestor afirma conseguir manter o equilíbrio entre os momentos síncronos e assíncronos.

A estratégia de evitar acessar o e-mail em determinados dias e horários também foi mencionada pelo Gestor 17_C como forma de lidar com o paradoxo Liberdade X Escravidão. Sua reflexão traz indícios de um indivíduo que percebe a tênue fronteira entre ser livre e se empoderar por meio da flexibilidade oferecida pela tecnologia móvel, e a escravidão que ela acarreta por permitir a qualquer momento estar disponível e conectável:

“Eu tento me policiar com os meus horários, mas é uma coisa de você enquanto profissional se dar conta que está passando dos limites, né. Muitas vezes a gente só se dá conta que tá passando dos limites quando essa tua vida começa afetar outras pessoas, as relações sociais, a própria saúde. Então eu acho que o primeiro passo é você ter consciência que tem que ter limites, né, enquanto ser humano. E aí o que eu tenho feito é limitar os meus horários de acesso. Então de noite, por exemplo, até tal

hora eu olho e-mails, depois de determinando horário eu estou tentando me afastar, a não ser que alguém ligue e diga “*bah surgiu uma coisa tu tem que resolver pra logo*”, aí até penso, mas eu tô tentando me policiar”.

As reflexões do gestor vão além, trazendo um elemento importante quando se fala em liberdade e escravidão, a dominação: “*Eu acho que é você que tem que se conscientizar, que tem que ter limites e reconhecer que é uma ferramenta de trabalho que é importante, mas que você que domina ela e não ela você*” (Gestor 17_C).

Ainda com relação aos tempos e ritmos de trabalho foi possível identificar outra estratégia sobre o uso do e-mail, a de momentos específicos para ler e-mails, a qual é empregada pelos gestores a fim de lidar com o paradoxo Eficiência X Ineficiência. Um dos entrevistados revela estabelecer períodos do dia em que se dedica à leitura dos seus e-mails: “*estabeleço três paradas de manhã e três à tarde para ler e responder e-mail, quando não estou em sala de aula estou elaborando documentos, participando de reuniões, e assinando documentos*” (Gestor 17_C). Dessa forma, o gestor afirma que é possível “*ser eficiente sem se deixar cair na ineficiência*” que às vezes o e-mail causa por tomar muito o tempo que poderia ser para outras atividades.

Por fim, outra estratégia para lidar com o paradoxo Liberdade X Escravidão foi identificada: não replicar comportamentos que incitam a pressão ao trabalho. O Gestor 7_D questiona o recebimento de e-mails institucionais que contenham em seu ‘Assunto’ a palavra “URGENTE”, por considerar um ato exagerado de pressão ao trabalho:

“Eu não replico essa pressão, e eu exijo que não façam isso comigo. Se eu mandei 2 e-mails em toda a minha gestão escrito urgente e em caixa alta, acho que foi muito (...) e eu não repasso, só em casos assim excepcionais, como uma remoção ou algo de uma reunião extraordinária, algo muito excepcional! Então eu não faço isso com ninguém, e exijo que não façam comigo também (...) eu não replico o que vem, seja da reitoria (...) eu já cheguei a falar pra eles: “*olha vocês me mandaram isso aqui ontem e querem que hoje eu dê um parecer aí de 50 páginas do negócio*”. Não dei e não dou!”.

Do mesmo modo, o Gestor 13_D busca evitar responder e replicar e-mails aos finais de semana, por julgar que isso acaba “*aprisionando*” a pessoa, dada sua preocupação não só consigo, mas com os demais colegas. Então, ele afirma: “*Deixo pra responder segunda-feira. Às vezes até confiro, olho lá (...) mas não respondo*”. O gestor reflete e explica o motivo pelo qual tem feito uso dessa estratégia diante do conflito que sente ao ser livre e escravo da tecnologia móvel:

“(...) eu estaria respondendo ou às vezes criando um e-mail pedindo pra alguém alguma coisa no fim de semana. Eu vou estar atrapalhando aquela pessoa que também está curtindo o final de semana dela. Essa decisão foi também no sentido de não criar demanda para os outros, porque eu particularmente leio, não me importo de ler, só se às vezes no final de semana eu tenho outras tarefas eu não leio, mas eu não fico neurótico com isso. Então eu penso assim: *“Pah, agora eu tô criando demanda para os outros (...) no final de semana (...) vou ter que parar um pouco também, descansar”*. Eu não tenho enviado a não ser que seja muito urgente, mas eu tento evitar ao máximo”(Gestor 13_D).

Observa-se que, ainda que a tecnologia móvel propicie liberdade e empoderamento para assumir a qualquer momento e lugar a família, amigos e trabalho, o fato de, por outro lado, ela causar uma dependência para estar sempre disponível e conectável, acaba por fazer com que o gestor imponha limites que o beneficiem não só a si próprio, mas também aos colegas de trabalho. Assim, evitam usar o tempo do outro, deixando de criar demandas por e-mail.

Surgem, portanto, estratégias para lidar com os paradoxos Continuidade X Assincronicidade; Liberdade X Escravidão; e Eficiência e Ineficiência, que possuem em comum o aspecto temporal: evitar o acesso ao e-mail em determinados dias e horários, e a definição de momentos específicos para ler e-mails. É possível constatar que há um dilema entre as possibilidades ambíguas destes paradoxos: estar constantemente no fluxo; com flexibilidade para assumir família, amigos, trabalho; e otimizar o tempo de trabalho, que se confronta com a assincronicidade, a escravidão ao trabalho e a ineficiência. Sabe-se que estas ambiguidades são permitidas justamente pela mobilidade temporal que as tecnologias móveis permitem. Entretanto, os gestores elencam estratégias que criam novas barreiras temporais, indo de encontro ao que tais tecnologias trazem como benefício, mas que são formas em que eles lidam com os paradoxos.

As estratégias abordadas até então, estão ligadas aos elementos tempo e espaço, e revelam que o indivíduo parece estar buscando resgatar novamente aquelas barreiras que as tecnologias móveis buscaram eliminar. Diante de sentimentos ambíguos gerados por essas tecnologias, eles buscam limitar tempos e espaços de trabalho, fazendo uso de estratégias que remetem à criação de contextos móveis como abrandamento e parada (TAMMINEN et al., 2005), no que tange ao aspecto temporal. Apesar da facilidade de acesso e leitura de e encaminhamento de e-mails propiciados pelas tecnologias móveis, os usuários têm criado mecanismos para a ‘não resposta’ imediata, o que parece ser uma tentativa de restrição e

limitação do fluxo, em substituição a fluidez destacada por Sorensen (2011) como característica no comportamento de uso das tecnologias móveis.

Seguindo com a apresentação das estratégias para gerenciar os paradoxos, foi possível identificar que os gestores a fim de lidar com o paradoxo Independência X Dependência evitam a aquisição e uso de determinada tecnologia móvel como o *smartphone*. O Gestor 15_C declara sua resistência em não adquirir: “*Eu não tenho smartphone não é porque eu não goste ou não ache legal, mas eu acho que eu vou estar com aquele ‘troço’ e vai ficar apitando no meu bolso, e vai chegar uma mensagem e eu vou querer olhar (...)*”.

Assim o gestor revela que se tivesse com o *smartphone* em mãos estaria desfrutando da independência que o mesmo possibilita ao permitir a conectividade em qualquer momento e lugar, porém, criando uma dependência desta conectividade. Nesse sentido ele reflete: “*(...) Eu acho que eu ia enlouquecer (...) daí eu não vou parar para mais nada, porque eu vou querer toda hora estar olhando, né*” (Gestor 15_C).

Do mesmo modo, o Gestor 9_D que relata ser dependente das tecnologias móveis para fins de trabalho, afirma que a opção de não usar o *smartphone* que já possui se dá também em função de questões familiares: “*Até tenho um smartphone, mas estou evitando usar por enquanto em virtude de filho pequeno, para priorizar a família, e não ficar dependente desse aparelho!*”. Por ter consciência de que esta tecnologia pode causar dependência, o gestor abre mão de usá-la, ainda que esta tenha o benefício da mobilidade espaço-temporal.

Como forma de lidar com o paradoxo Engajamento X Desengajamento os gestores relataram que em muitas situações preferem papel e caneta a usar o *notebook*, como o Gestor 6_C declara em tom de brincadeira: “*Gosto de pensar escrevendo, gosto de pensar com a caneta (risos)*”. Esta estratégia é usada para gerenciar o paradoxo da tecnologia móvel que por ora envolve o usuário nos processos de comunicação, ora o distrai tirando sua atenção e interrompendo os momentos de atividades presenciais. É nesse sentido que um dos entrevistados analisa a situação das reuniões:

“Tem pessoas que levam o *notebook* nas reuniões e ficam (...) eu não consigo, eu me distraio e acabo notando. Então eu tô sempre com papel e caneta. Pra mim funciona melhor porque no *notebook* eu me distraio. Eu tenho um caderno que é o ‘caderno de reunião’, e uso pra todas elas” (Gestor 11_C).

Em observação *in loco* foi possível constatar esta estratégia: “*O Gestor 10_D está apenas com papéis na mão, e sem fazer uso de tecnologia móvel (...) e assim ele acompanha*

praticamente toda a reunião, fazendo uso apenas de papel e caneta” (Anotações de Campo das observações da 29ª Reunião Ordinária de 01/jun./2012, 2012, p.2-3). Tal situação se repete com outros gestores em outras reuniões que a pesquisadora esteve presente.

