



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ANA PAULA BORGES GONÇALVES**

**Executivos, Gênero e Smartphones:  
Uma exploração quanto aos paradoxos tecnológicos e às *copying strategies***

Rio de Janeiro  
2012

**ANA PAULA BORGES GONÇALVES**

**Executivos, Gênero e Smartphones:  
Uma exploração quanto aos paradoxos tecnológicos e às copying strategies**

Tese apresentada à Escola Brasileira de Administração  
Pública da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para  
obtenção do título de Doutor em  
Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:  
Sistemas de Informação

Orientador:  
Prof. Luiz Antônio Joia

Rio de Janeiro

2012

Gonçalves, Ana Paula Borges

Executivos, gênero e smartphones : uma exploração quanto aos paradoxos tecnológicos e às copying strategies / Ana Paula Borges Gonçalves. – 2012.

**248 f.**

**Tese (Doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**

**Orientador: Luiz Antonio Joia.**

**Inclui bibliografia.**

1. Executivos – Efeito de inovações tecnológicas. 2. Inovações tecnológicas. 3. Sistemas de comunicação móvel. I. Joia, Luiz Antonio. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.407



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

ANA PAULA BORGES GONÇALVES

**EXECUTIVOS, GÊNERO E SMARTPHONES: UMA EXPLORAÇÃO QUANTO  
AOS PARADOXOS TECNOLÓGICOS E ÀS ESTRATÉGIAS DE  
RELACIONAMENTO**

Dissertação apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Data da defesa: 27/06/2012.

Aprovada em: 27/06/2012.

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

Luiz Antonio Joia  
Orientador (a)

Deborah Moraes Zouain

Hermano Roberto Thiry Cherques

Amarolinda Iara da Costa Zanela Saccol

Veranise Jacobowski Correia Dubeux

**“A única certeza é a certeza do movimento”**

Vera Calvet

**Para Mariana e Gabriel.**  
Com imenso amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Luiz Antônio Joia, por sua amizade, direcionamento, dedicação e ensinamentos, desde a época do Mestrado.

À Profa. Deborah Zouain, que me acolheu em um momento de dificuldade, contribuindo para que eu pudesse dar seguimento ao curso de Doutorado.

A todos os executivos que participaram da fase de coleta de dados, por sua paciente contribuição.

A todos os funcionários e professores da EBAPE, pela ajuda e convivência gartificante.

Aos meus colegas de turma, Ana Luiza, Leandro, Marco Aurélio, Rosângela e Viviane, por compartilharem comigo essa grande jornada.

À minha mãe, Elsa, pelo suporte e ajuda, com meus filhos, Mariana e Gabriel, na fase final de doutoramento.

E por fim, à Espiritualidade, que com sua presença e amor me guia a todo momento.

Sansy Moiô.

## RESUMO

Argumentando-se que as Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) vêm ocupando um espaço, cada vez maior, na vida dos indivíduos, e que, em função desta proximidade, novas formas de interação aparecem, este trabalho procurou aprofundar a relação entre Smartphones e Gênero. Fundamentado em abordagens teóricas relativas à existência de paradoxos associados ao uso de artefatos tecnológicos e às copying strategies adotadas pelos usuários, este estudo procurou identificar a existência e a intensidade de paradoxos associados ao uso diário de smartphones por executivos brasileiros, de ambos os sexos. O trabalho também procurou avaliar a forma como os executivos lidam com as possíveis ambiguidades vivenciadas em seus dia-a-dia. O método de estudo de caso múltiplo, cujos executivos eram as unidades de análise, foi aplicado junto a executivos mulheres e homens, usuários constantes da tecnologia smartphone e ocupantes de cargos de médio e alto escalão em grandes empresas brasileiras. A partir de um método de coleta misto – *questionários, diários de uso e entrevistas em profundidade* –, o trabalho teve o objetivo de aprofundar e refinar os estudos sobre paradoxos tecnológicos, bem como iniciar análises quanto à relação do gênero e esses mesmos paradoxos. Após a consolidação e análise dos dados obtidos, verificou-se que apenas parte dos 14 paradoxos tecnológicos apresentados por Mick e Fournier (1998), Jarvenppa e Lang (2005) e Mazmanin *et al.* (2006) foram associados à interação entre executivos e smartphones. Dos 6 paradoxos identificados, 2 foram exclusivamente relacionados às mulheres, sugerindo que as executivas percebem e vivenciam os paradoxos com mais intensidade do que seus pares masculinos. Os dados também revelaram que diante das ambiguidades, os executivos mulheres e homens procuram adotar estratégias de enfrentamento, tentando desenvolver um relacionamento positivo e de parceria com seus artefatos. Ao final, as conclusões e implicações deste estudo são detalhadamente apresentadas.

**Palavras-chave:** paradoxos tecnológicos; estratégias de relacionamneto; gênero; executivos; smartphones.

## ABSTRACT

Considering that the Wireless and Mobile Information Technology have been occupying a crescent space in our lives, changing the way how we use it, this study sought to deepen the relationship between smartphones and gender. Based on theoretical approaches regarding the paradoxes associated with the use of technological artifacts and copying strategies adopted by users, this study intended to identify the existence and intensity of paradoxes associated with the daily use of smartphones by Brazilian executives of both genders. The study also aimed to assess how managers deal with the possible ambiguities experienced in their day-to-day. From a mixed collection method - questionnaires, daily use and in-depth interviews - the work was intended to deepen and refine the study of technology paradoxes and begin analysis on the relationship between gender and such paradoxes. After consolidation and data analysis, it was found that only some of the 14 technology paradoxes provided by Mick and Fournier (1998), Jarvenppa and Lang (2005) and Mazmanin et al. (2006) were associated with the interaction between managers and smartphones. Of the six paradoxes identified, two were exclusively related to women, suggesting that executives perceive and experience the paradoxes with more intensity than their male counterparts. The data also revealed that in touch with the ambiguities, both executives looking to adopt coping strategies, trying to develop a positive relationship and partnership with its artifacts. Finally, the conclusions and implications of this study are presented in detail.

**Keywords:** technological paradoxes; copying strategies, gender, executives, smartphones.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

**Quadro 1** – Ambiguidades decorrentes da adoção das TIMS pelas organizações

**Quadro 2** – Oito paradoxos centrais associados aos paradoxos Tecnológicos

**Quadro 3** – Copying strategies para gerenciamento de Paradoxos Tecnológicos relacionados ao uso/consumo

**Quadro 4** – Novos Paradoxos para produtos de tecnologia móvel

**Quadro 5** – Dualidades conflitantes encontradas no uso do smartphone

**Quadro 6** – Levantamento bibliográfico acerca das dimensões entre gêneros no mercado formal de trabalho

**Quadro 7** – Novas perspectivas para estudos de Sistemas de Informação

**Quadro 8** – Paradoxos avaliados e respectivas sentenças que constituíram o questionário

**Quadro 9** – Copying strategies para gerenciamento de paradoxos tecnológicos relacionados ao uso/consumo

**Quadro 10** – Roteiro das entrevistas em profundidade (sentenças de estímulo)

**Quadro 11** – Categorias/conceitos aprofundados

**Quadro 12** – Sentimentos associados aos paradoxos tecnológicos e a relação com as dimensões espaço/tempo

---

**Figura 1** – Modelo Conceitual de Mick e Fournier (1998)

**Figura 2** – Modelo Conceitual de Jarvenpaa e Lang (2005)

**Figura 3** – Parte do Diário de Uso, modo exemplo de preenchimento, enviado para os respondentes

---

**Tabela 1** – Executivas respondentes da primeira etapa de coleta de dados

**Tabela 2** – Executivos respondentes da segunda etapa de coleta de dados

**Tabela 3** – Sujeitos respondentes da segunda etapa de coleta de dados

**Tabela 4** - Participantes das entrevistas em profundidade

**Tabela 5** – Resultado dos paradoxos avaliados quanto às executivas mulheres

**Tabela 6** – Resultados avaliados quanto aos executivos homens

**Tabela 7** – Resultado dos paradoxos encontrados em função do gênero**SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1. Problematização	12
1.2. Justificativa e Relevância do Estudo	20
1.3. Delimitações do Estudo	27
<b>2. TECNOLOGIA, ORGANIZAÇÕES E MOBILIDADE</b>	<b>29</b>
2.1. Tecnologia e Organizações	29
2.2. Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS)	33
2.3. Oportunidades e Adversidades Geradas pelas TIMS	36
2.4. TIMS e Mobilidade	44
<b>3. COMUNICAÇÃO E INDIVÍDUOS</b>	<b>51</b>
3.1. Dos telefones, passando pelos Celulares e chegando aos Smartphones	51
3.2. Os Smartphones	57
<b>4. PARADOXOS TECNOLÓGICOS E A DIMENSÃO ESPAÇO/TEMPO</b>	<b>64</b>
4.1. Paradoxos Tecnológicos	64
4.1.1. O Estudo de Mick e Fournier (1998)	69
4.1.2. O Estudo de Jarvenpaa e Lang (2005)	75
4.1.3. O Estudo de Mazmanian <i>et al.</i> (2006)	79
4.2. Perspectivas das Dimensões Espaço/Tempo e Trabalho	81
4.3. As Implicações da Virtualização	91
<b>5. EXECUTIVOS E GÊNERO</b>	<b>94</b>
5.1. O Papel do Executivo	94
5.2. O Executivo e o Trato com a Tecnologia	109
5.3. Local de Trabalho: uma nova perspectiva	119
<b>6. ABORDAGEM METODOLÓGICA</b>	<b>122</b>
6.1. A Escolha do Caso	127
6.2. Desenho de Pesquisa, Coleta e Análise de Dados	128
<b>7. RESULTADOS</b>	<b>154</b>
7.1. Paradoxos Identificados	168
7.2. Sobreposição da Dimensão Espaço/Tempo Profissional e Pessoal	187
7.3. Copying strategies	195
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>200</b>

**REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

## APÊNDICES

## 1. INTRODUÇÃO

Para Kunsch (2001), a preocupação da comunicação no contexto da sociedade da informação assume cada vez mais relevância para as organizações. Atualmente, a comunicação é entendida, por diretores e presidentes de corporações, não só como instrumento de preservação e realce da imagem corporativa, mas, sobretudo, como elemento indispensável e capaz de agregar valor à conquista de competitividade (NASSAR, 2005) e sucesso para as organizações (RUGGIERO, 2002).

Entende-se que, hoje, estar conectado é uma condição fundamental para se sentir inserido em um mundo cada vez mais interativo, onde a informação é uma importante moeda de poder e troca. Esta realidade se faz presente não só no âmbito organizacional, mas também na esfera privada dos indivíduos. Enquanto as organizações procuram adotar tecnologias de comunicação móvel e sem fio<sup>1</sup> que permitam que seus funcionários se comuniquem de maneira mais rápida e eficiente, por meio de ferramentas como celulares e smartphones<sup>2</sup>; estes mesmos funcionários, em suas vidas particulares, também adotam ferramentas que os permitam se sentir mais conectados e socialmente integrados. O crescimento da penetração dos smartphones e das redes sociais demonstra a importância da tecnologia e do conceito de conexão como forma de tradução dessa idéia de pertencimento do homem contemporâneo. Essa nova ordem, representada pela crescente importância do acesso à informação e pela possibilidade de estar conectado a “qualquer hora e lugar”, vem alterando de forma significativa as dinâmicas sociais, permitindo novas formas de colaboração e interação entre as pessoas (LYYTINEN e YOO, 2002; PICA e KAKIHARA, 2003).

---

<sup>1</sup> Entende-se como Tecnologia de Comunicação Móvel e Sem Fio todo artefato tecnológico que permite que um indivíduo se comunique com outro indivíduo, por meio de troca de dados e fala, sem que o emissor ou receptor da mensagem estejam fixos em um local específico.

<sup>2</sup> Para este trabalho, trata-se smartphone como todo o aparelho que permite que os usuários recebam e enviem *e-mails* de qualquer lugar e em qualquer momento, sem que haja a necessidade de estar “logado” à Internet. O sistema, em questão, utiliza a tecnologia “push”, que “empurra” os *e-mails* para os usuários, sem que estes precisem esperar o *download* dos mesmos.

O uso da tecnologia, principalmente as baseadas na Internet, tem um papel preponderante na configuração dessa nova ordem, na qual o homem passa a ser reconhecido, também, por sua dimensão conectável. Esse fenômeno deixa, cada vez mais, de ser exclusividade de uma pequena parcela da população e segue, de maneira geométrica, ao encontro de um número cada vez mais significativo de indivíduos em todo o mundo. A desregulamentação das telecomunicações, a miniaturização dos satélites e o desenvolvimento de tecnologias móveis tornaram essa ampliação possível, permitindo que uma grande massa de pessoas pudesse ter acesso a um mundo cada vez mais conectado (FURTADO *et al.*, 2006).

Esta rapidez e instantaneidade inerentes ao processo das atuais formas de se comunicar alteram a percepção das pessoas em relação aos limites entre tempo e espaço, à medida que redefinem e reorganizam esses processos (GIDDENS, 1990). As tecnologias baseadas na Internet permitiram que distâncias geográficas fossem reduzidas e o tempo de acesso à informação e de resposta também se alterassem. O conceito de tempo e espaço linear foi substituído pela idéia de tempo e espaço fragmentados, onde é possível estar em vários lugares ao mesmo tempo, fazendo coisas diferentes ao mesmo tempo (CASTELLS, 1996). Nesse sentido, a Internet permite que várias “caixinhas de saberes e fazeres” sejam abertas ao mesmo tempo, permitindo uma ampliação dos domínios de tempo e espaço que, paradoxalmente, parece reduzir a percepção humana acerca dessas mesmas dimensões.

Uma das inovações tecnológicas que permitiu este exacerbamento da idéia de instantaneidade é a tecnologia “push”, que empurra a informação para o usuário. Essa tecnologia, em oposição à tecnologia “pull” onde o usuário precisa ir atrás da informação, mudou a lógica da relação entre indivíduo e informação. Os meios de informação de massa, por exemplo, são orientados pela lógica “pull”, onde o usuário acessa a informação quando faz o movimento de busca – ao ligar a TV, ao comprar o jornal ou uma revista, ao ligar o rádio. Hoje, já é possível fazer com que a informação vá até o usuário. Cada vez mais, os aplicativos e ferramentas baseados na Internet procuram maneiras de entender o consumidor, para poder oferecer informações que sejam de interesse do usuário e que possam ser “entregues” a todo o momento.

Atualmente, as ferramentas tecnológicas já permitem que o usuário seja avisado, por meio de um sinal, de que uma dada mensagem chegou ou está disponível. Ao receber uma mensagem no celular, por exemplo, o usuário pode ser avisado por meio de um sinal visual ou sonoro. Esta tecnologia denominada “push” foi potencializada com o advento do smartphone.

Os smartphones possuem um *software* integrado que possibilita o acesso a uma série de serviços de dados e comunicação, como por exemplo, acesso sem fio a *e-mail*, dados corporativos, telefone, mensagens instantâneas, Internet e aplicativos de produtividade pessoal. Assumindo que o aparelho está ligado e há sinal disponível, o usuário não perde tempo em ligar o computador, logar-se na Internet ou esperar o *download* dos *e-mails*. Os *e-mails* vêm até ele, em qualquer lugar que ele estiver e em qualquer momento. A ferramenta *e-mail*, tão vinculada ao uso de smartphones, está intimamente ligada aos conceitos de assincronicidade, gerenciamento de mensagens de texto, multiplicidade de recipientes e incremento de interações (CULNAN e MARKUS, 1987; O’MAHONY e BARLEY, 1999), permitindo que as ideias de conectividade e instantaneidade se amplifiquem - características tão desejadas atualmente.

No Brasil, de acordo com uma pesquisa feita pela W/McCann e o Grupo.Mobi, em Agosto de 2011, os smartphones já eram usados por mais de 30% dos internautas brasileiros, alcançando a marca de quase 20 milhões de aparelhos no país. O estudo também demonstrou que mais da metade desses aparelhos foi comprada nos últimos 6 meses, sugerindo uma crescente penetração do mesmo em todas as classes sociais. Comparativamente com os dados de 2010, percebe-se um crescimento de 165% em apenas um ano, o que coloca o Brasil na posição de um dos mercados de tecnologia móveis mais promissores do mundo. Os resultados também refletem a importância cada vez maior destes aparelhos no dia-a-dia das pessoas, principalmente entre os mais jovens, com 76,8% dos usuários situados na faixa de até 44 anos. (IPSOS MEDIACT, 2011).

Diante desse crescimento exponencial e sabendo que os smartphones estão ainda mais presentes no grupo de trabalhadores, preponderantemente executivos e profissionais liberais, justifica-se a escolha deste artefato como foco deste trabalho. Apesar da temática - tecnologia e organizações – ser amplamente estudada no meio acadêmico, são restritos os estudos que buscam relacionar as implicações da adoção da tecnologia móvel nos universos profissional e pessoal do executivo. Enquanto a maioria dos pesquisadores tem explorado a relação entre tecnologia e sociedade, no que é chamado de “era da informação”, é raro o estudo das micro-implicações dessa adoção, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, pelos “indivíduos corporativos”.

Além disso, a maioria dos estudos que trata sobre o uso das TIMS, o faz sob a perspectiva dos ganhos e benefícios oriundos desta adoção para empresas e funcionários. O mercado de informática também exalta as vantagens das tecnologias móveis juntos aos clientes e consumidores, associando a ideia de mobilidade com a de liberdade. Entretanto, estudos embasados em paradoxos tecnológicos demonstram que a adoção da tecnologia proporciona tanto aspectos positivos quanto negativos para aqueles que a usam (WINNER, 1994, GOODMAN, 1998 e BOORSTIN, 1978). Segundo Lyytinen e Yoo (2002) e Pica e Kakiara (2003), as tecnologias móveis redefinem as dinâmicas sociais por meio do surgimento de novas formas de interação e colaboração. Desse modo, ao mesmo tempo em que o smartphone passa a ser uma ferramenta cotidiana das pessoas, contribuindo para a agilidade na comunicação, ele também pode provocar dependência, ansiedade e diminuição no tempo livre das pessoas.

Para Lewis (2000), a velocidade da mudança tecnológica, da competitividade global e da diversidade da força de trabalho revela e intensifica os paradoxos. O conceito amplo de paradoxo originou-se com os filósofos da antiguidade e desde então muitos pesquisadores têm estudado este conceito (KETS de VRIES, 1995; SABELIS e YBEMA, 1996; HATCH e EHRLICH, 1993). Do ponto de vista lógico, paradoxo é uma afirmação que é em si mesma uma contradição, embora seja possivelmente bem fundamentada e essencialmente válida (QUINE, 1966; HANDY, 1994). Uma contradição é uma relação lógica existente entre duas proposições. Neste sentido, entende-se que uma

tecnologia pode ser paradoxal quando ela gera no indivíduo sentimentos ambíguos acerca de sua utilização. Mick e Fournier (1988) contribuíram para o entendimento da discussão acerca dos paradoxos, quando decidiram avaliá-los a partir de uma pesquisa qualitativa que identificou oito paradoxos relacionados ao uso da tecnologia. Javernpaa e Lang (2005) também estudaram o conceito, mais especificamente, no âmbito da tecnologia móvel, contribuindo para a identificação de mais quatro paradoxos. Finalmente, seguindo essa linha, Mazmanian *et al.* (2006) aprofundaram o conceito de paradoxos tecnológicos associados à tecnologia móvel, por meio de uso de *e-mails* em aparelhos BlackBerrys e avaliaram a utilização do smartphone, encontrando três dualidades inerentes ao seu uso: continuidade/assincronicidade, engajamento/desengajamento e autonomia/vício.

Grande parte dos paradoxos de tecnologia móvel encontrados na literatura pode ser analisada sob a ótica das alterações de percepção das dimensões de espaço e de tempo, por parte dos indivíduos adotantes desta tecnologia. A sensação ambígua de liberdade e escravidão, oriunda da utilização de um aparelho celular, por exemplo, tem raízes na percepção destas duas dimensões. Ao mesmo tempo em que um usuário pode sentir-se um cidadão do mundo, por ter acesso às pessoas, às informações e às imagens de vários lugares, sentindo-se conectado e livre, ele pode sentir-se preso e escravizado à necessidade de manter seu aparelho sempre ligado (GOODMAN, 1998; BOORSTIN, 1978). Da mesma forma em que ele pode fazer uma série de tarefas utilizando a tecnologia (enviar *e-mails*, ler notícias, ouvir música e baixar arquivos de trabalho), aumentando a noção de maximização do tempo, o usuário também pode sentir seu tempo comprimido, em função de uma crescente sobrecarga de tarefas imposta pela velocidade dos acontecimentos do dia-a-dia.

Desse modo, a tecnologia pode facilitar a independência e reduzir restrições, mas também pode provocar dependência e mais restrições. No que tange à discussão sobre a alteração das dimensões espaço-tempo, Giddens (1990) acredita que a adoção de novas tecnologias de informação traz a possibilidade do “distanciamento espaço-tempo”, causando um encolhimento das relações sociais ao longo do tempo e do espaço. Por permitir acesso à informação em qualquer lugar e em qualquer momento,

o smartphone pode proporcionar uma redimensionalização da percepção do espaço-tempo pelo usuário e, mais especificamente, pelo executivo, à medida que estes aparelhos permitem transitar pelas dimensões profissionais e privadas com mais facilidade e flexibilidade. Para Virilio (1993), o conceito de virtualização pode ser entendido como o principal causador do que poderia ser chamado de uma “implosão do espaço-tempo”, fazendo emergir uma possível crise na percepção destas duas dimensões ontológicas. Se antes os limites de espaço do trabalhador eram mais facilmente visíveis – fábrica/escritório *versus* casa –, assim como os limites do tempo – expediente de trabalho *versus* tempo de lazer –, hoje parece haver uma sobreposição destas dimensões (CASTELLS, 1996; GIDDENS, 1990; GREEN, 2001; HASSAN, 2003; HORNING *et al.*, 1999). Nesse sentido, as implicações oriundas desta redimensionalização (*home office*, horário flexível, grupos de trabalho intermediados por tecnologia e outros) permitiram uma sobreposição desses espaços, tornando o limite entre eles mais difuso e permeável. O uso do celular e do smartphone, este último principalmente devido à utilização da tecnologia “push” e à não necessidade de estar ligado à Internet, amplificam essa noção de sobreposição do espaço-tempo profissional e pessoal.

Entendendo que toda e qualquer situação ambígua gera dúvida no indivíduo e, portanto, ansiedade (LUHMANN, 1998), é possível admitir que a utilização de smartphones pode contribuir para o surgimento de sentimentos paradoxais nos executivos. Tais sentimentos podem se fazer presentes quando os executivos começam a se relacionar com tal ferramenta de maneira conflituosa (SMITH e BERG, 1987). Entende-se por conflito, a toda situação que intrinsecamente possa gerar desconforto. Se um dado executivo sente-se na obrigação de manter seu smartphone ligado durante o final de semana, para estar disponível para algum assunto profissional, esta exigência pode englobar conceito de controle. Se um executivo sente-se obrigado a responder uma mensagem instantaneamente após a sua chegada, mesmo estando em sua hora de lazer, tal exigência pode estar relacionada a sentimentos de dependência e escravidão. Segundo Mick e Fournier (1998), o uso de tecnologias pessoais está relacionado a essas experiências paradoxais, à medida que os

profissionais estão sempre mesclando experiências positivas e negativas sem, muitas vezes, chegar a um equilíbrio entre os polos opostos.

Adicionalmente, a relação entre gênero e paradoxos tecnológicos é algo novo no estudo de Sistemas de Informação. Os estudos existentes baseiam-se fundamentalmente na análise das diferenças entre os gêneros quanto à implementação de tecnologias, bem como análises sobre as respectivas diferenças em uso e percepção. A partir de uma abrangente revisão bibliográfica em periódicos nacionais e internacionais, não se identificou nenhum trabalho que aprofundasse a teoria dos paradoxos tecnológicos à luz da perspectiva de gênero. Para este trabalho, as noções de “homem” e “mulher” deixam de abranger apenas diferenças biológicas e passam a ser entendidas, também, como categorias historicamente construídas, cujas particularidades derivam das diferenças culturais de cada grupo social e das definições das realidades que as estabelecem. A partir desta perspectiva, as diferenças entre os gêneros não seriam estáticas e pré-definidas, mas ativas e, portanto, mutáveis e conjunturais (LOURO, 2000; GROSSI, 2004). Desta forma, a questão do gênero e a relação com o smartphone é aprofundada neste estudo, a partir dos papéis sociais, normas e comportamentos esperados tanto para homens quanto para mulheres.

A partir destes recortes, este trabalho buscou avaliar a relação entre os executivos e o smartphone, a partir da perspectiva de gênero, usando o arcabouço teórico dos paradoxos tecnológicos de Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006). Entende-se que esta temática é relevante, já que a tecnologia móvel faz parte da vida das organizações e, portanto, assuntos desta natureza, se investigados sob a ótica científica, são relevantes para o meio acadêmico e empresarial. Temas relacionados aos paradoxos tecnológicos também estão em pauta e são especialmente importantes no mundo atual, onde a adoção da tecnologia permeia, cada vez mais, o dia-a-dia dos indivíduos e das organizações. Handy (1994), em seu livro *The Age of Paradox*, afirma que a habilidade de gerenciar paradoxos é um fator crítico de sucesso para as organizações no mundo atual e, portanto, o entendimento de sua natureza é crucial para o gestor contemporâneo.

Após caracterizar brevemente este estudo, apresenta-se a seguir a estrutura desta tese, que se desenvolve em oito capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução, composta pela problematização, justificativa, relevância e delimitação do estudo. O segundo capítulo, intitulado Tecnologia, Organizações e Mobilidade, detalha a relação entre esses três temas, principalmente no que tange às Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio. Explora-se as oportunidades e adversidades geradas pelo uso desses artefatos nas organizações, bem como o impacto no conceito de mobilidade vivenciado pelos profissionais. O terceiro capítulo, chamado Comunicação e Indivíduos, faz um breve histórico, desde o advento dos telefones fixos até os smartphones, pontuando as principais características deste último. O quarto capítulo, denominado Paradoxos Tecnológicos e Dimensão Espaço/Tempo, apresenta o arcabouço teórico que norteia este estudo, bem como reflete sobre a alteração na percepção das dimensões espaço/tempo proporcionadas pelo fenômeno da virtualização. O quinto capítulo chama-se Executivos e Gênero e apresenta um breve levantamento da teoria referente às funções gerenciais. A questão do gênero também é aprofundada, a partir da perspectiva feminina, não só quanto à função executiva, mas também quanto ao trato com a tecnologia. Além disso, aprofundam-se as implicações geradas no local de trabalho em função das novas tecnologias colaborativas. O sexto capítulo trata dos aspectos metodológicos que nortearam este trabalho, apresentando de forma detalhada o desenho da pesquisa, bem como o processo de coleta e análise de dados. O sétimo capítulo apresenta os resultados obtidos em campo e os analisa sob a luz da teoria apresentada. Por fim, o oitavo capítulo trata das considerações finais, implicações acadêmicas e gerenciais deste trabalho, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

### **1.1. Problematização**

O objetivo desta pesquisa é aprofundar o estudo dos paradoxos tecnológicos identificados por Mick e Fournier (1988), Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006) no que se refere ao uso de tecnologias móveis por executivos, mais especificamente o smartphone, com foco no gênero. Nesse sentido, apresentam-se as

seguintes perguntas de pesquisa: i) **Os paradoxos tecnológicos identificados e extensivos a uma série de tecnologias podem ser encontrados, também, na relação entre executivos e smartphones?** ii) **Se positivo, quais destes paradoxos são mais fortemente visualizados nesta relação?** iii) **De que forma executivos homens e mulheres lidam com os paradoxos tecnológicos que eles percebem?**

## **1.2. Justificativa e Relevância do Estudo**

Cada vez mais, os indivíduos e as organizações adotam o uso de tecnologias móveis em seu dia-a-dia. Tal adoção é entendida, preponderantemente, como um facilitador no planejamento e gerenciamento de tarefas, bem como um importante instrumento de comunicação e conexão. Entretanto, sabe-se que a adoção de tecnologias móveis também pode acarretar consequências adversas. A partir deste cenário, há a necessidade crescente de se entender as dinâmicas envolvendo os aparelhos de tecnologia móvel e os executivos, a fim de garantir um melhor entendimento dos impactos dessa interação.

A escolha do tema tecnologia móvel - Tanto a indústria quanto a academia vêm desenvolvendo pesquisas, com o intuito de maximizar os esforços de interação eficiente e bem sucedida entre os aparelhos móveis e os indivíduos. Esses esforços são baseados na premissa de que os aparelhos de tecnologia móvel viabilizam, cada vez mais, a possibilidade de comunicação, relacionamento e gestão de tarefas de forma fluida e eficiente, a partir da lógica da disponibilidade em qualquer tempo e lugar, por meio do aumento da possibilidade de mobilidade e conectividade entre profissionais. Entretanto, para muitos autores, como Pica *et al.* (2004), a adoção, o planejamento e a implementação desse “universo móvel” pode não ser tão simples para os indivíduos e organizações como se pode supor. Segundo esses autores, para que a implementação seja bem sucedida, é preciso que todos os indivíduos envolvidos no processo percebam ganhos oriundos da utilização da nova tecnologia e que a adoção da mesma seja orientada a partir das necessidades destes usuários.

Ainda sobre a crescente adoção de tecnologias móveis e a contínua mudança que aparelhos desta natureza vêm sofrendo, Johnson (1998) afirma que a forma convencional de se entender a interação entre homens e máquinas precisa ser reconsiderada, pois tal forma não atende e nem explica mais, o novo contexto de interação que vem se estabelecendo entre usuários e tecnologias. Sørensen *et al.* (2008), em artigo acerca da utilização e adoção de tecnologias móveis no âmbito organizacional, também afirmam que os gestores possuem desafios a serem gerenciados quanto a essa adoção. Para os autores, o tema tecnologia móvel está se movendo rapidamente para a lista das questões mais importantes do universo organizacional. Isto ocorre não apenas devido ao fato das crescentes inovações em tecnologia móvel facilitarem e darem suporte às tarefas diárias, como também à necessidade contínua das organizações responderem às pressões por performance, competitividade, eficiência e rapidez no trato da informação.

Entretanto, para Basole (2008), apesar da proliferação das tecnologias móveis e de informação estarem alterando de forma profunda a maneira como as pessoas trabalham, se comunicam, interagem e conduzem seus negócios, as organizações estão apenas iniciando o processo de reconhecer a importância e a potencialidade do impacto de transformação desse tipo de tecnologia, tanto no âmbito organizacional quanto individual. Para o autor, apesar do conceito de mobilidade continuar emergindo no âmbito organizacional e acadêmico, as implicações oriundas desse conceito necessitam de um maior entendimento, em virtude de sua complexidade. Nesse sentido, aprofundar o entendimento da natureza da relação entre indivíduos e smartphones pode contribuir para desvendar os principais desafios e oportunidades dessa interação.

Tecnologias diversas merecem estudos específicos - Segundo Saccol e Reinhard (2007), em trabalho sobre o mapeamento do estado-da-arte sobre as Tecnologias de Informação Móveis, tecnologias distintas são tratadas, na maior parte dos estudos, de forma genérica pelos pesquisadores. Ou seja, grande parte dos estudos aborda as tecnologias de informação móvel, sem fio ou ubíquas de forma indistinta, discutindo diversas aplicações, sem foco no estudo de tecnologias móveis específicas. Tratar

todas as tecnologias móveis da mesma forma é um equívoco, já que cada uma delas implica em um processo de hospedagem (CIBORRA, 2002), com interações de pessoas, propriedades institucionais e tecnologias diferentes (ORLIKOWSKI, 1992). Por possuírem tipos de serviços acoplados variados e, portanto, poderem ser usadas das mais diversas formas, o impacto da interação dessas tecnologias com seus usuários acontece de forma única para cada tipo de aplicativo (BALASUBRAMANIAN *et al.*, 2002; HEINONEN e ANDERSSON, 2003). Desse modo, faz-se relevante o aprofundamento do estudo da tecnologia específica do smartphone. Estudos específicos quanto ao impacto associado ao uso desses aparelhos ainda são poucos (VERSAKALO, 2009; JUNTUMAA e TUUNAINEN, 2006; OULASVIRTA e SUMARI, 2007; MAZMANIAN *et al.*, 2006). O estudo de Verkasalo (2009), por exemplo, procura apresentar, a partir de uma perspectiva quantitativa, como, onde e porque as pessoas usam os smartphones. Juntumaa e Tuunainen (2006), por outro lado, avaliam os benefícios da utilização de PIM's<sup>3</sup> por gerentes em organizações, enquanto Oulasvirta e Sumari (2007) analisam como os executivos lidam com vários artefatos tecnológicos, incluindo os smartphones. Já o estudo de Mazmanian *et al.* (2006), apesar de abordar a interação entre executivos e BlackBerrys, foca especificamente no uso de *e-mails*, como ferramenta de troca de informações. Nenhum dos estudos acima, portanto, trata a questão dos paradoxos tecnológicos relacionados ao uso do smartphone por executivos, a partir de todas as potencialidades desse aparelho.

O porquê da escolha dos smartphones - Atualmente, as tecnologias “person-to-person”, como celulares e smartphones, estão em lugar de destaque, não só na esfera aspiracional de consumo dos indivíduos, como também nos planos estratégicos das organizações. Novos modelos de smartphones surgem a cada momento no mercado, trazendo novos aplicativos, formatos e possibilidades, agregando valores distintos ao usuário. Desse modo, trabalhos mais robustos a respeito desses aparelhos são valiosos, já que estudos mostram que pode haver efeitos perturbadores com a intensificação de seu uso (CHRISTENSEN 1997; BARSÍ 2002), afetando toda a indústria

---

<sup>3</sup> PIM – Personal Information Management

de serviços móveis (VERKASALO, 2007). A escolha dos smartphones também está associada ao universo de atuação dos executivos.