Os gestores revelam dessa forma, evitar o uso do *notebook*, principalmente em reuniões de trabalho, pois ainda que este possa otimizar sua atividade, ele o distrai e o desengaja daquele momento presencial, justamente pelo profundo engajamento que a tecnologia móvel propicia ao usuário.

O Quadro 24 resume as estratégias criadas pelos usuários para gerenciar os paradoxos de uso da tecnologia móvel, destacando o foco a qual cada estratégia busca gerenciar, e a classificação teórica de cada estratégia, de acordo com base teórica já desenvolvida por Mick e Fournier (1998) e Jarvenpaa e Lang (2005).

Diante dos paradoxos de uso da tecnologia móvel, foi possível identificar algumas estratégias de como os gestores lidam com estes paradoxos. Dos 14 paradoxos evidenciados na etapa anterior, cinco foram identificados como aqueles em que os gestores têm buscado formas de gerir: Engajamento X Desengajamento, Eficiência X Ineficiência, Independência X Dependência, Continuidade X Assincronicidade e Liberdade X Escravidão.

ESTRATÉGIA	PARADOXO	FOCO DO GERENCIAMENTO	CLASSIFICAÇÃO TEÓRICA
Separação dos ambientes familiar e de trabalho	Liberdade X Escravidão	Espaço	Resistência – Distanciamento (MICK e FOURNIER, 1998; JARVENPAA e LANG, 2005)
Ficar offline em ferramentas virtuais de comunicação instantânea	Liberdade X Escravidão		
Desconexão	Continuidade X Assincronicidade		
Evitar o acesso ao e-mail em determinados dias e horários	Continuidade X Assincronicidade e Liberdade X Escravidão	Tempo	Resistência – Suspensão (JARVENPAA e LANG, 2005)
Momentos específicos para ler e-mails	Eficiência X Ineficiência		Enfrentamento – Acomodação (MICK e FOURNIER, 1998; JARVENPAA e LANG, 2005)
Não replicar comportamentos que incitam a pressão ao trabalho	Liberdade X Escravidão		Resistência – Negligência (MICK e FOURNIER, 1998; JARVENPAA e LANG, 2005)
Evitar a aquisição de <i>smartphone</i>	Independência X Dependência	Tecnologia	Resistência – Refutar (MICK e FOURNIER, 1998)
Usar papel e caneta no lugar do <i>notebook</i>	Engajamento X Desengajamento		Resistência – Ignorar (JARVENPAA e LANG, 2005)

Quadro 24: Resumo das estratégias de gerenciamento aos paradoxos e classificação teórica

Mick e Fournier (1998) quando investigaram os paradoxos advindos dos consumidores de tecnologia identificaram dois tipos de estratégias para lidar com os mesmos (*coping strategies*): as estratégias de pré-aquisição e as de consumo. As de consumo identificam-se mais com o presente estudo, visto que estão associadas ao uso da tecnologia móvel e as práticas que os gestores possuem. Dentre estas estratégias os autores classificaram entre estratégias de resistência (negligência, abandono e distanciamento), e de enfrentamento (acomodação, parceria e excelência).

De modo similar, Jarvenpaa e Lang (2005) apresentam os mecanismos para um melhor gerenciamento da relação entre usuário e tecnologia, chamando-os de mecanismos de enfrentamento (*coping mechanisms*). Os conflitos paradoxais do uso tem impacto emocional no indivíduo, de forma que quando frustrados com a tecnologia, os usuários sentem-se ansiosos, estressados, zangados e depressivos, e desenvolvem mecanismos para lidar com os paradoxos tecnológicos (JARVENPAA e LANG, 2005). Os autores identificaram, portanto, dois tipos de estratégias, as de resistência e de enfrentamento. As estratégias de resistência são aquelas que tentam minimizar a interação com a tecnologia, como: a ignorância, a negligência, a suspensão, o distanciamento, e chegando ao extremo que é o abandono da tecnologia. Outros usuários buscam enfrentar a tecnologia quando a mesma se comporta diferentemente da forma como esperavam, e deste modo buscam o entendimento ou a acomodação da tecnologia ao seu uso.

De acordo com Mick e Fournier (1998) as estratégias de resistência são regras que limitam o uso da tecnologia, enquanto que as de enfrentamento são maneiras positivas de lidar com a tecnologia. No presente estudo a quase totalidade das estratégias criadas pelos gestores pode ser classificada como estratégias de resistência, demonstrando que existe uma tentativa de delimitar tempos, espaços e tecnologias.

Quanto ao gerenciamento com foco nos espaços, todas as estratégias são de resistência, especificamente a de distanciamento, as quais emergem quando o indivíduo desenvolve regras restritivas de quando e como deve se utilizar a tecnologia, ou mantém a tecnologia em um lugar remoto ou de pouco acesso (MICK e FOURNIER, 1998). O que se conclui é que os gestores buscam ficar distantes da tecnologia em determinados momentos, seja separando os espaços de trabalho e de casa, ou ficando *offline* em ferramentas de comunicação, como forma de ter o menor acesso possível à tecnologia, primando a liberdade e a assincronicidade, e evitando a escravidão e a continuidade com o trabalho.

Referente ao gerenciamento dos tempos, as estratégias de resistência aparecem em duas situações, vindo a ser uma forma de lidar com paradoxos que estão associados a permanente conectividade para o trabalho. A resistência ao paradoxo Continuidade X Assincronicidade e Liberdade X Escravidão surge na forma de suspensão de tempos para acessar o e-mail. Também para lidar com o paradoxo Liberdade X Escravidão, o gestor resiste em não ficar submetido à pressão do tempo, negligenciando comportamentos que remetem a tal, mostrando indiferença àquela forma de utilizar o e-mail.

A única estratégia de enfrentamento relatada, ainda com relação aos tempos, foi para lidar com o paradoxo da Eficiência X Ineficiência, a qual acontece por meio do estabelecimento de momentos específicos para a leitura de e-mails. Dessa forma, o gestor busca acomodar a tecnologia móvel ao seu cotidiano, o que segundo Mick e Fournier (1998) pode acontecer por meio da mudança de preferências, rotinas, de acordo com os requisitos percebidos, e habilidades ou inabilidades relacionadas ao uso da tecnologia. Assim, o estabelecimento de uma rotina de tempos específicos para a leitura de e-mails traz ao gestor um sentimento de poder equilibrar a eficiência X ineficiência gerada pela tecnologia móvel.

Por fim, foram evidenciadas estratégias de resistência relacionadas ao gerenciamento com foco na tecnologia. Para lidar com o paradoxo Independência X Dependência, alguns gestores refutam adotar um *smartphone*, como forma de evitar a dependência ao mesmo, julgando que sem esta tecnologia sentem-se mais independentes. Outra estratégia dos gestores é ignorar o *notebook* em reuniões e utilizar papel e caneta, o que evita a distração nestes momentos, mantendo-os mais engajados com a atividade presencial face a face.

Os resultados de Mick e Fournier (1998) defendiam naquela época que as estratégias de resistência poderiam estar vinculadas a todos os paradoxos, enquanto que as estratégias de enfrentamento poderiam ser associadas a apenas alguns paradoxos. Os achados da presente tese para o gerenciamento do paradoxo Liberdade X Escravidão corroboram os de Mick e Fournier (1998), visto que para este conflito emergiu a estratégia de resistência (distanciamento, negligência, suspensão).

Porém, ao ser evidenciada a estratégia de enfrentamento (acomodação) para o paradoxo Eficiência X Ineficiência, esta vai de encontro aos achados de Mick e Fournier (1998), demonstrando que o gestor busca uma maneira positiva de lidar com a tecnologia ao invés de limitar o uso. Assim, ao estabelecer a estratégia de ter momentos específicos para ler e-mails, os gestores revelam ter de certo modo, se conformado com o fato de ter uma grande

sobrecarga de e-mails relativos ao trabalho, tornando esta atividade uma prática sócio-material no seu dia-a-dia. A estratégia surge apenas como uma forma mais confortável para lidar com a produtividade no trabalho, ou seja, com o conflito de ser eficiente ou não.

O presente capítulo buscou apresentar de forma detalhada, os resultados encontrados nesta pesquisa de tese quanto às estratégias que os gestores criam para lidar com os paradoxos da tecnologia móvel. O próximo e último capítulo conclui o estudo, resgatando o atendimento aos objetivos e consolidando os resultados encontrados. Também se busca apresentar observações e reflexões adicionais, bem como os aspectos limitantes deste trabalho e sugestões para estudos futuros.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender, por meio de um estudo de caso, os diferentes contextos de uso da tecnologia de informação móvel e como estes se relacionam com as práticas sócio-materiais dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior, identificando possíveis usos paradoxais da tecnologia. A partir da presente pesquisa foi possível destacar algumas conclusões, as quais indicam implicações específicas e geração de *insights*. De tal forma, acredita-se que esta tese tenha atingido aos objetivos propostos, trazendo contribuições acadêmicas para a área de estudos e para a prática administrativa, por meio de implicações específicas e *insights* que trazem novos significados e levam a repensar o fenômeno estudado.

A virtualidade e mobilidade oferecidas por tais tecnologias trouxeram várias modificações em nossas vidas, dentre elas a diminuição das fronteiras, a resignificação do espaço e tempo, da relação entre público e privado, pessoal e profissional, acarretando também em novos modos de subjetivação. Sorensen (2011, p. 47) corrobora nesse sentido que: “A vida contemporânea, com a sua dependência de uma variedade ampla de interação mediada pela tecnologia, tem sido descrita como líquida ou fluida em comparação ao passado relativamente estável”.

Com relação ao perfil de uso da tecnologia móvel dos gestores, foi possível identificar na Unipampa uma cultura de uso, mais especificamente com relação ao *notebook*. Pelo fato de os gestores receberem, ao assumir o cargo, um *notebook* para realizar suas atividades de gestão, parece haver uma regra implícita de que este deve ser carregado para todas as reuniões de trabalho, principalmente para aquelas que envolvem o deslocamento de uma cidade para outra. Ressalta-se que o distanciamento das unidades universitárias é uma característica estrutural da Universidade investigada.

Aliado a isto, verifica-se um intenso uso do e-mail, nem sempre visto como uma prática positiva por parte de alguns gestores, indicando que a Unipampa é uma organização “dirigida” pelo e-mail. Os relatos indicam que o ritmo do trabalho se dá pelo fluxo de e-mails trocados entre as equipes, em que a condução dos tempos das demandas, acaba por vezes sobrecarregando os gestores. Assim, a necessidade da constante verificação de e-mails é destacada pela sobrecarga de e-mails que os gestores afirmam ter, o que pode ser corroborado

pelos achados de Barley et al. (2011) em sua investigação sobre a relação entre o e-mail e o estresse no trabalho. Os usuários investigados revelaram temer que, se não derem conta da sobrecarga de e-mails, sentem que irão ficar para trás ou perder informações importantes, das quais eles seriam responsabilizados.

O uso do *smartphone* não é mandatório por parte da Universidade, o que pode explicar o baixo número de usuários de *smartphones*. De tal modo, a aquisição desta tecnologia móvel é particular, porém, se constata o uso da mesma para uso profissional. Esta prática, chamada “BYOD”, tem sido constatada principalmente em empresas privadas, onde os executivos levam seus próprios dispositivos tecnológicos para seu ambiente de trabalho. Entretanto, há que se considerar que, para que esta prática seja confiável, devem-se estabelecer políticas de segurança para o uso “BYOD”, já que documentos e arquivos institucionais são muitas vezes acessados pelos dispositivos pessoais, que contêm dados essenciais e críticos para a Universidade.

Os achados revelam que as noções de tempo e espaço foram modificadas. Foi possível identificar, ainda na primeira etapa de coleta de dados, que as tecnologias móveis libertam as pessoas dos limites de tempo e espaço. O e-mail cria uma relação obstrusiva (LJUNGBERG e SORENSEN, 2000), isto é, ele adentra na vida do indivíduo, de forma um tanto invasiva, sobrepondo vida pessoal e profissional, fazendo com que família e trabalho se acumulem na caixa de e-mail a qualquer momento. Nesse sentido é que Harvey (2007) afirma que o uso das tecnologias de informação e comunicação, potencializado pela Internet, faz do homem um ser capaz de agir numa noção de tempo e espaço mais fluida ou comprimida, que deve ser repensada nos mais diferentes cenários.

Dessa forma, torna-se difícil separar o mundo do trabalho da esfera pessoal, em função de que cada vez mais as pessoas percebem menos a separação do *online* e *offline*. Elas buscam experiências em um espaço e tempo único, sem fronteiras; corroborando a eliminação das distâncias numa compressão espaço-tempo mediada pela tecnologia de informação como proposto por Harvey (2007). Nesse sentido, Mônaco dos Santos (2011) afirma que as discussões atuais acerca dos conceitos de tempo e espaço revelam que não é possível refletir sobre esses dois elementos de forma separada, sendo então trabalhados como TempoEspaço.

No que tange à investigação dos diferentes contextos móveis criados pelos usuários de tecnologia móvel advindos das práticas sócio-materiais de uso, foi possível identificar situações de uso específico com diferentes recursos, humanos e não humanos, por meio de

uma concepção fenomenológica de contexto. Assim, por meio da base teórica de Dourish (2004, p. 15) foi possível trabalhar o entendimento de contexto, “não como uma descrição de mundo, mas como o resultado de práticas incorporadas”.

Os variados contextos móveis que emergiram neste estudo revelam que os gestores criam e recriam estes contextos de acordo com seus ritmos e preferências, os quais vão guiar as práticas sócio-materiais de uso da tecnologia móvel. De tal modo, os contextos são situacionalmente construídos pelas práticas, que são na verdade aquilo que as pessoas experienciam naquilo que fazem, sendo então um processo dinâmico. Assim “a ação humana é inerentemente situada em um contexto particular que molda e é moldada pelo seu desempenho da ação recursivamente” (KAKIHARA e SORENSEN, 2001, p. 35), sendo que muitas vezes as práticas de uso vão sendo criadas sem a consciência expressa de uso e suas decorrências por parte do usuário.

Nesta perspectiva, à luz do que pronunciam Tamminem et al. (2004), os contextos móveis criados pelos gestores evidenciam que aqueles acontecem, principalmente, em função da intenção do usuário em “encurtar” ou “alongar” o tempo, dado o envolvimento do usuário nas tarefas, como já destacavam naquela época Mick e Fournier (1998). Na maioria dos contextos foi possível identificar uma busca incessante dos gestores pela sincronidade, pela comunicação em tempo real, ou seja, pela instantaneidade na gestão da informação.

Independentemente do gênero, os gestores indicaram a família como sendo um mediador dos seus ritmos de trabalho. Assim, os vários papéis que os gestores desempenham surgem como balizadores das suas práticas de uso da tecnologia móvel. Nesse sentido, Ciborra (2006) resgata o termo “*situatedness*”, em que busca na origem de seu conceito, a captura de uma diversidade de significados, ou seja, dimensões não cognitivas da situação, em particular a situação do ator em determinado momento, suas emoções, estado de espírito, humor, disposição. Para o autor, esta concepção de contexto nos permite então ver o indivíduo, usuário de tecnologia, e que com ela interage como um todo.

Várias das análises de resultados aqui realizadas trabalham os elementos tempo e espaço de forma imbricada, ou seja, em que o espaço é dependente do tempo, e vice-versa. Ainda que se tentou fazer uma categorização dos resultados para fins de análise, os contextos móveis que emergiram revelam relatos de tempo e espaço, em que um influencia e molda o outro. A forma como as atividades de trabalho e as atividades pessoais são praticadas com relação ao uso de tecnologias móveis revelam o rigor e controle dos tempos e espaços de

trabalho. Os tempos e espaços de atividades pessoais são mais fluidos, permitindo a sobreposição desbalanceada desses tempos. Taurion (2012) destaca essa realidade afirmando que o uso de tecnologias móveis, como *tablets* e *smartphones*, permite o acesso ao Facebook, por exemplo, e essa rede social virtual pode servir para contatar alguém, ou buscar informações de cunho pessoal ou profissional.

Green (2002) já afirmava que as tecnologias móveis (no caso, os telefones celulares) encorajam conversas curtas, e introduzem novas oportunidades para mais conversa, o que antes não era possível. Isso remete a uma reflexão acerca do valor que é dado à formalidade de uma reunião, onde todos estão idealmente concentrados no foco das discussões, e nada os distrai. Nesse tipo de visão, a tecnologia de informação móvel seria um agente que tiraria a atenção do indivíduo do foco da reunião. Porém, existe a necessidade de flexibilizar essa visão, dando espaço à visão da tecnologia móvel enquanto um agente da reunião igualmente. Assim, tem-se um novo prisma para olhar um processo de comunicação e para entender as capacidades de comunicação dos indivíduos, exigindo que se repense a noção subjetiva do que é “permanecer em contato”, com outra pessoa, com um grupo, ou com um interesse institucional.

Um exemplo desse repensar de condutas pode ser verificada em Perry et al. (2001) ao buscarem entender a natureza do trabalhador móvel, os quais evidenciaram o modo em que as tecnologias móveis foram usadas para maximizar a flexibilidade e o acesso a informação no que tange às atividades de trabalho. Portanto, o “tempo morto”, o “tempo de viagem”, o “tempo livre” e o “tempo desperdiçado” foram os momentos qualificados como aqueles em que o indivíduo fica em espera seja de voos, reuniões, consultas, tráfego, podendo então trabalhar para não ficar ocioso. Deste modo, em períodos de “tempo morto”, eles buscam gerenciar suas tarefas e utilizar este tempo para algum tipo de atividade.

Ao buscar descrever as manifestações dos paradoxos de uso da tecnologia móvel vivenciadas pelos usuários, o presente estudo propiciou releituras e contribuições para alguns paradoxos tecnológicos trazidos por Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005), Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006), e Sorensen (2011).

Os paradoxos Independência X Dependência, Autonomia X Vício, Liberdade X Escravidão demonstraram ser semelhantes quanto às práticas e percepções dos gestores, no que se refere a ambos os polos do paradoxo. Os autores que propuseram tais conceitos os diferenciaram como com alguns aspectos. Jarvenpaa e Lang (2005) trouxeram o paradoxo

Independência X Dependência dando ênfase para a questão da presença ou não da conectividade “em qualquer lugar e a qualquer hora”, Mick e Fournier (1998) focaram na questão das restrições de tempo e espaço em função desta conectividade, ao passo que Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) trabalharam a dualidade Autonomia X Vício evidenciando a flexibilidade que o usuário tem para se conectar de forma livre, por um tempo contínuo com a tecnologia móvel.