Em 2007, Oulasvirta e Sumari (2007) fizeram um estudo em uma grande empresa de TI e perceberam que os executivos e profissionais que tratam com informação, frequentemente migram de aparelhos tecnológicos ao longo do dia (smartphone, *desktops*, *laptops* etc.). Ao acessarem várias ferramentas tecnológicas, encontram oportunidades de tornar o trabalho mais eficiente, mas, ao mesmo tempo, deparam-se com os desafios e dificuldades de os operacionalizarem, já que muitas vezes, tais ferramentas não possibilitam acessos a documentos e aplicativos comuns. Nesse estudo, verificou-se que os profissionais tendem a escolher as tecnologias em função da localização e tipo de uso. Por exemplo, enquanto os profissionais afirmaram que preferem ler jornais no *laptop* em função do tamanho da tela, eles também afirmaram que preferem usar o smartphone quando necessitam de uma informação rápida ou quando estão em movimento. Para esses profissionais, o smartphone foi identificado como a tecnologia preferida pela facilidade de mobilidade, menor tempo de acesso à informação desejada e por estar sempre ligado. Nesse contexto, entende-se que o smartphone é uma tecnologia fortemente associada ao universo dos executivos, principalmente em função da questão da flexibilização do tempo e espaço, esferas estas associadas a esse tipo de profissional.

A penetração desses aparelhos no Brasil também é outro fator que norteou a escolha desse artefato como foco de pesquisa. Hoje, a categoria de smartphones já aparece em primeiro lugar nas tecnologias de maior crescimento entre os dispositivos móveis no país, respondendo por 5,8% das vendas totais de telefone celular. Além disso, comparativamente a 2010, a venda de smartphones no mercado brasileiro cresceu 165% no primeiro semestre de 2011, sugerindo um crescimento também junto à classe C (GLOBO, SEÇÃO ECONOMIA, 2011). Acredita-se que com a redução do preço dos aparelhos e planos mais acessíveis, que permitam o acesso à Internet, o número de aparelhos smartphones continuará a crescer de forma exponencial nos próximos anos. Nesse sentido, estudos contextualizados ao mercado brasileiro, em função da sua

especificidade e maturidade quanto à adoção de tecnologia móvel, se fazem necessários e importantes (SACCOL e REINHARD, 2007).

Necessidade de estudos com viés mais comportamentais e com metodologia mais interpretativista - Apesar dos estudos de tecnologia de informação móveis figurarem entre os principais temas discutidos atualmente na área de Sistemas de Informação, fazendo emergir uma série de questões relativas à sua criação, escolha, adaptação e consequências de uso, ainda há importantes lacunas nesse campo de estudo, principalmente no que se refere à percepção de uso e natureza comportamental das interações. Uma lacuna encontrada a partir do mapeamento do estado-da-arte em tecnologias móveis, sem fio e ubíquas, realizado por Saccol e Reinhard (2007), diz respeito à predominância de estudos com viés racional e econômico, buscando, prioritariamente, entendimento em aspectos como aumento de produtividade e eficiência. Grudin (2002), Brown (2002) e Geser (2004) também ressaltam a importância de se avaliar, com mais cautela e atenção, as perdas e ganhos gerados pela adoção de tecnologias móveis, mais especificamente sob a ótica social de uso. A questão da carência empírica também resulta em outra lacuna apontada por esses autores. A maioria dos estudos relacionados ao tema Sistemas de Informação utiliza o método de pesquisa survey, com abordagens predominantemente quantitativas. Buscando uma nova perspectiva, o presente estudo optou pela adoção do método de estudo de caso com abordagem interpretativista, por permitir uma visão mais abrangente da relação entre executivos e smartphones. Segundo Benbasat *et al.* (1987), o método de estudo de caso é adequado quando se visa a um conhecimento mais profundo de uma realidade para a construção de uma proposição teórica.

Passados quase cinco anos dos estudos de Saccol e Reinhard (2007), verifica-se que apesar do número de trabalhos sobre tecnologia móvel ter se intensificado, continua-se verificando a predominância de estudos quantitativos, focados na racionalidade do uso da tecnologia e no entendimento genérico das tecnologias de informação nos periódicos do campo da Administração e de Sistemas de Informação, tanto no Brasil quanto no exterior. Em um artigo mais recente de Sandi e Saccol (2010) sobre sobrecarga de informações geradas pela adoção de Tecnologias da Informação Móveis

e Sem Fio, as autoras continuam reforçando a necessidade de pesquisas futuras que avaliem com maior profundidade os efeitos diretos e indiretos do uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio em profissionais, principalmente aquelas que abordem os reflexos cognitivos causados pelo uso intensivo desses dispositivos. Segundo as autoras, questões como ansiedade e comportamento dos indivíduos adotantes deste tipo de tecnologia merecem estudos em diferentes áreas, com diferentes tipos de profissionais móveis, a fim de se avaliar os impactos dessa adoção não apenas para sua vida profissional, mas também pessoal. Desta forma, busca-se neste estudo uma visão comportamental da relação de uso entre o indivíduo e a tecnologia smartphone, focando-se nas implicações da adoção dessa tecnologia, também no âmbito pessoal do executivo.

A importância de se estudar a variável gênero - No estudo de 2010, Sandi e Saccol (2010) ressaltaram a importância de se tratar a questão do gênero e seu comportamento frente à adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio, uma vez que existem evidências de que homens e mulheres se comportam de forma diferente quando expostos aos paradoxos tecnológicos. Jarvenpaa e Lang (2005) já haviam apontado que os paradoxos tecnológicos podiam se comportar de forma diversa, dependendo de fatores situacionais, com diferentes contextos tecnológico, pessoal, organizacional e cultural. Nesse sentido, estudar de que forma o gênero pode refletir na identificação e percepção dos paradoxos traz novos entendimentos e avanços à teoria sobre paradoxos tecnológicos (MICK e FOURNIER, 1998; JARVENPAA e LANG, 2005; MAZMANIAN *et al.*, 2006; JOHNSON *et al.*, 2008; CHAE E YEUM, 2010).

A complexidade aumenta à medida que os aparelhos tornam-se mais convergentes – Infere-se que à medida que as tecnologias móveis tornam-se cada vez mais convergentes e assimilam, cada vez mais, possibilidades e funções (acesso à *Web*, fotos, imagens, *e-mail*, relatórios, dados, *GPS* etc), os fatores ambíguos e não esperados quanto ao seu uso crescem, em função do aumento de sua complexidade. Desse modo, a versatilidade de seu uso e as implicações decorrentes disso impedem que trabalhos sobre essa temática sejam estaticamente conclusivos, necessitando-se, portanto, de estudos mais sofisticados à medida que a interação dos indivíduos com

tal tecnologia está em constante mudança (OULASVIRTA e SUMARI, 2007). Diferentemente das mídias mais antigas, como rádio e TV, que comparativamente com as tecnologias mais modernas pouco agregaram em convergência ao longo do tempo, as tecnologias móveis estão em constante transformação e, portanto, seu uso e as complexas implicações dessa tecnologia precisam ser constantemente aprofundadas.

A originalidade do foco de pesquisa - A partir das lacunas apontadas por trabalhos acadêmicos recentes, infere-se que o estudo da temática tecnologias móveis e paradoxos é extremamente atual e relevante. A partir de uma revisão bibliográfica ampla e profunda em periódicos nacionais e internacionais, não foi encontrado nenhum artigo ou estudo que tratasse da questão específica da interação entre executivos e smartphones sob a perspectiva de paradoxos e, principalmente, de gênero.

Há uma série de trabalhos que versam sobre as variáveis “paradoxos tecnológicos”, “TIMS”, “executivos” e “gênero”, mas não de forma correlacionada, como se propõe neste estudo. A seguir, apresentam-se alguns destes estudos e os seus respectivos temas centrais: paradoxos tecnológicos (p.ex., MICK e FOURNIER, 1988; JARVENPAA e LANG, 2005; MAZMANIEN *et al.*, 2006; JOHNSON *et al.*, 2008 e CHAE e YEUM, 2010); adoção de TIMS em organizações (p.ex., SACCOL *et al.*, 2011; SACCOL e REINHARD, 2006; SØRENSEN *et al.*, 2008); TIMS e executivos (p.ex., MARQUES e JOÃO, 2003; JUNTUMAA *et al.*, 2006; OULASVIRTA e SUMARI, 2007); sobrecarga de informação relacionada ao uso de TIMS (p. ex., SANDI e SACCOL, 2010; STANLEY e CLIPSHAM, 1997; HEMP, 2009; DEAN e WEBBS, 2011; TIDLINE, 1999; JANSEN e DE POOT, 2006; ALLEN e SHOARD, 2005; AMMONS e MARKHAM, 2003); TIMS e gênero (p.ex., MADIGAN *et al.*, 2007; ZAUCHNER *et al.*, 2000; BAIN e RICE, 2006; JIN e PUNPANICH, 2011); impacto das TIMS, mais especificamente os celulares, na vida das pessoas (p.ex., GRANT e KIESLER, 2001; GESER, 2004; NICOLACI-DA-COSTA, 2002); TIMS e mobilidade (p.ex., PLISKIN, 1997; KAKIHARA e SØRENSEN, 2002; PICA e SØRENSEN, 2004; BASOLE, 2008; WEILENMANN, 2003; SANTOS, 2011; LING e HADDON, 2001); smartphones (p.ex., MAZMANIAN *et al.*, 2006; VERKASALO, 2009; KARKMAZ *et al.*, 2011; OLIVEIRA, 2007) e, finalmente, executivos e gênero (p.ex. TONELLI, 2005; BENZE e FILHO, 2003;

BETIOL e TONELLI, 1991; NETO *et al.*, 2010; LIMA, 2009; BRUSCHINI e PUPPIN, 2004; CHINCHILLA e LEÓN, 2005; CRZYBOVSKI *et al.*, 2001; CHÊNEVART e TREMBLAY, 1998; CORSINI e FILHO, 2004).

Como mencionado anteriormente, o presente estudo parte de arcabouço teórico associado aos paradoxos tecnológicos de Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006) e ao estudo de Mick e Fournier (1998) para a análise das copying strategies, visando aprofundar o entendimento do uso de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio por executivos. Segundo Poole e Van De Ven (1989), a construção de teoria por meio de uma perspectiva paradoxal parte do pressuposto de que teorias não são conhecimentos finais, mas sim recortes da realidade que, ao serem analisados sob perspectiva dual, podem gerar *insights* e, portanto, contribuir para um melhor entendimento do fenômeno em questão. Nesse sentido, ao procurar estudar os paradoxos, mais especificamente, os paradoxos tecnológicos relacionados aos smartphones, busca-se identificar e analisar as dualidades e ambiguidades presentes na relação entre indivíduos e tecnologias móveis e, a partir dessas contradições, avançar no entendimento desse campo de estudo.

### **1.3. Delimitação do Estudo**

Apesar de acreditar que todo estudo e avaliação dos resultados da adoção de tecnologias de informação, incluindo as móveis, fornecem um importante instrumento de análise para gerentes, aumentando sua capacidade de entendimento e de diagnóstico de lacunas e oportunidades para melhorias futuras, ressalta-se que estudos dessa natureza não são simples. Para Smithson e Hirschheim (1998), isso não é uma tarefa fácil, já que os resultados da adoção de tecnologia de informação possuem diferentes níveis de análise (macro, setorial, firma, aplicativos, parceiros, indivíduos etc), assim como diferentes consequências, tais como econômica, organizacional, social, gerencial e outras. Deste modo, há uma série de aspectos conjunturais que podem interferir nos resultados de estudos desta natureza e, portanto, o primeiro passo, para não correr o risco de generalizações, é ficar cientes dessas implicações.

Nesse sentido, faz-se necessário afirmar que não fazem parte do escopo deste trabalho a análise de outras ferramentas tecnológicas de comunicação usadas pelos executivos pesquisados, nem as consequências organizacionais resultantes da adoção da tecnologia smartphone pelos gestores.

Também não faz parte do escopo deste trabalho analisar aspectos corporativos ou comportamentais individuais e específicos que possam afetar a relação entre o executivo e a tecnologia smartphone, com exceção das próprias características vinculadas aos papéis sociais desempenhados por ambos os sexos, como, por exemplo, maternidade, para as mulheres. Há consciência de que características referentes ao tipo da organização, cultura organizacional, nível hierárquico, perfil de liderança, valores e outras variáveis (personalidade, ciclo de vida familiar etc) podem afetar a relação do funcionário com o smartphone. Nesse sentido, apesar deste estudo ter contado com a participação de executivos cujos aparelhos eram próprios ou dados pela organização e, em consequência disto, ter sido possíveis análises a partir desta variável no presente trabalho, infere-se que aspectos relacionados à propriedade do aparelho podem resultar em comportamentos diferentes por parte dos usuários, abrindo possibilidades para estudos mais específicos quanto a essas e outras variáveis. Entretanto, para fins de pesquisa, o objetivo deste trabalho é fazer um recorte muito particular, a partir de dois objetos - smartphones e executivos, e o impacto do gênero nesse tipo de interação.

## **2. TECNOLOGIA, ORGANIZAÇÕES e MOBILIDADE**

### **2.1. Tecnologia e Organizações**

A interação entre tecnologia e organização se confunde com a própria história do homem. Desde a pré-história, o homem criava e desenvolvia instrumentos primitivos à base de madeira, ossos, pedras e couro, destinados à sobrevivência das organizações tribais. Ao longo da história, percebe-se que essa relação é um processo interativo, já que as modificações tecnológicas fomentam mudanças nas relações econômicas, políticas, sociais e empresariais (FIGUEIREDO, 1996).

O significado da palavra tecnologia sofreu modificações ao longo do tempo – do discurso das artes técnicas para um esforço científico (SALOMON, 1984). A emergência do significado contemporâneo de tecnologia acontece a partir do século XVIII, em decorrência de um processo no qual ela encontra elementos para se desenvolver nas organizações e, ao mesmo tempo, transformar-se com base em uma gerência cada vez mais científica. Kranzberg e Purcell (1984), à medida que desfazem a idéia da tecnologia apenas definida como máquinas e processos, enfatizam que ela afeta o trabalho humano e as intenções do homem para satisfazer seus desejos, por meio de sua ação sobre os objetos físicos. Brynjolfsson (1993) também argumenta que uma ferramenta tecnológica só proporcionará saltos de produtividade se a organização aprender a lidar com ela. Dessa forma, para esses autores, a eficiência das máquinas e processos só pode ser otimizada em um contexto organizacional competente. Esse exemplo reforça o raciocínio de que o relacionamento entre tecnologia e organização é simbiótico ao invés de estanque (FIGUEIREDO, 1996). Considerando que a tecnologia emerge e se desenvolve em contextos sociais determinados, ela não pode ser dissociada do ambiente em que é utilizada, ou seja, a tecnologia envolve fatores organizacionais. Assim, para Barnett (1993), o significado abrangente da tecnologia engloba os seguintes componentes:

a) hardware técnico: configuração específica de máquinas, equipamentos, dispositivos, instrumentos, processos, estruturas físicas e respectivos *lay-outs*, necessários à geração de produtos ou serviços;

b) conhecimento (brainware): conhecimento científico e tecnológico, habilidades técnicas, talento, criatividade, valores, atitudes, cultura geral, educação formal, formação e aperfeiçoamento profissional, experiência, *know-how*, *know-what* e *know-why* da tecnologia;

c) organização: arranjo institucional (administrativo, burocrático, gerencial), por meio do qual o *hardware* técnico e o conhecimento são combinados e meios pelos quais são gerenciados (técnicas gerenciais, organização da produção, controle de qualidade, manutenção etc.). Consiste também de uma rede de relações físicas, informacionais e sócio-econômicas.

Para Barnett (1993), esses componentes da tecnologia são interdependentes e igualmente importantes, o que faz com que o relacionamento entre eles seja circular, isto é, não linear e não hierárquico. Nesse sentido, cabe à gerência restaurar a relação circular entre eles, todas as vezes que um dos componentes estiver super ou sub-enfatizado (ZELENY, 1990). Em função dessa interdependência, Meyer-Stamer (1992) afirma que a tecnologia não é neutra, já que ela está em contínua sintonia com o ambiente empresarial externo. Portanto, a partir dessa perspectiva, a aprendizagem inovadora exige uma nova concepção empresarial sobre a formação dos recursos humanos, baseada na interação <empresa+educação+tecnologia> (CORREA, 1989). Assim, implementar com êxito nas empresas a aprendizagem tecnológica significa torná-la fruto de decisões conscientes e inovadoras empreendidas pela gerência que, insatisfeita com o nível de eficiência alcançado em determinado momento, proporciona os recursos necessários para lograr inovações organizacionais (MEYER-STAMER, 1992).

Dentre as atitudes empresariais inibidoras da aprendizagem, destacam-se as percepções gerenciais equivocadas acerca da tecnologia, derivadas não apenas de

erros estratégicos nas decisões empresariais, mas também das características do ambiente no qual a empresa opera. Programas de inovação baseados na introdução de tecnologias avançadas que se limitam ao componente *hardware* técnico, na maioria das vezes implicam em resultados desapontadores, sob a perspectiva de incremento de competitividade e eficiência. Embora a alta tecnologia constitua poderosa força competitiva, é preciso esclarecer que em determinadas organizações, a sua introdução não significa, por si só, a geração dos efeitos esperados. Isso se deve à escassez de condições propícias: baixa capacitação técnica, estilos gerenciais obsoletos e viciados e, principalmente, carência de conhecimento necessário para absorver a nova tecnologia. É preciso considerar as habilidades e capacitação dos indivíduos, bem como a estrutura da empresa, suas políticas e procedimentos (FIGUEIREDO, 1996).

Ainda no que se refere à interdependência da tecnologia com os indivíduos na organização, Zuboff (1994) descreve que a tecnologia da informação é caracterizada por uma dualidade fundamental. Em primeiro lugar, a tecnologia pode ser utilizada para automatizar operações. Nessa perspectiva, o objetivo é substituir o esforço e a qualificação humana pelo trabalho de máquinas, o que permite que os mesmos processos sejam executados a um custo menor, com mais controle e continuidade. Segundo a autora, a tecnologia tem, entretanto, outro potencial: a informatização. Neste caso, vai-se além da mera automação, gera-se e divulga-se uma informação nova que pode aperfeiçoar o próprio sistema. Esta estratégia informatizante, diferentemente da mecanizada, reconhece o valor e a função da máquina inteligente, assim como sua interdependência com pessoas inteligentes e motivadas à aprendizagem e à inovação. Desta forma, é importante que as organizações percebam e estejam preparadas para as implicações das diversas micro-relações que advém de um processo de adoção tecnológica. Não bastaria, então, focar apenas no *hardware* ou nas análises métricas oriundas da implementação tecnológica, mas também nas percepções e sentimentos que emergem da relação entre a tecnologia e os usuários. Para John *et al.* (1999), dependendo do tipo de tecnologia implementada em uma organização, esse olhar precisa ser ainda mais apurado. Segundos os autores, as tecnologias, de modo geral, podem ser associadas a três tipos de inovação: inovação contínua, inovação dinâmica e inovação descontínua.

O celular e, posteriormente, o smartphone, assim como a Internet, são exemplos de inovações descontínuas, assim como foi a introdução do primeiro avião, automóvel, telefone e televisão. Esse tipo de inovação envolve a introdução de produtos totalmente novos que requerem a adoção de diferentes padrões de comportamento e, também, em muitos casos, a construção de uma infra-estrutura própria e modelos de negócio particulares. Desse modo, fica claro que a adoção da tecnologia de informação móvel e sem fio (TIMS) pelas organizações afetou de maneira descontínua a forma como os executivos e gestores produzem, trocam informações e, portanto, atuam no ambiente competitivo. Além disso, essa alteração na forma de comunicação resultante da adoção desse tipo tecnologia não ficou restrita apenas ao ambiente organizacional, impactando também o comportamento do executivo em seu universo particular. Nesse sentido, as implicações e a avaliação das micro-relações resultantes da adoção de tecnologias descontínuas, como celulares e smartphones, por parte das organizações, merecem ser profundamente consideradas.

Com o avanço contínuo da utilização da tecnologia pelas organizações, não só nos campos da automação, produção, desenvolvimento e pesquisa, mas, também, nos campos da comunicação e da inteligência, faz-se necessário aprofundar o entendimento sobre a relação entre a tecnologia, as organizações e os indivíduos. Essa reflexão não deveria visar apenas o levantamento de questões acerca das possíveis ambiguidades proporcionadas pelas tecnologias, mas, principalmente, buscar caminhos que ajudem as organizações e os indivíduos a lidarem, da melhor forma, com esses paradoxos encontrados. São comuns no campo da Administração pesquisas mais direcionadas para a investigação dos aspectos operacionais e de mensuração de resultados financeiros, oriundas da adoção da tecnologia pelas organizações. A relação entre a utilização de TI e os conceitos de eficiência e eficácia, portanto, norteiam o estudo da maioria dos autores. Strassman (1997), por exemplo, foi um dos pioneiros no estudo de métricas que objetivavam correlacionar o uso de tecnologia e da produtividade. Entretanto, como já demonstrado aqui, é importante um olhar mais cuidadoso e profundo quanto a essa adoção (MALONE *et al.*, 1987), a partir da ótica do indivíduo. Nesse sentido, este trabalho busca contribuir para o preenchimento desta

lacuna, à medida que aprofunda os estudos quanto ao uso dos smartphones pelos executivos homens e mulheres, não apenas quanto à possível identificação de paradoxos, mas também quanto às copying strategies, adotadas por esses profissionais.

## **2.2. Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS)**

Os serviços móveis e sem fio diferem de outros serviços de tecnologia por seus atributos temporais e espaciais, impactando a forma como se organiza o tempo, o trabalho e a forma como as pessoas interagem entre si. Ainda em 2003, Myers e Beigl (2003) já afirmavam que as tecnologias de computação móvel encontravam-se em evolução e pareciam destinadas a transformarem-se no novo paradigma dominante da computação. Hoje, com a introdução de novas características e serviços, constantemente agregados aos aparelhos de tecnologia móvel, essa realidade é verdadeira, tornando esse tipo de artefato não apenas mero fornecedor de serviços de telecomunicação, mas também, “parceiro” de dia-a-dia. Os novos modelos de smartphones, por exemplo, possuem câmeras digitais de alta resolução, serviço de reconhecimento de voz, TV/Vídeo, navegação e mais uma série de aplicativos que tornam a experiência de uso cada vez mais rica e abrangente (CHAE e YEUM, 2010). Em função disso, as TIMS são as novas protagonistas do mercado de tecnologia. Para alguns autores, o crescimento da telefonia móvel, banda larga e redes sem fio, isto é, da mobilidade e da possibilidade da computação em múltiplas plataformas e aparelhos, torna-se cada vez mais factível (KALAKOTA e ROBINSON, 2002; WATSON *et al.*, 2002), justificando o crescimento desse tipo de tecnologia.

Segundo Rubery (2005), as TIMS em primeira instância, mas também a pressão da competição global e o aumento de redes interorganizacionais, vêm intensificando, desde a década de 1980, as práticas de trabalho ditas flexíveis, caracterizadas por organizações descentralizadas, hierarquias enxutas, organização do trabalho baseada em equipes e relações de trabalho de curta duração (BATT, 2005; LAZZARATO e NEGRI, 2001; SENNETT, 1998; BARLEY e KUNDA, 2001). De acordo com alguns pesquisadores (KAKIHARA, 2003; SØRENSEN, 2004), as TIMS têm o potencial de alterar as

características espaciais e temporais do trabalho, aumentando a mobilidade dos profissionais e, conseqüentemente, a forma como lidam e experienciam as dimensões de tempo e de espaço em que estão imersos. Um exemplo disso é a forma como os executivos vivenciam as dimensões espaço-tempo nos escritórios. Segundo Ross (2006), apesar da estrutura fixa ter predominado por mais de 100 anos, desde o advento do telefone nos anos 1880, até o computador pessoal nos anos 1980, muita coisa vem mudando na configuração da rotina dos profissionais administrativos. Essa mudança vem sendo significativamente impactada pela introdução do telefone móvel celular, da tecnologia portátil e da redução dos custos gerada pela comunicação em “qualquer lugar e tempo”. Ainda para Ross (2006), as mudanças que já são vivenciadas serão ainda mais significativas em um futuro cada vez mais próximo. Para ele, o próximo passo segue na direção dos escritórios nômades, que prometem liberar o trabalho do lugar de trabalho. Ou como diriam Felstead *et al.* (2005), criar situações em que já não se vai mais ao escritório e, sim, o escritório estaria sempre com os profissionais.

Em função de todas essas transformações, as tecnologias móveis sem fio e ubíquas são destaque na academia, fundamentalmente na área de Sistemas de Informação, estando entre os assuntos mais estudados por pesquisadores em todo mundo (SACCOL e REINHARD, 2007). Esse interesse não é fruto apenas da franca expansão desse tipo de tecnologia, mas também do entendimento de que tais tecnologias vêm afetando a forma como as pessoas se relacionam, trabalham e vivem. Entretanto, apesar desse assunto gerar muito interesse, há ainda muita confusão em torno dos termos envolvendo essa temática, como: tecnologias móveis (*mobile*), tecnologias sem fio (*wireless*), tecnologias ubíquas e outras. Apesar de tais expressões serem usados de forma ampla no mercado e na Academia, falta, muitas vezes, uma definição mais clara sob seus significados e domínios (SACCOL e REINHARD, 2007).

Para este trabalho, adotou-se a terminologia TIMS (Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio), na qual o smartphone se insere. Ao utilizar a expressão TIMS, pretende-se englobar as definições tanto de tecnologias de informação móveis, quanto sem fio. Nesse sentido, para o conceito de mobilidade, usam-se as ideias de Kalakota e

Robinson (2002), que relacionam o termo mobilidade a portabilidade, ou seja, à capacidade de se levar para qualquer lugar um dispositivo de tecnologia de informação. Nessa definição poder-se-ia, incluir desde *laptops* até celulares. Quanto às tecnologias de informação sem fio, considera-se o uso de dispositivos conectados a uma rede ou a outro aparelho, por *links* de comunicação sem fio, como as redes de telefonia ou transmissão de dados via satélite (SACCOL e REINHARD, 2007).

As TIMS, ou mais especificamente os celulares e, por extensão, os smartphones, em função do conforto e facilidade que proporcionam (NORMAN, 1990) e a enorme penetração de mercado que atingiram sugerem um enorme impacto social. O ambiente empresarial, a exemplo do que ocorreu com os computadores de uso pessoal “fixo”, vem adotando rapidamente os dispositivos portáteis na automação dos seus processos, visando a aumentos de produtividade e agilidade nas operações (SØRENSEN *et al.*, 2008; BASOLE, 2008). Em consequência disso, o comportamento dos profissionais também é significativamente alterado (CAVAZOTTE *et al.*, 2009), bem como a dinâmica de trabalho. Essas mudanças são resultantes de vários motivos, entre eles, a redução de custos e a diminuição dos esforços de comunicação (ALLEN, 1977). Além disso, aponta-se também a redução dos custos de mobilidade, à medida que se permite que pessoas se comuniquem e trabalhem a distancia, com menor comprometimento na qualidade da comunicação. Esse impacto na forma como as pessoas se comunicam ocorre tanto na esfera profissional como pessoal, e está fortemente baseado na possibilidade dessas novas tecnologias reorganizarem os conceitos sobre tempo/espço. Baratos, flexíveis e permitindo comunicação em “qualquer lugar e tempo”, as TIMS tendem a tornar o processo de gestão e de decisão organizacional cada vez mais descentralizado e coordenado. Como resultado dessa descentralização, a complexidade desses sistemas organizacionais torna-se cada vez maior e menos previsível. A descentralização nas empresas também cria novas formas de interação entre os indivíduos, aumentando a velocidade dos complexos sistemas organizacionais e urbanos, em termos de ampliação da capacidade de geração, análise e transferência de dados.

É importante ressaltar também, que o avanço tecnológico das TIMS foi fortemente impactado pelo potencial gerado pela Internet, isto porque, ela encorajou o desenvolvimento de inúmeras soluções técnicas, resultando na disponibilização de dezenas de aplicativos. Atualmente, diferentes tipos de smartphones permitem que pessoas se comuniquem não apenas pelo telephone, mas também por *e-mail*, mensagens, trocas de imagens, dados, vídeos etc. No início, a principal função dos aparelhos móveis de comunicação era o serviço de ligação. Entretanto, esse foco vem mudando ao longo do tempo e, hoje, a indústria da telecomunicação foca em novos serviços e aplicativos, principalmente para os smartphones. Essa crescente convergência de serviços e funções, apesar de enriquecer a possibilidade de interação entre os indivíduos, também pode proporcionar mais complexidade de uso, acarretando efeitos não previstos. Segundo Jarvenpaa e Lang (2006), à medida que a relação dos indivíduos com a tecnologia móvel se torna mais abrangente e complexa, as experiências com esses aparelhos tendem a se tornar cada vez mais ambíguas e, portanto, paradoxais. Nesse sentido, faz-se relevante o estudo constante de novas tecnologias - no caso, o smartphone -, a fim de avaliar-se as implicações das contínuas inovações relacionadas às mesmas.

### **2.3. Oportunidades e Adversidades Geradas pelas TIMS**

Assim como aconteceu com a TV, a Internet ou com qualquer outra inovação que rapidamente tenha alterado a forma como as pessoas se relacionam, o crescimento vertiginoso das TIMS também tem provocado discussões acerca dos benefícios e desvantagens de sua utilização. Mudanças na tecnologia, especialmente a adoção de artefatos baseadas na Internet e a proliferação de ferramentas de comunicação, segundo Mazmanian *et al.* (2006), têm alterado de forma significativa como as organizações se comunicam e trabalham umas com as outras. Segundo Lyytinen e Yoo (2002) e Pica e Kakiara (2003), as TIMS vem redefinindo as dinâmicas sociais por meio do surgimento de novas formas de interação e colaboração, à medida que os aparelhos incluem novas possibilidades e aplicativos.

Em função da exponencial adoção das TIMS pelas organizações, alguns autores vêm buscando desenvolver estudos na área de Sistemas de Informação com o intuito de avaliar as implicações desse movimento. Muitos trabalhos buscam apresentar as vantagens da adoção das TIMS pelas organizações (como, por exemplo, BALASUBRAMANIAN *et al.*, 2002; STRASSNER e SCHOCH, 2003; KAKIHARA, 2003; DAVIS, 2002; GESER, 2004; JUNTUMAA e TUUNAINEN, 2006), abarcando, basicamente, os seguintes aspectos: maior flexibilidade de serviços, ampliação e aumento de qualidade nas interações com os clientes, aumento de produtividade em função da automação de processos, aumento de integração entre as unidades organizacionais, facilidade nas áreas de planejamento e comunicação, redução de sobrecarga de trabalho, entre outros.

Em função dessas vantagens, acredita-se que as estruturas organizacionais podem tornar-se mais flexíveis, à medida que é mais fácil conduzir as rápidas mudanças necessárias em um ambiente contingencial (GESER, 2004). Scornavacca e Barnes (2008) também argumentam que as tecnologias móveis permitem que as organizações se transformem de forma mais rápida (automação, compartilhamento de informação etc), aumentando os níveis de eficiência (ganhos de produção e redução de custo) e, particularmente, de flexibilidade, ubiquidade<sup>4</sup>, conectividade e interatividade. Para Sørensen *et al.* (2008), a vantagem central da adoção de tais tecnologias passa pelo sofisticação e pelo incremento de novas formas de colaboração entre os grupos de trabalho e funcionários, tornando o processo de comunicação mais dinâmico. Outra vantagem diz respeito à facilidade de acesso a dados, que, segundo Davis (2002), é muito superior à média que ocorria com acessos estritamente feitos por *desktops*, permitindo a expansão dos limites dos escritórios e do horário comercial. Quanto ao aumento da quantidade de comunicação entre as pessoas, o autor afirma que isso é reflexo da contínua utilização do “tempo morto” dos funcionários, nos intervalos entre as reuniões, tarefas e eventos. Atualmente, é comum as pessoas usarem seus celulares e smartphones na hora do almoço, enquanto se locomovem ou enquanto aguardam para entrar em uma aula ou consulta. Desta forma, as TIMS permitiram uma nova

---

<sup>4</sup> Pode-se simplificar o entendimento quanto ao conceito de ubiquidade, afirmando que o termo está relacionado à possibilidade de se “fazer qualquer coisa, em qualquer tempo e lugar”.

lógica quanto ao tempo, proporcionando novas leituras de expressões como, “enquanto eu ...”, “no intervalo de....”.

Ainda no que tange aos aspectos positivos da adoção das TIMS pelas organizações, Scheepers e Mckay (2004) procuraram classificar seus benefícios a partir de três diferentes tipos:

- Tipo 1 – relacionado à motivação e satisfação das pessoas, a partir de uma melhor qualidade e troca de dados;
- Tipo 2 – relacionado a ganhos de eficiência e produtividade;
- Tipo 3 – relacionado à satisfação e retenção de clientes e, conseqüentemente, aumento de lucratividade.

A tipologia proposta acima segue uma lógica semelhante a outros modelos genéricos que buscam entender as conseqüências da adoção de tecnologia pelas organizações, tais como os trabalhos propostos por Mirani e Lederer (1998) e Smithson e Hirschheim (1998). Entretanto, segundo Sacool e Reinhard (2006), é preciso ponderar que o uso das TIMS também tende a aumentar o ritmo de trabalho e sua complexidade, impactando o fluxo de dados e a interação entre as pessoas. Nesse sentido, o uso das tecnologias móveis precisa ser pensado de uma maneira mais abrangente, levando em consideração tanto os aspectos positivos quanto negativos dessa adoção, especialmente em relação à comunicação, coordenação, controle, processo decisório e também interações sociais. Como forma de refletir sobre as ambiguidades resultantes desse processo, Saccol e Reinhard (2006) prepararam um resumo apresentando a dialética provocada pelo uso das TIMS (Quadro 1).