Entretanto, as falas dos entrevistados mostraram certa semelhança entre os paradoxos, tanto para os aspectos positivos como negativos do mesmo. Isto pode ter acontecido em função da não compreensão do conceito pelo entrevistado em dada a proximidade de significados, ou haver uma confusão entre os conceitos por parte dos respondentes. Ainda, é possível que tal semelhança ou confusão tenha se dado em função de que os três paradoxos tem em comum o fato de tratarem da conectividade de forma bastante expressiva, remetendo ao paradoxo Continuidade X Assincronicidade, ou seja, a decisão de manter-se ou não conectado, e como isto impacta na relação usuário-tecnologia.

Assim, a pesquisadora acredita que Independência X Dependência é o paradoxo que pode melhor explicar os sentimentos advindos da interação com a tecnologia móvel no que se refere à mobilidade e flexibilidade para escolher quando e como se comunicar, e por outro lado, o desconforto e incômodo que o usuário tem por estar constantemente conectado e disponível. A partir desta independência ou dependência é que o usuário vai estabelecer ou não restrições para estar mais livre ou mais escravo (Liberdade X Escravidão) nas comunicações e no trabalho. Como consequência, este comportamento vai lhe propiciar uma autonomia, ou seja, uma flexibilidade para estar ou não conectado e de forma síncrona com quem desejar; ou acarretar em um comportamento vicioso de estar com seus dispositivos sempre ligados, checando e-mails de forma impulsiva, muitas vezes. Nesse sentido, há que se indicar para uma possível revisão dos paradoxos Independência X Dependência, Autonomia X Vício, Liberdade X Escravidão, de forma que os mesmos sejam simplificados visando uma melhor compreensão por parte dos respondentes.

Alguns paradoxos apareceram mais associados à determinada tecnologia, evidenciando que os paradoxos se apresentam de forma diferente conforme a tecnologia móvel utilizada. O *notebook* é evidenciado como uma tecnologia bastante usual nas práticas dos gestores. Já o *smartphone*, ainda que não utilizado por todos os gestores, emergiu nas evidências dos paradoxos Público X Privado exclusivamente, do paradoxo Autonomia X

Vício de forma preponderante, e do paradoxo Independência X Dependência, assim como o *notebook*. Dessa forma, revelam-se práticas que se justificam na necessidade de produtividade, agilidade, mas que também tem importância na vida pessoal dos mesmos. Estas tecnologias são portáteis, e em função disto estão sempre muito próximas do usuário. Nesse sentido, Sorensen (2011) assevera que em função da tecnologia móvel ter (e permanecer em) proximidade com o corpo humano, esse encurtamento da distância entre intenção e ação, e a habilidade de conectar as pessoas remotamente, suscita fortes emoções com os usuários.

Outro *insight* que é possível ter a partir dos achados deste estudo é que o termo paradoxo é adequado para representar os sentimentos ambíguos que os gestores têm em suas práticas de uso da tecnologia móvel, visto que os gestores, em sua maioria, reconhecem os aspectos positivos e negativos de cada aspecto abordado, os quais podem ser percebidos de forma conflitante. Entretanto, pode-se considerar que os paradoxos não estejam associados somente à tecnologia móvel, já presente de forma constante no seu cotidiano, mas sim à comunicação eletrônica e virtual.

Constatou-se que grande parte dos paradoxos são sentidos independentemente do uso da tecnologia móvel em si, mas sim em função do e-mail. Acredita-se que por estes estarem profundamente imbricados no cotidiano dos gestores, revelando que social e material são socialmente constitutivos (ORLIKOWSKI, 2000; 2007), o artefato tecnologia móvel passa quase despercebido tornando então o e-mail o foco de atuação do gestor. Este passa a ser então o determinante para a formação de contextos móveis a partir das diferentes práticas de uso, revelando assim que, os paradoxos não são característicos somente da tecnologia móvel em si, mas sim da ferramenta de comunicação e-mail aliada à conectividade.

No intuito de identificar as estratégias criadas pelos usuários para gerenciar os paradoxos de uso da tecnologia móvel foi possível constatar que a maioria das estratégias busca lidar com o paradoxo Liberdade X Escravidão. Tal fato revela que o conflito entre estar livre para conectar família, amigos e trabalho a qualquer tempo e momento; e, estar sempre disponível e conectável para as pessoas é o mais combatido, dado que é gerenciado por meio de estratégias de resistência. De acordo com JARVENPAA e LANG (2005) a resistência pode selecionar pessoas, serviços, situações e estados pessoais da própria pessoa, ocorrendo principalmente em situações de estresse e pressão. Este achado demonstra também que

quando os usuários recriam novas formas de uso, estão na verdade fazendo uso de estratégias para lidar com os paradoxos. Como destaca Orlikowski (2000, p. 409):

“O uso de tecnologia não é uma escolha entre um conjunto fechado e pré-definido de possibilidades, mas um processo de constituição situado e recursivo, que – enquanto ele pode frequentemente evocar atividades pretendidas ou replicar usos familiares – pode também e a qualquer momento ignorar tais usos convencionais ou inventar novos”.

Assim, há que se atentar para a importância de desenvolver estudos específicos e permanentes com tecnologias móveis emergentes, na tentativa de avaliar a forma como os paradoxos se manifestam e as estratégias de gerenciamento utilizadas, possibilitando o aprofundamento das teorias. Sorensen et al. (2008) argumentam que os benefícios resultantes da tecnologia móvel são dependentes do contexto e que as organizações devem cuidadosamente buscar investigar como produzir maiores benefícios. Logo, investigar como estas questões aparecem em diferentes contextos organizacionais, e como cada decisão conduz a um determinado impacto, é importante para a criação de um ambiente efetivo de trabalho móvel.

Quando a tecnologia trabalha de acordo com as expectativas, ou além, os usuários sentem-se felizes, satisfeitos, empoderados, e experienciam uma sensação de pertencimento nas relações profissionais e sociais (JARVENPAA e LANG, 2005). Dessa forma, saber lidar com os paradoxos da tecnologia móvel possibilita uma maior produtividade com as soluções móveis e provavelmente uma relação mais positiva entre usuário e tecnologia, o que passa antes por um processo de percepção e conscientização do paradoxo. De acordo com os autores, usuários que enfrentam mais confortavelmente a tecnologia e lidam melhor com os paradoxos da mesma, tendem a se engajar de forma mais produtiva com as tecnologias móveis.

Foi possível identificar também que diante dos conflitos causados pela tecnologia, alguns gestores vêm buscando resgatar os limites espaço-temporais. As estratégias para gerenciamento dos paradoxos relatadas pelos mesmos revelam em sua essência uma luta do gestor não para a busca do equilíbrio entre um polo positivo e um negativo, mas sim uma forma de negar, de evitar o aspecto negativo daquele paradoxo. Conclui-se, portanto, que ao evidenciar tais estratégias de resistência aos paradoxos, as pessoas podem estar buscando voltar aos ritmos anteriores, ou seja, (re)construindo as fronteiras de tempo e espaço que

começam novamente a ser demarcadas. A ideia de modernidade líquida trazida por Bauman (2009) em que os limites geográficos temporais desaparecem ou são socialmente redefinidos, permite a compreensão de alguns achados desta pesquisa. É fato que as organizações e as tecnologias estão cada vez mais fluidas, múltiplas e dinâmicas, entretanto, aqueles usuários que não conseguem se adaptar às possibilidades de uso da tecnologia ou que estão se sentindo prejudicados pelos aspectos negativos deste uso, criam estratégias de resistência na busca de limitar o uso, o que envolve o reestabelecimento dos tempos e espaços.

A pesquisa apresenta contribuições para os âmbitos gerencial e acadêmico. No âmbito gerencial, verificou-se que a Universidade em questão é uma organização que possui um uso intensivo da ferramenta e-mail, o qual impacta a rotina dos gestores da instituição. Assim, a definição de políticas que favoreçam a manutenção dos diferentes contextos móveis criados pelos usuários, por certo dará melhores condições de trabalho aos mesmos. Por exemplo, a orientação de objetividade na comunicação eletrônica, a definição de pausas nas reuniões com previsão de grande duração e a definição de prazos mínimos e máximos para as respostas de consultas comuns; são práticas organizacionais que favorecem os diferentes ritmos e práticas de uso da tecnologia móvel dos usuários estudados.

Em função de que alguns gestores se sentem invadidos por e-mails constantes em horários indevidos, recebidos em finais de semana, ou em horários ultrapassados do horário tido como “de trabalho”, bem como, o uso exagerado e inadequado do e-mail, alguns gestores mencionam a necessidade de se criar uma espécie de manual que indicaria os procedimentos mais adequados para o uso do e-mail institucional. Há que se considerar, que na Unipampa não há uma política específica de uso para tecnologias móveis. Assim, a menção dos gestores pode vir a gerar uma espécie de “manual de etiqueta” para o uso do e-mail institucional, em que seria necessária uma etapa de sensibilização e discussão por parte da Instituição, visto que para outro grupo de pessoas, o uso do e-mail é algo natural, e não interfere na sua percepção.