**Quadro 1 – Ambiguidades decorrentes da adoção das TIMS pelas organizações**

<b>Decorrências Positivas das TIMS</b>	<b>Decorrências Negativas das TIMS</b>
Melhoria na capacidade de comunicação, coordenação, colaboração e troca de conhecimentos entre as pessoas.	A coordenação do trabalho pode tornar-se mais complexa.
Maior possibilidade de acesso a dados transacionais.	Sobrecarga de dados e informação.
Acesso direto a decisores e <i>stakeholders</i> .	Aumento da possibilidade de interrupções (recebimento de mensagens, informações, etc).
Compartilhamento de dados e documentos, facilitando o consenso e legitimação de decisões.	Tomada de decisões, apenas em eventos recentes ou evidências inadequadas.
Maior descentralização de comunicação.	“Ilusão de controle” por parte dos gestores, que decidem respaldados, pelo fácil acesso a dados transacionais.
Melhor alocação de tempo.	Possibilidade de perda de conhecimento e controle sobre as comunicações.
Maior capacidade de ajustes em programações em tempo real.	Aumento de demanda por resposta imediata.
Melhor controle de recursos.	Aumento de controle das organizações sobre as pessoas, afetando a privacidade das mesmas.
Proveito de <i>insights</i> fora do horário de trabalho.	Sobreposição das vidas pessoal e profissional, interferindo na qualidade de vida.
Acesso a dados corporativos, à distância e em “qualquer tempo”.	Isolamento, individualismo, dificuldade em se desenvolver equipes e estimular o desenvolvimento de pessoas.

Fonte: Adaptado de Saccol e Reinhard (2006), p. 156

Para Saccol e Reinhard (2006), essas contradições a respeito das TIMS revelam seu caráter ambíguo e, o fato de que elas, ao mesmo tempo, em que ajudam a moldar comportamentos, por eles são moldadas. O aumento de dependência e a redução de autonomia por parte dos funcionários, também foi identificado por Davis (2002) e Green (2001) como fatores adversos. Este último autor sugere que tais tecnologias encorajam a idéia de “vigilância constante”. Nesse sentido, as TIMS e, mas especificamente, os celulares e smartphones poderiam suscitar sentimentos de aprisionamento e escravidão. Harper (2001) e Taylor e Haper (2001) concordam com essa visão e afirmam que celulares e aparelhos semelhantes aumentam a possibilidade de controle por parte dos empregadores, ao “invadirem” os espaços e tempos

particulares de seus funcionários, aumentando os estados de tensão e ansiedade (SANDI e SACCOL, 2010). Entretanto, para Geser (2004), os celulares têm um certo caráter “subversivo”, à medida em que aumentam o poder dos indivíduos frente às organizações e demais instituições, fruto da facilidade e abrangência de comunicação que proporcionam.

Outra implicação do uso freqüente das TIMS diz respeito à memória. Para Sandi e Saccol (2010), as constantes interrupções e trocas de atividades em um curto período de tempo (chamadas, visualização de dados, navegação etc), além do frequente uso de mensagens instantâneas (CZERWINSKI *et al.*, 2000; RENNECKER e GOODWIN, 2005), podem tornar-se desgastantes e ocasionar lapsos ligados à memória. Outro aspecto refere-se às novas formas, normas e padrões de comunicação entre as pessoas. Dado o fato de que os teclados são menores e celulares e smartphones podem ser usados em trânsito e em “qualquer lugar”, as comunicações e mensagens passaram a ser mais curtas, objetivas, pontuais e informais. Para Sparrow (1998), mensagens mais curtas e com menor complexidade tendem a ter um menor valor de conteúdo e ser mais ambíguas, sendo, portanto mais propícias a gerar ansiedade (SPENDER e EDEN, 1998). O uso constante das TIMS pode sugerir, também, uma individualização das atividades laborais, já que são reconhecidamente percebidas como tecnologias particulares e individuais (SØRENSEN *et al.*, 2008). Ao mesmo tempo, este uso pode minimizar as barreiras entre as pessoas, favorecendo trabalhos colaborativos. Para os autores, de uma forma muito particular, as TIMS permitem “saltar” entre essas duas dinâmicas de trabalho (individual e compartilhada) de maneira muito rápida e simples. Em determinado sentido, é possível que essas duas dinâmicas aconteçam de forma concomitante, no momento em que um executivo prepara um relatório de vendas sobre sua região e, ao mesmo tempo, permanece conectado e atuante em um *chat* com a presença de vários executivos da América Latina. Para Zuboff e Maxmin (2002), essa tendência do uso individual da tecnologia, por meio das TIMS, caracterizará fortemente o século XXI como um tempo em que as experiências individuais dos usuários com as tecnologias serão amplificadas, em detrimento das relações com os bens de massa.

Ainda sobre as ambiguidades causadas pela adoção das TIMS, Juntumaa e Tuunainen (2006), em um artigo que buscou avaliar os impactos da utilização de PIM's por gerentes, identificou como adversidades, além dos pontos já mencionados acima, questões relacionadas à segurança, integração, mudanças nos papéis dos empregados, interrupções motivadas por busca de entretenimento no âmbito pessoal e aumento de custos. O estudo também demonstrou que os benefícios relacionados à adoção das tecnologias de comunicação móveis são intangíveis e difíceis de serem mensurados, dentro das organizações. No caso do estudo relacionado à tecnologia PIM's, os respondentes concordaram que tais aparelhos geraram benefícios em seu trabalho, entretanto, os tipos de benefícios e a intensidade dos mesmos pareceram variar conforme a heterogeneidade do perfil dos gestores entrevistados. Outro aspecto detectado pelos autores diz respeito ao fato de que os benefícios relacionados à utilização desse tipo de artefato são mais facilmente percebidos pela perspectiva individual do que organizacional. Deste modo, pode-se sugerir que o estudo da relação entre funcionários e tecnologias, a partir da ótica individual, pode oferecer subsídios para conclusões acerca dos impactos da adoção destas tecnologias nas organizações. Todas essas implicações parecem gerar uma série de desafios tanto para as empresas adotantes das TIMS, como para os desenvolvedores de tecnologia e, consequentemente, para os seus usuários. Quanto aos usuários, Juntumaa e Tuunainen (2006) afirmam que pesquisas futuras, com enfoque no gênero, podem contribuir para o aprofundamento destas questões, fazendo emergir novos *insights* para a obtenção de resultados mais positivos por parte das organizações.

### Sobrecarga de Informações

Ainda sob a ótica das possíveis ambiguidades geradas pelas TIMS, um ponto negativo e central dos estudos envolvendo as tecnologias móveis, refere-se à questão da sobrecarga de informação. Nesse sentido, optou-se por destacar este tópico nesta seção.

O conceito de sobrecarga de informação é fortemente associado à ideia de paralisia na capacidade de análise por excesso de dados e fadiga informacional, termos que são freqüentemente usados para descrever uma situação em que determinada pessoa sente-se sobrecarregada por uma grande quantidade de informação e incapaz de assimilá-las (STANLEY E CLIPSHAM, 1997). Segundo estes autores, indivíduos que sofrem com essa sensação tendem a se tornar menos efetivos no momento de tomada de decisão, cometendo mais equívocos em seus trabalhos. Tal processo pode acabar gerando um aumento no nível de estresse do funcionário, fazendo com que o mesmo, eventualmente, possa sentir desejo ou vontade de deixar o trabalho para fugir daquela situação. Pesquisas recentes acerca desta temática sugerem que o crescimento do volume de informações disponíveis e o consequente aumento das interrupções no trabalho das pessoas têm causado efeitos adversos não só relacionados ao bem estar dos indivíduos, mas também relacionados ao processo de decisão, inovação, criatividade e produtividade.

Segundo Begley (2009), trabalhos em psicologia cognitiva, acerca da relação entre homens e máquinas indicam que o uso de dispositivos móveis, associados a interrupções (ligações, alertas de *e-mails*, calendários e lembretes) a cada momento, torna o cotidiano das pessoas mais invasivo, podendo gerar uma sobrecarga de informação, refletindo em distrações parciais e/ou contínuas. Um desses estudos demonstrou, por exemplo, que as pessoas levam, em média, 25 minutos para voltar ao trabalho após uma interrupção causada pela chegada de um *e-mail* que necessita de ações ou resposta (HEMP, 2009). Apesar de o *e-mail* ser considerado como um meio assíncrono de comunicação percebe-se que os usuários muitas vezes sentem-se “obrigados” a respondê-lo ou, pelo menos, verificar o seu conteúdo. Além disso, sabe-se que a decisão de não lidar com os *e-mails* no tempo presente gera, necessariamente, uma ansiedade nos receptores, em função do acúmulo de mensagens que ocorre. Quanto aos emissores, estes também esperam que as respostas ocorram em um breve período de tempo, ocasionando também ansiedade e frustrações. É comum que funcionários de uma organização, mesmo sabendo que seus pares estão em viagem a trabalho ou em reuniões, desejem respostas imediatas às suas mensagens eletrônicas. Para Nardi e Whittaker (2000), esse comportamento pode

ser chamado de “assimetria da interação”, em que os conceitos de sincronicidade e assincronicidade caminham juntos, ocasionando ambiguidade.

A relação entre ansiedade e informação não diz respeito apenas ao uso do *e-mail*, mais fortemente associado ao uso das TIMS. Segundo Wurmman (1991), há muitas outras situações que podem provocar ansiedade informativa. Sentimentos como este podem ocorrer, também, pela não compreensão de uma mensagem, pelo fato do usuário sentir-se sobrecarregado pelo volume de dados ou por desconhecer a existência de uma determinada informação ou não saber onde encontrá-la. Diante da apresentação desses sintomas, pode-se inferir que a relação entre ansiedade e informação é anterior ao uso de tecnologias de comunicação. De fato, o tema sobrecarga de informação apesar de nunca ter sido tão discutido e estudado, também não é novo, podendo ser relacionado à época de Gutenberg. A invenção da tipologia móvel suportou a proliferação de uma enorme quantidade de material impresso que, rapidamente, excedeu a capacidade individual humana de absorção. Outras tecnologias como o papel carbono e, mais tardiamente, as copiadoras intensificaram ainda mais essa dinâmica. Com o advento da digitalização, documentos começaram a poder ser copiados em alta escala, com redução de tempo e custo. Por fim, a Internet proporcionou a explosão de informação, fazendo com que cada indivíduo passasse a se tornar um potencial produtor e gerador de informação, não apenas receptor. Nesse sentido, a função de gerar conteúdo<sup>5</sup>, que antes era de responsabilidade de poucos grupos e pessoas ao redor do mundo, hoje está fortemente descentralizada ao alcance de um *blog* ou documento virtual.

A questão da sobrecarga de informação parece estar ainda mais presente na vida dos executivos, já que estes lidam com as TIMS não só na esfera pessoal, mas também, preponderantemente, na esfera profissional, fazendo desse tipo de tecnologia um “parceiro do dia-a-dia”. Um relatório publicado pela *Reuters Business Information* de

---

<sup>5</sup> Atualmente, denomina-se “prosumer”, o indivíduo que, ao mesmo tempo, consome e gera informação. O crescimento das redes sociais está fortemente calcado neste conceito, em função do imenso volume de informações, fotos, músicas e dados compartilhados e alimentados pelos próprios usuários.

1996, chamado *Diving for Information?*, com entrevistas com mais de 1300 gerentes ao redor do mundo, já sugeria, naquela época, que os altíssimos volumes de informação que os executivos precisavam lidar diariamente causavam tanto problemas físicos quanto emocionais a esses profissionais. Segundo a pesquisa, mais de 60% dos gestores sofriam de estresse, tanto no trabalho quanto em casa, em função da sobrecarga de informação ([www.fireworks.org](http://www.fireworks.org)). Outro estudo, também, do final da década de 1990, sinalizava que os indivíduos viviam uma época em que se deparavam com uma complexidade e volume de informações maior do que podiam lidar e que tal cenário causava estresse e ineficiência (DERTOUZOS, 1997). Na época, os autores que estudavam o tema já apontavam a importância de se compreender os limites humanos para administrar tais pressões, afim de que usuários pudessem se relacionar de uma melhor forma com as novas tecnologias. Hoje, 15 anos passados, essa recomendação parece ser ainda mais pertinente.

Mesmo sabendo que o conceito de sobrecarga de informações não é novo, autores como Hiden, Wastlund, Walinn (2003) acreditam que este fenômeno tem aumentado drasticamente, em decorrência da introdução de novas tecnologias da informação e comunicação e, que, por esse motivo, tal tema necessita de estudos mais profundos e específicos quanto ao impacto em usuários de tecnologias móveis (ALLEN e SHOARD, 2005). Stanley e Clipshain (1997) vão mais além, ao afirmarem que a atual forma de trabalho precisa ser redesenhada e reorganizada e que as organizações, em função da rapidez com que as mudanças vêm ocorrendo, não estão conseguindo acompanhar e refletir sobre a nova realidade. Nesse sentido, reforça-se a importância de estudos que sinalizem novas diretrizes quanto à forma de interação entre executivos e smartphones.

## **2.4. TIMS e Mobilidade**

A adoção das TIMS é hoje uma realidade em praticamente todas as esferas de uma organização, especialmente pela difusão do uso de dispositivos móveis como os

telefones celulares, smartphones e PDAs<sup>6</sup> entre os profissionais (SACCOL, 2005; SØRENSEN *et al.*, 2008, BASOLE, 2008). A possibilidade de estar sempre conectado e poder trabalhar em “qualquer hora ou lugar” é apreciada por trabalhadores em todo o mundo, principalmente aqueles que lidam mais diretamente com o conhecimento. Segundo previsão da consultoria IDC (2009), o número mundial de trabalhadores móveis ou profissionais que utilizam as TIMS para trabalhar de forma móvel deve ultrapassar a marca de um bilhão até o final de 2013, representando aproximadamente 35% da força de trabalho mundial. Em outra pesquisa feita nos Estados Unidos, publicada pela revista *The Economist* (2008), o estilo nômade está em voga. Segundo os resultados encontrados, os profissionais que vivenciam esse tipo de rotina passam menos de 1/3 de seu tempo de trabalho em escritórios tradicionais, aproximadamente 1/3 em escritórios em casa, e o restante 1/3 em “terceiros lugares”, como cafés, bibliotecas públicas e parques (ECONOMIST, 2008).

A questão da mobilidade, exarcebada pelo uso das TIMS, parece ser cada vez mais importante no mundo competitivo e para o sucesso de executivos e organizações. Para Bauman (1999), a mobilidade é reconhecida como algo poderoso no mundo pós-guerra espacial, já que a possibilidade de locomoção é o fator de estratificação mais poderoso e mais cobiçado, a matéria da qual são feitas e refeitas diariamente as novas hierarquias sociais, políticas, econômicas e culturais em escalas cada vez maiores. Fazendo um paralelo com o mundo organizacional e com os dados da pesquisa acima, os funcionários de mais alto escalão são exatamente aqueles que têm maior possibilidade de mobilidade, enquanto que funcionários de menor hierarquia acabariam “confinados” nos escritórios. Para Bauman (1999), com o tempo de comunicação implodindo e encolhendo para a insignificância do instante, o espaço e seus delimitadores deixam de importar, pelo menos para aqueles cujas ações podem se mover na velocidade da mensagem eletrônica. A partir dessa nova perspectiva de

---

<sup>6</sup> PDAs ou Personal Digital Assistants são mini-computadores de dimensões reduzidas, dotado de grande capacidade computacional, cumprindo as funções de agenda e de escritório elementares, com possibilidade de interconexão com um computador pessoal e uma rede informática sem fios - *wi-fi* - para acesso a correio eletrônico e internet. . Inicialmente conhecidos como agendas eletrônicas, cada vez mais esses aparelhos se distanciam desse conceito, em função de possuírem grande quantidade de memória e diversos softwares para várias áreas de interesse.

espaço, pode-se reconhecer os executivos e gerentes, como os nômades do século XXI, à medida que estes saltam de uma rede a outra, ao invés de seguir linhas de migração contínuas (LÉVY, 1996). Este fenômeno pode ser frequentemente percebido em função das agendas de viagens cada vez mais fragmentadas ou das contínuas reuniões virtuais que os executivos participam.

Em função da proliferação da adoção das TIMS, o conceito de mobilidade vem sendo fortemente empregado nos meios de comunicação de massa por organizações, diretorias de tecnologia (ANDRIESSEN e VARTIAINEN, 2006) e indivíduos. Entretanto, de modo geral, observa-se que a pesquisa sobre a composição trabalho, mobilidade e tecnologias móveis, tanto no Brasil quanto em outros países, ainda é incipiente (SANTOS, 2008). Destaca-se no Brasil o trabalho de Santos (2011) e, no âmbito internacional, a tese de Weilenmann (2003) e de Kakiyama (2003). O primeiro estudo investiga o trabalho móvel, envolvendo tecnologias de informação e comunicação, realizado enquanto os indivíduos se deslocam por meio do sistema de transporte aéreo. O trabalho da suíça Weilenmann (2003) avalia algumas situações envolvendo mobilidade, a partir de uma perspectiva mais abrangente, e o de Kakiyama (2003) trata da natureza dinâmica e heterogênea das práticas de trabalho dos profissionais móveis (trabalhadores com competências especiais e habilidades para trabalhar de modo independente das restrições de uma organização formal, como consultores independentes, *designers*, produtores, programadores, advogados e contadores).

Apesar dos raros trabalhos envolvendo tal temática e da forte associação com as TIMS, a ideia de mobilidade existe há décadas, já que as pessoas estão aptas a interagir, usando tecnologia de informação, há muitos anos. Caminhoneiros já usavam rádios para se comunicar entre si, assim como velejadores e aviadores. Entretanto, o que de fato é novo, é a extensão com que as TIMS vêm sendo usadas, ampliando o escopo da abrangência e significado da mobilidade (WEILENMANN, 2003). Para Weilenmann (2003), o fato da possibilidade de coordenar movimentos e atividades individuais em tempo real torna esse tipo de tecnologia um elemento primordial para o novo estilo de vida dos indivíduos. Outro aspecto potencializador dessa realidade é que, hoje, as tecnologias móveis não são mais exclusivas de uma determinada parcela de indivíduos

ou de determinado tipo de profissionais e, sim, de um número significativamente maior de pessoas, tanto na esfera laboral quanto pessoal.

Mesmo sendo um conceito antigo, a definição de mobilidade não é uma tarefa fácil, no sentido de abarcar todo o seu significado (KRISTOFFERSEN e LJUNGBERG, 2000), já que definições tendem a ser superficiais ou vagas, deixando de fora importantes aspectos de sua natureza. Entretanto, apesar de não ser facilmente definível, a ideia de mobilidade é simploriamente percebida e entendida pelas pessoas, por meio de exemplificações. Atualmente, o termo mobilidade é amplamente usado em associação com as ideias de informação, tecnologia e comunicação, e para descrever diferentes formas de comportamento. Genericamente, Urry (2007) afirma que existem quatro sentidos principais associados ao termo “móvel” ou “mobilidade” – o primeiro refere-se ao significado de pessoa ou coisa que se move ou é capaz de movimento (o caso das TIMS se encaixaria neste sentido), o segundo, no qual o sentido de móvel é entendido como uma grande quantidade de pessoas reunidas sem uma ordem lógica ou regular e que, portanto, precisa ser monitorado e regulado socialmente; o terceiro, no sentido de mobilidade presente nas ciências sociais: mobilidade social; e quarto e último, se refere à migração ou a outros tipos de movimento geográficos semipermanentes.

Sob o sentido da Tecnologia de Informação, Kalakota e Robinson (2002) afirmam que a ideia de mobilidade está estritamente relacionada ao conceito de portabilidade, isto é, à capacidade de se levar, para qualquer lugar, um dispositivo de Tecnologia de Informação. Também para Turban e King (2003), o conceito de mobilidade é baseado no fato de que usuários carregam seus aparelhos ou outro dispositivo móvel para onde vão. Nesse sentido, para esses autores, a mobilidade, tão apreciada por gestores em todo o mundo, engloba diversos valores agregados, entre eles: a) ubiquidade – atributo que se refere à possibilidade de se estar disponível em “qualquer lugar e hora”; b) conveniência – o fato do usuário operar em ambientes sem fio para acessar dados e informações; c) instantaneidade de conexões – possibilidade de acessar informações eletronicamente e de forma remota; d) identificação de localidade – possibilidade de identificação da localização do usuário e, conseqüente entrega de serviços relevantes para o seu dia-a-dia.

Já para Lundgren *et al.*(2002), mobilidade pode significar tanto movimento físico quanto a imobilidade física, na qual duas ou mais pessoas interagem distantes uma das outras, sendo intermediadas por uma tecnologia de comunicação móvel. Dessa forma, o termo mobilidade também poderia ser empregado quando duas pessoas usam seus aparelhos móveis para se comunicar. Ainda sobre a definição e conceituação de mobilidade, Kakihara e Sørensen (2002) afirmam que há três diferentes dimensões de mobilidade: espacial, temporal e contextual. A primeira relaciona-se à perguntas de natureza – *Onde?* Para os autores, tal dimensão refere-se à ideia de movimento geográfico, não somente de pessoas, como de objetos, símbolos, imagens, voz etc. A segunda dimensão está associada à pergunta – *Quando?* Nessa esfera, reflexões quanto ao tempo do relógio *versus* o tempo social, objetivo *versus* subjetivo, tempo monocrônico *versus* tempo policrônico, são contempladas. E por fim, a dimensão contextual trata de aspectos como – *De que modo? Em qual circunstância? Para quais atores?* Nesse sentido, seriam analisados os tipos de interação e a natureza dos mesmos.

Além da complexidade quanto à definição do termo mobilidade, há também diferenças conceituais entre os termos “movimento” e “mobilidade”. O primeiro pressupõe o movimento físico de pessoas ou objetos, enquanto mobilidade pode ser entendida como uma dimensão social associada com movimento e uso de tecnologia móvel (WEILENMANN, 2003). *Desktops* e telefones podem ser mudados de lugar, mas sua natureza não é móvel. Mesmo os *laptops*, apesar de serem portáteis, dificilmente são usados por pessoas em movimento. *Walkman*, *Ipods*, celulares e smartphones, em contrapartida, foram desenvolvidos com esse propósito.

Saccol e Reinhard (2007) ressaltam também que pode haver certa confusão entre os termos Móveis e Sem Fio, para designar a ideia de *mobile*. O conceito de “sem fio” apesar de muito relacionado às novas tecnologias, remonta da época da transmissão por rádio (MANNINGS e COSIER, 2001). Os dispositivos ditos sem fio podem ser conectados a uma rede e especialmente à Internet, via acesso sem fio, como PDA’s, celulares e smartphones, além de outras tecnologias como: infravermelho, *bluetooth*,

*wireless LAN* etc. É comum as pessoas associarem o termo “sem fio” com mobilidade, mas segundo os autores acima, isso não é de todo verdade. Como exemplo, pode-se citar a presença de um computador de mesa ligado a uma rede sem fio, o que não o torna, necessariamente, um dispositivo móvel. Percebe-se, pela exposição acima, que a ideia de mobilidade pode abarcar diferentes significados. Para este estudo, utiliza-se o conceito de Kalakota e Robinson (2002) e Turban e King (2003), que associam o termo à questão da portabilidade, ou seja, da possibilidade de se comunicar por meio de aparelhos de comunicação portáteis e sem fio.

Em função de sua característica móvel, as TIMS são muito apreciadas e amplamente utilizadas por executivos. Gestores podem iniciar um contato em tempo real com sistemas comerciais e outros parceiros em “qualquer lugar ou tempo”, contribuindo para a sensação de ganho de produtividade e, portanto, eficiência. Segundo Weilenmann (2003), essa sensação, de ganho de tempo, pode ser analisada sob a ótica da alteração das possibilidades de interação síncrona entre as pessoas. Para a autora, as TIMS tornaram o “lugar” uma esfera menos importante, ao permitir que o usuário se liberte da dimensão espaço e, portanto, do tempo. Nesse sentido, a mudança da dinâmica espaço/tempo tem alterado de forma importante a percepção das pessoas quanto à organização do mundo. De acordo com Mol e Law (1994), o “novo mundo” parece ser mais fluido e pode ser entendido como um “mundo de misturas”, sem limites fixos e com a sensação de descontinuidade e fragmentação de pessoas, tempos, informações, imagens, objetos, locais etc. Em função disso, os trabalhadores que usam tecnologias móveis podem fazer de “todos os lugares” o seu escritório, à medida que as TIMS ajudam a minimizar as fronteiras espaciais e temporais entre trabalho e outras atividades (WEILENMANN, 2003).

Entretanto, à medida que as tecnologias móveis e suas consequências relacionadas à mobilidade tornam-se mais presentes e familiares no dia-a-dia das pessoas, é comum que comecem a emergir conflitos entre as expectativas iniciais dos usuários e o que de fato eles observam. A própria questão da mobilidade, que aparentemente produz sentimentos de flexibilização, liberdade e autonomia aos indivíduos, também pode suscitar sentimentos de controle e escravidão. Segundo Chae e Yeum (2010), essa

dissonância verificada na percepção de muitas pessoas que lidam com as TIMS reforça a ideia dos paradoxos vinculados ao uso dessas tecnologias. Em função disso, Castells (2008) ressalta a importância dos pesquisadores de Ciências Sociais desenvolverem estudos com o intuito de entender as implicações do aumento da mobilidade, ocasionadas por este tipo de tecnologia, bem como os impactos e as influências dessa situação nos vários aspectos da vida cotidiana. Ademais, para May e Thrift (2001), essa discussão é atual e importante, pois a maneira como se conceitua tempo/espço tem importância para o modo como se age nessas mesmas dimensões.

### 3. COMUNICAÇÃO E INDIVÍDUOS

#### 3.1. Dos telefones, passando pelos celulares e chegando aos smartphones

Pode-se dizer os smartphones são uma evolução dos celulares e, que estes, por conseguinte, uma evolução dos telefones fixos. Segundo Geser (2004), a principal função do telefone fixo, quando foi criado, no final do século XIX, era estimular a integração social entre cidades e organizações burocráticas. Já na esfera organizacional, o telefone fixo possibilitou a separação física dos escritórios e das fábricas, permitindo que os gerentes controlassem de uma melhor maneira a produção e as demais atividades (ARONSON, 1977). Entretanto, com o passar do tempo e o avanço das tecnologias relacionadas às transmissões sem fio, os telefones passaram a exercer um papel mais abrangente na vida das pessoas e das organizações.

O sistema de celulares, primeiramente proposto pela Bell Labs, no final dos anos 1940, foi considerado, naquela ocasião, uma ideia não atrativa para o mercado. Quase 40 anos depois, a AT&T retornou ao conceito, desenvolvendo os primeiros “telefones móveis”, em 25 cidades americanas, por meio de aparelhos instalados em automóveis (National Academy of Sciences, 1997). Essa tecnologia, entretanto, só se tornou mais largamente disponível por volta dos anos 1980. Nessa época, os aparelhos só podiam ser usados em localidades fixas, como o escritório, carro ou escritório remoto (AGAR, 2003). Foi apenas a partir da segunda metade dos anos 1990, que a difusão em massa dos celulares aconteceu, estimulando as indústrias a alterarem a forma como estes aparelhos vinham sendo apresentados ao mercado. A partir desse momento, minimiza-se a ideia de “celular”, termo este originado da estrutura geométrica dos *grids* de antena usado pelas companhias telefônicas e amplia-se o posicionamento da telefonia móvel. Essa mudança contribuiu para a alteração de percepção desse tipo de aparelho, alinhando-o com o conceito de mobilidade. Muda-se, então, nesse momento, o foco do artefato tecnológico – de objeto concreto para o conceito mais abrangente de mobilidade.

Segundo Lasen (2002), enquanto os telefones eram vistos apenas como meros aparelhos de telecomunicação, essa temática não recebia muito foco em estudos científicos. Entretanto, tal realidade começou a mudar, a partir do advento do celular. Para Castells (1996), esse entusiasmo intelectual, na verdade, é fruto da relação da Internet com a telefonia, pois apenas a Internet permitiu que esses aparelhos recebessem o status de “mega-inovações”. Até então, o foco da comunicação era muitas vezes negligenciado. A exponencial redução do custo dos celulares também influenciou o aumento do interesse pelo tema por parte dos estudiosos, já que tais aparelhos começaram a fazer parte da vida de milhões de pessoas em todo o mundo, independentemente de diferenças culturais, valores e normas, alterando a forma como as pessoas se comunicavam (TOWNSEND, 2000). Autores como Fortunati (2002) e Puro (2002) afirmam que o fenômeno dos celulares é único, pois tais aparelhos foram bem sucedidos e tornaram-se extremamente populares em todo o mundo, inclusive em lugares como a Itália, em que computadores e outras tecnologias tiveram dificuldade de penetrar, ou na Escandinávia, onde o povo é tradicionalmente introvertido e o silêncio nas conversas é altamente apreciado. Outro aspecto que levou os celulares - e com a consequente redução de preço também os smartphones - a terem características muito particulares em comparação com outras tecnologias foi o aspecto igualitário desses aparelhos. Estudos feitos na Noruega, em 2002, já mostravam que os celulares eram igualmente adotados por ambos os sexos e, também, por adolescentes e até crianças, em diferentes classes sociais, atingindo uma penetração próxima a 100% da população nas camadas mais jovens (PURO, 2002). No Brasil, os celulares já atingiram todas as classes sociais e os smartphones seguem na mesma direção. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Ipsos Mediact, no segundo semestre de 2011, 49,7% dos donos de smartphone pertenciam à classe A, 33,5% à classe B e, aproximadamente 19%, à classe C (IPSOS MEDIACT, 2011).

Do ponto de vista da evolução tecnológica, o telefone celular pode ser considerado como o primeiro computador pessoal, já que combina características relacionadas à mobilidade e à pessoalidade/individualidade. Diferentemente dos *desktops* e até mesmo dos *laptops*, os celulares estão tipicamente “sempre” com os indivíduos. Raramente são separados de seus usuários e estão normalmente disponíveis e prontos

para uso. Nesse sentido, os usuários tendem a desenvolver relacionamentos estreitos e pessoais com seus aparelhos (KOPOMAA, 2000; RHEINGOLD, 2002; LYYTINEN e YOO, 2002), alterando a forma como estes indivíduos se relacionam socialmente e psicologicamente em função desse uso (ITO, 2003; ITO e DAISUKE, 2003; LING, 2004; RHEINGOLD, 2002; KATZ e AAKHUS, 2002 e PALEN *et al.*, 2002). Alguns autores vão além e afirmam que os telefones móveis tornaram-se os novos cordões umbilicais, nutrindo os indivíduos constantemente com informações (SILBERMAN, 1999). Cria-se, então, a ideia de *phonespace* (espaço telefônico) – espaço de elo entre os indivíduos e que pressupõe uma alta capacidade de disponibilidade e conectividade. Maira Kalman, presidente de uma empresa de design que desenvolve sinais para desencorajar o uso de celulares em bares e restaurantes, afirmou que essa proximidade dos usuários com seus aparelhos é real e que, em função disso, os celulares podem ser considerados como “chupetas para adultos”, já que fazem com que as pessoas que os utilizem sintam-se conectados, aconchegados e não solitários no planeta (LOUIE, 1999). Segundo Maira, muitos usuários desenvolvem uma relação simbiótica com seus aparelhos, estimulada basicamente pelo fato de carregá-los constantemente e muito próximo aos seus corpos. Para Bauman (2008), entretanto, o fato dos aparelhos celulares ficarem constantemente junto aos usuários gera desdobramentos referentes à ideia de aprisionamento e controle, com questionamentos diversos por parte do outro: *Porque você não me atendeu? Porque você não respondeu à minha mensagem? O que você estava fazendo?*

Além de serem usados para desempenhar tarefas mais operacionais como, por exemplo, fazer e receber ligações, usar o relógio, calendário e calculadora, os celulares, muitas vezes, também ajudam a constituir e expressar as identidades de seus usuários. Nesse sentido, pode-se dizer que o telefone celular foi o precursor da primeira leva de tecnologias com caráter mais individual e pessoal. Em função dessa “pessoalidade” e “individualidade”, os usuários tendem a desenvolver uma relação diferenciada com os celulares e, por extensão, com os smartphones. Em pesquisa feita por Lasen (2004), com donos de telefones celulares em Londres, Madri e Paris, foi verificado que estes aparelhos vêm se tornando tecnologias afetivas, no sentido em que mediam expressões, experiências e a comunicação de sentimentos e emoções.

Ainda para Lasen (2004), os celulares não seriam somente uma extensão da presença física de seus usuários, mas principalmente a possibilidade de uma presença virtual. Esta capacidade torna esse tipo de aparelho elemento importante não apenas para a construção da identidade desses indivíduos, mas também para a construção e manutenção de grupos e comunidades. O estudo também revelou a importância desses aparelhos para a dimensão da conectividade social, já que a principal razão apontada pelos usuários para utilizar os aparelhos é estar em contato constante com amigos e família. Consonante com esse resultado, cada vez mais os aparelhos de comunicação móveis buscam desenvolver funções que estimulem o desenvolvimento e a manutenção das relações interpessoais, como por exemplo, lembretes sobre aniversários de amigos, datas comemorativas, acesso simples e fácil a redes sociais etc. O incremento de funções relacionadas às imagens e fotos também pode ser considerado como um estímulo para intensificar as relações sociais, já que há programas que permitem o compartilhamento de fotos em tempo real com amigos e família.

Nesse sentido, os smartphones, por possuírem funções adicionais à média dos celulares e qualidade de imagem e velocidade de transmissão de dados superiores, podem intensificar os resultados da pesquisa feita por Lasen (2004), no que tange à afetividade. Quanto mais os aparelhos permitirem compartilhar e armazenar mensagens e imagens afetivas (MSN, fotos, vídeos, números etc.), mais valor terão para seus usuários. Isso pode ser verificado diante da reação das pessoas que têm seus aparelhos perdidos ou roubados e ficam tristes, irritados ou frustrados pela inconveniência de não se sentirem mais conectáveis ou pertencentes a uma rede de comunicação. É como se a sensação de mobilidade desaparecesse diante da impossibilidade de não se poder fazer uma ligação na hora em que se deseja, proporcionando o desenvolvimento de sentimentos de medo, solidão e desamparo. A percepção de que estão constantemente conectados e a sensação de liberdade e autonomia que essa percepção pode gerar faz com que as pessoas tornem-se dependentes dessa tecnologia, já que precisam re-estruturar suas vidas, rotinas e hábitos em função dessa “pseudo-sensação” (LASEN, 2004). Para muitos, a simples ideia de não mais utilizá-los torna-se impensável. *Como as pessoas vivem*

*antigamente? Como marcavam encontros? E se tivessem algum contra-tempo na rua ou a caminho de casa ou trabalho?*

A maneira como os indivíduos lidam com os objetos e desenvolvem relações pessoais e particulares é estudada por alguns pesquisadores, incluindo Csikszentmihalyi e Rochberg-Halton (1981). Tais estudiosos procuram entender a função simbólica que cada objeto tem para as pessoas e a reação que estes mesmos objetos exercem sobre elas. Segundo os autores, o marketing e a propaganda são peças fundamentais na construção desse simbolismo, já que mostram as novas tecnologias atreladas a indivíduos com perfis modernos, descolados, inteligentes e bem relacionados. Muitos dos comerciais e imagens promocionais usados pelas empresas de tecnologia e de comunicação usam pessoas felizes, bem resolvidas e amadas, adicionando aspectos romantizados à relação desses indivíduos com o mundo, por meio de seus aparelhos celulares e smartphones. Em uma análise cuidadosa, por meio das recentes peças publicitárias usadas por essas indústrias, pode-se perceber que os valores e estímulos para homens e mulheres são significativamente diferentes. No caso masculino, aspectos como “poder” são incentivados, mostrando como o homem contemporâneo tem domínio sobre o seu tempo e escolhas. No caso feminino, percebe-se um destaque dos aspectos de “segurança” e “emocional”, apresentando uma mulher que pode exercer todos os papéis que lhe são próprios (amante, mãe, profissional etc), com mais facilidade e leveza. O aspecto da mobilidade, entretanto, parece ser o denominador comum para ambos os públicos.

Comparados com os computadores pessoais que possuem menos flexibilidade e capacidade de mobilidade, as TIMS vêm se tornando cada vez mais artefatos pessoais passíveis de personalização, acabando por representar a identidade de seus usuários (KOPOMAA, 2000; LYYTINEM E YOO, 2002; RHEINGOLD, 2002). A busca da personalização dos aparelhos pode acontecer de diversas formas, desde a escolha do *wall-paper* e de canções para toque, até acervos de imagens, *set list* de músicas, aplicativos e outras possibilidades. No âmbito externo do aparelho, pessoas podem encapá-lo, escolher padronagens e qualquer outra maneira de tornar o aparelho a sua “cara”. No Japão, um dos mercados com maior taxa de penetração desses aparelhos

no mundo, algumas empresas já utilizam o conceito de jóias para customizar celulares e smartphones. No campo da moda, também se percebe adaptações em vestuários e acessórios para contemplar compartimentos específicos para celulares e smartphones. O *chip*, denominado SIM<sup>7</sup>, que acompanha os aparelhos, passa a ser o “coração” de celulares e smartphones, permitindo, paradoxalmente, que esse objeto tão íntimo possa ser facilmente substituído por outro. No mundo corporativo, entretanto, a lógica da personalização parece ocorrer de outra forma, não se fazendo perceber tão claramente. Apesar dos aparelhos clássicos e discretos serem os preferidos, a relação que os executivos exercem com seus smartphones passa pela questão do pertencimento a uma organização ou a uma categoria de pessoas - no caso, os executivos, que estão sempre viajando e fazendo as “coisas acontecerem”. Nesse sentido, os aparelhos contribuem na construção da imagem de profissionais poderosos, modernos e eficientes.

Outro aspecto afetivo e comportamental relacionado ao uso de celulares, e conseqüentemente dos smartphones, diz respeito ao elemento de incerteza sobre a localização física nas interações entre os indivíduos, à medida que este tipo de aparelho permite que indivíduos se comuniquem de “qualquer lugar”. Em função disso, é natural que a primeira pergunta que se faça quando se liga para alguém que se tenha intimidade é: *Onde você está?* Segundo Witzgall e Kaye (2001), esta pergunta faz parte das interações usando esse tipo de tecnologia e da busca por se estabelecer um contexto para o início da conversa. Curiosamente, de acordo com uma pesquisa feita nos EUA com um operador de serviços móveis, o OmniPoint, aproximadamente 50% dos usuários de celulares mentem sobre sua localização quando estão nos aparelhos de telefonia móvel (CHIHARA, 2000). Esse resultado pode reforçar a relação que alguns autores fazem do uso dessa tecnologia com as ideias de segurança, controle e vigilância (como por exemplo, CASTELLI *et al.* 2007; URRY, 2007). De modo geral, percebe-se que o uso dos celulares é visto como um aspecto de segurança por

---

<sup>7</sup> SIM (Subscriber Information Module) – *chip* que armazena todas as informações do usuário relacionadas à sua lista de contatos, bem como outros dados de comunicação. A possibilidade dos usuários levarem seu chip, quando trocam de operadora e aparelho foi amplamente divulgada pelas operadoras e associadas ao conceito de liberdade e mobilidade.

parte de seus portadores, no caso de chamadas de emergência, por exemplo. Apesar de, curiosamente, essa mesma segurança ser colocada em cheque quando o usuário está dirigindo ou andando em uma rua movimentada fazendo uso desses aparelhos. Há relatos, também, de mães que afirmam que utilizam os celulares como uma forma de segurança e controle junto a seus filhos. No âmbito organizacional, apesar dessa questão ser velada, também há evidências que demonstram que os funcionários também tendem a se sentir viagiados e controlados, à medida que podem ser facilmente encontrados.

Entendendo que smartphones são reconhecidos como “telefones inteligentes”, pode-se inferir que os levantamentos e descobertas acerca dos celulares podem ser estendidos, também, aos smartphones, apesar destes, em função de uma maior gama de funcionalidades e tecnologia *wi-fi*, englobarem mais complexidade e, portanto, novas descobertas. Para Castells (2000) e Nicolaci-da-Costa (2002), a revolução tecnológica que estamos vivenciando hoje, também identificada no período da Revolução Industrial, é propícia para o surgimento de novas dinâmicas sociais e psicológicas. Entretanto, em função dos aspectos de convergência relacionados à revolução atual, os impactos sociais e psicológicos tendem a ser maiores. Para esses autores, essa convergência é fruto do conjunto convergente e complementar de tecnologias relacionadas à microeletrônica, computação (*software e hardware*), telecomunicações e radiodifusão, gerando o espaço característico dos dias de hoje - o espaço dos fluxos.

### **3.2. Os Smartphones**

Depois de quase 30 anos após a introdução comercial dos celulares, muita coisa mudou e hoje é quase impossível encontrar um executivo que não possua um celular e, possivelmente, um smartphone. Nas últimas décadas, o smartphone tem revolucionado as ferramentas de comunicação, tanto nas organizações, como no âmbito particular dos indivíduos. Por possuírem a possibilidade de se conectar em qualquer hora e em qualquer lugar por meio de um *software* integrado que possibilita

o acesso a uma série de serviços de dados e comunicação, como acesso sem fio a *e-mail*, dados corporativos, telefone, mensagens instantâneas, Internet e aplicativos organizadores, esses aparelhos vêm se tornando objeto de desejo de pessoas em todo mundo. O envio e recebimento de *e-mails* são apontados pela maioria dos usuários, principalmente os corporativos, como sendo a principal inovação desse tipo de aparelho. O fato de poder enviar e receber *e-mails* sem que haja a necessidade de estar em casa ou no escritório é altamente reconhecido. Nesse sentido, pode-se destacar os seguintes benefícios associados ao uso do *e-mail* e, conseqüentemente, aos smartphones (SCHLOSSER, 2002):

- *E-mails* chegam ao receptor da mensagem com o mesmo imediatismo das mensagens deixadas através das ferramentas de secretária eletrônica;
- *E-mails* proporcionam o mesmo resultado que os aparelhos de fax, sem a necessidade da utilização do papel;
- *E-mails* são mais eficientes na transmissão de mensagens do que as ferramentas de secretária eletrônica, pois o conteúdo é escrito e, portanto, menos passível de ambigüidade;
- *E-mails* permitem a transmissão de documentos complexos em diversos formatos (.cdr, .ppt, .xls, etc), assim como imagens e textos simples;
- *E-mails* permitem acessar vários destinatários ao mesmo tempo, com diferenciação da importância dos mesmos (to, bcc, cc, etc);
- *E-mails* podem ser enviados de “qualquer lugar”, através de conexão sem fio ou conexão remota;
- *E-mails* podem ser arquivados para serem lidos posteriormente, permitindo que o receptor da mensagem decida o momento mais conveniente de se relacionar com aquele conteúdo;
- Smartphones permitem que o usuário receba e envie *e-mails* sem que ele esteja na empresa ou *logado* na Internet;
- Smartphones permitem que os indivíduos lidem com suas correspondências eletrônicas de “qualquer lugar e a qualquer hora”, oferecendo mobilidade e flexibilidade;
- Smartphones permitem o uso do “tempo morto”, pois podem ser acessados em “qualquer horário e local”;

- Smartphones, por não requerem interação verbal, aumentam a autonomia e a liberdade de interação dos usuários;

Os pontos acima abarcam, apenas, algumas das características mais vinculadas ao uso de smartphones. Entretanto, ainda é possível ouvir música, tirar fotografia, gravar vídeos, jogar e executar mais uma série de funções nesses aparelhos que, a cada dia, englobam mais facilidades e possibilidades. Nesse sentido, muita coisa mudou desde a introdução dos primeiros “telefones inteligentes”. O primeiro smartphone, também conhecido como telefone inteligente, foi desenvolvido pela IBM em 1992 e chegou ao mercado em 1993, um ano depois. Conhecido como Simon, possuía além da função de celular, calendário, lista de endereços, relógio, calculadora, bloco de notas, *e-mail*, *fax* e jogos. Três anos depois, em 1996, chegava ao mercado, o Nokia 9000, a primeira linha de smartphones da Nokia. Este aparelho assemelhava-se a computador de mão e era resultado da combinação do aparelho PDA da HP com o celular mais vendido da Nokia na época.

O BlackBerry, considerado o maior responsável pela consolidação e popularização dos smartphones no planeta, entretanto, só surgiria no mercado muito tempo depois, em 2002. Produzido pela empresa canadense RIM (*Research in Motion*), o BlackBerry foi precursor do recebimento instantâneo de *e-mails* (*push e-mails*) e, em função disso, foi amplamente vinculado ao mundo corporativo, que viu nesta função, a oportunidade de alavancar ganhos em comunicação de dados e interpessoal. A facilidade de receber *e-mails* a “qualquer hora e em qualquer lugar” revolucionou a forma como as pessoas e, principalmente, os executivos podiam trabalhar e se comunicar. A ferramenta *e-mail* é fortemente associada aos conceitos de assincronicidade, gerenciamento de mensagens de texto, multiplicidade de recipientes e incremento de interações (CULNAN e MARKUS, 1987; O’MAHONY e BARLEY, 1999), características estas muito desejadas por executivos em todo o mundo. Em adição a essas possibilidades, esses aparelhos ainda se caracterizam pelo pequeno formato, alta autonomia *versus* bateria e constante conectividade.

Apesar da marca BlackBerry ter sido lançada no mercado em 1997, inicialmente como um *pager*, foi apenas em 2002 que o aparelho tomou a forma semelhante a que se conhece hoje. Mesmo incluindo aplicações de um PDA e capacidade de telefone celular, sua maior notoriedade se deu pela capacidade de enviar e receber *e-mails*. Outro aspecto relevante referia-se à sua compatibilidade *wi-fi*, o que permitia que o BlackBerry não dependesse do serviço de cobertura das operadoras de celular para desempenhar suas funções de *e-mail*. Esta possibilidade de estar sempre conectado fez com que os usuários começassem a desenvolver uma relação de proximidade com o aparelho, ainda mais intensa do que a relação que as pessoas já possuíam com seus celulares. Em consonância com esta ideia, Mike Lazaridis, fundador e Co-CEO da RIM afirmou: “Quem usa BlackBerry, cria uma relação sentimental com o aparelho e não pode mais viver sem ele” (NAMOUR, 2009).

Como dito anteriormente, além de ter sido o precursor do recebimento instantâneo de *e-mails* e de sua compatibilidade *wi-fi*, o BlackBerry também possuía características muito peculiares, como a interface amigável e seu foco orientado para o mercado corporativo. Em função de um sistema operacional próprio e de sua orientação para o universo empresarial, muitas empresas desenvolveram aplicativos, transformando o BlackBerry em uma verdadeira central multimídia.

No início do aparecimento dos primeiros smartphones, o que distinguia estes aparelhos dos celulares era a quantidade de funções extras que aqueles aparelhos possuíam, tais como: acesso à Internet, câmera digital ou *MP3*. Entretanto, com o passar dos anos, essas funções começaram a ser incorporadas por uma série de modelos de celulares, o que obrigou que outros critérios de diferenciação emergissem. Hoje, alguns dos critérios para diferenciar celulares e smartphones são, por exemplo, o teclado alfanumérico, também denominado Qwerty. Outro diferencial diz respeito à função *wi-fi*, que permite acesso à Internet por meio de *hot spots*, trafegando dados com maior velocidade do que GPRS ou EDGE (SMARTPHONE CELULAR, 2011).

Entretanto, apesar do esforço das empresas de tecnologia em diferenciar seus aparelhos, a linha entre celulares e smartphones tende a ficar cada vez mais tênue à

medida que modelos mais modernos de celulares incorporam novas funções e aplicativos. Nesse sentido, alguns especialistas acreditam que em um breve período de tempo haverá uma unificação entre esses dois tipos de produtos. Essa tênue diferenciação entre as duas categorias causa também certa confusão em relação aos usuários dessas tecnologias. É comum consumidores ao serem perguntados se possuem um aparelho *smartphone* não saberem ao certo se têm um telefone inteligente ou não. Outra dúvida comum é o questionamento se o iPhone é um *smartphone*. Essa confusão pode ser fruto dos aspectos já mencionados acima e, também, pela crescente ampliação das funções dos celulares mais completos, como: câmera de alta definição, tecnologia *bluetooth*, navegação na *web*, capacidade de reproduzir *MP3*, escutar rádio FM, entre outras.

Apesar dessa certa confusão entre celulares e *smartphones*, a questão mais relevante para tentar minimizar a falta de consenso entre as funcionalidades desses dois aparelhos é a presença de um sistema operacional próprio e teclado embutido neste último, o que quase o transforma em um PC de mão. Desse modo, pode-se dizer que *smartphones* além das características já apontadas acima, também possuem a capacidade de expandir suas funcionalidades. Ou seja, a capacidade que o aparelho tem de, a partir de uma plataforma própria e específica, possibilitar que empresas desenvolvam aplicações (sistema operacional) próprias, permitindo instalar e rodar os mais variados *softwares* (SMARTPHONE CELULAR, 2011). Pelo fato dos sistemas operacionais dos *smartphones* serem abertos, é possível que qualquer pessoa desenvolva programas específicos para “rodar” nesses aparelhos, transformando-os em algo altamente desejável por executivos e suas corporações.

Como visto nos parágrafos anteriores, os *smartphones* surgiram, inicialmente, como ferramentas predominantemente corporativas, assim como os PDA's. Estes aparelhos eram frequentemente usados por executivos que acreditavam que tais ferramentas facilitavam a execução de tarefas e aumentavam sua capacidade de mobilidade e flexibilidade. Atualmente, muitas organizações, cujos executivos usam os *smartphones*, já sincronizam *e-mails*, contatos e agendas com os servidores corporativos, possibilitando a comunicação entre funcionários, dados e empresa. Em

empresas de varejo, por exemplo, os smartphones usados pelos funcionários, possuem dispositivos que interagem com os sistemas de *ERP*<sup>8</sup> e *Supply Chain*<sup>9</sup> de maneira automatizada, permitindo a atualização e consolidação das informações de venda, estoque e faturamento, de forma mais rápida e eficaz.

Apesar de ter “nascido” e “crescido” na esfera corporativa, com o passar do tempo os smartphones começaram a ocupar cada vez mais espaço no dia-a-dia dos indivíduos, isto é na esfera pessoal. Esse processo iniciou-se com os próprios executivos que, cada vez mais, começaram a usar seus aparelhos, muitas vezes dados pela própria organização, em seu dia-a-dia. Ou seja, os smartphones começavam a transitar não só pelos tempos e espaços profissionais, mas também pelos tempos e espaços privados. Segundo os resultados do relatório "Consumidor Móvel 2011", o uso de smartphone ainda está mais vinculado ao mercado de trabalho, mas essa realidade vem mudando rapidamente. Segundo o relatório, quase 70% dos usuários de smartphone trabalham, mas a penetração nas parcelas mais jovens, daqueles que só estudam, segue avançando. Nesse sentido, há muito tempo o uso de smartphones deixou de estar confinado apenas ao grupo de executivos, alcançando um número crescente de estudantes, donas de casas e profissionais liberais. A redução de preços<sup>10</sup>, a grande oferta de celulares com Android<sup>11</sup> e o lançamento do iPhone, da Apple, contribuíram para este panorama no Brasil. Apesar da Nokia (35%) liderar as vendas no país, a Apple já lidera o número de acessos à Internet via smartphones. (IPSOS MEDIACT, 2011), à exemplo do que acontece em outras partes do mundo.

---

<sup>8</sup> ERP (*Enterprise Resource Planning*) – Sistemas Integrados de Gestão Empresarial

<sup>9</sup> Supply Chain – Cadeia de Suprimentos

<sup>10</sup> O Ministério das Comunicações estuda reduzir o preço dos smartphones no Brasil por meio de isenções fiscais. O objetivo é provocar a queda de até 25% no valor do produto, nos próximos meses. A ideia é incluir o smartphone na chamada “Lei do Bem”, a mesma que desonerou os *tablets* produzidos no país. A regra zera a tributação de PIS/Cofins e reduz a cobrança de IPI em alguns casos (Seção Metro Economia, Jornal Metro, Rio de Janeiro, 6 de janeiro de 2012).

<sup>11</sup> Android é o sistema operacional móvel da Google e em função de seu preço mais competitivo, é considerado um promissor competidor do mercado local (Seção Digital & Mídia, Jornal O Globo, 7 de Setembro de 2011, pg.29)

A Apple, ao oferecer um *design* mais elegante e uma *interface* mais simples, por meio de um toque na tela, substituindo o teclado *Qwerty*, segundo os especialistas de mercado contribuiu para a extensão desse tipo de aparelhos para outras parcelas da população. A orientação para um tipo de consumidor mais abrangente, um *design* diferenciado e uma interface mais amigável fizeram com que a Apple, em 2011, ultrapassasse a Nokia como a maior fabricante mundial de smartphones em volume, segundo a *Digitimes Research*. De acordo com o instituto, a produção mundial ultrapassou os 460 milhões de unidades ano, 60% a mais do que os 288 milhões de 2010. Só a venda de smartphones da Apple teve alta de aproximadamente 80% de um ano para o outro. Em terceiro lugar no *ranking*, aparece a Samsung com um crescimento global em torno de 40% (O GLOBO, SEÇÃO ECONOMIA, 2011).

Em função do exposto acima e das tendências agressivas de crescimento no mercado nacional, o estudo da tecnologia smartphone, vinculado à realidade brasileira e a partir de uma perspectiva comportamental, é relevante e atual, à medida que pode proporcionar *insights* não só para organizações, mas também para profissionais e empresas de tecnologia.

#### 4. PARADOXOS, TECNOLOGIA E A DIMENSÃO ESPAÇO E TEMPO

##### 4.1. Paradoxos Tecnológicos

O conceito de paradoxo não é novo. Ele originou-se com os filósofos da antiguidade e desde então muitos pesquisadores têm estudado este conceito (KETS de VRIES, 1995; SABELIS e YBEMA, 1996; HATCH e EHRLICH, 1993; MURNIGHAN e CONLON, 1991; VINCE e BROUSSINE, 1996; EISENHARDT e WESCOTT, 1988). Do ponto de vista lógico, o paradoxo é uma afirmação que é em si mesma uma contradição, embora seja possivelmente bem fundamentada e essencialmente válida (QUINE, 19696; HANDY, 1994). Uma contradição é uma relação lógica existente entre duas proposições. Duas proposições são contraditórias quando a verdade de uma implica na falsidade da outra e vice-versa. Para Quinn e Cameron (1988), paradoxos denotam a presença simultânea de elementos exclusivos, como demandas, emoções, perspectivas e ideias. Já Eisenhardt (2000) afirma que um paradoxo pode ser entendido como a existência simultânea de dois estados aparentemente inconsistentes e irreconciliáveis.

Embora o conceito de paradoxo tenha sido elaborado em diferentes caminhos ao longo dos anos e, particularmente, fora dos limites do campo lógico, este conceito tem sua idéia central na ambiguidade de condições opostas que podem simultaneamente existir. No campo da lógica formal, o paradoxo pode ser entendido como uma afirmação composta por duas partes. Cada uma das partes é uma proposição válida quando vista separadamente, mas quando vistas de forma combinadas são irreconciliáveis (SMITH e BERG, 1987).

Paradoxos organizacionais - O estudo dos paradoxos, antes de abarcar a tecnologia frutificou no campo das organizações. Segundo Vasconcelos *et al.*(2001), autores clássicos, a exemplo de Merton (1950), Selznick (1955), Blau e Scott (1970) e de Lawrence e Lorsch (1967), já estudavam as disfunções da burocracia desde os anos 1950, analisando o fato de que a administração possuía alguns paradoxos básicos próprios a toda ação social. Um dos primeiros autores a tratar do tema no âmbito organizacional foi Merton (1950), ao afirmar que toda ação social produz um paradoxo

básico, tendo consequências contraditórias, dado o fato de que, para cada efeito desejado de uma ação existe uma série de efeitos secundários, não desejados ou previstos, que se contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos ao agir. No sentido organizacional, paradoxos podem ser entendidos como realidades socialmente construídas a partir de percepções simplificadas dos atores sociais.

Segundo Luscher *et al.* (2006), os paradoxos são socialmente construídos, resultantes do produto dos discursos diários dos atores envolvidos. Os atores, ao tentarem atribuir valor às suas experiências, buscam representar os sistemas complexos que vivenciam em suas percepções contraditórias. Estudos em Administração que entendem a organização como um sistema complexo e rico em relações interpessoais e, portanto, férteis para o surgimento de conceitos de complexidade, equívocos, ambiguidades e paradoxos ao campo da Administração (HANDY, 1994; O'CONNOR, 1995) são abundantes. Lewis (2000) mostrou como, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas contraditórios e ambíguos nos quais estão inseridos, os indivíduos tendem a polarizar suas percepções em torno de elementos opostos. Festinger (1957) também acreditava que os conflitos organizacionais poderiam ser descritos como a variação de duas dimensões opostas, que confundem e incomodam os atores sociais, gerando dissonância cognitiva.

A partir desses conflitos, os atores sociais desenvolvem reações defensivas dado o nível crescente de estresse no sistema organizacional (LEWIS, 2000; MOTTA e VASCONCELOS *et al.*, 2001), procurando polarizar suas percepções em torno de elementos opostos. Paradoxos são, portanto, realidades socialmente construídas a partir de percepções simplificadas dos atores sociais que, ao tentarem atribuir sentido a sua experiência, representam os sistemas complexos nos quais estão inseridos em torno de duas percepções contraditórias que passam a orientar sua ação. De acordo com esse modelo, os problemas organizacionais passam a ser descritos como variação de duas dimensões opostas, que confundem e incomodam os atores sociais, gerando dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957).

Van de Ven e Poole (1998) afirmam que a mudança no ambiente organizacional, reconhecida como uma necessidade competitiva, também é inerentemente paradoxal. Para os autores, muitas vezes as ações organizacionais são desenhadas em tendências opostas: diferenciação e integração, coletividade e individualismo, estabilidade e mudança, e uniformidade e complexidade. Para Luscher *et al.* (2006), por exemplo, os gerentes buscam desenvolver novas rotinas de trabalho para aumentar o trabalho colaborativo e criativo, mas exigem cumprimento de metas e reforçam a importância dos padrões de eficiência e produtividade.

Paradoxos tecnológicos - No que se refere às implicações dos paradoxos no campo tecnológico, Ferkiss (1969) afirmou que o homem tem tido uma fascinação e uma relação complexa com a tecnologia, desde o início de sua existência. Hill (1988) mencionou que à medida que a tecnologia difunde-se em numerosas esferas do cotidiano, seus significados vão ao encontro dos mitos da sociedade. A literatura sobre tecnologia é vasta e, portanto, há uma enorme variedade de perspectivas acerca dessa temática. Entretanto, uma visão comum a todos os discursos é: a tecnologia contribui, fundamentalmente, para a modernidade e o progresso. Por ser a tecnologia designada e criada para certos propósitos e tarefas, acredita-se que resultados opostos ao esperado não devem aparecer. Entretanto, no âmbito tecnológico, também se detecta a presença de paradoxos. Como, por exemplo, o caso dos antibióticos e germicidas, que foram desenvolvidos para matar bactérias e reduzir doenças mas, ao mesmo tempo, podem tornar as bactérias mais resistentes e fortes, resultando em doenças (ARNOLD, 2003). Nesse sentido, é inegável que a tecnologia que traz progresso, também gera paradoxos sociais e econômicos que aumentam o desafio das pessoas, tanto na perspectiva social quanto individual (EASTERBROOK, 2003).

Para alguns autores, a tecnologia promove liberdade, controle e eficiência no tempo e no universo do trabalho, já que permite que profissionais, por meio dessas ferramentas tecnológicas, maximizem qualidades de onipresença, onisciência e onipotência (ASBELL, 1963). Outros autores, entretanto, vêem o lado sombrio da tecnologia (GLEDINNING, 1990). Eles argumentam que a tecnologia degrada o meio ambiente, apodera-se da competência humana e encoraja a dependência e a

passividade humanas. Alguns observam, portanto, que a tecnologia é paradoxal. Winner (1994), por exemplo, afirma que a mesma tecnologia que cria sentimentos de inteligência e eficiência, também pode gerar sentimentos de estupidez e paralisia. Boorstin, em 1978, observou que ao mesmo tempo em que a tecnologia aproxima as pessoas, ela também as isola. Dez anos depois, Goodman (1988) mencionou que as ferramentas tecnológicas, adquiridas para maximizar o tempo na execução regular das tarefas, geram aumento do tempo na execução das mesmas. Mick e Fournier, em 1998, usaram o termo “paradoxos tecnológicos”, ao iniciarem a discussão sobre o conflito entre as expectativas dos consumidores e a real performance da tecnologia. Nessa mesma época, Mulgan (1998) escreveu que a TV, ao mesmo tempo em que atrai as pessoas para um certo lugar, também as distancia, a partir do foco em um determinado programa de TV.

No que tange à tecnologia móvel, os paradoxos parecem ser conceitualmente inseparáveis e crescem à medida que novos lançamentos tecnológicos surgem. Novas funções e aplicativos são continuamente introduzidos, ampliando as dimensões e possibilidades de uso e, portanto, tornando as relações dos indivíduos com essas tecnologias mais complexas (SCHLOSSER, 2002; BALASUBRAMANIAN *et al.*, 2002; JARVENPAA *et al.*, 2003; URBACZEWSKI *et al.*, 2003; DEKLEVA, 2004; FROLICK e CHEN, 2004; JARVENPAA *et al.*, 2005). Segundo Friedman (2005) e Lewis (2000), o crescimento da Internet e da comunicação sem fio tem aumentado a conveniência e a eficiência, tornando os indivíduos constantemente disponíveis, mas ao mesmo tempo “escravizados” por essa contínua atenção. Nesse sentido, a sensação de liberdade e autonomia caracterizada pela possibilidade de mobilidade, pode ser rapidamente transformada em dependência, caso haja restrições para essa mesma mobilidade.

Juntumaa e Tuunnainen (2006) também tratam das ambiguidades da tecnologia móvel, mais especificamente quanto ao uso do PIM, mas não usam o termo paradoxos, mas sim barreiras e benefícios. Outros autores, entretanto, partem do referencial de Mick e Fournier (1998) e buscam aplicar a teoria dos paradoxos tecnológicos em ambientes específicos, como é o caso do universo de banco *online* (JOHNSON *et al.*, 2008) e em estudos que buscam mapear a intensidade dos paradoxos

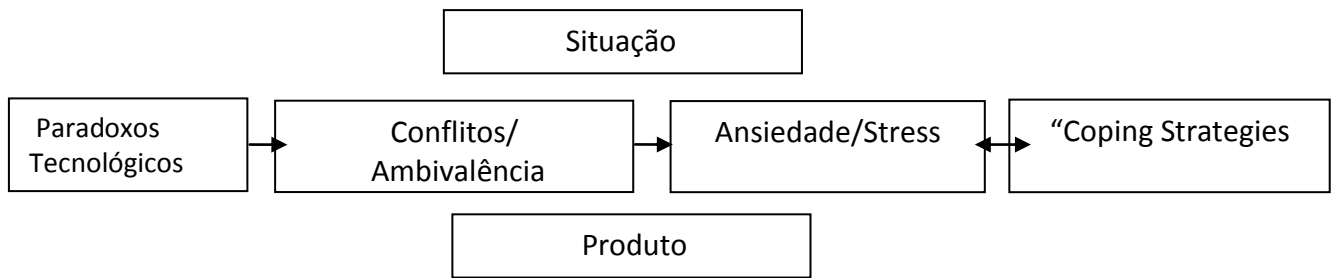
(CHAE e YEUM, 2010). Os estudos de Jarvenpaa e Lang (2006), também corroboram trabalhos de outros autores, como por exemplo, a pesquisa de Sandi e Saccol (2010), que avalia a sobrecarga de informação geradas pelas TIMS em equipes de vendas.

Como verificado por alguns autores, o contato com experiências paradoxais são caracterizadas por conflitos e ambivalências. Segundo Carver *et al.* (1989) e Lazarus e Folkman (1984), os estudos que buscavam relacionar o uso da tecnologia com ansiedade e estresse se intensificaram por volta da década de 1980, a partir da “invasão” de novas tecnologias no cotidiano das pessoas e das organizações. Para Handy (1994), pelo fato dos paradoxos proporcionarem *brainteasers*, desafiando a forma lógica dos fatos, eles são fontes de paralisia organizacional, provocando ansiedade e tensão entre os atores que estão ligados a esse processo. Também para Schneider (1990), os paradoxos produzem ansiedade e, consequentemente, o surgimento de defesas pelos atores que estão sofrendo tal ambiguidade. Em função desse estado de estresse mental, surge o desafio de como os indivíduos podem gerenciar esses paradoxos. Luscher *et al.* (2006), apesar de afirmarem que o entendimento e reconhecimento dos paradoxos não os eliminam, entendem que o seu aprofundamento contribui para a visualização de novos caminhos, ampliando as possibilidades de se relacionar positivamente com tal fenômeno. A partir da crença de que os paradoxos fazem parte da vida contemporânea e que são endêmicos e irreconciliáveis, Handy (1995) argumenta que a única possibilidade para lidar com essa realidade é tentar conviver com essas ambiguidades. Essa convivência levaria usuários e consumidores na direção das copying strategies, que objetivam encontrar a melhor forma de lidar com a tecnologia (FOLKMAN e LAZARUS, 1988; LUCE, 1998; MICK e FOURNIER, 1998; FOURNIER e MICK, 1999; OTNES, LOWREY e SHRUM, 1997; YI e BAUMGARTNER, 2004). Para Luhmann (1998), é possível que esse gerenciamento aconteça por meio da adaptação, da aceitação ou do desligamento da situação. A busca pelo melhor caminho para lidar com os paradoxos apresenta oportunidades para se avançar na busca de diferentes perspectivas e premissas, analisando as questões de forma com focos diferentes (POOLE e VAN de VEN, 1989).

Com a tecnologia tornando a realidade mais integrada e complexa, muitos estudos têm procurado identificar e categorizar os paradoxos. Os estudos dessa natureza baseiam-se no trabalho de Mick e Fouriner (1998) e, posteriormente, no trabalho de Jarvenpaa e Lang (2006). Assim, apresenta-se a seguir os estudos desses autores, além do trabalho de Mazmanian *et al.* (2006) que, juntos, compõe o arcabouço teórico desta tese. A escolha desses autores para nortear os estudos empíricos advém do fato dos mesmos focarem seus trabalhos no campo da tecnologia, em busca de paradoxos e dualidades.

#### **4.1.1. O Estudo de Mick e Fournier (1998)**

Mick e Fournier (1998) deram sua contribuição à discussão em torno dos paradoxos no campo da tecnologia, quando decidiram avaliá-los a partir de uma pesquisa qualitativa, o que ainda não havia acontecido, até então, no meio acadêmico. A pesquisa, realizada nos EUA, avaliou o sentimento e comportamento de consumidores de produtos tecnológicos, como computadores, impressoras, DVDs e televisores, por meio de entrevistas em profundidade, discussões em grupo, além do preenchimento de questionários. O objetivo desta pesquisa era sintetizar os conceitos de paradoxo, emoções e estratégias de comportamento (*coping strategies*), dentro do domínio da tecnologia aplicada em produtos de consumo. Ao longo da pesquisa foram revelados mais de vinte paradoxos. Entretanto, esse número foi reduzido a oito, após os autores terem encontrado certas inconsistências entre estes e o conceito estrito e filosófico da terminologia paradoxo. O resultado das pesquisas de Mick e Fournier (1998) gerou um modelo conceitual que emergiu da literatura e dos dados coletados a partir do espírito da *grounded theory* (STRAUSS e CORBIN, 1990). Este modelo (Figura 1) procurou sintetizar os conceitos de paradoxos, emoções e estratégias de comportamento (enfrentamento e resistência), quanto ao trato das ambiguidades que surgem da relação entre indivíduos e tecnologias.

**FIGURA 1 – Modelo Conceitual de Mick e Fournier (1998)**

Fonte: Adaptador pela autora de Mick e Fournier (1998), p.126.

A seta dupla na Figura 1, entre “ansiedade/estresse” e “coping strategies” indica que há uma relação recíproca entre o tipo de estratégia adotada e o nível de estresse. No estudo de Mick e Fournier (1998), as *coping strategies* classificadas são basicamente comportamentais, ao invés de psicológicas. O modelo acima parte do pressuposto de que fatores externos influenciam essa relação. O tipo de produto (tecnologia avaliada), a situação ou a pessoa envolvida interferem na relação com os paradoxos, na estratégia adotada e no nível de estresse do usuário.

A Figura 1 acima também incorpora oito paradoxos tecnológicos que são listados no Quadro 2 e que, segundo os autores, variam de uma perspectiva mais concreta a uma visão mais abstrata.