Foi possível com este estudo de caso não só evidenciar práticas sócio-materiais de uso da tecnologia móvel, mas elencar os contextos móveis de trabalho que emergem destas práticas por meio do entrelaçamento social e tecnológico, trazido por Orlikowski (2000; 2007). Assim é possível ver a mobilidade como possibilitadora da formação *ad hoc* de contatos e relacionamentos contextualizados. Como destacam Pica e Kakihara (2003, p. 8), “nossa realidade organizacional torna-se fluida e estável ao mesmo tempo, ela move-se conosco em diferentes contextos através do artefato móvel e influencia nossa percepção do

espaço real”. É justamente essa possibilidade de criação de inúmeros contextos móveis que, criando e sendo criados por práticas de uso, que podem ser agregados às normativas organizacionais no que se refere ao uso da tecnologia móvel na instituição.

Do mesmo modo, 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 tecnologia móvel seja mais eficiente. É sabido que diante da consciência de um problema ou conflito, as chances de obter sucesso aumentam quando o indivíduo ou grupo é consciente do mesmo.

Ainda que não se possam generalizar os estudos de caso, pode-se considerar que a presente pesquisa é relevante para organizações públicas com realidades locais similares, e salvaguardadas algumas diferenças, também para organizações privadas, principalmente no que tange ao desenvolvimento de políticas de uso de tecnologias móveis, acesso à informação, entre outras questões, adequados às necessidades e contextos específicos gerados pelos usuários, otimizando dessa forma o trabalho de gestores. Em organizações em que a comunicação eletrônica e virtual é mais assídua, e o uso de tecnologias móveis mais constante, é possível que se aprofunde o conhecimento sobre as práticas sócio-materiais de uso dos gestores ou executivos.

No âmbito acadêmico, entende-se que esta pesquisa pode contribuir com os estudos sobre experiências de uso de tecnologias móveis, a fim de ampliar o entendimento dos modos de trabalhar na contemporaneidade. “O uso de tecnologia não é uma escolha entre um conjunto fechado e pré-definido de possibilidades, mas um processo de constituição situado e recursivo” (ORLIKOWSKI, 2000, p.209) que envolve aspectos sociais e materiais, e que naturalmente são imbricados em suas práticas de uso. Assim, a identificação de práticas de uso e contextos móveis permitiu maior entendimento dos paradoxos de uso da tecnologia móvel, o que pode sinalizar para as organizações novas formas de gerenciar o modo em que as pessoas trabalham.

Uma contribuição metodológica deste estudo foi a de possibilitar a criação de um instrumento qualitativo para investigar a presença dos paradoxos de uso da tecnologia móvel e as estratégias de gerenciamento. A perspectiva da sócio-materialidade permitiu um olhar sobre a temática de estudo que não mais separasse humano e tecnologia, apenas para fins analíticos, visto que os aspectos tecnológico e social são intrinsecamente enredados nas práticas de uso das tecnologias móveis. Assim, considera-se que há um desafio para que

estudos futuros venham a trabalhar com esta nova perspectiva a fim de explorar novos meios de teorizar a área de Sistemas e Tecnologias de Informação.

Por fim, tem-se o fato de que poucos são os estudos nacionais que relacionam a tecnologia móvel e os paradoxos de uso. As estratégias de gerenciamento aos paradoxos evidenciados pelos gestores também não haviam sido investigadas em âmbito nacional. Logo, este estudo contribuirá ao agregar para a área de sistemas e tecnologias de informação o conhecimento de uma temática pertinente e atual. Da mesma forma, a base teórica utilizada, agregou uma literatura que no único estudo nacional não havia sido trabalhada.

A primeira limitação da pesquisa se deu no momento em que se constatou que do grupo de 19 gestores investigados em uma primeira etapa, apenas sete deles possuía e fazia uso do *smartphone*, vindo a modificar o foco inicial da pesquisadora em estudar o uso em específico desta tecnologia. Uma limitação de cunho metodológico surge no sentido de que a pesquisadora teve oportunidades de observação somente nas reuniões do Conselho Universitário, possibilitando que em sua maioria, os Diretores fossem observados, e uma minoria de Coordenadores Acadêmicos, os quais só se fazem presentes quando da ausência dos primeiros.

O fato de os gestores estarem relatando suas práticas de uso para a pesquisadora, também docente da Instituição pode em alguns momentos ter gerado algum tipo de constrangimento. Tentou-se em todos os momentos de entrevista deixar claro que a entrevista priorizaria o anonimato dos participantes, sem destacar nomes e identificação do Campus no qual o gestor pertence, o que facilitaria a sua identificação.

Como sugestões de pesquisas futuras, aponta-se para a possibilidade de realizar a pesquisa com os Pró-Reitores da Universidade, os quais possuem cargos de gestão, e atuam sob um regimento único, porém, em áreas de atuação diferentes (planejamento, administração, graduação, pesquisa, extensão, pós-graduação e assuntos estudantis). Em função do alto nível de gestão que ocupam, e do intenso uso de tecnologia móvel que fazem, é possível que novos resultados possam ser evidenciados.

Uma segunda sugestão é feita quanto ao tipo de método a ser realizado para estudar a relação entre as práticas sócio-materiais de uso e os paradoxos de uso no contexto organizacional. Participar de um grupo de observação, composto por gestores, podendo acompanhar o seu cotidiano, suas atividades, suas práticas de uso da tecnologia móvel, mantendo a interação, pode vir a ser um estudo rico, caso o pesquisador tiver o interesse de

buscar detalhes mais específicos do fenômeno em questão. Dessa forma, sugere-se a realização de etnografia, com observação participante a fim de se obter um maior conhecimento das práticas de uso da tecnologia móvel.

No presente estudo foi possível constatar que o elemento família/filhos (ter ou não) influencia o uso da tecnologia móvel. Deste modo, sugere-se a realização de um estudo quantitativo a fim de verificar a influência deste fator nas percepções dos paradoxos de uso da tecnologia móvel. Este tipo de estudo pode contribuir também para que se verifique se existe associação entre diferentes variáveis do fenômeno (correlação), bem como permitirá investigar o grau de explicação entre duas ou mais variáveis quantitativas ou qualitativas a fim de prever outras variáveis (regressão). Tais análises permitirão que o fenômeno dos paradoxos de uso da tecnologia móvel seja mais bem explicado em termos quantitativos.

Referências Bibliográficas

- ADMINISTRADORES.COM. **Cresce o uso de dispositivos móveis no ambiente de trabalho**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/tecnologia/cresce-o-uso-de-dispositivos-moveis-no-ambiente-de-trabalho/65213/> Acesso em: 06 de Janeiro de 2013.
- ANDRIESSEN, E.; VARTIAINEN, M. **Emerging Mobile Virtual Work**. In: ANDRIESSEN, E. VARTIAINEN, M (Eds.) *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Heidelberg: Springer, 2006.
- ARNOLD, M. On the Phenomenology of Technology: The “Janus-Faces” of Mobile Phones, **Information and Organization**, 13: 231–56, 2003.
- AUGÉ, M. **Não-Lugares**: Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas: Papirus, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição, 1979.
- BASOLE, R. C. Enterprise mobility: Researching a new Paradigm. **Information Knowledge Systems Management**, vol. 7, p.1–7, IOS Press, 2008.
- BARLEY, S.; MEYERSON, D.; GRODAL, S. E-mail as a source and symbol of stress. **Organization Science**, vol. 222, n. 4, pp. 887-906, 2011.
- BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. **MIS Quartely**, 77(3), 369-386, 1987.
- BEHR, A.; FREITAS, H. M. R.; CORSO, K. B; MARTENS, C. D. P. M. Visões Imbricadas: TempoEspaço e Sociomaterialidade como Perspectivas de um “Território Virtual”. In: **XV SEMEAD**, Seminários em Administração. São Paulo, 2012.
- BEHR, A.; FREITAS, H. M. R.; CORSO, K. B. Virtual Territory: A Proposal for a Study in Organizational Context. In: 9th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management, 2012, São Paulo. **Anais do 9th CONTECSI**, International Conference on Information Systems and Technology Management, 2012.
- BN MERCADO. **Acesso à internet via tablets e smartphones cresceu 59% em 2012**. Disponível em: <http://www.bahianoticias.com.br/mercado/noticia/8671-acesso-a-internet-via-tablets-e-smartphones-cresceu-59-em-2012.html>. Acesso em 06 de Janeiro de 2013.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; BROLLO, M. S.; MORENO JUNIOR, V. A. Mobilidade Computacional no Trabalho: Um Estudo sobre as Experiências dos Usuários de Telefones Inteligentes. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP, 2009.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2010.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. et al. The Mobile Communication Society: A cross - cultural analysis of available evidence on the social uses of wireless communication technology. **International Workshop on Wireless Communication Policies and Prospects: A Global Perspective**: 327 p., 2004.

CASTELLS, M.; FERNANDÉZ-ARDEVOL, M.; QIU, J. L.; SEY, A. **Mobile Communication and Society**: A Global Perspective. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2007.

CASTELLS, M. **Sociedade em Rede**. São Paulo. Paz e Terra. Volume 1. 8ª Edição. 2005.

CECEZ-KECMANOVIC et al. On Sociomateriality of Information Systems and Organizing. **MIS Quarterly Special Issue**. Call for Papers. Disponível em: http://www.misq.org/skin/frontend/default/misq/pdf/CurrentCalls/SI_Sociomateriality.pdf. Acesso em: 20 Novembro 2011.

CHEN, L. D.; NATH, R. Nomadic culture: Cultural support for working anytime anywhere. **Information Systems Management**, v. 22, n. 4, pp. 56-64, 2005.