**Quadro 2 – Oito Paradoxos centrais associados aos produtos tecnológicos**

P1. Controle/Caos	A tecnologia pode facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, mas também pode provocar desordem, descontrole e revolta.
P2. Liberdade/Escavidão	A tecnologia pode facilitar a independência e reduzir restrições, mas também pode provocar dependência e mais restrições.
P3. Novo/Obsoleto	A tecnologia pode trazer novos benefícios decorrentes do avanço do conhecimento, mas também pode estar ultrapassada no momento em que se torna acessível ao consumidor.
P4. Competência/Incompetência	A tecnologia pode trazer sentido de eficiência e inteligência, mas também pode provocar sentimentos de incompetência e ignorância, em decorrência da complexidade e dificuldade de uso.

P5. Eficiência/Ineficiência	A tecnologia possibilita mais rapidez e menos esforço para a realização de certas tarefas, mas também pode requerer mais tempo e mais esforço, em outras.
P6. Satisfação/Criação de Necessidades	A tecnologia pode facilitar a satisfação de desejos e necessidades, mas também pode tornar conscientes desejos e necessidades ainda não reconhecidas.
P7. Integração/Isolamento	A tecnologia pode facilitar a interação entre pessoas, como pode também provocar a separação delas.
P8. Engajamento/Desengajamento	A tecnologia pode facilitar o envolvimento, o fluxo e a ativação das pessoas, como pode provocar acomodação, passividade e falta de conexão.

*Fonte: Adaptado de Mick e Fournier, (1998), p.126.*

A pesquisa realizada pelos referidos autores indica que os consumidores, em graus variados, têm consciência dos paradoxos tecnológicos e já vivenciaram, em maior ou menor intensidade, sentimentos de ansiedade, frustração e medo diante de situações desagradáveis e imprevistas, decorrentes do uso de novos produtos. A partir desse cenário, os consumidores adotam estratégias comportamentais e psicológicas para lidar com esses sentimentos negativos. Essas estratégias de reação podem ser de dois tipos – as de resistência e as de enfrentamento, e podem ser utilizadas antes da decisão de compra ou após a compra. Segundo Mick e Fournier (1998), os paradoxos são mais fortemente associados a algumas estratégias de comportamento específicas. A seguir, apresenta-se a relação feita por esses autores quanto aos oito paradoxos encontrados e as respectivas estratégias pós-compra associadas:

**-Controle/Caos** – Resistência (negligência, abandono, distanciamento) e Enfrentamento (acomodação, parceria e excelência)

**-Liberdade/Escavidão** - Resistência (negligência, abandono, distanciamento) e Enfrentamento (parceria e excelência)

**-Novo/Obsoleto** – Resistência (negligência, abandono, distanciamento) e Enfrentamento (excelência)

**-Competência/Incompetência** – Resistência (negligência, abandono, distanciamento) e Enfrentamento (excelência)

**-Eficiência/Ineficiência** - Resistência (negligência, distanciamento) e Enfrentamento (parceria)

**-Satisfação/Criação de Necessidade** – Resistência (negligência, abandono, distanciamento)

**- Integração/Isolamento** – Resistência (negligência, abandono, distanciamento)

**-Engajamento/Desengajamento** - Resistência (negligência, abandono, distanciamento)

A partir da listagem acima, verifica-se que, segundo os autores, a maioria dos oito paradoxos pode ser associada tanto às estratégias de resistência, quanto de enfrentamento, com exceção dos paradoxos satisfação/criação de necessidade, integração/isolamento e engajamento/desengajamento, que são associados apenas às estratégias de resistência. Isso sugere que os consumidores diante desses três últimos paradoxos sentem mais dificuldade em lidar com eles, buscando, prioritariamente, o afastamento da tecnologia.

Essas copying strategies foram inicialmente categorizadas por Holahan e Moss (1987) em dois grupos (resistência e enfrentamento) e, depois, sub-categorizadas em psicológicas e comportamentais. Após estabelecerem que os consumidores estão cientes das ambiguidades relacionadas ao uso de tecnologia e que, portanto, possuem experiências associadas ao estresse e conflito, Mick e Fournier (1998) avançaram nessa direção ao identificarem possíveis copying strategies usadas por esses consumidores e as associaram a efeitos emocionais. Essas estratégias foram agrupadas quanto ao momento de contato com as tecnologias – pré-aquisição e uso/consumo.

O avanço das pesquisas de Mick e Fournier (1998) trouxe uma nova perspectiva ao assunto. Autores anteriores como Holahan e Moss (1987) afirmaram que as estratégias de resistência eram menos efetivas do que as estratégias de enfrentamento em reduzir efeitos físicos e psicológicos não desejados, e que aquelas estratégias poderiam agravar estresse e problemas futuros. Entretanto, a pesquisa de Mick e Fournier (1998) apresentou resultados contrários a essa afirmação. Na verdade, verificou-se que as estratégias de resistência, tanto no momento pré-aquisição quanto durante o uso, não são inferiores às estratégias de enfrentamento, quanto à

possibilidade de redução de conflito e estresse. Os autores ampliaram a perspectiva de trato com a tecnologia quando afirmaram que os consumidores podiam lidar com a tecnologia de diversas formas. Para Mick e Fournier (1998), todas as estratégias de resistência, tanto no período pré-aquisição quanto de uso/consumo, podem ser usadas no trato dos oito paradoxos apontados e, à medida que as estratégias de resistência podem negar ou restringir o uso de uma tecnologia em particular, infere-se a presença de paradoxos.

No trabalho de Mick e Fournier (1998), as estratégias de resistência - abandono e distanciamento, são subdivididas em dois conceitos (ver Quadro 3), diferentemente das estratégias de enfrentamento que são associadas a apenas um conceito. Para homogeneizar a apresentação e a definição das copying strategies no presente trabalho, usou-se um conceito único para explicar cada uma delas. Nesse sentido, a estratégia de abandono, que continha as frases: a) interrompendo ou descontinuando o uso da tecnologia e b) deixando de reparar/consertar o artefato tecnológico se este não estiver funcionando bem, será conceituada apenas pela frase de letra “a”. No que se refere à estratégia de distanciamento, que também continha duas frases: a) desenvolvendo regras restritivas quanto a quando e como deve se utilizar a tecnologia e b) mantendo a tecnologia em um lugar remoto ou de pouco acesso, será adotada apenas a frase de letra “a”.

A opção pela escolha das sentenças de letra “a” está de acordo com um estudo quantitativo prévio, que buscou relacionar a percepção quanto aos paradoxos tecnológicos e a escolha das copying strategies (CHAE e YEUM, 2010). Esse estudo foi conduzido por meio de um *survey* com 300 usuários de serviço móvel, na Coreia, em 2008. A amostra era heterogênea e composta por estudantes e trabalhadores de ambos os sexos, com idade superior a 20 anos.

Além de optar por homogeneizar a apresentação e definição das copying strategies (enfrentamento e resistência) em apenas uma sentença, optou-se também por analisar apenas as copying strategies relacionadas ao uso/consumo, já que o foco deste estudo são executivos que já lidam com smartphones. Também se optou por

utilizar e analisar apenas as estratégias comportamentais, assim como foi feito no trabalho de Mick e Fournier (1998). Essa decisão é fruto do entendimento de que as estratégias psicológicas são muitas vezes inconscientes - como negação ou repressão (GLENDINNING, 1990) e, portanto, mais difíceis de serem identificadas a partir do uso de entrevistas diretas. Para este propósito, técnicas de pesquisa projetivas, que fazem uso de desenhos, histórias e imagens com o intuito de aflorar questões do inconsciente, seriam mais indicadas.

**Quadro 3 – Copying strategies para gerenciamento de paradoxos tecnológicos relacionados ao uso/consumo.**

<b>Estratégias de Resistência</b>	<b>Efeitos Emocionais</b>
Negligência	a) Apresentando indiferença temporária relacionada ao uso e posse da tecnologia.
Abandono	a) Interrompendo ou descontinuando o uso da tecnologia. b) Deixando de reparar/consertar o artefato tecnológico se este não estiver funcionando bem.
Distanciamento	a) Desenvolvendo regras restritivas de quando e como deve se utilizar a tecnologia. b) Mantendo a tecnologia em um lugar remoto ou de pouco acesso.
<b>Estratégias de Enfrentamento</b>	<b>Efeitos Emocionais</b>
Acomodação	a) Mudando tendências, preferências, rotinas etc., de acordo com os requisitos percebidos, habilidades ou inabilidades relacionadas ao uso da tecnologia.
Parceria	a) Estabelecendo com a tecnologia um relacionamento próximo e comprometido.
Excelência (Mastering)	a) Dominando a tecnologia por meio do aprendizado de suas características, forças e fraquezas.

*Fonte: Adaptado de Mick e Fournier (1998), p. 133, excluído as estratégias de pré-aquisição.*

Os casos apresentados por Mick e Fournier (1998) mostram que os indivíduos usam uma variedade de copying strategies quando confrontados com as ambivalências da tecnologia e que isto pode variar conforme o tipo de tecnologia e paradoxo vivenciado. Além disso, foi verificado que a relação entre os indivíduos e as tecnologias, a partir da adoção de copying strategies, está em constante transformação. Essa constatação sugere a importância do desenvolvimento de estudos constantes e específicos para

tecnologias emergentes, a fim de avaliar a forma como os paradoxos se manifestam e as respectivas copying strategies associadas.

Dessa forma, novos estudos que analisem o uso das estratégias de resistência e enfrentamento para diferentes aparelhos tecnológicos, assim como diferentes grupos de indivíduos, tornam-se relevantes e contribuem para o aprofundamento das teorias prévias.

#### 4.1.2. O Estudo de Jarvenpaa e Lang (2005)

Jarvenpaa e Lang (2005) também estudaram o conceito de paradoxos tecnológicos, mais especificamente no universo da tecnologia móvel. Em 2001, os autores conduziram uma pesquisa com 33 grupos de discussão, formados por 222 usuários, recrutados na Finlândia, Japão, China e EUA. Ao término da pesquisa, identificaram 23 paradoxos que, após revalidação metodológica, foram reduzidos a oito, que podem ser aplicados, especificamente, às ferramentas de tecnologia móvel (celulares, assistentes digitais portáteis e soluções integradas sem fio, como os smartphones). Além de alguns paradoxos já apontados no estudo de Mick e Fournier (1998) – liberdade/escravidão, competência/incompetência, satisfação/criação de necessidades e engajamento/desengajamento – Jarvenpaa e Lang (2005) apresentaram, como pode ser visto no Quadro 4, quatro novos paradoxos tecnológicos.

**Quadro 4 – Novos Paradoxos para produtos de tecnologia móvel**

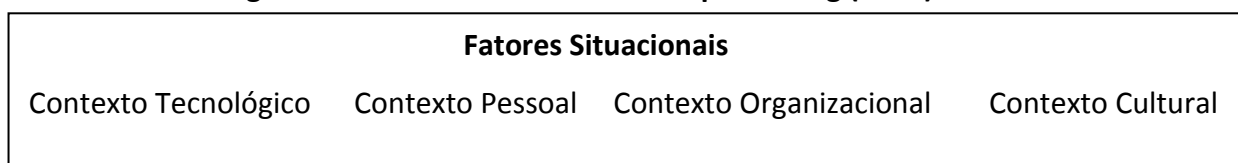
P9. Independência/Dependência	A liberdade conquistada pela possibilidade de estar conectado, independentemente do local e do tempo, cria uma nova forma de dependência, que invariavelmente coexiste com a mesma sensação de independência proporcionada pela tecnologia.
P10. Planejamento/Improvisação	As tecnologias móveis podem funcionar como ferramentas de planejamento, permitindo ao usuário uma melhor coordenação de tarefas, compromissos sociais e reuniões. Entretanto, na prática, essas ferramentas acabam gerando maior improvisação, à medida que o usuário

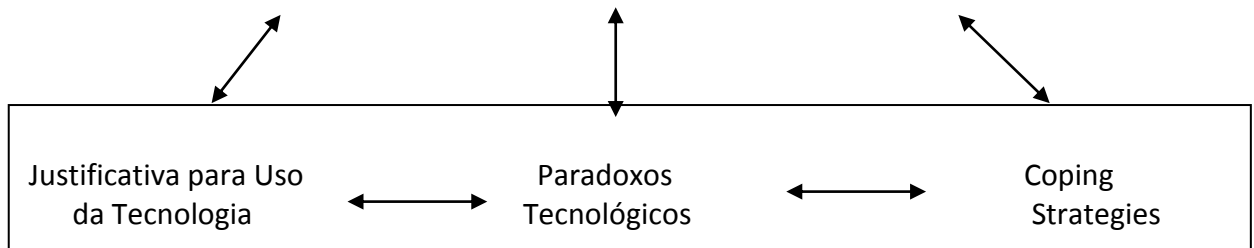
	tende a gastar menos tempo e esforço gerenciando sua agenda e na organização de suas tarefas.
P11. Público/Privado	Apesar de serem consideradas de utilização privada e individual, as ferramentas de tecnologia móvel podem ser usadas em todo lugar e em todo momento, o que acaba acarretando a invasão do espaço do outro.
P12. Ilusão/Desilusão	O usuário cria expectativas em torno do novo modelo tecnológico, imaginando que os novos atributos permitirão mais possibilidades de comunicação e interação. Na prática, entretanto, muitos usuários percebem desapontados, que os novos aplicativos não oferecem os benefícios almejados.

*Fonte: Adaptado de Jarvenpaa e Lang, 2005, p.10-18.*

Segundo o modelo de Jarvenpaa e Lang (2005), ver Figura 2, as ações e experiências relacionadas à tecnologia móvel dependem de fatores situacionais, como o contexto tecnológico, social, organizacional e cultural. Esses fatores influenciam as motivações dos usuários, objetivos e padrões de uso. Os fatores tecnológicos, por exemplo, relacionam-se à complexidade dos aparelhos utilizados, à frequência e à intensidade de uso. Já os fatores sociais relacionam-se a questões associadas ao ciclo de vida familiar (solteira, casada, com filhos etc). O contexto organizacional aplica-se à forma como as organizações lidam com a tecnologia, a partir de políticas organizacionais e/ou regras de uso para seus funcionários. Ou seja, de que forma a organização regula o uso de tecnologias móveis. Por fim, o contexto cultural refere-se à influência de aspectos culturais (sociedades coletivistas x individualistas) e faixa etária. No que se refere às justificativas para uso da tecnologia, os autores apontam: comunicação, coordenação de tarefas e pessoas, e sociabilidade.

**Fig 2 – Modelo Conceitual de Jarvenpaa e Lang (2005)**





*Fonte: Adaptado de Jarvenpaa e Lang (2005), p.10.*

As setas de pontas duplas usadas no modelo acima representam o movimento bilateral entre os elementos do modelo. Isso pode ser verificado, por exemplo, na relação entre contexto pessoal e paradoxos tecnológicos. Ou seja, da mesma forma que o contexto social afeta o aparecimento e intensidade dos paradoxos, a maneira como os indivíduos lidam com esses paradoxos também reforça ou altera os fatores situacionais.

Ao final do artigo, Jarvenpaa e Lang (2005) afirmam que um melhor gerenciamento das tensões resultantes do uso de tecnologias móveis é um grande desafio tanto para indivíduos quanto organizações. No trabalho, os autores também tratam da questão das copying strategies, a partir do conceito de Holahan e Moos (1987). Como já mencionado, esse conceito agrupa as copying strategies em dois blocos – resistência e enfrentamento. O primeiro grupo trata de conceitos como ignorar, negligenciar, suspender, distanciar-se e, em casos extremos, abandonar a tecnologia. Essas ações são seletivas em termos pessoais, situacionais e de uso de determinado artefato tecnológico. Esse tipo de comportamento é usual em casos nos quais a tecnologia parece confusa ou sem sentido, e os usuários sentem-se pressionados.

O segundo grupo trata das ações de enfrentamento, que buscam entender e acomodar a relação dos indivíduos com a tecnologia. Os consumidores que usualmente adotam essas estratégias demandam um esforço em aprender a usar as funções e serviços e estão dispostos a ajustar suas expectativas às vantagens e desvantagens do uso da tecnologia, buscando uma parceria com esses artefatos. Apesar dos autores - diferentemente de Mick e Fournier (1998), que procuraram relacionar de forma direta os paradoxos com as copying strategies - não terem feito a associação entre as estratégias e os paradoxos, eles afirmaram que os usuários que

adotam estratégias de enfrentamento normalmente são mais felizes e melhor consumidores. Em outras palavras, eles sugerem que os consumidores que lidam melhor com os paradoxos relacionam-se com a tecnologia de forma mais positiva e produtiva do que aqueles que adotam estratégias de resistência. Estes consumidores também costumam ter uma relação mais forte com a tecnologia, comprando modelos mais modernos e atuais, e fazendo mais investimentos em aparelhos de tecnologia móvel.

Por fim, Jarvenpaa e Lang (2005) indicam possíveis direções para soluções de *design* que podem ajudar na minimização da percepção dos paradoxos por parte dos usuários. Essas soluções contribuiriam para um uso mais eficiente e menos estressante por parte dos consumidores. Apesar do escopo do artigo não estar focado no aspecto técnico de desenvolvimento de especificações e aplicativos, os autores argumentam que os sistemas devem se movimentar na direção de um mais fácil manejo por parte dos adotantes da tecnologia. Um exemplo de recomendação dado pelos autores seria a possibilidade de desenvolvimento de aparelhos que permitissem ao usuário priorizar ou filtrar mensagens, assim como indicar sua disponibilidade em celulares ou smartphones. Essas facilidades, segundo os autores, poderiam minimizar a ambiguidade identificada, por exemplo, pelo paradoxo Liberdade/Escavidão.

Acredita-se que à medida que se aumente a inserção dos aparelhos de tecnologia móvel no cotidiano das pessoas, cresça também a percepção de sobrecarga de informação e, portanto, a necessidade de se aprofundar o estudo quanto às *copying strategies*, principalmente, para o universo gerencial. Ao entender que o executivo lida constantemente com esses artefatos móveis, tornando-se pressionado pela necessidade em manter-se constantemente atualizado e responder aos desafios do mercado de forma certa e ágil, o presente estudo vem ao encontro da necessidade de aprofundamento dos temas “paradoxos tecnológicos” e “*copying strategies*”.

#### **4.1.3. O Estudo de Mazmanian *et al.* (2006)**

Mazmanian *et al.* (2006), ao estudarem as implicações sociais do uso de *de e-mails*, em BlackBerrys também contribuíram para o aprofundamento da teoria relativa aos paradoxos tecnológicos, ao identificarem novos tipos de dualidades conflitantes advindas do uso desta tecnologia: continuidade/assincronicidade e autonomia/vício (ver Quadro 5). O paradoxo engajamento/desengajamento também encontrado por esses autores, já havia sido identificado pelo estudo de Mick e Fournier (1998) e, portanto, não aparece neste quadro.

**Quadro 5- Dualidades conflitantes encontradas no uso do smartphone**

P13. Continuidade/Assincronicidade	O smartphone contribui para que os empregados estejam continuamente conectados, mantendo um amplo fluxo de informação. Entretanto, essa continuidade pode ser controlada pelo usuário, à medida que ele decide quando e como vai responder à mensagem.
P14. Autonomia/Vício	Apesar dos usuários de smartphone afirmarem que o uso dessa tecnologia aumenta a autonomia e a flexibilidade de seus trabalhos, muitos se sentem obrigados a manter seus aparelhos ligados e constantemente atualizados.

Fonte: Adaptado de Mazmanian *et. al.* (2005), p.12-18.

O estudo de Mazmanian *et al.* (2006) examinou o uso de BlackBerrys por profissionais em uma pequena e prestigiada firma de investimentos. Os autores conduziram duas etapas de entrevistas: a primeira buscava explorar os aspectos associados ao uso dos BlackBerrys quanto às normas e expectativas organizacionais, em relação ao uso real dos aparelhos pelos funcionários; e a segunda etapa buscava aprofundar e complementar a fase inicial, por meio do mapeamento de uso do aparelho, a partir de um protocolo de 24-72 horas, em que o entrevistado comentava sobre acessos, *e-mails* enviados e recebidos e outros aspectos relacionados a essa ferramenta. Na primeira etapa de pesquisa foram entrevistadas 28 pessoas e na segunda fase 16 funcionários.

Diferentemente dos estudos de Mick e Fournier (1998) e de Jarvenpaa e Lang (2005), o trabalho de Mazmanian *et al.* (2006) não tratou das copying strategies, nem buscou uma associação profunda das dualidades encontradas e os níveis de estresse ou ansiedade nos usuários. Seus achados, deste modo, ficaram restritos às implicações do uso do *e-mail* por intermédio dos BlackBerrys. Segundo os autores, esta ferramenta é central para sustentar a conexão entre os funcionários da empresa, já que permite um fluxo contínuo entre as pessoas. Apesar de terem sido identificadas dualidades quanto ao uso da tecnologia, de acordo com os autores os funcionários parecem não entender o quão suas vidas organizacionais estão associadas ao uso dos Blackberrys e as implicações decorrentes desse uso “crônico”. Para os entrevistados, a “necessidade” de estar conectado “24 horas” está diretamente relacionada ao comprometimento e profissionalismo que estes afirmam ter com seus pares e com a organização. Em função de estarem sempre disponíveis, suas vidas particulares acabam sendo afetadas, com menos tempo para reflexão e atividades que proporcionem relaxamento, possivelmente impactando o nível de estresse desses indivíduos.

Apesar dos estudos de Jarvenppa e Lang (2005) e Mick e Fournier (1998) apontarem que fatores situacionais afetam a percepção quanto aos paradoxos tecnológicos, bem como o uso de copying strategies, são raríssimos os estudos que buscam aprofundar esses conceitos em grupos de indivíduos a partir desses recortes situacionais. Nesse sentido, o presente estudo avança de forma importante, quando aplica a teoria prévia de paradoxos tecnológicos no universo executivo, com ênfase nas diferenças entre homens e mulheres. Como já dito, a partir de um amplo e profundo levantamento bibliográfico em periódicos nacionais e internacionais verificou-se que não há estudos dessa natureza. Ou seja, ainda não há estudos acadêmicos robustos que procurem compreender de que forma indivíduos, mais especificamente gerentes, de gêneros diferentes, lidam com os paradoxos de tecnologia móvel. Este trabalho visa, então, o refinamento da teoria sobre “paradoxos tecnológicos” (Quadro 8) e “copying strategies” (Quadro 9) e, fundamentalmente, busca trazer *insights* para que se inicie estudos quanto à interferência do gênero na compreensão desses dois temas.

#### 4.2. Perspectivas das Dimensões Espaço/Tempo e Trabalho

Os conceitos de espaço e tempo que são hoje presenciados parecem cada vez mais distantes da ideia de espaço e tempo que as gerações mais antigas vivenciaram. Antes da revolução industrial, a distinção entre tempos e espaços profissionais e pessoais a que se estava acostumado a presenciar não existia (CASTELLI, 1990). Na sociedade pré-industrial, as esferas do trabalho e do lazer não eram excludentes e as atividades de produção e trabalho (colheita, plantação) misturavam-se com outras atividades não laborais. Nesse tempo, a maior parte das pessoas vivia próxima ao local onde trabalhava e os trabalhadores eram freqüentemente pessoas da vizinhança, familiares e amigos. O trabalho estava inserido nos ciclos naturais das estações e era freqüentemente interrompido para repouso, jogos, competições, danças e cerimônias, não podendo ser denominado lazer, pois não se constituía num tempo isolado (BRUNS, 1993). Essa forma de entender e viver o tempo pode ser analisada a partir da metáfora de “tempo cíclico” (HASSARD, 1992). A metáfora do tempo cíclico está centrada na ideia do “entorno retorno” e permeou uma parte significativa da história do pensamento até a idade média. O entendimento da passagem do tempo cíclico era embasado na lógica da natureza, regida pelo sistema solar, que era soberano e não condicionado por qualquer fator externo do ambiente. Assim, o tempo para a humanidade era regido pelo nascer do sol e pela chegada da noite (SZAMOSI, 1988) e o homem integrava seu “relógio” biológico a um sistema de tempo sintonizado com o universo (ESTEVES, 1996), na qual o relógio, ainda não inventado, não teria nenhuma serventia.

Entretanto, a necessidade humana de compreender, controlar e dominar sua história e narrativa estimulou o aparecimento do conceito de “tempo linear”, em que o “passado não se repete, o presente é transitório e o futuro é infinito e explorável” (HASSARD, 1992). Esta visão linear de se entender o tempo é comum nas sociedades atuais. Pela perspectiva cristã, por exemplo, há a ideia simbólica de tempo linear e contínuo, com a morte levando ao caminho da eternidade. Essa visão contínua de tempo traz à tona o conceito de irreversibilidade temporal, podendo proporcionar um aumento de ansiedade, fruto da percepção de que o tempo é quantificável, preciso e curto e que,

portanto, precisa ser bem aproveitado. Nesse sentido, a ideia de tempo relacionada à questão da aceleração e da acumulação, vem tornando-se cada vez mais forte ao longo da história da humanidade e da Administração, antes mesmo dos estudos de Adam Smith e da administração científica de Taylor. As organizações industriais ao afirmarem que “tempo é dinheiro” reforçaram a ideia do tempo como sendo algo escasso e que precisa ser maximizado (CASTELLI, 1990), apesar do próprio tempo ser um fator limitador nas organizações, à medida que a produção é impactada pelo próprio tempo (DRUCKER, 1967).

Com o advento e crescimento das tecnologias ditas modernas – eletricidade, transporte motorizado e sistemas de comunicação -, além das organizações burocráticas, a separação entre trabalho e vida pessoal, que antes não existia, começou a se desenvolver de forma mais definitiva, assemelhando-se com a maneira como boa parte da humanidade vive hoje. Em meados do século XX, em função dessa nova ordem que emergia, regras, padrões, formas e conceitos com o intuito de organizar as vidas social, pessoal e profissional começaram a surgir (GRANT e KIESLER, 2001). Esses conceitos refletiam as diferenças entre os espaços - por exemplo, trabalhar com os demais empregados nas fábricas ou ficar com a família em casa. Tais conceitos começaram a refletir, também, uma alteração na dinâmica do tempo – as oito horas dos cinco dias da semana destinados ao trabalho, contrapondo-se à ideia de lazer vinculado ao final de semana.

Com o passar do tempo, entretanto, essa clara distinção entre tempo e espaço começou novamente a se tornar cada vez mais tênue. Diferentemente do que ocorria no século XIX, hoje, essa sobreposição não se dá pela proximidade da casa e do trabalho, mas sim, em função de uma nova ordem econômica, empresarial e, principalmente, pelo advento de tecnologias móveis. O crescimento desse tipo de tecnologia contribui para que as pessoas “cruzem” tarefas de naturezas diferentes em espaços e tempos que parecem ser contínuos, como se fosse uma volta aos tempos remotos, onde não havia uma distinção tão clara entre tempo e espaço de trabalho e vida pessoal. Para Felstead, Jewson e Walters (2005), a ideia de que alguns espaços e tempos são designados para o trabalho e outros para o lazer e demais atividades está

sendo abandonada. Hoje, o relacionamento entre espaço e tempo - de trabalho e não trabalho - não é mais sequencial, linear e cronológico, assemelhando-se mais com um mosaico disperso de conexões ubíquas que estão constantemente disponíveis. Sobre essa questão, Davis (2002) indica que o uso de TIMS tende a remover limites que são desejáveis entre a vida pessoal e trabalho, diminuindo a qualidade de vida dos trabalhadores que lidam com tal ferramental.

Essa “nova forma de viver e trabalhar” - respaldada pelas novas tecnologias de comunicação, que prometem proporcionar uma maior flexibilidade e aumento de autonomia - não é unanimidade entre indivíduos e autores. Para pesquisadores do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e consultores do Gartner Group, por exemplo, essa nova dinâmica de trabalho, que facilita o trabalho a “qualquer hora e lugar” em um ambiente virtual ou presencial, é fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações (BELL e JOROFF, 2001). Entretanto, para Sennet (1998), o novo capitalismo que prega a flexibilidade, muitas vezes impulsionada pela tecnologia, e que conceitualmente iria de encontro à burocracia rígida, na verdade impõe novos controles ao indivíduo. A nova ordem não abole simplesmente as regras do passado, mas convenciona novas formas de controle veladas. Em consonância com essa ideia, Wiberg e Ljungberg (2000) argumentam que as limitações práticas deste tipo de realidade laboral podem tornar impossível para alguns profissionais a condução do trabalho de modo independente de tempo e lugar. Outro ponto importante a considerar é o mencionado por Geser (2004), que cita pesquisas que indicam que também está ocorrendo uma “invasão” sobre os ambientes organizacionais, por parte da vida pessoal dos funcionários. Para Davis (2002), esse fenômeno é mais comum dentro de organizações cujas normas sociais são menos rígidas, permitindo o uso de aparelhos de comunicação móveis por parte dos funcionários. Em contrapartida, em organizações nas quais a cultura organizacional é mais conservadora, intensifica-se o uso dos aparelhos nos intervalos do expediente. Logo, parece que as questões relacionadas à privacidade precisam ser consideradas de forma dialética e crítica, evitando-se uma visão maniqueísta a respeito da forma como as pessoas e a sociedade, como um todo, interagem com as TIMS. Ou seja, ao mesmo tempo em que se identifica a “invasão” do tempo e do espaço pessoal por atividades profissionais, o

inverso também ocorre, sugerindo que as implicações desse movimento precisam ser avaliadas de forma interrelacionada.

Apesar de algumas empresas, atualmente, investirem em sistemas de trabalho que minimizem a percepção de rotina e fixação física de tempo e espaço, afirmando que isto é bom e que vai de encontro ao moderno modelo de trabalho, alguns autores argumentam que tal, na verdade, não é benéfico. Para esses autores, a rotina é positiva e contribui para a separação dos espaços de ação de cada indivíduo. Diderot (1751 a 1772, em *A enciclopédia de Diderot*), por exemplo, não achava o trabalho de rotina degradante, ao contrário, julgava que as rotinas geram narrativas, à medida que as regras e ritmos de trabalho evoluem aos poucos. Também no século XVIII, Adam Smith (1983) já afirmava em seu livro *A riqueza das nações*, que a separação da casa do trabalho e, portanto, a conseqüente rotina dessa distinção era a mais importante de todas as modernas divisões de trabalho. Giddens (1984), o herdeiro moderno de Diderot, também afirma que imaginar uma vida de impulsos momentâneos, de ação de curto prazo, despida de rotinas sustentáveis, uma vida sem hábitos, é imaginar uma existência irracional. Ainda sobre a importância da rotina, Sennet (1998) afirma que mesmo que a rotina possa degradar, ela também pode compor uma vida, resultando em uma “coisa” necessária. Nesse sentido, pode se inferir que, mesmo que as TIMS proporcionem uma quebra de rotina, os aspectos sistemáticos associados a ela podem ser visualizados nas novas formas de interação entre os indivíduos e essas tecnologias. Ou seja, à medida que os indivíduos se sentem “obrigados” a manterem-se conectáveis e disponíveis e, portanto, estarem “sempre” com seus celulares e smartphones, os aspectos restritivos, normativos e limitadores continuam presentes.

Assim, parece que a flexibilidade causada pela TIM, em alguns casos, pode fazer com que os trabalhadores troquem a forma de submissão ao poder cara a cara, por outra, a eletrônica. Alinhado com esta ideia, Adam Smith (1983) afirma que a flexibilidade de tempo, embora parecendo prometer maior liberdade para o trabalho, está, ao contrário, criando uma nova forma de controle. Para o autor, o conceito de “flexitempo”, encarado como a recompensa do empregado, também o põe no domínio íntimo da instituição. Nesse sentido, a métrica lógica do tempo proposta por Taylor

(2010), para que os altos administradores soubessem com precisão o que todos os empregados deveriam estar fazendo em um dado momento, foi transferida para a lógica de controle de tempo via tela do computador (BELL, 1988). Para Castells *et al.* (2007) ainda não existem conclusões definitivas sobre as implicações sociais desta constante possibilidade de conectividade relacionada ao trabalho; já que tanto se observa o aumento de flexibilização dos processos laborais, quanto a possibilidade do surgimento de novos modos de controle e vigilância. Esta última ideia é reforçada por Urry (2007), que comenta que na sociedade da informação, o fato dos indivíduos existirem além de seus corpos, em função do uso próximo da tecnologia, proporciona o aparecimento de rastros no espaço enquanto estes se movem. Tais traços possibilitam que os indivíduos estejam sujeitos a sistemas de regulação, já que trabalham em vários lugares, com sistemas de monitoramento, vigilância e regulação dos corpos móveis, como no caso, de aeroportos. Em função disso, muitos dos profissionais que precisam viajar, consideram cada vez mais difícil escapar do “escritório”. Os lugares de trânsito tornaram-se, então, “centros de comando high-tech”, a partir do qual as pessoas se comunicam, fazem negócios e interagem, possibilitando o contato com pessoas ausentes daquele espaço e, ao mesmo tempo, o monitoramento por estas mesmas pessoas.

A utilização das tecnologias móveis, além de proporcionar a discussão sobre a rotina do trabalho, está também ligada à reflexão sobre o tempo livre. Vários estudos acerca de tecnologias móveis comprovam que muitos usuários afirmam que o uso dos artefatos os torna mais produtivos e eficientes em seu “tempo livre ou morto”, à medida que os mesmos permitem acesso a uma infinidade de informações em “qualquer lugar e tempo”. É comum a satisfação dos executivos quando conseguem resolver pendências ou finalizar tarefas, fora do espaço e/ou tempo profissional, em função da noção do uso de um “melhor aproveitamento” do uso do tempo. Dessa forma, o próprio conceito de “a qualquer hora, em qualquer lugar”, valorizado pelos usuários de tecnologia móvel, parte da ideia de maximização de tempo. É comum visualizar pessoas trabalhando com seus *laptops* enquanto esperam uma consulta médica, ou acessando o *e-mail* em salas de cinema, antes de o filme começar. Hoje, parece que o sentido de produtividade está fortemente associado à quantidade de

atividades que podem ser feitas em espaços e tempos sobrepostos. Mas, novamente, nem sempre foi assim. Na Grécia antiga, o tempo livre, também denominado ócio, possuía maior valor do que o tempo de trabalho. Acreditava-se que por meio do ócio - algo que tinha um fim em si mesmo e, portanto, devia ser desfrutado -, atingia-se a sabedoria. Naquele tempo, as atividades ociosas eram extremamente exaltadas e apreciadas, em contraposição às atividades relacionadas ao trabalho.

Entretanto, como já mencionado anteriormente, no século XVIII, com a Revolução Industrial e a expansão comercial e financeira, houve uma intensificação da condenação das atividades ditas mais espontâneas e descompromissadas. De acordo com Bruns (1993), o novo sistema disseminava a ideia de aversão aos divertimentos populares do domingo, fora das horas de culto, pois estes provocavam um desvio de atenção sobre a vida santificada e a sedimentação de uma nova ordem social. Atualmente, apesar do avanço nos estudos sobre qualidade de vida e da valorização de um comportamento mais equilibrado entre vida profissional e pessoal, os indivíduos e, prioritariamente, os executivos parecem queixar-se cada vez mais da falta de tempo livre. A importância do tempo livre não é apenas verificada pelos aspectos de saúde e equilíbrio emocional. Nos estudos organizacionais, já se sabe que o tempo livre é um importante fator para aumento da criatividade, clareza e agilidade na tomada de decisão. Segundo Amabile (1999), para corresponder prontamente às necessidades do trabalho, os indivíduos precisam de tempo para cultivar a criatividade, observar, interagir e conhecer novos caminhos. Nesse sentido, a pausa não seria perda de tempo, mas condição essencial para o ato de construir, compor, criar (HARMAN e HORMANN, 1997) e, também, para ampliar as capacidades criativas e motivar o trabalho em equipe (VOSS *et al.*, 2002). Como atualmente os controles de tempo das organizações contemporâneas são mais flexíveis do que eram os modelos racionalizados das instituições modernas, faz-se necessária a reflexão de como o tempo está sendo usado pelos funcionários. Para alguns autores, essa reflexão passa pelo uso da tecnologia móvel, à medida que este tipo de tecnologia contribui para as alterações de percepção quanto às dimensões de espaço e tempo, em função da ideia de aumento de flexibilidade e mobilidade que elas proporcionam.

Essas novas questões e percepções sobre as consequências das tecnologias móveis nas dimensões espaço e tempo geram uma série de transformações na forma como o homem moderno e, mais especificamente, aqueles que lidam com tecnologias de informação, como os executivos, trabalham. Pesquisas em Ecologia Social (BARKER, 1999) mostram que diferentes lugares refletem diferentes comportamentos sociais. Desse modo, trabalhar em escritórios, parques, aeroportos, residências e restaurantes têm um impacto diferente sobre como as pessoas exercem suas tarefas e se relacionam entre si. Isto acontece porque as pessoas costumam dar significados diferentes para suas tarefas, em função dos locais em que estão, criando regras próprias de vestimentas, comportamentos, vocabulários, artefatos tecnológicos usados, entre outros. (CIALDINI *et al.*, 1990; SPROULL e KIESLER, 1986; STOKOLS, 1990). Esses significados socialmente construídos também influenciam os modelos mentais das pessoas, contribuindo para a construção de roteiros sobre o que dizer, como se comportar e o que fazer em determinados locais (EDNEY, 1976). Ao compartilhar experiências e agir de acordo com as normas estabelecidas por determinado núcleo, o indivíduo reforça sua identidade como pertencente àquele grupo (BAUM e VALINS, 1977; EDNEY e UHLIG, 1977). Entretanto, acredita-se que à medida que o tempo e espaço se sobrepõem, os comportamentos e normas associadas à este espaço e tempo, de forma separada, começam a se mesclar, ocasionando desconforto entre os indivíduos. Para Palen *et al.* (2002), esse cenário pode gerar um conflito no usuário, à medida que pode sugerir comportamentos diferentes entre espaço e tempo que antes eram vivenciados de forma separada e que começam a se misturar. Assim, ao atender a ligação da esposa, no meio do escritório, o executivo vê-se dividido entre usar uma linguagem afetuosa própria desse contato ou manter uma linguagem mais séria e formal, condizente com as normas do espaço físico em que está presente.

Essa ideia é corroborada por Cooper (2002) e Ling (2004), que afirmam que em função da diminuição de fronteiras entre o que está próximo e o que está distante, impulsionado pelo uso da tecnologia da informação, há um aumento na sobreposição entre prioridades, espaço e tempo. Com a sobreposição crescente desse espaço/tempo, as identidades pessoais e profissionais, que antes eram fortemente

vinculadas a determinados locais e horários, vêm sendo diluídas e novas vêm sendo construídas. Hoje, o espaço do executivo não é apenas o escritório, mas também o aeroporto, o *lobby* de um hotel, a sua própria casa ou até mesmo um café ou restaurante. E o horário vinculado à identidade do homem de gravata ou da mulher de *tailleur* não está mais restrito ao horário comercial. Há 20 anos os aeroportos, por exemplo, eram espaços de trânsito, em que as pessoas liam livros, conversavam ou esperavam o tempo passar. Hoje, esse espaço também está fortemente vinculado à figura do executivo e sua rotina de trabalho, com estações e pontos de carregamento para baterias e *laptops*, tecnologia *wi-fi* e outros facilitadores de conexão e transmissão de dados. Em função disso, Harrison (2006) afirma que as organizações estão ampliando a incorporação desses espaços semipúblicos - como hotéis, centros de serviços, salas de aeroportos e cafés – em seus ambientes de trabalho. Entretanto, para alguns autores mais radicais, a própria noção de ambiente de trabalho já está ultrapassada, pois já se vivencia hoje o desaparecimento desses lugares (DALE E BURREL, 2008). Esse fenômeno poderia estar associado a uma questão contemporânea vinculada à ideia de valorização do que é fluido e líquido (BAUMAN, 2008). Para Harvey (2009), essa “descartabilidade” dos tempos e espaços, a partir da perspectiva de obsolescência instantânea, proporciona a ideia de que em qualquer intervalo de tempo podem fluir muitas situações.

A partir dessa visão da dissociação entre as categorias tempo/espaços, May e Thrift (2001) afirmam que assim como o tempo do “trabalho” dá forma ao tempo da “família” ou ao tempo do “lazer” e vice-versa, tal tempo somente adquire seu significado completo quando acontece no lugar e tempo apropriados. Quando essas duas categorias não estão sendo vivenciadas em tempo e espaço apropriado, isso pode acarretar sentimentos de ansiedade ou frustrações, quando, por exemplo, um executivo leva trabalho para casa ou quando é pressionado pelo filho para sair mais cedo do escritório. Vergara e Vieira (2005) também procuraram desenvolver uma investigação sobre a dimensão tempo-espaço, a partir da perspectiva organizacional. Para os autores, é importante estudar essa dimensão já que as categorias organizacionais tradicionais como estrutura, processos, tecnologia, modelos de gestão, tomadas de decisão e poder são moldadas por um tempo-espaço específico. Nesse

sentido, os diferentes sistemas sociais, campos organizacionais, organizações e suas partes constituintes seriam resultado da configuração distinta entre a dimensão tempo/espço em que são concebidas e praticadas.

Em alguns casos, percebe-se que a flexibilização e a elasticidade do tempo e espaço vêm causando certo desconforto entre os indivíduos. Esse aumento da percepção de que o tempo tem ficado cada vez mais curto é comum, principalmente para aqueles que possuem rotinas fortemente mediadas por tecnologia de informação. Segundo Totta (1977), apesar do tempo parecer sofrer uma aceleração desenfreada, isto é apenas uma percepção do homem, que se subordina a um ritmo cada vez mais acelerado e avassalador. Para Grant e Kiesler (2001), a percepção de sobreposição de espaço/tempo que hoje se vivencia pode ser considerada paradoxal, já que a ideia de flexibilidade e mobilidade gerada pela tecnologia móvel pode ao mesmo tempo, ser percebida como ganho de tempo pessoal e perda de tempo pessoal. Segundo Wiberg e Ljungberg (2000), a visão “a qualquer tempo e em qualquer lugar” considera que as tarefas podem ser realizadas de modo independente de tempo e lugar. Entretanto, as implicações não parecem ser tão óbvias assim, quando se vivenciam questões como: *Quando um executivo liga para sua esposa do escritório isso configuraria que ele está exercendo um papel profissional ou pessoal? E quando este mesmo executivo envia um e-mail às 09h da manhã de domingo?*

Refletir sobre essas questões tem um significado ainda maior quando se pensa nos jovens executivos, recém-saídos da universidade. Conhecidos como *net-generation* ou geração Y, nascidos entre os anos 1980 e 2000, esses jovens cresceram estudando, ouvindo música e falando ao telefone ao mesmo tempo. Acostumaram-se a navegar pela *web* durante as aulas na Universidade e é comum vê-los nos escritórios, de manhã cedo, respondendo mensagens no Facebook. Diante dessa nova lógica, Clay Shirik, professor e expert em Mídia Social, em uma entrevista na *McKinsey Quartely* de Março de 2011, provoca os líderes e chefes: você teria coragem de barganhar com seu executivo de 25 anos: *Não mais facebook e tweeter no escritório e, em contra partida, não ligarei mais para você após as 18h ou no domingo à tarde?* Segundo Shirik (2011), nenhum gerente sênior faria esse acordo, pois hoje em dia, a separação entre as

dimensões tempo e espaço de trabalho *versus* tempo e espaço de lazer não parecem mais fazer sentido, principalmente para essa geração.

Em função dessa nova ordem, as organizações começaram a repensar as normas de uso quanto aos aparelhos de tecnologia móvel. Desde o advento do telefone fixo, o código vigente nas organizações permitia o uso moderado do mesmo para recebimento e ligações locais. Apesar de nas fábricas e no comércio esses limites serem mais rígidos - destinados, preponderantemente, para o recebimento de ligações -, nos escritórios, os executivos sempre puderam receber e fazer ligações com parcimônia. Com o advento dos celulares, entretanto, as contas de telefonia das organizações deram um salto, pois era crescente o número de ligações do escritório via telefone fixo para telefones móveis, cujas tarifas eram mais altas. Isso provocou uma mudança de atitude em muitas organizações. Hoje é comum em grandes corporações o controle individual por ramal, para ligações para celulares. Em algumas empresas, há um limite de ligações para aparelhos celulares e, a partir da extrapolação desse limite, o funcionário é descontado em folha de pagamento pela diferença. Essa norma visa estimular o uso dos telefones celulares particulares para contatos privados. Entretanto, apesar dessas restrições, é comum as organizações oferecerem celulares e, principalmente, smartphones para gerentes e funcionários de alto escalão, com as contas pagas pela companhia. Essa relação pode parecer paradoxal, já que ao mesmo tempo em que a organização aumenta o controle sobre as ligações de seus aparelhos fixos, expande e subsidia o uso de telefone celular para seus executivos. Consonante essa nova lógica, Sørensen *et al.* (2008) afirmam que um grande desafio para os departamentos de tecnologia de informação das organizações é incorporar os artefatos tecnológicos ditos “profissionais” no dia-a-dia dos funcionários, entendendo que eles serão usados também no âmbito privado.

Como exposto acima, o avanço das tecnologias, principalmente as móveis, vem alterando a forma como as pessoas se relacionam, vivem e trabalham, e essa alteração está bastante relacionada à mudança na percepção que os indivíduos têm sobre as dimensões espaço e tempo. Hoje, é comum o sentimento de que o tempo passa cada vez mais rápido e que está cada vez mais escasso. É comum também o sentimento de

que o mundo está cada vez “menor”, apesar de haver uma sensação de isolamento. Muitos estudiosos tentam entender esse fenômeno e suas ambiguidades, a partir da lógica da virtualização.

#### **4.3. As Implicações da Virtualização**

Para Lévy (1997), o ponto central da discussão a respeito das questões relacionadas à alteração nas percepções das categorias espaço/tempo passa pelo conceito do virtual. Segundo o autor, apesar das novas tecnologias de comunicação terem impulsionado as discussões relacionadas à virtualização, a noção de virtual tem sido trabalhada por muitos filósofos, inclusive franceses contemporâneos como Gilles Deleuze e Michel Serres.

Pelo fato do virtual ser construído historicamente e, portanto, acompanhar o próprio processo de humanização, há duas vertentes acadêmicas opostas quanto à questão da virtualização, que ajudariam a explicar a ideia de ambiguidade relacionada a este fenômeno. Uma que enfoca principalmente os limites e perigos presentes na utilização das “novas tecnologias da informação” e outra que vislumbra grandes possibilidades de contribuição e construção de novas subjetividades para o ser humano.

Virilio (1993), por exemplo, considera a virtualização como a principal causadora do que poderia ser chamado de uma “implosão do espaço-tempo”, principal responsável pelo que se entende ser uma crise de percepção dessas duas dimensões ontológicas. Para o autor e urbanista francês, o mundo contemporâneo vivencia um rearranjo da realidade da “cidade”, do ponto de vista temporal e espacial, a partir do que denomina “ruptura de continuidade”, a qual se desdobra em, pelo menos, três aspectos: utilização das tecnologias eletrônicas de comunicação (mediação eletrônica que substitui o contato face a face), reorganização industrial e revolução dos transportes. Nesse sentido, a forma como se vivencia o espaço e, conseqüentemente, o tempo, principalmente nas grandes cidades precisa ser repensada. Outro crítico do processo de virtualização é Baudrillard (1996), que considera as “imagens de síntese”, como a

televisão e o videogame, forças de rompimento com a história, à medida que se autoproduzem sem referência a um real ou a um imaginário.

Ainda sob uma ótica negativista, Brandão (1994) afirma que as novas tecnologias de comunicação, ao aceleraram o processo de virtualização, predisõem o aparecimento do sentimento de posse e superindividualização que a interação com a tecnologia suscita. Para o autor, a tecnologia proporciona o distanciamento das pessoas com experiências concretas e com a natureza, reduzindo o caráter único e individual dessas interações. No lugar disso, entram as mediações tecnológicas, cujos parâmetros e dinâmica de funcionamento são padronizados e, portanto, previsíveis. Esse distanciamento da realidade, fruto da imersão do indivíduo em um mundo rodeado de tecnologia e virtualização também foi relatado por Giddens (1990), que escreveu sobre a possibilidade do “distanciamento entre tempo-espaço” ocasionado pelas tecnologias de informação.

Ainda para Castells (1996), as mediações tecnológicas proporcionam a noção de “timeless time”, em que o tempo é percebido como comprimido, fragmentado, não sequencial e desestabilizado, diferente do tempo biológico mensurado pelos relógios e calendários. Lévy (1993) também pondera que a informação dita *on-line* encontra-se geralmente dividida em pequenos módulos padronizados e que o acesso a eles é feito de forma totalmente seletiva e não contínua, já que em princípio vira conhecimento apenas aquilo que é procurado. Essa nova ordem, então, não proporcionaria continuidade, história e nem reflexão. Essa ideia de tempo comprimido, fragmentado e não sequencial, potencializado pela virtualização, pode ser pensado também sob a ótica dicotômica entre o tempo monocrônico e o tempo policrônico (BARLEY, 1998). O primeiro tipo refletiria o tempo em que as coisas acontecem passo a passo, uma coisa de cada vez, e o segundo refletiria o tempo em que as coisas acontecem ao mesmo tempo (Hall, 1994). Nesse sentido, o conceito de tempo policrônico vem ao encontro da realidade em que se vive hoje em dia, fortemente mediada pelas tecnologias móveis.

As implicações da imaterialidade física do ciberespaço também são estudadas no Brasil. Nicolaci-da-Costa (1998), Romão-Dias (2001) e Costa (2001) afirmam que os indivíduos experimentam novas formas de vida, a partir das telas dos computadores que lhes servem de plataforma e via de acesso. Isto ocorre porque a mobilidade espacial não se refere somente ao movimento de pessoas, mas também ao fluxo de objetos e à espacialidade per si, invocando complexos padrões de interação humana. Dessa forma, o ciberespaço poderia ser associado ao que os grandes centros urbanos foram para a Revolução Industrial – espaços onde a vida acontece. Em função disso, o uso de celulares e smartphones potencializaria o conceito de ciberespaço, à medida que proporcionaria a simultaneidade de dois espaços, sendo o primeiro o espaço físico que o usuário ocupa, e o segundo caracterizado pelo espaço virtual da conversa.

## **5. EXECUTIVOS E GÊNERO**

Por se tratar de um trabalho cuja linha de pesquisa é Sistemas de Informação, o foco central do referencial teórico está calcado em temas desta natureza, ou seja, paradoxos tecnológicos, copying strategies, TIMS e smartphone. Para suportar e contextualizar a questão de pesquisa, que trata da relação entre executivos, gênero e smartphones sob a ótica dos paradoxos tecnológicos, outros temas foram também

desenvolvidos, em menor grau. São eles: função executiva, mulheres executivas, gênero e tecnologia. Nesse sentido, não se pretende nesta seção um aprofundamento desses assuntos, mas sim, o realce de aspectos que possam suportar e contextualizar o escopo teórico deste estudo – paradoxos tecnológicos.

### 5.1. O Papel do Executivo

Basta entrar na maioria das principais livrarias do mundo para se deparar com inúmeros livros tratando de biografias ou autobiografias de executivos de sucesso. Na mídia, esses profissionais também são freqüentemente citados como representantes “máximos do universo capitalista e competitivo”, com suas rotinas alucinantes, orientados para resultados, manejando *laptops*, smartphones ou celulares, com suas formas de vestir e de se expressar muito peculiares. Desde que o tema começou a ser estudado, a figura do executivo está fortemente ligada às ideias de eficiência, liderança e capacidade de realização. Segundo Du Gay *et al.* (1996), o papel do executivo pressupõe uma identidade própria, com competências específicas que vão sendo constantemente fomentadas por trabalhos acadêmicos e profissionais de recursos humanos. Mas, afinal, quem seriam os executivos? Profissionais bem remunerados, viajantes constantes, rodeados por assistentes e secretárias, se beneficiando de autonomia e de uma rotina glamourizada e flexível? Um profissional que explora seus subordinados, por intermédio de mecanismos de controle e resultados? Ou uma vítima de um mundo cada vez mais competitivo, com estruturas organizacionais cada vez mais enxutas, sobrecarregado por metas e estressado? Muitos autores ao longo da história vêm procurando responder a essas perguntas. Inicialmente, as abordagens clássicas, procuravam apresentar trabalhos descritivos que visassem refletir sobre as funções desses profissionais. Ao longo do tempo, entretanto, estudos mais críticos procuraram relacionar a presença desses profissionais a situações de subordinação, conflito e controle.

Atualmente, os estudos parecem se preocupar mais com o aspecto comportamental e psicológico desses profissionais, concluindo que tais papéis extrapolam a questão dicotômica de vilões ou vítimas, já que suas rotinas e sentimentos parecem imersos

em uma série de ambiguidades. Para Harvey (2009), as fusões, aquisições e processos de privatização, numerosos a partir da década de 1990, vêm gerando mudanças importantes nas organizações, reorganizando a dinâmica de trabalho desses profissionais. Também para Willmont (1997), em função da alta subjetividade que as funções do executivo englobam, o aparecimento de contradições é inerente à função desse profissional, na medida em que nem sempre os interesses individuais destes gestores correspondem aos interesses organizacionais.

Muitos autores ao longo de quase um século vêm estudando e refletindo sobre a função do administrador e, posteriormente, do executivo. Fayol (1976) foi o precursor dessa linha quando, em 1916, buscou definir as principais funções da administração e, conseqüentemente, do administrador, em um estudo prescritivo. Até hoje, as funções clássicas descritas por Fayol são estudadas e repassadas - planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Cerca de vinte anos depois, em 1938, um praticante, chamado Chester Barnard, em seu livro *The Functions of the Executive*, desenvolveu um importante estudo sobre a função dos executivos, além de apresentar uma das mais clássicas e difundidas definições do termo “organização”. Uma das principais contribuições do trabalho de Barnard, traduzido para o português em 1966, diz respeito à existência de características universais pertencentes a executivos oriundos de organizações com características bem diferentes. Nesse sentido, o autor afirma que para compreender as funções do executivo, um estudo mais profundo sobre a natureza das organizações se faz necessário. Ao definir organização como um sistema formal de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas, ele justifica a presença da uniformidade observada na conduta de executivos advindos de organizações diversas, afirmando que o principal papel do executivo é de um gestor dos valores da organização.

Para Barnard (1996), o trabalho do executivo pode ser descrito como uma atividade especializada que busca manter a organização operando de forma coesa, numa espécie de esforço cooperativo. Para tal, este profissional deve promover a comunicação dentro da organização, garantir a obtenção de esforços individuais e motivacionais, além de formular e definir objetivos organizacionais. Outros autores

também refletiram sobre o papel do executivo, contribuindo para a formulação do entendimento e identidade desse tipo de profissional (como, por exemplo SIMON, 1945; CARLSON, 1951; SAYLES, 1964; STEWART, 1967; KOTTER, 1982; MINTZBERG, 1973; DRUCKER, 1967; TONELLI, 2005)

Em 1945, Herbert Simon lança o livro *Comportamento Administrativo* e aprofunda os estudos acerca do papel dos executivos, sendo o primeiro pesquisador a caracterizar os processos administrativos como processos decisórios da gerência. Já Carlson (1951), foi o primeiro a relatar o caráter fragmentado da rotina dos executivos, a partir da observação das agendas de atividades dos mesmos, depois confirmada também por Kotter (1982). Ao analisar gerentes em quinze empresas diferentes, Carlson (1951) constatou a grande presença de atividades descontinuadas, em função da necessidade de supervisão de várias tarefas e subordinados. Stewart (1967) também utilizou o mesmo método de pesquisa de observação de agendas e destacou que os executivos passam quase metade de seu dia em reuniões, ao telefone ou em outras atividades sociais. Já Sayles (1964), a partir de um estudo etnográfico, reforçou a ideia do executivo como um coordenador e supervisor de pessoas e tarefas, que buscava construir uma rede de relacionamentos interdependentes com o intuito de atingir um melhor desempenho. Para o autor, a função do executivo é semelhante à de um regente de orquestra, que se esforça para uma execução melodiosa, na qual vários instrumentos são coordenados e postos em seqüência. A metáfora da orquestra também é usada por Druker (1967) em *The Practice of Management*, que diz que a tarefa do executivo é fazer com que as partes instrumentais individualmente barulhentas, transformem-se em um todo, cheio de harmonia e vida.

Outro importante autor que teve um papel fundamental para o avanço dos estudos sobre essa temática foi Mintzberg. Ao fazer um panorama dos trabalhos prévios sobre gestores, Mintzberg (1973) organizou as linhas de pesquisa e pensamento, definindo oito escolas sobre o tema. São elas: 1. Escola Clássica, cujo grande nome é Fayol e que analisa o trabalho dos gestores em termos de um conjunto de funções; 2. Escola do Grande Homem, que foca na autobiografia de grandes gestores como Henry Ford; 3. Escola do Empreendedor, que vê o gestor como um maximizador de lucro; 4. Escola da

Teoria da Decisão, cujo foco é a questão das decisões não planejadas; 5. Escola da Liderança Efetiva, que foca no aspecto da liderança; 6. Escola do Poder, que analisa como o poder pode ser utilizado para conseguir o que se almeja; 7. Escola Comportamental, que busca estudar com mais profundidade o comportamento dos gestores e, por fim; 8. Escola da Atividade do Trabalho, que procura a sistematização das atividades dos executivos.

Após fazer o levantamento e categorização acima, Mintzberg (1973) procurou responder a seguinte questão: *o que os administradores fazem?* A partir da observação direta, o autor buscou anotar as atividades dos executivos com precisão e apresentou uma série de proposições sobre o trabalho dos gestores. Diferentemente do aspecto *glamourizado* que algumas pessoas podem associar ao trabalho de um executivo, Mintzberg (1973) reafirma que a rotina desse profissional é sistemática e com poucas oportunidades de flexibilização. Além disso, as tarefas tendem a ser fragmentadas, variadas, sem muita continuidade, intercaladas e, muitas vezes, de curta duração. A questão da comunicação, como mencionada por Sayles (1964), também é citada como um aspecto importante para o dia-a-dia do gestor, no qual há a preferência por comunicações e trocas informais, além do uso de contatos escritos e verbais. Kotter (1982) também ressalta a importância e o desafio do gerenciamento da comunicação no dia-a-dia do executivo, ao afirmar que o mesmo precisa lidar com uma grande diversidade e volume de informações potencialmente relevantes, o que faz depender de um grande número de pessoas.

Para Mintzberg (1973), no que tange ao tipo de trabalho desempenhado, a função do gestor parece ser ao mesmo tempo generalista, já que o mesmo precisa desempenhar uma série de funções, mas também especialista, pois seu trabalho envolve habilidades particulares. Em 1990, Mintzberg volta novamente seus estudos para o universo executivo e no artigo *The Manager's Job: Folklore and Fact* discute os fatos e folclores relacionados aos trabalhos dos gestores apresentados em muitos trabalhos clássicos. Segundo o autor, a intenção do artigo é afastar os leitores dos conceitos apresentados por Fayol, sugerindo uma descrição mais fiel e útil do trabalho dos executivos e administradores. No artigo, o autor coloca por terra proposições que afirmam que os

gestores são planejadores reflexivos, que não possuem tarefas regulares, que utilizam informações provenientes de sistemas formais e que o gerenciamento é uma ciência e profissão. Em oposição a esta última ideia e também aos estudos de Taylor e Fayol, Mintzberg (1990) afirma que os executivos não praticam uma ciência, já que freqüentemente usam formas de julgamento e intuição para tomar decisões. Segundo o autor, mesmo com a adoção de novas tecnologias pelos executivos, eles continuam tomando decisões de forma muito semelhante ao que ocorria há quase cem anos atrás. Nesse sentido, a Administração e, conseqüentemente as funções do executivo, não deveriam ser encaradas como uma ciência ou profissão, já que permanecem incrustadas nas práticas diárias.

Ainda segundo Mintzberg (1990), os papéis desempenhados pelos executivos podem ser categorizados em três esferas: interpessoais, informacionais e decisórias. O aspecto informacional na rotina desses gestores merece atenção especial nesse trabalho, pois diz respeito ao acesso e processamento de informações de forma contínua e, muitas vezes, privilegiada, permitindo que este profissional seja um “polo importante e central de acumulação, recebimento e compartilhamento de informação”. O autor reforça que o processamento da informação é uma peça fundamental no trabalho dos executivos, afirmando que 40% de seu tempo refere-se a atividades ligadas à transmissão de informações e, aproximadamente, 70% da correspondência recebida é puramente informacional (em oposição aos pedidos que exigem ação). Curiosamente, ele ressalta que apesar do executivo conversar com dezenas de pessoas ao longo do trabalho, seu trabalho é essencialmente solitário. Em função do advento das TIMS e, mais especificamente dos smartphones, a esfera informacional pode ser maximizada e reconfigurada a partir de uma nova lógica de se comunicar.

Apesar dos estudos clássicos apresentarem certas similaridades quanto à linha de pesquisa adotada, bem como quanto às funções dos executivos, outros pesquisadores buscam ampliar a discussão sobre o universo do gestor, trazendo uma visão mais crítica e contemporânea. Esta visão mais crítica está associada aos conceitos de “exploração e subordinação”, controle e geração de conflitos. Armstrong (1989), por

exemplo, trata o executivo sob a ótica de um agenciador de seus subordinados, estrutura esta, fértil para o surgimento de conflitos. A partir de enfoques mais contemporâneos, Senge (1990) propõe que os atuais líderes ou administradores devem desempenhar novas funções ainda não discutidas ou apresentadas nos autores clássicos. Tais funções seriam as de projetistas, guias e professores, voltadas para uma perspectiva na qual a organização está em constante processo de aprendizado. Prahalad (2003) também discute as competências necessárias para o novo gestor, destacando: raciocínio sistêmico, competência intercultural, treinamento intensivo e contínuo, além de padrões pessoais de comportamento. Para ele, o novo gerente mais do que um executor, deve ser um pensador.

Segundo Tonelli (2005), pesquisas mais recentes sobre o trabalho dos executivos mostram que há muitos pontos semelhantes às descobertas feitas pelos autores ao longo dos últimos 100 anos, como, por exemplo: a) a presença de aspectos generalistas e especialistas no papel dos gerentes; b) o envolvimento em processos produtivos e de gestão; c) a responsabilidade de coordenar pessoas e processos; d) o fomento da comunicação entre pessoas e a responsabilidade de motivá-las em prol de um objetivo comum; e) o pouco tempo para reflexão e planejamento prévio; f) o fato de seus trabalhos incluírem contradições, pressões e conflitos. Em um trabalho desenvolvido com dez diretores, vice-presidentes e presidentes de empresas situadas em São Paulo, quanto ao papel, função e rotina dos executivos, Tonelli (2005) mostrou que como já dizia Fayol (1976), as funções de organização, direção, coordenação e controle continuam fazendo parte da vida dos gestores. A função de motivadores, conciliadores e integradores também foi percebida, além da presença de rotinas altamente fragmentadas e muito direcionadas para tarefas de delegação e cobrança de resultados. Nesse sentido, parece que muito da rotina do executivo está relacionada à condução e acompanhamento de projetos, envolvendo um trabalho coordenado com muitas pessoas e departamentos, com o intuito de obter determinados resultados. Tonelli (2005), entretanto, percebeu que apesar da rotina dos gestores ser fortemente relacionado ao grupo, é normal que após a saída dos funcionários, eles permaneçam no escritório, para continuar trabalhando, sozinhos, em tarefas de planejamento ou que exijam mais reflexão. Assim, como identificado por

autores prévios e citados acima, o trabalho dos executivos continua sendo marcado por uma alta fragmentação, variedade e descontinuidade em pequenos intervalos de tempo. No que se refere a esse aspecto, pode-se inferir que as TIMS provavelmente potencializaram essa característica, já que permitem o acesso a dados e outros tipos de informações em “qualquer tempo ou lugar”, ocasionando a sobreposição de uma série de atividades.

A questão do limite estendido de trabalho também pareceu ser muito presente, já que os executivos relataram trabalhar em média de 10 a 14 horas por dia, com o constante hábito de levar trabalho para casa. Segundo os executivos entrevistados por Tonelli (2005), essa alta carga horária é reflexo da própria dinâmica de trabalho, que envolve, na maior parte do tempo, o atendimento a muitas pessoas, não só dentro da organização, mas também fora. Dessa forma, o estudo mostrou que 80% do tempo desses gestores é destinado a alguma forma de comunicação, por meio de conversas via celulares ou smartphones, uso de *e-mails*, participação em reuniões e, principalmente, contatos pessoais. Esse alto envolvimento com informações torna os executivos peças importantes e de confiança para as organizações. Entretanto, apesar de em alguns aspectos, esses profissionais terem mais autonomia na condução dos projetos, em função dos cargos de “confiança” que ocupam, os executivos parecem sofrer controle de seus superiores, da mesma forma que os demais funcionários da empresa.

Outro aspecto interessante apontado pelo estudo de Tonelli (2005) diz respeito ao registro das atividades, projetos ou decisões tomadas pelos executivos. Não foi identificada a presença de processos formais de registros, anotações, mas sim mecanismos informais de *follow-ups*, o que pressupõe uma alta capacidade desses executivos em lidar com uma grande quantidade de informações organizada na memória. Quanto ao aspecto familiar - como era de se supor em função do alto envolvimento com o trabalho, do grande número de horas trabalhadas e das viagens constantes -, as relações pessoais dos executivos tendem a ficar prejudicadas. No que se refere às viagens constantes dos executivos, Lilischkis (2003) classifica esse tipo de profissional como sendo um trabalhador móvel, chamado “yo-yo”, cujo trabalho

ocasionalmente acontece em local diferente do local fixo – em visitas a clientes, fornecedores, ou com o objetivo de reunir-se com equipes remotas. Tonelli (2005) conclui seu estudo afirmando que as funções e a rotina dos executivos, em sua grande maioria, não parecem ter mudado ao longo dos últimos 100 anos, apesar de alguns aspectos terem se intensificado, aumentando o nível de complexidade, pressão e estresse a que esses executivos estão sujeitos.

### A Mulher Executiva

Como para este trabalho o fator gênero é uma variável de pesquisa importante, nesta seção abrem-se “janelas” para se tratar de aspectos da mulher, de forma particular e separada. É importante ressaltar que os aspectos femininos aqui apontados têm como objetivo apresentar singularidades entre homens e mulheres que possam ser pertinentes ou encaixar-se ao objetivo de pesquisa proposto neste trabalho. Nesse sentido, não se pretende aprofundar questões relacionadas à mulher e ao trabalho de forma ampla, mas sim, apenas ao que tange à vida executiva, sua relação com a tecnologia e a forma de lidar com este trabalho.

Segundo Matlárý (2006), o século XXI é indubitavelmente o tempo das mulheres (MATLÁRY, 2006). Segundo a autora, há três aspectos que respaldam essa afirmação: o direito ao voto e a conseqüente autonomia com respeito aos direitos civis; o acesso igualitário à educação; e a entrada massiva no mercado de trabalho. Apesar das pesquisas e do próprio retrato do mercado mostrarem um enorme avanço quanto à participação da mulher nas diversas esferas da vida da administração pública e privada (CARREIRA *et al.*, 2001; CHÊNEVERT e TREMBALY, 2002; BRUSCHINI e PUPPIN, 2004; CORSINI e FILHO, 2004; CRZYBOVSKI *et al.*, 2001, NEUMARK e MCLENNAN, 1994; SOUZA e GUIMARÃES, 2000), nem sempre o panorama teve essa configuração. Até o início do século XIX, as mulheres não tinham direito a voto, nem a ocupar cargos públicos. Da mesma maneira, elas não podiam ter seus próprios negócios ou exercer diversas profissões, abrir contas correntes ou obter crédito. Os direitos civis e penais consideravam as mulheres como aquém dos homens, quanto aos direitos legais. Muita coisa se passou até que as primeiras mulheres começassem a ingressar nas

universidades, primeiramente nos Estados Unidos e depois na Europa. No início, tais universidades eram exclusivas para mulheres e apenas em 1848, na Inglaterra, é que as mulheres começaram a ser aceitas em universidades antes exclusivamente masculinas (CHINCHILLA e LEÓN, 2005). Já a massiva entrada no mercado de trabalho - exceto pela entrada das mulheres no ambiente fabril, durante a Revolução Industrial -, acontece apenas a partir da metade do século passado, mais precisamente em função do impacto da Segunda Guerra Mundial, com a ida dos homens para a guerra. Segundo Lodi (2006), a guerra vem mostrar como as necessidades do mercado colocam por terra certas crenças sobre práticas tidas como naturais para os sexos. Para a autora, diante daquele momento crítico, todas as mulheres pareciam ser capazes de fazer tudo, desde o mais humilde e pesado trabalho braçal, até o mais sofisticado trabalho intelectual.