CHEN, L.; NATH, R. A socio-technical perspective of mobile work. **Information Knowledge Systems Management**, v. 7, p. 41-60, 2008.

CIBORRA, C. The mind or the heart? It depends on the (definition of) situation. **Journal of Information Technology**, 21, 129-139, 2006.

CIO. Tecnologia. **IDC: até 2013, 1 bilhão de pessoas terão celular para uso profissional**. Disponível em: <http://cio.uol.com.br/tecnologia/2010/02/19/idc-ate-2013-1-bilhao-de-pessoas-terao-celular-para-uso-profissional/>. Acesso em: 01 de Junho de 2010.

CIO. **Gerenciamento de dispositivos móveis: o que você deve saber**. Disponível em: <http://cio.uol.com.br/gestao/2011/12/13/gerenciamento-de-dispositivos-moveis-o-que-voce-deve-saber/> Acesso em 20 Março de 2012.

CIO. **Mini tablets responderão por 60% do mercado já em 2013, afirma IDC.** Disponível em: <http://cio.uol.com.br/noticias/2012/12/04/mini-tablets-responderao-por-60-do-mercado-ja-em-2013-afirma-idc/>. Acesso em 06 de Janeiro de 2013.

COMPUTERWORLD. **Com aumento do uso de smartphones e tablets, gestão de dispositivos vai decolar.** 2012a. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/negocios/2012/10/26/com-aumento-do-uso-de-smartphones-e-tablets-gestao-de-dispositivos-vai-decolar/>. Acesso em: 07 de Janeiro de 2013.

COMPUTERWORLD. **TI em Mutação.** 2012b. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/blog/opiniao/2012/08/02/ti-em-mutacao/>. Acesso em 06 Fev. 2013.

CORSO, K. B.; CAVEDON, N. R.; FREITAS, H. M. R.. Mobilidade Espacial, Temporal e Contextual: um estudo de inspiração etnográfica sobre o Trabalho Móvel em Shopping Center. In: Encontro de Administração da Informação - ENADI, 2011, Porto Alegre/RS. **Anais do III Encontro de Administração da Informação - ENADI, 2011.**

CORSO, K. B.; FREITAS, H. M. R.; BEHR, A. Os Paradoxos de Uso da Tecnologia de Informação Móvel: a Percepção de Docentes usuários de *Smartphones*. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro/RJ. **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD, 2012.**

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7a. Edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995.

DENZIN, N.; LINCOLN, I. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOURISH, P. What we talk about when we talk about context. **Personal and Ubiquitous Computing**, v.8, p.19–30, 2004.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n.4, p.597-635, dec. 2003.

EXECUTIVE NEWS. **Empresas devem se preparar para o uso de tablets e smartphones no ambiente de trabalho, diz pesquisa da Accenture.** 2012. Disponível em: <http://www.executivenews.com.br/index.php/news/acontece/1864-empresas-devem-se-preparar-para-o-uso-de-tablets-e-smartphones-no-ambiente-de-trabalho-diz-pesquisa-da-accenture->. Acesso em 06 de Janeiro de 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

- FREIRE-MAIA, N. **A ciência por dentro**. Petrópolis: Vozes, 1991.
- FREITAS, H; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx, 2000.
- G1. **Vendas de smartphones no Brasil devem crescer 73% em 2012, diz IDC**. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/03/vendas-de-smartphones-no-brasil-devem-crescer-73-em-2012-diz-idc.html>. Acesso em 04 de Julho de 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5a. Edição. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, A. P. B.; JOIA, L. A. Uma investigação acerca dos paradoxos presentes na relação entre executivos e *smartphones*. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2011.
- GONÇALVES, A. P. B. **Executivos, gênero e smartphones**: uma exploração quanto aos paradoxos tecnológicos e às copying strategies. 2012. 248 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.
- GREEN, N. On the Move: Technology, Mobility, and the Mediation of Social Time and Space. **The Information Society**, v.18, pp. 281-292, 2002.
- HUNTLEY, R. **The World according to Y: Inside the new adult generation**. Sydney: McPherson's Printing Group, 2006.
- IDG NOW. **Estudo aponta smartphone como maior oportunidade para o e-commerce**. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/mercado/2012/02/24/estudo-aponta-smartphone-como-maior-oportunidade-para-o-e-commerce/>. Acesso em: 06 Mar 2012.
- IT WEB. **Especial smartphones: melhora da economia deve aumentar demanda**. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=69112>. Acesso em: 03 de Julho de 2010.
- JARVENPAA, S. L.; LANG, K. R. Managing The Paradoxes of Mobile Technology. Ubiquitous Computing. **Information Systems Management**, Fall, 2005.
- JAMIL, A. C. C. **O Tele-trabalho e a Significação do Espaço na Constituição da Competência e Gestão da Carga de Trabalho**: um estudo das interações na atividade dos

analistas de dossiês de processos habitacionais numa instituição bancária. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

KAKIHARA, M. **Hypermobility: emerging work practices of ICT-enabled mobile professionals**. Tese (Doutorado). London: London School of Economics, Department of Information Systems, 2003.

KAKIHARA, M.; SORENSEN, C. Expanding the 'Mobility' Concept. **ACM SIGGROUP Bulletin**, N. 22, p. 33-37, 2001.

KAKIHARA, M.; SORENSEN, C. Mobility: an extended perspective. In: **Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences**, 35, Big Island, Hawaii, IEEE, 2002a.

KAKIHARA, M.; SORENSEN, C. Fluid interaction in Mobile Work Practices. In: **First Global Mobile Roundtable**, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University, Tokyo, japan, May, 1-15, 2002b.

KLEINROCK, L. Breaking loose. **Communications of the ACM**, vol. 44(9), p. 41-45, 2001.

KORNAK, A. Wireless and Mobility Defined. In: KORNAK, A.; TEUTLOFF, J.; WELINBERGER, M. **Enterprise Guide to Gaining Business Value from Mobile Technologies**. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc, 2004.

KRISTOFFERSEN, S.; LJUNGBERG, F. Mobility: From stationary to mobile work. **Planet Internet**. In: Braa, K.; Sorensen, C.; Dahlbom, B. Lund, Sweden, Studentlitteratur: 41-64, 2000.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982.

LANZA, B. B. B.; CUNHA, M. A. Relations Among Governmental Project Actors: The case of Paraná mGov. In: **Conf-IRM International Conference on Information Resources Management**, 2012, Viena/Austria. Conf-IRM International Conference on Information Resources Management Conference Proceedings. Viena: WU, 2012. v. 1. p. 1-1.

LANZA, B. B. B.; CUNHA, M. A.; SCALET, D. A história do governo móvel do Estado do Paraná. In: **XVII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública**, 2012, Cartagena. Anais do XVII Congresso Internacional del CLAD. Cartagena: CLAD, 2012. v. 1. p. 1-14.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- LEMOS, A. **Cultura das Redes**. Salvador: EDUFBA, 2002.
- LEE, H.; WHITLEY, E. A. Time and Information Technology: Temporal Impacts on Individuals, Organizations, and Society. **The Information Society**, v.18, pp. 235-240, 2002.
- LÉVY, P. **O Que é o Virtual?** São Paulo: Ed. 34, 1996.
- LING, Rich. **New tech, new ties: how mobile communication is reshaping social cohesion**. Cambridge, MIT Press, 2008.
- LYYTINEN, K.; YOO; Y. Research Commentary: The Next Wave of *Nomadic* Computing. **Information Systems Research**, Vol. 13, No. 4, pp. 377–388, 2002.
- MACHADO, C. B.; FREITAS, H. Modelo para Planejamento de Iniciativas de Adoção de Tecnologias Móveis na Interação entre Organização e Indivíduo. **Anais do I Encontro de Administração da Informação**. Florianópolis/SC, 2007.
- MANNHEIM, K. **The Problem of Generations**. In: Essays on the sociology of knowledge. KECSKEMETI, P. (Ed.), Nova York: Routledge & Kegan Paul, 1952.
- MANNHEIM, K. **Ideologia e utopia: introducción a la sociologia del conocimiento**. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- MANICA, A.; SACCOL, A. I. C. Z. Avaliação dos Resultados de Adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS): O Caso IBGE - CENSO 2007. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP, 2009.
- MARQUES, E. V. M.; JOÃO, B. N. Mobilidade: Uma Investigação De Uso Por Executivos Brasileiros. **Anais do XXVII Encontro da ANPAD**. Atibaia/SP, 2003.
- MAY, T. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MAZMANIAN, M.; ORLIKOWSKI, W.; YATES, J. Crackberrys: exploring the social implications of ubiquitous wireless e-mail devices. **Proceedings of the EGOS**, 2006.
- MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. Generations Defined. **Ethos**: Vol 18, No 1, 2010.
- MICK, D.; FOURNIER, S. Paradoxes of Technology: consumer cognizance, emotions and coping strategies. **Journal of Consumer Research**, 25(20), 123-143, 1998.
- MÔNACO DOS SANTOS, H. **Trabalho Móvel: em trânsito por aeroportos e aviões**. 2011. 355f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

MOURA FÉ, A. L. D. M. **Tecnologias Móveis e Vida Pessoal**. 2008. 163f. Tese (Doutorado em Comunicação). Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

MYERS, A. et al. Taking Handeld Devices to the Next Level. **IEEE Computer Society**, December, p. 36-43, 2004.