A chegada das mulheres ao mercado de trabalho altera a forma de organização familiar vigente, saindo de um modelo em que o homem trabalha fora e a mulher dentro de casa. Atualmente, em muitos países e em todas as classes sociais, o que se percebe é a inserção de ambos os sexos no mercado de trabalho, apesar do trabalho doméstico e com os filhos ainda ser preponderantemente feminino, acarretando a chamada “dupla jornada”. Em uma pesquisa bibliográfica ampla e criteriosa sobre o tema (Quadro 6), percebe-se que o aspecto da dupla jornada é apontado por muitos autores como um fator fundamental na diferenciação entre homens e mulheres no mercado de trabalho, não só quanto ao número de mulheres *versus* homens em postos de comando, mas também em função de diferenças salariais, penetração no mercado de trabalho, nível de estresse etc.

**Quadro 6 – Levantamento bibliográfico acerca das diferenças entre gêneros no mercado formal de trabalho**

<b>Assuntos</b>	<b>Autores</b>
<b>Diferenças salariais</b> entre Homens e Mulheres	Bruschini e Puppini, (2004); Souza e Guimarães, (2000); Van Vianen e Fischer, (2002); Tanure <i>et al.</i> , (2007); Benze e Filho, (2003); Betiol, (2000); Neumark e McLennan, (1994); Chênevert e Trembaly, (1998); Crzybovski <i>et al.</i> , (2001).
Quantidade de Mulheres em <b>Postos de Comando</b>	Carreira <i>et al.</i> , (2001); Bruschini, (2000); Neto <i>et al.</i> , (2010); Betiol e Tonelli, (2003); Betiol, (2000); Rolli, (2002); Neumark

	e McLennan, (1994), (1996); Bruschini e Puppín, (2004); Bruschini e Lomabrdi, (2002); Betiol e Tonelli, (1991); Tanure <i>et al.</i> , (2007); Corsini e Filho, (2004); Crzybovski <i>et al.</i> , (2001).
<b>Crescimento Profissional e Ganho de Promoções</b>	Carreira <i>et al.</i> , (2001); Chênevert e Trembaly, (2002); Bruschini e Puppín, (2004); Corsini e Filho, (2004); Crzybovski <i>et al.</i> , (2001); Neumark e McLennan, (1994); Souza e Guimarães, (2000).
O Impacto da <b>Dupla Jornada</b> na Vida Profissional da Mulher	Neumark e McLennan, (1994); Lodi, (2006); Betiol e Tonelli, (1991); Martins <i>et al.</i> , (2002); Hewlett, (2002); Neto <i>et al.</i> , (2010); Reinhold, (2005); Kirshmeyer, (1998); Capelle <i>et al.</i> , (2006); Tanure <i>et al.</i> , (2007); Noor, (2002); Lima, (2009); Chinchilla e León, (2005); Bruschini e Puppín, (2004); Chênevert e Trembaly, (1998).
Fatores relacionados à <b>Maternidade</b> impactando a Vida Profissional da Mulher	Neto <i>et al.</i> , (2010); Lodi, (2006); Virtala <i>et al.</i> , (2006); Reinhold, (2005); Neumark e McLennan, (1994); Kirshmeyer, (1998); Noor, (2002); Bruschini e Lomardi, (2002); Tanure <i>et al.</i> , (2007); Lima, (2009); Bruschini e Puppín, (2004); Chinchilla e León, (2005); Chênevert e Trembaly, (1998).
Reflexo da Vida Profissional na <b>Vida Afetiva e Amorosa</b>	Tanure <i>et al.</i> , (2007); Betiol e Tonelli, (1991); Freitas, (1998); Chênevert e Trembaly, (2002); Neumark e McLennan, (1994); Neto <i>et al.</i> , (2010); Reinhold, (2005); Kirshmeyer, (1998); Taylor <i>et al.</i> , (2002); Hewlett, (2002).
<b>Identidade Feminina x Masculina, Estereótipos</b>	Belle, (1993); Betiol, (2000); Cappelle <i>et al.</i> , (2006), Neto <i>et al.</i> , (2010); Bruschini e Puppín, (2004); Corsini e Filho, (2004); Crzybovski <i>et al.</i> , (2001); Carreira <i>et al.</i> , (2001); Lima, (2009); Reinhold, (2005); Lima, (2009).
<b>Participação das Mulheres</b> no Mercado de Trabalho (aspectos quantitativos)	Newmark, (1996); Wood, (1999); Souza e Guimarães, (2000).
Aspectos de <b>Mobilidade</b> Refletindo no Trabalho Feminino	Fischlmayr, (2002); Neto <i>et al.</i> , (2010).
<b>Satisfação e Nível de Estresse</b> no Trabalho da Mulher	Neto <i>et al.</i> , (2010); Betiol e Tonelli, (1991); Lima, (2009).
Estudos Específicos sobre <b>Mulheres Executivas</b>	Neto <i>et al.</i> , (2010); Betiol e Tonelli, (1991); Lima, (2009); Benze e Filho, (2003); Chênevert e Trembaly, (1998); Crzybovski <i>et al.</i> , (2001); Corsini e Filho, (2004); Tonelli, (2001); Martins <i>et al.</i> (2002); Bruschini e Puppín, (2004).

Fonte: Preparado pela autora, (2011).

A questão da maternidade e dos afazeres domésticos, este último principalmente para as classes menos favorecidas, também parece sugerir que as diferenças sociais ainda presentes no mercado de trabalho dão-se muito mais pelas representações sociais de cada gênero do que pelos aspectos educacionais, fisiológicos, emocionais e/ou comportamentais. Lodi (2006) afirma que a maternidade é o aspecto que mais influencia o crescimento profissional da mulher, já que a responsabilidade pela guarda, cuidado e educação dos filhos limita o ingresso, a mobilidade geográfica e a promoção das mulheres. Mesmo nas mulheres de classes mais altas, como no caso das executivas, apesar da ajuda de assistentes ou familiares – domésticas, babás, motoristas ou avós -, as mulheres ainda se sentem responsáveis pelo cuidado com os filhos e a gestão da casa (NETO *et al.*, 2010).

Ainda sobre casamento e filhos, estudos apontam que os homens costumam se beneficiar mais com o casamento do que as mulheres que trabalham fora, já que estas tendem a investir mais na família, sobrando menos tempo para o investimento na carreira (CHÊNEVERT e TREMBLAY, 2002; NEUMARK e MCLENNAN, 1994; KIRCHMEYER, 1998; REINHOLD, 2005). Em uma pesquisa com 965 executivos das principais empresas brasileiras, verificou-se que o percentual de mulheres no topo da carreira que não tem filhos (41%) é bem maior que o percentual de homens (19%) (NETO *et al.*, 2010). Em função das demandas envolvidas pelo cuidado com os filhos, principalmente os menores, a decisão acerca da maternidade, para as mulheres, parece acontecer cada vez mais tarde. Virtala *et al.* (2006) afirmam que os primeiros anos de ascensão na carreira profissional de uma mulher costumam se sobrepor aos anos de maior fertilidade, obrigando as mulheres a fazer uma escolha que, para os homens, muitas vezes não ocorre. Alguns estudos também mostram que o número de filhos tem impacto inversamente proporcional para homens e mulheres quanto à carreira. Para Hersch (1991), o número de filhos tende a aumentar a motivação do homem, contribuindo para um maior envolvimento e comprometimento com o trabalho. Em contrapartida, o tamanho da família parece gerar um efeito contrário nas mulheres (NEUMARK e MCLENNAN, 1994).

Entretanto, para Chinchilla e León (2005), em função do advento das TIMS, a questão da maternidade como dificultador do crescimento profissional pode ser minimizada, já que as novas Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio permitem um constante fluxo de informações, em casa e na organização, reduzindo os conflitos gerados pelo desempenho dos múltiplos papéis da mulher. A autora também afirma que mesmo com esses desafios impostos pela dupla jornada, a família deve ser vista como algo positivo, já que as habilidades e competências desenvolvidas na esfera profissional são empregadas no dia-a-dia familiar e vice-versa. Nesse sentido, aprendizagens como: gerenciamento de tempo, de estresse e de pessoas, assim como iniciativa, negociação, trabalho em equipe, delegação e tomada de decisão podem ser empregados tanto nas vida profissional, quanto pessoal. Além disso, há outros estudos, como por exemplo, os da *Universidade de Michigan* (1982) e da *IESE Business School* (2002) que afirmam que a multiplicidade de papéis favorece a saúde, a segurança e auto-estima de indivíduos, contribuindo para um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Em estudos específicos sobre o trabalho de mulheres executivas no Brasil e no exterior (NETO *et al.*, 2010; BETIOL e TONELLI, 1991; LIMA, 2009; BENZE e FILHO, 2003; CHÊNEVERT e TREMBALY, 1998; CRZYBOVSKI *et al.*, 2001; CORSINI e FILHO, 2004; TONELLI, 2001; MARTINS *et al.*, 2002; BRUSCHINI e PUPPIN, 2004), a questão do papel social também parece se impor nas análises sobre diferenças entre gêneros. Apesar de nas discussões relacionadas aos cargos executivos, a questão comportamental ligada a estereótipos masculinos e femininos ainda aparecer, sugerindo que algumas pessoas e organizações possam acreditar que a capacidade de liderar e de gestão estejam ligadas a características masculinas (CARREIRA *et al.*, 2001), esse enfoque parece explicar cada vez menos as diferenças que ainda persistem. É o que mostra o estudo feito por Tonelli (2005), que percebeu uma sutil diferença quanto à objetividade, ao descrever e delinear as funções executivas entre homens e mulheres. Pela pesquisa, as diretoras se mostraram mais objetivas do que seus pares, contrapondo a ideia mais comum de que a objetividade é uma característica fortemente masculina. A flexibilidade e sensibilidade, habilidades importantes na gestão de conflitos e pessoas, também aparecem em outro estudo de Tonelli (2001), como sendo características mais estritamente ligadas ao sexo feminino. Outros estudos desenvolvidos com mais de 300

executivos também apontam perfis psicológicos semelhantes entre homens e mulheres executivas (TANURE *et al.*, 2007), sugerindo que as diferenças que ainda existem entre os sexos, quanto aos cargos de liderança, não passam por tais critérios. Nesse sentido, como mencionado acima, parece que as diferenças que ainda persistem entre ambos os sexos podem ser minimizadas a partir de um maior equilíbrio das tarefas do lar e do cuidado com os filhos, com seus companheiros e/ou com um maior suporte das organizações e do governo, por meio de políticas públicas.

Com uma jornada de trabalho semelhante a dos homens executivos - que pode chegar de 10 a 12 horas diárias de trabalho -, as mães executivas ainda se deparam, ao chegar em seu lar, com tarefas relacionadas à casa, aos filhos e ao marido. Em função dessa dupla jornada, experienciada por todas as trabalhadoras que vivenciam a maternidade, as mulheres que entram nas organizações costumam fazer um investimento psíquico maior do que o da maioria dos homens buscando o mesmo cargo (BETIOL e TONELLI, 1991). Para as autoras, além dos aspectos relacionados à família, a cultura organizacional (REINHOLD, 2005) e a dificuldade de mobilidade geográfica são fatores restritivos quanto à ascensão das mulheres executivas a cargos de mais alto escalão. Não apenas viagens, mas também compromissos fora do horário de trabalho, frequentes em alta gestão, costumam ser um impeditivo para o crescimento profissional das mulheres, já que a maioria delas se sente culpada de deixar a casa e os filhos. Outro aspecto diz respeito à maior dificuldade que as mulheres encontram de deslocarem marido e filhos em função de oportunidades de carreira internacional. Neto *et al.* (2010) também afirmam ser a mobilidade associada à família, um fator limitante para a ascensão profissional, justificando o baixo número de mulheres executivas expatriadas dentro das organizações (FISCHLMAYR, 2002). Segundo os autores, esse fato decorre do fato dos homens se sentirem perdidos ou entediados ao acompanharem suas esposas em oportunidades de trabalho internacionais.

Quanto à possível discriminação exercida pelas organizações, o estudo desenvolvido por Bruschini e Puppini (2004) mostra que as executivas, apesar de acreditarem não haver discriminação formal por parte da empresa, sentem que há preferência pelos profissionais que têm mais chance de se locomover e que admitem estar disponíveis

24 horas por dia para a empresa, mesmo que isso implique em uma menor convivência com a família. Nesse sentido, as executivas parecem perceber que os cargos de gerência média permitem conciliar melhor os papéis profissional e pessoal, já que cargos de mais alto escalão requerem um maior grau de mobilidade. Entretanto, como mencionado por Chinchilla e León (2005), as TIMS podem contribuir na mudança desse panorama, ao permitir que as executivas, mesmo em viagens ou eventos fora do expediente, possam manter um contato contínuo com seus filhos e maridos.

Apesar de haver muitos estudos sobre o “trabalho” com enfoque entre as diferenças entre os gêneros (LIMA, 2009), os estudos sobre mulheres executivas no Brasil ainda são poucos (NETO *et al.*, 2010). Segundo o mapeamento feito pela autora (Quadro 6), não há nenhum trabalho acadêmico que estude a relação das executivas com as TIMS, sob a ótica dos paradoxos tecnológicos e copying strategies, tanto em publicações nacionais quanto internacionais.

Essa limitada produção acadêmica quanto ao trabalho executivo feminino pode ser fruto do próprio panorama do mercado de trabalho nacional. Segundo Lima (2009), os dados referentes às mulheres executivas estão bem aquém dos resultados de pesquisa que tratam do ingresso de todas as trabalhadoras no mercado. Segundo os dados do PEA (População Economicamente Ativa), em 2005, as mulheres já correspondiam a 43,5% da força de trabalho no Brasil, apesar de haver poucas mulheres ocupando cargos de primeiro ou segundo escalão na hierarquia organizacional (CARREIRA *et al.*, 2001; BRUSCHINI, 2000; BETIOL e TONELLI, 2003; BETIOL, 2000; ROLLI, 2002; NEUMARK e MCLENNAN, 1994). Um estudo feito por Neto *et al.* (2010) corrobora esse panorama: em uma pesquisa feita com 965 executivos das maiores empresas brasileiras, apenas 23% eram mulheres. Foi verificado, também, que quanto mais se sobe na hierarquia, menor é o número de mulheres encontradas, já que dos 36 presidentes entrevistados, apenas dois eram mulheres, apontando os altos escalões como cargos ainda predominantemente masculinos. O estudo mostrou, também, que o fenômeno da ascensão de mulheres a cargos mais importantes é um fato recente, já

que a maioria dos cargos gerenciais brasileiros são ocupados por mulheres na faixa de até 30 anos (41%).

Em função das diferenças dos papéis sociais desempenhados, estudos sugerem que as mulheres e, principalmente, as executivas sentem-se mais estressadas com o trabalho (MARTINS *et al.*, 2002). No estudo de Neto *et al.* (2002), as mulheres executivas também se mostraram menos satisfeitas do que seus pares masculinos, principalmente quanto à relação com chefes, pares e subordinados, bem como com o sistema de compensação. Os sintomas fruto dessas insatisfações puderam ser verificados pelo índice Geral Global de Sensações e Atitudes, que mostrou que mulheres são mais frequentemente acometidas de dores de cabeça, indisposição, problemas com as relações afetivas e mudanças na alimentação. Os autores concluíram afirmando que tais resultados eram previsíveis, à medida que as executivas já demonstravam maior insatisfação quanto à falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que também corrobora os estudos de Betiol e Tonelli (1991). Os estudos de Tonelli (2005) também apontam que, apesar do estresse e das pressões vivenciadas em suas rotinas, os executivos parecem estar cientes dessas questões, entendendo que as mesmas fazem parte do “pacote executivo”. Além disso, mesmo com todas as demandas e os esforços inerentes à rotina, o trabalho para os executivos parece ser um aspecto muito importante da vida, dando sentido à mesma e possibilitando uma série de realizações. Fonseca (2000), em um estudo com um grupo de executivos, identificou as seguintes categorias atribuídas ao significado do trabalho para o executivo: a) meio de participar de algo; b) independência e autonomia; c) instrumento de transformação da organização e da sociedade; d) meio de construir algo, realizar uma obra; e) ampliação de conhecimentos, desenvolvimento; f) meio de ajudar, contribuir com as pessoas e com a sociedade, ser útil; g) meio de testar as próprias habilidades, superar os próprios limites; h) possibilidade de relacionar-se e estabelecer vínculos com pessoas; i) meio de expressão de conhecimentos e habilidades e, j) segurança, manutenção pessoal e da família. Por fim, a questão da burocracia, da pressão excessiva e, paradoxalmente, da falta de liberdade e autonomia, também citadas nos aspectos negativos, parecem ser minimizados pelos pontos positivos atribuídos ao significado do trabalho para esses profissionais.

## 5.2. O Executivo e o Trato com a Tecnologia

Como já visto neste trabalho, a interação entre tecnologia e organização se confunde com a própria história do homem, já que desde a pré-história, o homem criava e desenvolvia instrumentos primitivos destinados à sobrevivência das organizações tribais. Entretanto, a relação do uso de informações em computadores por executivos é muito mais recente. Uma das primeiras descrições da relação da tecnologia com esse tipo de profissional aconteceu apenas por volta dos anos 1960. Um dos primeiros estudos nesta direção foi feito por Brady (1967), que ao ter contato com mais de uma centena de executivos em mais de uma dúzia de grandes companhias, reconheceu que os níveis médios de gerência tinham o potencial de utilizar o computador para o seu próprio benefício, mesmo não tendo, na época, familiaridade com aquele tipo de tecnologia. Naquela ocasião, Brady (1967) apresentou algumas vantagens associadas ao uso da tecnologia por executivos, são elas: a) ganho de tempo na tomada de decisão; b) obtenção de mais detalhamento de informações e em maior número; c) revisão de mais possibilidades de cursos de ação, entre outras. Tais vantagens, segundo Crawford (1994), também contribuíam para o autogerenciamento por parte dos gerentes, podendo ter implicação na queda do número de funcionários subordinados aos executivos, já que o uso de computadores ampliava o “controle” e o “processamento” de informações e relatórios de atividades, minimizando os esforços de buscas e manipulação de dados.

Apesar de não refletir o atual estágio de interação entre executivos e tecnologia, além de obviamente não incluir as TIMS no estudo, a lista de associações de Brady (1967) continua refletindo, mesmo que de forma parcial, os benefícios da adoção da tecnologia por executivos. Hoje, diferentemente de outrora, os executivos estão cada vez mais acostumados e aptos a lidar com tecnologia de forma consistente em suas rotinas de trabalho. É difícil imaginar a figura de um executivo, em qualquer lugar do planeta, não associada ao uso de tecnologia da informação e, mais especificamente, às TIMS. Em função das novas demandas inerentes ao processo competitivo global,

atualmente muitos executivos possuem até mais do que um artefato de tecnologia móvel e sem fio. Um estudo conduzido por Oulasvirta e Sumari (2007), em uma grande empresa de TI, mostrou que os executivos que costumam viajar ou ficar muito tempo fora dos escritórios, usam frequentemente mais de um artefato tecnológico (*smartphones, desktops PCs, laptops*), migrando constantemente entre eles. Além dos artefatos já mencionados acima, o trabalho mostrou que os executivos também costumam utilizar diariamente uma proliferação de outros aparelhos, como: teclado, *mouse*, telas, projetores, microfones, impressoras etc, além de peças como, cabos, adaptadores, *pen drives* e outros.

A pesquisa identificou que os executivos costumam trocar de artefatos durante as situações em que estão envolvidos, como: reuniões, ligações, conferências telefônicas, visita a clientes, acesso às informações em aeroportos, hotéis, restaurantes, em trânsito etc. Foi verificado, também, que essas trocas ocorrem em intervalos frequentes, em uma média de menos de 5 minutos, além de ocorrer, também, o uso concomitante de mais de um aparelho tecnológico. Para os autores, apesar da possibilidade de usar múltiplos artefatos gerar oportunidades na condução do trabalho dos executivos, o gerenciamento dessas tecnologias é problemático. Os problemas mais visivelmente encontrados foram: a) O esforço físico de gerenciar várias tarefas e artefatos; b) A tentativa de antecipar que dado ou funcionalidade serão necessários e, c) O alinhamento desses esforços com a questão do trabalho, da mobilidade e de situações sociais. Nesse sentido, para tentar driblar essas adversidades, os executivos utilizam duas diferentes para lidar com essas questões: a *portabilidade* dos vários artefatos e a sincronização de dados e informações entre eles.

Apesar de reconhecerem as implicações do gerenciamento de mais de um artefato tecnológico em suas rotinas, os executivos identificaram sete benefícios associados à possibilidade de se utilizar diversas tecnologias (OULASVIRTA e SUMARI, 2007): 1. Amplitude de escolhas quanto à tecnologia mais apropriada a determinada tarefa (tamanho dos *displays* e dos mecanismos de manipulação – p.ex.: leitura em *laptops* e visualização do clima em *smartphones*); 2. Relação do tempo e do esforço necessário para ligar os aparelhos (p.ex.: o *smartphone* foi considerado o melhor artefato quanto

a esse benefício, pois o mesmo está “sempre” ligado, entretanto, se a pausa for maior do que 15 minutos, o *laptop* é preferido); 3. O fato de várias tecnologias permitirem a execução de várias tarefas ao mesmo tempo (p.ex.: a apresentação está sendo feita via *laptop* e as anotações e comentários dos participantes estão sendo feitos no *smartphone*); 4. A segurança de ter *backup* de informações (p.ex.: há cópias da apresentação que será feita fora do país no *laptop* e no *e-mail*, por intermédio do *smartphone*); 5. Aspectos relacionados às preferências ergométricas (p.ex.: o *laptop* está sempre em cima da mesa e, por isso, é mais fácil lembrar-se de levá-lo para casa). Nesse sentido, o executivo pode acostumar-se a levar para casa, entre o *display* e o teclado do *laptop*, o material que vai precisar; 6. A facilidade de estar conectado ou trabalhando sem ser percebido ou sem ser intrusivo (p.ex.: o *smartphone* ou celular permitem que se enviem mensagens ou se busquem dados sem maiores intromissões nas reuniões ou apresentações que estão ocorrendo); 7. Aspectos relacionados à segurança (p.ex.: em vôos é preciso ter cuidado com o manejo de algumas informações confidenciais trabalhadas no *laptop*, já que em função da organização dos assentos, as pessoas sentam-se muito próximas, facilitando a visualização da tela).

Para Oulasvirta e Sumari (2007), esses sete principais benefícios relatados pelos executivos podem ser reduzidos a três aspectos centrais: a) redução dos esforços em segurar, armazenar e manusear os artefatos; b) redução do risco de não ter o dado ou a funcionalidade necessária para a ocasião e; c) alinhamento dos dois aspectos anteriores quanto às ocasiões de trabalho, pessoais e sociais. Em consequência do manuseio de vários artefatos, os executivos costumam visualizar seus dias e planejar que tipo de aparelho tecnológico será necessário em função das tarefas previstas para aquele dia. Curiosamente, essa forma de visualização das tarefas, para definição de quais tecnologias irá utilizar, contribui para o seu próprio planejamento. Apesar desse “planejamento”, os executivos afirmam que muitas vezes eles se sentem inábeis em prever que acontecimentos ou imprevistos podem ocorrer durante o dia, fazendo com que eles prefiram se precaver, utilizando, portanto mais de um aparelho tecnológico.

#### A Mulher e a Tecnologia

Alguns estudos têm abordado a relação das mulheres com a tecnologia, principalmente, com o intuito de entender se há diferenças quanto aos usos, percepções e trato com a tecnologia entre indivíduos de sexos diferentes. Vários estudos como, por exemplo: Busch, (1995); Brad, (1998); Gulek e Bikson, (1985); Aronsson *et al.*, (1994) relatam experiências que apontam que tais diferenças existem, principalmente no que se refere à confiança, nível de experiência, quantidade de treinamento, autonomia etc. Entretanto, outros trabalhos como, por exemplo, Parry e Wharton, (1990), Bain e Rice, (2006); Dunkle *et al.*, (1994), Liff, (1990), Zauchner *et al.*, (2000), Madigan *et al.* (2007), mesmo encontrando sutis diferenças entre homens e mulheres quanto ao trato com a tecnologia, afirmam que estas refletem as mesmas diferenças entre ambos os sexos encontradas em outros níveis estruturais (como, diferença quanto ao ingresso no mercado de trabalho, quantidade de treinamento recebido, ocupação de cargos de maior nível hierárquico etc). Nesse sentido, para esses autores, a diferença não se dá no trato da tecnologia em si, mas é reflexo dos aspectos conjunturais que, por si só, já diferenciam homens e mulheres em outras esferas (por exemplo, papéis sociais, trabalho, família, aspectos emocionais etc).

Quanto aos trabalhos que apontam diferenças entre ambos os sexos, Busch (1995) demonstrou que estudantes mulheres apresentam menor nível de eficácia em tarefas computacionais complexas, possuindo menos experiência do que estudantes masculinos. Segundo o autor, esse resultado pode ser explicado em função do maior incentivo dado, desde cedo, pelos pais dos meninos do que pelos pais das meninas, quanto ao uso de tecnologia. Corroborando esta ideia, Shashaani (1994) afirma que os familiares, especialmente os pais, encorajam mais seus filhos do que filhas a aprenderem a usar computadores, da mesma forma que compram mais brinquedos e artefatos tecnológicos para os meninos do que para as meninas.

Outros estudos prévios comparando usuários femininos e masculinos de computador também mostraram diferenças entre homens e mulheres quanto ao trato com a tecnologia. Brad (1998), por exemplo, mostrou que as mulheres gastam mais tempo observando o *design* das telas de seus computadores e também possuem mais níveis de reclamações psicossomáticas do que os homens. Há também evidências de que

mulheres costumam fazer mais tarefas repetitivas e monótonas usando os computadores (EVANS, 2002), além de receberem menos treinamento do que os homens (GUTER e BIKSON, 1985). Pesquisas desenvolvidas um pouco depois, continuaram mostrando que mulheres apresentam mais queixas quanto ao uso do computador, principalmente quanto a questões musculares (ARONSSON *et al.*, 1994). Outros autores também identificaram a presença de mais consequências negativas relacionadas ao uso de computadores em mulheres, principalmente relacionadas aos trabalhos de qualidade inferior (CRESSEY, 1992; HACKET *et al.*, 1991; PARASURAMAN e IGBARIA, 1990).

Estudos relacionados à autonomia também demonstraram que as mulheres normalmente possuem menos oportunidade de participar do processo decisório, no que tange aos aspectos informacionais (DENTON e ZEYTINOGLU, 1993), em função de estarem muito menos presentes em posições hierárquicas superiores. Há ainda, autores que relatam diferenças quanto ao nível de interesse e conhecimento (NELSON e COOPER, 1997; WOLTERS, 1989) entre homens e mulheres. Alguns autores justificam essa diferença em função do ambiente tecnológico que homens e mulheres acreditam ter em casa, com estas percebendo suas residências como menos tecnológicas do que aqueles do sexo masculino (HEYWOOD *et al.*, 2001).

Por outro lado, entretanto, há estudos (por exemplo, DUNKLE *et al.*, 1994) que minimizam as diferenças entre homens e mulheres quanto ao uso da tecnologia, ao apontar que em situações de trabalho comuns, como no caso de executivos, ambos os sexos relatam experiências positivas e consequências benéficas quanto ao uso dos computadores. Nesse sentido, para Liff (1990), as mulheres não são avessas e nem possuem mais dificuldades do que os homens no trato com a tecnologia, quando percebem os benefícios e vantagens da adoção da mesma em suas rotinas de trabalho. Para o autor, à medida que mulheres e homens tenham condições e oportunidades mais igualitárias quanto ao uso dos computadores, a tendência é que a diferença entre eles seja reduzida ou até mesmo eliminada. Madigan *et al.* (2007), em um estudo feito com cerca de 290 estudantes universitários, demonstrou que os estudantes de ambos os sexos possuem habilidades semelhantes quanto ao uso de computadores, apesar

das mulheres parecem ser menos seguras quanto a isso. Segundo as autoras, em função desse menor nível de confiança, pode haver implicações nos processos de recrutamento e retenção das mulheres na área de tecnologia de informação. Apesar de o estudo ter mostrado uma variação no nível de confiança, isso pode ser compreendido pelos aspectos culturais e sociais relacionados à mulher e ao uso da tecnologia, e não por questões relacionadas a habilidades ou competências.

Consoante essa ideia, Dunkle *et al.* (1994) e Parry e Wharton (1994) afirmam que os estudos sobre essa temática parecem mostrar que as diferenças entre homens e mulheres podem ser verificadas e consideradas, apenas, a partir de contextos de implementação tecnológica diversos. Não apenas as características referentes aos trabalhos desenvolvidos e outros fatores relacionados à infra-estrutura e à implementação devem ser levados em consideração, mas também demais aspectos contextuais, como sobrecarga de tarefas fora do trabalho, podem explicar as diferenças entre ambos os sexos. Nesse sentido, Crouter (1984) afirma que a maioria dos estudos que visualiza as diferenças entre homens e mulheres quanto ao uso da tecnologia focam apenas em aspectos estruturais externos, ignorando a possibilidade de interferência que a demanda do lar e da família possa causar. Para o autor, os múltiplos papéis desenvolvidos pelas mulheres podem fazer com que o escasso tempo delas seja direcionado para outras tarefas, e não para assuntos relacionados à tecnologia.

Estudos mais recentes também relatam a inexistência ou poucas diferenças significativas entre homens e mulheres quanto ao trato da tecnologia para homens e mulheres. Zauchner *et al.* (2000), por exemplo, afirmam não haver diferenças funcionais ou quanto à participação no processo de implantação, em relação aos sexos. Tal conclusão é reflexo de um estudo realizado com 212 empregados administrativos de 10 diferentes empresas que experienciaram implementações de Tecnologias da Informação. Para os autores, apesar das mulheres continuarem apresentando um maior nível de reclamações psicossomáticas do que os homens, fruto de uma maior experiência de níveis de estresse relacionados à sobrecarga de trabalho fora do emprego, o nível de satisfação relacionado à implementação de

tecnologias apresenta-se semelhante em ambos os sexos, assim como a quantidade de treinamento recebido. Quanto ao maior nível de reclamações, Greenglass (1995) afirma que isso pode ser fruto de uma maior facilidade e motivação das mulheres em expressarem seus sentimentos. Zauchner *et al.* (2000) concluem afirmando que a diferença encontrada em estudos prévios quanto ao uso da tecnologia em homens e mulheres é reflexo das primeiras gerações de profissionais de tecnologia que, segundo eles, apresentavam significativas diferenças sociais e educacionais.

Em outro estudo, agora com estudantes de uma escola no Alabama, Bain e Rice (2006) investigaram se o gênero tinha efeito nas atitudes dos estudantes quanto ao uso da tecnologia. A pesquisa com 59 pessoas concluiu que não há diferenças significativas entre homens e mulheres quanto às atitudes, percepções e uso de computadores. A maioria das estudantes-mulheres não se percebe como tendo dificuldade em lidar com computadores, entretanto, os estudantes-homens acreditam que eles são melhores no uso de tecnologia do que elas. Segundo os autores, tais resultados mostram uma inconsistência com as conclusões apresentadas por estudos prévios e mais antigos. O estudo de Bain e Rice (2006) também contradisse os estudos que afirmavam que homens gastavam mais tempo em computadores do que as mulheres (BOSER *et al.*, 1998; TEASDALE e LUPART, 2001). É importante ressaltar, entretanto, que no estudo na escola americana, apesar dos resultados quantitativos não terem demonstrado diferença entre homens e mulheres, o estudo qualitativo indicou diferença na forma como esses dois grupos usam o computador. As meninas pesquisadas tendem a gastar mais tempo usando *chats* e programas de mensagem, enquanto os estudantes masculinos gastam mais tempo jogando e em programas de mensagem. Ambos os sexos, entretanto, mostraram interesse no uso do computador para desenvolver tarefas e pesquisas.

Em relação às mulheres parece que quanto mais expostas à tecnologia e, conseqüentemente, mais familiarizadas com a mesma, maior parte das diferenças encontradas em relação aos homens em estudos mais antigos não se sustentam. Corroborando essa ideia, Sacks e Bellisimo (1993) acreditam que as mulheres sentem-se mais confiantes e têm uma postura mais positiva quando elas têm a oportunidade

de se relacionar mais com os computadores. Estudos mais recentes apresentam uma realidade cada vez mais factível - mulheres usando amplamente as tecnologias, principalmente as TIMS, afirmando gostar de usar artefatos tecnológicos e reconhecendo os benefícios resultantes dessa adoção. Uma pesquisa realizada pela *Compaq Computer Corporation*, em 2001, com 675 universitárias que usavam ferramentas colaborativas, mostrou que 84% das mulheres entrevistadas acreditavam que se tornavam mais produtivas ao usarem o *e-mail* e outras ferramentas de trabalho colaborativo, enquanto que 75% afirmaram que conseguiam fazer mais coisas em menos tempo. O estudo mostrou, também, que 68% das mulheres entrevistadas acreditavam que o trabalho virtual permitiu que elas gerenciassem melhor os limites entre suas vidas profissional e pessoal. No entanto, 58% delas disseram que o uso do *e-mail* e outras ferramentas de trabalho colaborativo fizeram com que elas gastassem mais tempo na sua rotina. Diante dessa aparente contradição, os autores procuraram definir questões que tornassem esse cenário mais claro: se o trabalho virtual torna a rotina de vida mais estressante ou se o trabalho virtual torna a rotina de vida menos estressante. Os resultados também não foram conclusivos: 61% das mulheres sentiram que o trabalho virtual tornou a vida menos estressante, enquanto 47% afirmaram o oposto. Apesar de a pesquisa mostrar que a maioria das mulheres entrevistadas acreditava que a tecnologia tornava a vida delas mais fácil, a sobreposição de respostas mostra um alto grau de ambiguidade quanto ao uso da tecnologia.