ORLIKOWSKI, W. J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. **Organization Science**. 11, 4: 404–428, 2000.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. **Organization Studies**, 28(9), 1435–1448, 2007.

ORLIKOWSKI, W. J. The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. **Cambridge Journal of Economics**, 34, 125–141, 2010.

ORLIKOWSKI, W.; IACONO, S. Desperately seeking the “IT” in IT research: a call to theorizing the IT artifact. **Information Systems Research**, 12 (2) 121-134, 2001.

ORLIKOWSKI, W.; YATES, J. It’s about time: Temporal structuring in organizations, **Organization Science**, p. 685-695, nov/ dec., 2002.

PERRY, M. et al. Dealing with Mobility: Understanding Access Anytime, Anywhere. **ACM Transactions on Computer-Human Interaction**, v.8, n.4, p.323-347, 2001.

PICA, D.; KAKIHARA, M. The Duality of Mobility: Understanding Fluid Organizations and Stable Interaction. In: **11th European Conference on Information Systems (ECIS)**, Naples, Italy, June, 2003.

PICA, D.; SORENSEN, C. On Mobile Technology in Context: Exploring Police Work. **Journal of Computing and Information Technology**, vol. 12, no. 4, pp. 287-295, 2004.

PINHEIRO DOS SANTOS, Andrea. **Impactos da tecnologia móvel e sem fio nos sistemas de informação empresariais sob a perspectiva dos atores sociais – estudo de caso**. 2011. 128 f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2011.

RAMOS, A. S. M.; ALVERGA, P. R. Um Estudo sobre a Adoção de Tecnologias Móveis em Empresas do Nordeste do Brasil. In: **VI International Conference of Iberoamerican Academy of Management**, 2009, Buenos Aires. Proceedings of the 6th International Conference of IAM.

Relatório de Gestão do Exercício de 2011 da Universidade Federal do Pampa

(UNIPAMPA). 2012. Disponível em: www.unipampa.edu.br. Acessado em 15 de maio de 2012.

Resolução n. 5 do Conselho Universitário (CONSUNI) da Universidade Federal do

Pampa (UNIPAMPA). Disponível em: www.unipampa.edu.br. Acessado em 15 de maio de 2012.

Resolução n. 33 do Conselho Universitário (CONSUNI) da Universidade Federal do

Pampa (UNIPAMPA). Disponível em: www.unipampa.edu.br. Acessado em 10 de maio de 2012.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 1 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. In:

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: HOLZMANN, L.; CATTANI, A. D. (Orgs). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. 358 p.

ROUSSOS, G. Ubiquitous Computing for Electronic Business. In: ROUSSOS, G. (Ed.).

Ubiquitous and Pervasive Commerce: New Frontiers for Electronic Business. Springer, 2006.

SACCOL, A. I. C. Z. **A Teoria da Hospitalidade e o Processo de Adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio**. 2005. 307 f. Tese (Doutorado em Administração),

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SACCOL, A. Z. et al. *M-Learning* ou Aprendizagem com Mobilidade: um estudo

exploratório sobre sua utilização no Brasil. **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2007.

SACCOL, A.; REINHARD, N. Processo de adoção e decorrências da utilização de

tecnologias de informação móveis e sem fio no contexto organizacional. **Anais do XXIX Encontro da ANPAD**. Brasília/DF, 2005.

SACCOL, A.; REINHARD, N. Tecnologias de Informação Móveis, Sem Fio e Ubíquas:

Definições, Estado-da-Arte e Oportunidades de Pesquisa, **Revista de Administração Contemporânea**, 2007.

SACCOL, A. I. Z., MANICA, A., ELALUF-CALDERWOOD, S. Innovation and adoption of mobile technology in public organizations: the IBGE case. **RAE – Revista de**

Administração de Empresas, vol. 51, n. 1, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SHAMBARE, R.; RUGIMBANA, R.; ZHOWA, T. Are mobile phones the 21st century addiction? **African Journal of Business Management**. Vol. 6(2), pp. 573-577, 2012.

SCORNAVACCA, E.; BARNES, S. J. Mobile Business Research published in 2000-2004: Emergence, Current Status, and Future Opportunities. **Communications of the Association for Information Systems**, vol. 17, p. 635-646, 2006.

SCORNAVACCA, E.; MCKENZIE, J. Unveiling managers' perceptions of the critical success factors for SMS based campaigns. **Int. J. Mobile Communications**, Vol. 5, No. 4, 2007.

SCORNAVACCA, E.; BARNES, S. J. The strategic value of enterprise mobility: Case study insights. **Information Knowledge Systems Management**, vol. 7, p. 227–241, 2008.

SCORNAVACCA, E.; HUFF, S.; MARSHALL, S. Mobile phones in the Classroom: If You Can't Beat Them, Join Them. **Communications of the ACM**, vol. 52, n. 4, 2009.

SORENSEN, C. et al. Exploring enterprise mobility: Lessons from the Field. **Information Knowledge Systems Management**, vol. 7, p. 243–271, 2008.

SORENSEN, C. **Enterprise Mobility: Tiny Technology with Global Impact on Work**. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

TAMMINEM, S.; OULASVIRTA, A.; TOISKALLIO, K.; KANKAINEN, A. Understanding mobile contexts. **Personal and Ubiquitous Computing**, 8: 135–143, 2004.

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital**. Tradução Marcello Lino. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010, do original “Grow Up Digital”, McGraw-Hill, 2008.

TAURION, C. BYOD: Bring Your Own Device. **Blog do Cezar Taurion: Software, Open Source, SOA, Innovation, Open Standards, Trends**. Reportagem postada em 18 jun. 2012. Disponível em: https://www.ibm.com/developerworks/mydeveloperworks/blogs/ctaurion/entry/byod_bring_your_own_device?lan%20g=en&lang=en. Acesso em: 12 fev. 2013.

TURBAN, Efraim, McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

URRY, J. Mobile sociology. **British Journal of Sociology**, v. 51, n. 1, p. 185-203, January/March, 2000.

VARTIAINEN, M. Mobile Virtual Work – Concepts, Outcomes and Challenges. In: ANDRIESSEN, E; VARTIAINEN, M (Eds.) **Mobile Virtual Work: A New Paradigm?** Heidelberg: Springer, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUAN, Y.; ZHENG, W. Mobile task characteristics and the needs for mobile work support: A comparison between mobile knowledge workers and field workers. **Eighth International Conference on Mobile Business.** ICMB, pp.7-11, June/July, 2009.

ZHANG, J.; YUAN, Y. M-commerce versus Internet-based E-commerce: The key differences. **Proceedings of The Americas Conference on Information Systems**, 8, p. 1892-1901, 2002.

ZHENG, W.; YUAN, Y. Identifying the differences between stationary office support and mobile work support: a conceptual framework. **Int. J. Mobile Communications**, Vol. 5, No. 1, pp.107–122, 2007.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista I

PERFIL DO USUÁRIO DE TECNOLOGIA MÓVEL

1. Idade:
2. Tempo de atuação na docência:
3. Tempo de Unipampa:
4. Exerce a docência em que área?

TECNOLOGIAS MÓVEIS

5. Você recebeu algum tipo de tecnologia móvel (celular, *notebook*, *smartphone*...) quando assumiu este cargo de gestão por parte da instituição? Existe alguma normativa para tal?
6. Tens necessidade de usar o 3G? Por quê?

TAREFAS MÓVEIS

7. Que tipos de atividades e tarefas relativas ao trabalho, você efetua no *notebook/smartphone*?
8. Poderia detalhar quais as rotinas de trabalho que desempenha nesta ferramenta móvel?
9. Você costuma realizar várias tarefas no *notebook* ao mesmo tempo? Por quê?
10. Como você vê o uso do e-mail na gestão da Unipampa?
11. Como é o seu uso de e-mail para as atividades de gestão da Unipampa?
12. Você lê e responde e-mails institucionais fora do seu horário de trabalho e finais de semana e férias? Por quê?

CONTEXTO MÓVEL

13. Em que momentos você sente a necessidade de usar a tecnologia móvel, o *notebook* e o *smartphone*? Por quê?
14. Em que locais você sente a necessidade de usar a tecnologia móvel, o *notebook* e o *smartphone*? Por quê?
15. Você costuma levar o *notebook* para as reuniões? Por quê? Nas reuniões quais as principais atividades que você desempenha no *notebook*?
16. Quanto tempo do seu dia você utiliza o *notebook/smartphone* para questões de trabalho? Quanto tempo do seu dia você fica conectado? Você define horários específicos para usar e não usar o *notebook/smartphone*?
17. Tem um lugar específico que você deixa seu *notebook/smartphone*? Onde costuma carregá-lo? Por quê?
18. Você percebe alguma mudança de comportamento seu assim que adquiriu o seu *notebook/smartphone*? Relacione.
19. Você consegue perceber quais os fatores (contexto) que mais influenciam você a utilizar o *notebook/smartphone*? (culturais, tecnológicos, pessoais, organizacionais).
20. Em uma palavra, defina a sua relação com a tecnologia móvel.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado em Administração

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Sou doutoranda do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS) na área de Sistemas de Informação e Apoio à Decisão. Estou realizando uma pesquisa sob orientação do Prof. Dr. Henrique M. R. de Freitas.

Esta pesquisa pretende compreender a relação existente entre as práticas sócio-materiais do usuário e os paradoxos de uso da tecnologia móvel. Os gestores da Unipampa são usuários destas tecnologias e serão o campo de estudo desta tese. Para tanto, você está sendo convidado a participar dessa entrevista, que solicitará informações sobre suas práticas de uso de tecnologias móveis (*notebook* e *smartphone*), bem como percepções da mesma.

Esta é uma pesquisa anônima, ou seja, você não será identificado nominalmente em momento algum, e tão pouco qualquer dado individual será revelado. Além disso, a participação na pesquisa é voluntária, sendo que você pode deixar de participar do estudo a qualquer momento, sem prejuízo nenhum. Informo que os dados coletados serão guardados em um banco de dados geral de forma que sua identidade não poderá ser revelada em momento algum.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Os dados que você fornecerá serão utilizados exclusivamente para o presente estudo e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos através da própria tese a ser defendida junto ao PPGA/EA/UFRGS, e de artigos publicados em periódicos científicos e apresentações em eventos científicos.

Qualquer dúvida a respeito desta pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável, Kathiane Benedetti Corso, pelo telefone (XX) XXXX-XXXX ou pelos e-mails kathi_corso@yahoo.com.br e kathianecorso@unipampa.edu.br.

Kathiane Benedetti Corso - Pesquisadora

Consinto em participar deste estudo e declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos na mesma e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome

Local e Data

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista II

1. Planejamento X Improvisação

1a. O uso do *notebook/smartphone* permite que você planeje melhor suas tarefas, reuniões e atividades diárias? De que forma?

1b. O uso do *notebook/smartphone* proporciona a você maior capacidade de improvisação, à medida que você gasta menos tempo gerenciando tarefas e agendas? De que forma?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

1c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

2. Controle X Caos

2a. O uso do *notebook/smartphone* ajuda você a organizar e controlar as suas tarefas no dia-a-dia? De que forma?

2b. Em algum momento o uso do *notebook/smartphone* faz você se sentir sem controle com relação às suas tarefas? Isso provoca uma certa desordem no seu dia-a-dia? Relate alguma situação.

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

2c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

3. Eficiência X Ineficiência

3a. Com o seu *notebook/smartphone* você realiza as tarefas com mais rapidez e menos esforço do que sem ele? De que forma?

3b. O uso do *notebook/smartphone* faz com que você perca mais tempo e dispense maior esforço na execução de algumas tarefas? De que forma?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

3c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

4. Independência X Dependência

4a. O uso do *notebook/smartphone* provoca em você uma sensação de independência? Como?

4b. Você se sente dependente do *notebook/smartphone*? De que forma isso acontece? Você sente algum desconforto quando não está conectado no *notebook/smartphone*, mesmo que temporariamente?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

4c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

5. Liberdade/Empoderamento X Escravidão

5a. O uso do *notebook/smartphone* te dá liberdade, pois permite que você se comunique sem restrições? De que forma? Essa liberdade te empodera?

5b. Você sente necessidade de estar sempre disponível e conectável no seu *notebook/smartphone*? Como isso se manifesta nas suas atividades? Sente-se supervisionado?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

5c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

6. Autonomia X Vício

6a. O uso do *notebook/smartphone* proporciona a você mais autonomia e flexibilidade no dia-a-dia de trabalho como gestor? Você se sente mais disponível tanto para o ambiente de trabalho como para a família e amigos, independentemente do momento e local em que se encontra? De que forma?

6b. Você sente o impulso acessar constantemente seu *notebook/smartphone* e mantê-lo constantemente atualizado checando e-mails? Por quê? Como isso acontece?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

6c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

7. Engajamento X Desengajamento

7a. O uso do *notebook/smartphone* faz com que você se envolva e engaje amplamente em processos de comunicação via e-mail? De que forma?

7b. O uso do *notebook/smartphone* faz com que você se distancie e desengaje em processos de comunicação presenciais? De que forma?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

7c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

8. Continuidade X Assincronidade

8a. O uso do *notebook/smartphone* faz com que você fique em constante fluxo de informação com os demais colegas de trabalho? Você se sente continuamente conectado, mantendo um amplo fluxo de informação com os colegas? De que forma e com que frequência?

8b. Você costuma responder os e-mails tão logo recebe ou espera um tempo e responde todos juntos? Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para decidir quando e para quem estará disponível pelo *notebook/smartphone*? Quais?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

8c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

9. Integração X Isolamento

9a. O uso do *notebook/smartphone* proporciona uma maior integração com as demais pessoas? Facilita a interação entre você e os demais colegas? De que forma?

9b. O uso do *notebook/smartphone* causa um maior distanciamento com as demais pessoas, por tomar lugar de outras atividades? De que forma isso acontece?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

9c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

10. Público X Privado

10a. Você utiliza seu *notebook/smartphone* somente quando está sozinho em algum ambiente? Por quê?

10b. Você percebe que o uso do *notebook/smartphone* acaba acarretando invasão do espaço do outro? Por quê?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

10c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

11. Criatividade fluida X Criatividade limitada

11a. Alguma vez durante o uso do *notebook/smartphone* você conseguiu ter alguma ideia criativa para o gerenciamento de conflitos, tomada de decisão ou algo similar no ambiente de trabalho? Relate.

11b. Para você o *notebook/smartphone* impede que você tenha alguma ação improvisada ao utilizá-lo?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

11c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

12. Colaboração fluida X Colaboração limitada

12a. O uso do *notebook/smartphone* permite que você estabeleça interações remotas, possibilitando que você e demais colegas colaborem além das barreiras temporais e espaciais? De que forma isso acontece?

12b. O uso do *notebook/smartphone* apoia somente a interação situacional, isto é, auxiliando o trabalho seu com pessoas que estão engajadas fisicamente? Por quê?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

12c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

13. Controle fluido X Controle limitado

13a. Você utiliza o *notebook/smartphone* como apoio à gestão a fim de controlar alguma atividade referente à supervisão e gerenciamento do trabalho que você tenha distribuído (se caso for)? De que forma isso acontece?

13b. Você acredita que o uso do *notebook/smartphone* possibilita aumentar a discrição individual nas atividades laborais o que dificulta que você controle as pessoas de sua equipe? Por quê?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

13c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

14. Competência X Incompetência

14a. Os aplicativos e ferramentas do seu *notebook/smartphone* permitem que você se sinta mais eficiente e competente no seu dia-a-dia por desenvolver novas competências, fazendo coisas que antes você não fazia? De que forma?

14b. Você tem alguma dificuldade de lidar com seu *notebook/smartphone*, que faça com que você se sinta, muitas vezes, incompetente? Qual?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

14c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

15. Satisfação/Necessidades Preenchidas X Criação de Necessidades

15a. O uso do *notebook/smartphone* consegue suprir e satisfazer as necessidades de trabalho do seu dia-a-dia com base no conhecimento que você já possui? De que forma?

15b. O uso do *notebook/smartphone* exige que você desenvolva novos aprendizados ou especialização do seu conhecimento? De que forma?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

15c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

16. Novo X Obsoleto

16a. Você acredita que usa um *notebook/smartphone* atual? Por quê? Você consegue visualizar os benefícios que esta tecnologia promete?

16b. Quando você adquiriu seu *notebook/smartphone*, você chegou a pensar que de certo modo ele já seria uma tecnologia obsoleta ou ultrapassada? Por quê?

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

16c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

17. Ilusão X Desilusão

17a. Ao adquirir um novo *notebook/smartphone*, você cria algum tipo de expectativa quanto às novas possibilidades de comunicação e interação oferecidas? Relate.

17b. Alguma vez você já se sentiu desapontado ao comprar um novo *notebook/smartphone*, ao perceber que o aparelho não oferecia todos os benefícios e facilidades que almejava? Relate.

- Se o gestor perceber o paradoxo, perguntar:

17c. Você tem alguma estratégia específica para lidar com esse sentimento?

APÊNDICE D – Lista das Anotações de Campo nas Reuniões Ordinárias do CONSUNI

Anotações de Campo das observações da 29ª Reunião Ordinária realizada em 01 de Junho de 2012 – *Campus* Caçapava do Sul

Anotações de Campo das observações da 30ª Reunião Ordinária realizada em 28 de Junho de 2012 – *Campus* Santana do Livramento

Anotações de Campo das observações da 32ª Reunião Ordinária realizada em 30 de Agosto de 2012 – *Campus* São Borja

Anotações de Campo das observações da 33ª Reunião Ordinária realizada em 27 de Setembro de 2012 – *Campus* Dom Pedrito

APÊNDICE E – Anotações de Campo

- [redacted] abre o Yahoo mail
- 9:49 → está acontecendo a reunião e eu recebo um email da [redacted] relativo ao Curso de Adm.!
- [redacted] mostra tela do note para [redacted]
- [redacted] [redacted] no email
- [redacted] em arquivo Word.
- [redacted] está com papel e cometa
- [redacted] olha pl tela do [redacted]
- [redacted] está com net e abre um arquivo Word.
- [redacted] abre ata de alguma reunião da Unipampa
- [redacted] abre o site da Unipampa
- [redacted] pega uma agenda, olha pl ata q̄ está na tela (foto)
Após ela arranca a folha da agenda. Deixa a lapiseira no note. Pega o papel e entrega pl secretária do CONSUNI
- [redacted] Pergunto pl [redacted] se ela conseguiu conectar. Ela disse q̄ apareceu conectado mas ã acessa. Está el papel e cometa fazendo anotações.