Como apresentado pela pesquisa da Compaq (2001), as mulheres tendem a reconhecer e valorizar atributos relacionados ao uso da tecnologia, principalmente no que se refere ao melhor gerenciamento entre os limites da vida profissional e pessoal. Esse reconhecimento está fortemente associado à ideia de flexibilidade e mobilidade promovida pelas TIMS. Segundo Ling e Haddon (2001), a questão da mobilidade e das telecomunicações móveis deve ser considerada de forma particular entre as mulheres, já que estas vivem um contexto mais complexo, em função da necessidade de administração das esferas profissional e particular. Como já visto anteriormente e também identificado pelos estudos de Hayden (1984) e Hjorthol (2000), as mulheres costumam ter mais limitações quanto às oportunidades profissionais no âmbito geográfico, já que normalmente necessitam ficar mais perto de casa. Alguns autores

como Rakow e Navarro (1993) e Vestby (1996) vêem a tecnologia como um importante aliado, por meio do conceito de “*remote mothering*” (mãe remota). Para eles, as tecnologias de comunicação permitem que as profissionais possam estar em constante contato com seus filhos, deixando-as mais tranquilas para executar suas tarefas profissionais. O sentimento desenvolvido a partir da “cumplicidade” das mulheres com as TIMS, principalmente celulares e smartphones, também pode ser visualizado pelas ações promocionais feitas pela AT&T quanto à venda desses artefatos. A gigante das telecomunicações costuma apresentar esses aparelhos como sendo o “melhor amigo das mulheres”, ajudando-as a sobreviverem aos desafios da vida moderna.

Nesse sentido, para Crzybovski *et al.* (2001), as TIMS não só contribuem na flexibilização de comunicação e mobilidade, como também colaboram com a equidade entre homens e mulheres na atividade gerencial, a partir de uma perspectiva mais ferramental. Segundo os autores, a tecnologia da informação trouxe ao mercado de trabalho uma inteligência artificial com características humanas, como: memória expandida, aprendizado, raciocínio lógico e solução de problemas complexos, reduzindo as possíveis diferenças verificadas entre homens (força física, lógica, controle) e mulheres (delicadeza, fragilidade, intuição, flexibilidade) (CRAWFORD, 1994).

Apesar da realidade apontar para a redução de diferenças entre homens e mulheres no trato da tecnologia, parece que os aparatos tecnológicos continuam sendo simbolicamente mais identificados às figuras masculinas. Percebe-se isso principalmente fora do ambiente de trabalho, quando mulheres solicitam ajuda aos maridos, irmãos e amigos para instalar aparelhos eletrônicos, ler manuais ou aprender a usar alguma outra tecnologia. O estudo de Jin e Punpanich (2011) a respeito do impacto de grupos de referência no processo decisório de compra de smartphones corrobora essa ideia, ao mostrar que os homens funcionam como uma referência mais forte do que as mulheres no processo de escolha de produtos tecnológicos. Segundo a pesquisa, que contou com a participação de 321 respondentes, as inovações tecnológicas foram apresentadas como o aspecto mais importante quanto à decisão de compra de smartphones, seguida de aspectos relacionados ao design e aparência e,

em seguida, pelo preço e a influência do grupo de referência. Quanto aos grupos de referência, as mulheres declararam que preferem obter dicas e recomendações de familiares e amigos masculinos, ocorrendo da mesma forma com os homens.

Diante do exposto acima, percebe-se que apesar dos estudos mais recentes mostrarem uma minimização das diferenças entre os sexos quanto ao uso da tecnologia, reforça-se a necessidade de estudos que avancem no entendimento sobre a relação da executiva com artefatos tecnológicos que façam parte do seu dia-a-dia, preponderantemente os smartphones. Bain e Rice (2006) corroboram essa ideia, afirmando haver necessidade de contínuos estudos sobre a questão do gênero e a tecnologia, principalmente em função do advento de novos artefatos, como Ipods, I pads, smartphones etc, que agregam mais convergência e multiplicidade de funcionalidades aos artefatos.

### **5.3. Local de Trabalho: uma nova perspectiva**

Um aspecto interessante quanto à trajetória dos executivos, diz respeito ao seu local de trabalho. Como visto anteriormente neste trabalho, inicialmente as fábricas deram origem a duas dimensões na vida social do administrador - a casa e o trabalho -, esferas que anteriormente eram entrelaçadas. Na década de 1950, segundo Budd (2001), surge o espaço do escritório, como uma importante simbologia da teoria da administração e da forma hierárquica de organização, na qual funcionários mais importantes eram “postos” em maiores salas, em melhores posições e mais janelas. Nesse sentido, o *status* das pessoas podia ser relacionado à sala que ocupava, bem como aos móveis presentes – cadeiras maiores eram dedicadas aos chefes. Na década de 1960, entretanto, as salas deram lugar aos módulos, baias ou cubículos, na

tentativa de tornar o espaço de trabalho mais democrático e integrado (BUDD, 2001). Atualmente, apesar do espaço nas organizações ainda estar muito voltado às estruturas de salas ou módulos, o conceito de escritório foi amplificado, em função da incorporação das TIMS. Hoje, o executivo, de posse de um *laptop* ou *smartphone*, pode ter acesso a dados, *e-mails*, arquivos e mais uma série de informações importantes para a tomada de decisão. Nesse sentido, o escritório passa a “estar” no lugar em que o executivo estiver. Sai a lógica da *workstation* - estações de trabalho estáticas e formais - e do *workspace* - local de trabalho fixo -, e entra o conceito de *workscapes* - com a noção de diversas paisagens como lugar de trabalho (BECKER e STEELE, 1995).

Apesar da ideia de que os múltiplos lugares de trabalho em que o executivo “habita” podem proporcionar mais flexibilidade, tal não é consenso. Como já mencionado, para Castells *et al.* (2007) e Urry (2007), por exemplo, as TIMS podem apresentar novos modos de controle e vigilância, já que deixam “rastros” dos lugares e horários em que foram utilizadas. Além disso, Evans e Bartolomé (1980) afirmam que tanto a mulher quanto o homem podem sofrer de “ausência psicológica” ao trabalharem em casa, já que, mesmo estando fisicamente perto dos filhos e de seus companheiros, não se sentem psicologicamente disponíveis. Segundo Neto *et al.* (2010), essa sensação de ausência tende a aumentar, na medida em que as empresas exigem uma postura de maior proatividade e disponibilidade dos seus executivos, potencializada pelo uso de *laptops*, celulares e *smartphones*, suscitando o paradoxo de “estar presente, estando ausente”. Para alguns autores, entretanto, essa sensação de “ausência psicológica” é mais fortemente percebida pelas mulheres, já que nos homens se validou a identidade de provedor da casa, enquanto na mulher, o do cuidado com a casa e os filhos (NOOR, 2002; TANURE *et al.*, 2006).

Segundo Ammons e Markham (2003), para minimizar os possíveis conflitos causados pelas mudanças tecnológicas que alteraram as dimensões entre trabalho e vida pessoal, é importante que se reflita sobre essas dimensões e seus respectivos limites. Limites simbólicos, mentais ou até mesmo físicos (ambientes diferentes) nas casas podem ajudar os trabalhadores no equilíbrio entre as duas esferas (FELSTEAD E

JEWSON, 2000). Entretanto, no caso das mulheres, principalmente as que têm filhos pequenos, o desconforto de se levar trabalho para casa parece ser ampliado à medida que estas são mais suscetíveis às interrupções e distrações enquanto trabalham, em função das obrigações de casa. Dessa forma, mulheres sem filhos ou solteiras parecem trabalhar melhor em casa do que aquelas com filhos, se beneficiando do uso das TIMS nesse aspecto.

Em função de todos os aspectos apresentados quanto à vida dos executivos e suas relações com a tecnologia, principalmente no que se refere às mulheres, estudos comportamentais que avancem no entendimento da relação entre executivas e TIMS são valiosos. Segundo Willmott (1984), estudar o universo executivo é importante, já que tais profissionais estão intimamente ligados às atuais sociedades complexas, nas quais a organização desempenha um papel fundamental de regulação. Além disso, tais profissionais desenvolvem uma infinidade de projetos e gerenciam milhares de pessoas por todo o mundo, contribuindo de maneira sistemática para a dinâmica econômica e social dos países. Outro aspecto que respalda a necessidade de novos estudos, quanto ao cotidiano do executivo, diz respeito não apenas à lacuna visualizada por Tonelli (2005) quanto a pesquisas mais comportamentais, mas também ao declínio na quantidade de trabalhos acadêmicos desta natureza. Para Barabel (2002), ainda que o número de estudos sobre os executivos tenha crescido na década de 1990, a produção sobre o tema vem caindo em comparação com outras décadas, considerando toda a publicação internacional. Se for levado em conta que a carreira executiva continua crescendo em todo o mundo, bem como a penetração de smartphones nesta categoria profissional, estudos que misturem essas variáveis tendem a contribuir para o aprofundamento da relação desses profissionais com esta tecnologia, trazendo novos elementos a essa área de estudo. Entendendo que grande parte do trabalho do executivo está relacionado à comunicação (SAYLES, 1964; KOTTER, 1982, MINTZBERG, 1973, TONELLI, 2005) não só oral, mas também escrita, e que as tecnologias (computador, Internet, TIMS etc) alteraram a forma desses profissionais se comunicarem, estudos que avancem nessa temática são atuais e relevantes.

## **6. ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a abordagem metodológica adotada neste estudo, visando investigar a relação entre paradoxos tecnológicos, copying strategies, smartphones, executivos e gênero.

A escolha do método de pesquisa é uma discussão que acompanha frequentemente os pesquisadores. Uma das características básicas do método científico é a tentativa de resolver problemas por meio de suposições ou hipóteses que possam ser testadas via observações ou experiências. Desse modo, o método de pesquisa é, essencialmente, uma consequência de premissas adotadas pelo pesquisador quanto à natureza dos fenômenos sociais e à própria forma como o conhecimento é construído. Segundo

Creswell (2003), o método ajuda o pesquisador a estruturar o seu trabalho em muitos aspectos, desde a identificação da vertente epistemológica até os procedimentos de coleta e análise de dados. Entendendo que a escolha do método é um processo complexo, que depende de fatores como: caminho de pesquisa para solução de um problema, recorte do objeto de pesquisa, posição epistemológica do pesquisador, entre outras, não se pode afirmar que há um melhor método, mas sim, o método mais adequado para cada tipo de pesquisa. Neste sentido, antes da autora definir um método para a execução desta pesquisa, foi feito um levantamento acerca dos métodos usados em estudos semelhantes a este.

#### A Abordagem Positivista nos Estudos de Sistemas de Informação

Segundo Orlikowski e Baroundi (1991), os estudos em Administração são majoritariamente positivistas e o mesmo acontece em estudos relacionados às temáticas de Sistemas e Tecnologia da Informação. Para se estabelecer evidências quanto à metodologia dominante nos estudos de Sistemas de Informação, os citados autores fizeram uma pesquisa em 155 artigos publicados entre os anos de 1983 e 1988, em quatro importantes periódicos acadêmicos americanos. Esses artigos foram analisados sobre três aspectos: desenho de pesquisa, estrutura de tempo da análise e epistemologia usada. Concluiu-se que a grande maioria dos artigos avaliados na amostra usava epistemologia positivista, *cross-sectional* e períodos de estudo e coleta de dados por meio de *surveys* e experimentos em laboratórios. A pesquisa acima buscou estimular a reflexão das implicações das escolhas metodológicas quando se investiga temáticas relacionadas aos Sistemas de Informação. Segundo os autores, a predominância maciça do método positivista nos artigos de Sistema de Informação, limita a análise do fenômeno em questão, afetando o desenvolvimento de novas teorias, o entendimento do fenômeno como um todo e as implicações práticas de sua aplicação.

Após identificar a utilização predominante do paradigma positivista, Orlikowski e Baroundi (1991) propuseram também as abordagens interpretativista e crítica, como mais dois caminhos para se estudar aspectos da temática Sistema de Informação.

Além de proporem mais dois novos possíveis caminhos, eles também compararam as três abordagens, a partir de três dimensões: 1. crenças sobre a realidade física e social; 2. crenças a respeito do conhecimento; e c) crenças a respeito da relação entre teoria e prática. Como forma de apresentar as principais diferenças essas dimensões, apresenta-se um quadro comparativo (vide Quadro 7).

**Quadro 7 – Novas Perspectivas para estudos de Sistemas de Informação**

	<b>Positivismo</b>	<b>Interpretativismo</b>	<b>Crítica</b>
Crenças sobre a realidade física e social	<p>Ontologicamente, assume que o objeto físico e o mundo social existem de forma independente do ser humano.</p> <p>O pesquisador é neutro e não intervém no fenômeno estudado. A realidade precisa ser descoberta.</p>	<p>Ontologicamente, enfatiza a importância do significado da subjetividade e de que a realidade é socialmente construída pelas interações humanas.</p> <p>A realidade precisa ser interpretada.</p>	<p>Ontologicamente, a realidade social é historicamente construída e o homem tem o potencial para mudar as circunstâncias materiais e sociais em que vive. Entretanto, os homens tornaram-se alienados em relação ao seu potencial, fruto do poder e da autoridade econômica, política e cultural. Deste modo, a abordagem crítica busca criar conhecimento e entendimento sobre as</p>

			diversas formas de dominação, entendendo que as coisas não podem ser tratadas isoladamente e, sim, contextualizadas no tempo e no espaço.
Crenças a respeito do conhecimento	Epistemologicamente, há a crença de que o universo empírico precisa ser estudado e testado por meio de teorias, que precisam ser verificadas e validadas. Os resultados devem ser explicativos, preditivos e controlados.	Epistemologicamente, o processo social não é capturado por meio de deduções hipotéticas ou regras lógicas. Mas sim, por meio da observação do objeto de estudo. A linguagem que descreve uma determinada prática constitui essa mesma prática.	Epistemologicamente, o conhecimento é construído por meio de práticas sociais e históricas. Há um compromisso com a visão processual do fenômeno. Deste modo, os estudos tendem a ser longitudinais. O fenômeno só pode ser entendido historicamente.
Crenças a respeito da relação entre teoria e prática	Esta relação é primeiramente técnica. Pesquisadores são imparciais e podem avaliar objetivamente uma situação sem se envolver com ela.	O pesquisador não pode assumir uma posição neutra e sempre interfere no fenômeno a ser estudado.	O papel do pesquisador é levar consciência às condições restritivas do <i>status quo</i> , proporcionando uma mudança nas relações e práticas sociais. O pesquisador busca ajudar a eliminar as bases de alienação.

*Fonte: Baseado nos estudos de Orlikowski e Baroundi (1991).*

Após apresentar as características de cada abordagem, Orlikowski e Baroundi (1991) concluem afirmando que acreditam que as três filosofias de pesquisa apresentadas podem oferecer contribuições significativas ao estudo dos Sistemas de Informação. É importante, entretanto, que os pesquisadores conheçam as implicações de suas escolhas e entendam que cada perspectiva está correlacionada à visão de mundo de cada um. Apesar do estudo acima ter mais de vinte anos, a predominância de estudos positivistas permanece na área de Sistemas de Informação e Tecnologia Móvel (SACCOL e REINHARD, 2007). Mesmo tendo-se verificado que o número de estudos sobre tecnologia móvel tem se intensificado nos últimos anos, percebe-se ainda a predominância de estudos quantitativos, focados na racionalidade do uso da tecnologia e no entendimento genérico das tecnologias de informação. Em 2010, Sandi e Saccol (2010) também apontaram a necessidade do desenvolvimento de estudos que avaliem com mais profundidade os efeitos diretos e indiretos do uso da tecnologia, principalmente as móveis, por meio de abordagens mais qualitativas. No que se refere

aos estudos sobre paradoxos tecnológicos, o estudo inicial de Mick e Fournier (1988) e, posteriormente, de Jarvenpaa e Lang (2006) e Mazmanian *et al.* (2005) são, fundamentalmente, qualitativos com uso de entrevistas e grupos de discussões. Infere-se que a escolha dessa abordagem é fruto da própria natureza do tema, que, por tratar de ambiguidades, é melhor investigada pela interpretação que os usuários fazem de seus comportamentos e seus discursos quanto à forma de perceber e lidar com a tecnologia. Dessa forma, enfatiza-se o significado da subjetividade e a importância da linguagem em descrever determinado comportamento. Outros estudos sobre paradoxos tecnológicos, entretanto, como Johnson *et al.* (2008) e Chae e Yeum (2010) avançam em uma linha positivista.

#### O Método de Estudo de Caso como Opção para os Estudos de Sistemas de Informação

Há uma vasta literatura que analisa a escolha do método de estudo de caso nos estudos de Sistemas de Informação. Há consenso na literatura de que estudos de caso são especialmente indicados em pesquisas cujos temas são recentes, com pouca literatura a respeito, bem como em situações onde a experiência dos atores é crítica para o entendimento do problema e, portanto, capturá-las é importante para o processo de pesquisa. Neste sentido, o método de estudo de caso é opção válida para trabalhos nas áreas de Tecnologia e Sistemas de Informação, onde o tema paradoxos tecnológicos se inclui. A escolha do método de estudo de caso pode ser justificada à medida que a área de pesquisa é relativamente recente, se comparada com outras áreas clássicas, além do tema “paradoxos” envolver a subjetividade dos indivíduos.

Muitos autores avaliam a utilização do método de estudo de caso em pesquisas sobre tecnologia. Benbasat *et al.* (1987), por exemplo, discutem a estratégia de estudo de caso nos estudos dos sistemas de informação, sob a perspectiva qualitativa. Em seus artigos, os autores oferecem algumas sugestões sobre como conduzir e avaliar pesquisas que utilizem a técnica de estudo de caso. Além disso, Eisenhardt (1989) procura descrever o processo de construção de teorias no campo da Tecnologia da Informação por meio da utilização desse método. Seus estudos buscam oferecer o passo-a-passo das etapas para a construção de teorias no campo de TI, além de

contribuir para o bom posicionamento das teorias construídas a partir de estudos de caso, no contexto das pesquisas em Ciências Sociais. Lee (1989) também trata da questão do método de estudo de caso em trabalhos de Sistemas de Informação, focando na importância do desenvolvimento de uma abordagem científica nesta condução. Já para Stake (1988), a estratégia de pesquisa estudo de caso, mais do que uma opção metodológica, refere-se à escolha do objeto a ser estudado. Nesse sentido, o estudo de caso seria definido pelo interesse do pesquisador em casos individuais (no caso desta pesquisa – executivos usuários de smartphones), e não visto apenas como um método de coleta de dados. Para concluir, Yin (1984) afirma que não há uma fórmula para se decidir quando utilizar o método de estudo de caso, mas ele ressalta que quanto mais o problema de pesquisa procurar explicar uma circunstância presente (“como” e o “porque” um determinado fenômeno social ocorre), mais a utilização de um estudo de caso pode ser relevante.

A partir da explanação acima, a escolha do método de estudo de caso para este trabalho já se justificaria, visto que o tema desta pesquisa é relativamente recente, há poucos estudos a respeito do assunto, as experiências e discursos dos atores são críticos para o entendimento do problema. Entretanto, segundo Kathlenn (1989), o método de estudo de caso também é especialmente apropriado para prover descrições, testar e gerar teorias, que é o que se pretende também neste estudo. Benbasat *et al.* (1987) complementam a afirmação acima, ao mencionar que este método é apropriado para se examinar um fenômeno em seu ambiente natural, visando um conhecimento mais profundo de uma realidade, para a construção de uma proposição teórica.

Segundo Poole e Van De Ven (1989), a construção de teoria a partir de uma perspectiva paradoxal entende que as teorias não são verdades estáticas, mas sim recortes da realidade que podem ir ganhando novos contornos à medida que se analisa mais profundamente determinado fenômeno. Nesta direção, novos estudos, recortes e abordagens enriquecem a teoria vigente. Quanto à utilização do método de estudo de caso para a construção e refinamento da teoria, é especialmente valiosa a escolha do número e dos casos que serão estudados, bem como a utilização de

diversas formas de coleta de dados (PARÉ, 2004; GEORGE e BENNETT, 2004). É consenso que tais variáveis são extremamente relevantes no desenho de pesquisa de estudos de caso. De uma forma geral, autores afirmam que estudos de caso múltiplos e com instrumentos de coleta de dados variados enriquecem a pesquisa e as tornam mais rigorosas cientificamente.

### **6.1. A Escolha do Caso**

Alinhado com o objetivo deste estudo, que visa o entendimento sobre a presença, interação e forma de lidar dos executivos de ambos os sexos com a tecnologia smartphones, optou-se por um estudo de caso múltiplo, no qual o executivo homem e a executiva mulher são as unidades de análise.

Como o foco central deste estudo é a comparação entre as formas de perceber e lidar com a tecnologia smartphone por executivos homens e mulheres, os sujeitos participantes da pesquisa deveriam ocupar o cargo mínimo de gerentes em médias e grandes organizações e utilizar aparelhos smartphones em seu dia-a-dia.

A decisão de reconhecer os executivos homens e mulheres como unidade de análise e não optar por um estudo de caso único, como, por exemplo, executivo de uma dada organização, vai ao encontro da literatura que afirma ser estudos de caso múltiplos mais recomendados para construção ou refinamento de teoria. Nesse sentido, o que se buscou foram sujeitos que pudessem ser representativos e críticos para o fenômeno que se deseja investigar (BENBASAT *et al.*, 1987; YIN, 2005). O fato dos executivos participarem de organizações diversas, com contextos organizacionais variados, enriquece o estudo, ampliando a possibilidade de generalização dos resultados desta pesquisa (aspectos importantes para alguns autores, como, PARÉ, 2004 e GEORGE e BENNETT, 2004). Vale ressaltar, entretanto, que para esta autora, o objetivo da pesquisa não é a generalização. Assim como Stake (1988), a autora acredita que objetivo do caso não é representar o mundo, mas sim, representar o caso e, a partir daí, estabelecer limites para a generalização (STAKE, 1988). Nesse sentido, optou-se pela condução de um estudo de caso instrumental (STAKE, 1988), já que as unidades

de análise (executivos) são examinadas para prover *insights* para a questão de pesquisa e para refinar uma dada teoria, por meio do avanço de um determinado aspecto de pesquisa - no caso desse trabalho, a relação entre gênero e smartphones e o arcabouço teórico sobre paradoxos tecnológicos.

## **6.2. Desenho de Pesquisa, Coleta e Análise de Dados**

Retomando os objetivos desta tese, nos quais se enfatiza o compromisso de avaliar a percepção de executivos homens e mulheres quanto aos paradoxos tecnológicos ligados a aparelhos smartphones, bem como a adoção das copying strategies diante das ambiguidades encontradas, optou-se por utilizar uma abordagem múltipla a fim de possibilitar a triangulação dos dados, de forma a aumentar o grau de evidências e, portanto, a confiabilidade do estudo (LEE, 1991). Para esse autor, os instrumentos qualitativos e quantitativos podem ser usados de forma colaborativa, justificada e sem contradições. Creswell (2003) também busca desmistificar a dicotomia entre as perspectivas qualitativa e quantitativa, ao afirmar que os métodos podem e devem ser complementares, já que a utilização do método misto pode neutralizar ou cancelar vieses advindos do uso isolado dos métodos adotados. O uso de procedimentos sequenciais consistiria, então, em uma tentativa de elaborar ou expandir os resultados de um método para outro.

Como o presente estudo parte de um arcabouço teórico já definido, o desenho de pesquisa visou o aprofundamento de uma particularidade não vislumbrada pela teoria, no caso, o gênero. Entretanto, antes de aprofundar a questão do gênero, foi importante avaliar se os paradoxos apresentados na literatura vigente também se faziam presentes quanto ao uso do smartphone. Isto era necessário e relevante, pois os estudos nesta área apontam que a forma como as pessoas lidam com os artefatos e, portanto, a percepção que têm dos mesmos, se manifestam de forma diferente em função das tecnologias utilizadas (ORLIKOWSKI, 1992). Diante do exposto acima, pesquisou-se a presença e a intensidade dos paradoxos identificados por Mick e Fouriner (1988); Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006), quanto ao uso do smartphone por executivos, por meio de um questionário estruturado. Em seguida,

utilizaram-se diários de uso e entrevistas em profundidade, envolvendo uma exploração mais detalhada dos paradoxos previamente mapeados pelo questionário, além do aprofundamento das copying strategies. Vale ressaltar que a utilização de uma abordagem quantitativa seguida de qualitativa, como feito neste estudo, é cada vez mais comum em trabalhos científicos, como, por exemplo, no estudo de Neto *et al.* (2010) e Benze e Filho (2003), que também pesquisaram a questão da mulher executiva, com foco no trabalho.

### **Formas de coleta de dados**

Segundo Benbasat *et al.* (1987), antes de iniciar o trabalho de coleta de dados, o pesquisador deve definir a unidade de análise dentro do *site* escolhido. Como já dito, no caso deste trabalho as unidades de análise referem-se aos indivíduos, aqui representados pelos executivos homens e mulheres. O contato com esses executivos aconteceu em três etapas, descritas a seguir:

#### **Etapas 1 - Questionários fechados e estruturados**

Consistiu no envio de um questionário dividido em três partes, a saber: a) identificação do respondente – sexo, estado, cargo, idade, modelo do aparelho e se o mesmo era próprio ou dado pela organização; b) percepção quanto ao uso da tecnologia smartphone – paradoxos tecnológicos; c) percepção quanto à forma que o usuário lida com esta tecnologia – copying strategies (Apêndice 1)

Como já mencionado, este instrumento de coleta de dados foi utilizado com o intuito de identificar a presença e intensidade dos paradoxos tecnológicos já desvendados pela literatura para as variáveis smartphone, executivos e gênero, bem como a forma com que os usuários lidam com as ambiguidades encontradas. Nesse sentido, a segunda parte do questionário (b), posterior à etapa de dados demográficos (a), foi elaborada a partir de 14 paradoxos identificados por Mick e Fouriner (1988); Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006). Cada um desses quatorze paradoxos foi

desmembrado em duas sentenças que conceituassem o antagonismo representado por aquele paradoxo. Foram utilizados os conceitos dos paradoxos definidos pelos próprios autores, visando manter a confiabilidade e a capacidade do estudo ser reproduzido por outros pesquisadores. As sentenças foram desenvolvidas com base nesses conceitos que, por terem sido adotados em trabalhos qualitativos prévios, ofereciam abundantes exemplos de cada paradoxo<sup>12</sup>. Deste modo, no Quadro 8, são apresentados os conceitos e sentenças a partir dos quais o questionário foi construído. Esta parte do questionário foi composta por 28 perguntas intercaladas, de modo a que as questões contraditórias em relação a um determinado paradoxo não ficassem juntas ou próximas, visando minimizar a percepção dos respondentes quanto ao propósito da pesquisa. A escala Likert de 5 pontos foi usada com a intenção de avaliar a concordância dos executivos em relação às sentenças apresentadas.

**Quadro 8 - Paradoxos avaliados e respectivas sentenças que constituíram o questionário**

<b>Paradoxos identificados em produtos tecnológicos, como computadores, impressoras, DVDs e televisores (Mick e Fournier, 1998)</b>		
<b>Paradoxo</b>	<b>Conceito</b>	<b>Sentença</b>
P1. Controle/Caos	A tecnologia pode facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, mas também pode provocar desordem, descontrole e revolta.	O uso do smartphone me ajuda a organizar e controlar minhas tarefas no dia-a-dia./ O uso do smartphone me faz sentir sem controle em relação as tarefas e isso provoca uma certa desordem no meu dia-a-dia.
P2. Liberdade/Escravidão	A tecnologia pode facilitar a independência e reduzir restrições, mas também pode provocar dependência e mais restrições.	O uso do smartphone me dá liberdade, pois permite que eu me comunique sem restrições. / Muitas vezes, me sinto dependente do smartphone, pela necessidade de estar

<sup>12</sup> O estudo quantitativo de Chae e Yeum (2010) sobre os paradoxos de Mick e Fournier (1998) usou semelhante estratégia de desenvolvimento de sentenças para avaliação de paradoxos, bem como o uso de escala Likert.

		sempre disponível e conectável.
P3. Novo/Obsoleto	A tecnologia pode trazer novos benefícios decorrentes do avanço do conhecimento, mas também pode estar ultrapassada no momento em que se torna acessível ao consumidor.	O uso do smartphone permite que eu entre em contato com uma série de novas tecnologias, que facilitam o meu dia-a-dia./ Tenho a impressão de que sempre que compro uma nova tecnologia, como o smartphone, ela de certo modo já está obsoleta ou ultrapassada.
P4. Competência/ Incompetência	A tecnologia pode trazer sentido de eficiência e inteligência, mas também pode provocar sentimentos de incompetência e ignorância, em decorrência da complexidade e dificuldade de uso.	Os aplicativos do smartphone permitem que eu me sinta mais eficiente e competente no meu dia-a-dia./ A grande quantidade de aplicativos do meu smartphone, faz com que eu tenha dificuldade de operar tudo aquilo, fazendo com que eu me sinta, muitas vezes, incompetente.
P5. Eficiência/ Ineficiência	A tecnologia possibilita mais rapidez e menos esforço para a realização de certas tarefas, mas também pode requerer mais tempo e mais esforço, em outras.	Com o smartphone, realizo tarefas com mais rapidez e menos esforço. / O uso do smartphone, faz com que eu perca mais tempo na execução de algumas tarefas.
P6. Satisfação/Criação de Necessidades	A tecnologia pode facilitar a satisfação de desejos e necessidades, mas também pode tornar conscientes desejos e necessidades ainda não reconhecidas.	O smartphone facilita a satisfação de desejos e necessidades do meu dia-a-dia./ O uso do smartphone faz com que eu tenha mais necessidades e desejos no meu dia-a-dia.
P7. Integração/ Isolamento	A tecnologia pode facilitar a interação entre pessoas, como pode também, provocar a separação delas.	O smartphone proporciona uma maior integração entre as pessoas, à medida que permite uma maior conectividade./ O uso do smartphone proporciona um maior distanciamento entre as pessoas, à medida que minimiza os contatos pessoais.
P8. Engajamento/ Desengajamento	A tecnologia pode facilitar o envolvimento, o fluxo e a ativação das pessoas, como pode provocar a acomodação, passividade e falta de conexão.	
<b>Quatro Novos Paradoxos identificados a celulares, assistentes digitais portáteis e soluções integradas sem fio, como os <i>smartphones</i> (Jarvenppa e Lang, 2005)</b>		

P9. Independência/ Dependência	A liberdade conquistada pela possibilidade de estar conectado, independente do local e do tempo, cria uma nova forma de dependência, que invariavelmente coexiste com a mesma sensação de independência proporcionada pela tecnologia.	O uso do smartphone provoca-me uma sensação de independência, já que posso estar conectado em qualquer lugar e a qualquer hora./ O fato de poder estar conectado em qualquer lugar e qualquer hora, me torna dependente desta tecnologia.
P10. Planejamento/ Improvisação	As tecnologias móveis podem funcionar como ferramentas de planejamento, permitindo ao usuário uma melhor coordenação de tarefas, compromissos sociais e reuniões. Entretanto, na prática, essas ferramentas acabam gerando maior improvisação, à medida que, o usuário tende a gastar menos tempo e esforço gerenciando sua agenda e na organização de suas tarefas.	O smartphone permite que eu coordene melhor minhas tarefas, reuniões e compromissos sociais. / O uso do smartphone me proporciona maior capacidade de improvisação, à medida que gasto menos tempo gerenciando minhas tarefas e agendas.
P11. Público/ Privado	Apesar de serem consideradas de utilização privada e individual, as ferramentas de tecnologia móvel, podem ser usadas em todo lugar e em todo momento, o que acaba acarretando, a invasão do espaço do outro.	O fato do smartphone poder ser usado em todo lugar e a todo momento, faz com que seu uso, muitas vezes, invada o espaço de outro indivíduo./ Tenho uma relação pessoal e particular com o meu aparelho de smartphone.
P12. Ilusão/ Desilusão	O usuário cria expectativas em torno do novo modelo tecnológico, imaginando que os novos atributos permitirão mais possibilidades de comunicação e interação. Na prática, entretanto, muitos usuários percebem desapontados, que os novos aplicativos não oferecem os benefícios almejados.	Ao adquirir um novo smartphone, imagino que o novo aparelho me proporcionará novas possibilidades de comunicação e interação./ Já me senti desapontado ao comprar um novo aparelho de smartphone, ao perceber que o aparelho não oferecia todos os benefícios e facilidades que almejava.
<b>Três novas dualidades relacionados às implicações sociais do uso e-mails em tecnologias sem fio, mais especificamente o BlackBerry (Mazmanian <i>et al.</i>, 2006)</b>		
P13. Continuidade/ Assincronicidade	O smartphone contribui para que os empregados estejam continuamente conectados, mantendo um amplo fluxo de informação. Entretanto, esta continuidade pode ser controlada	O smartphone permite um constante fluxo de informação entre os funcionários da minha empresa./ Decido quando e para quem estarei disponível pelo smartphone, à medida que

	pelo usuário, a medida que ele decide quando e como vai responder à mensagem.	posso escolher as mensagens que responderei prontamente.
P14. Engajamento/Desengajamento *	Enquanto o uso do smartphone gera um extensivo engajamento das comunicações por e-mail, proporcionando um ganho na dinâmica da comunicação, também proporciona um distanciamento das interações pessoais, afetando o entendimento e riqueza das mensagens.	O uso do smartphone favorece o envolvimento e engajamento das pessoas em comunicações via e-mail./O uso do smartphone pode provocar um distanciamento das relações interpessoais.
P15. Autonomia/Vício	Apesar de muitos usuários de smartphone afirmarem que o uso desta tecnologia aumenta a autonomia e a flexibilidade de seus trabalhos, muitos se sentem obrigados a manter seus aparelhos ligados e constantemente atualizados.	O uso do smartphone me proporciona mais autonomia e flexibilidade no meu dia-a-dia./ Muitas vezes, sinto um impulso de checar constantemente meu smartphone e mantê-lo constantemente atualizado.

*Fonte: Preparado pela autora com base nos paradoxos de Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian et al., (2006).*

*\* O paradoxo engajamento/desengajamento identificado por Mick e Fournier (1998), também foi trabalhado por Mazmanian et al.,(2006). Deste modo, os 15 paradoxos listados foram reduzidos a 14.*

A terceira parte do questionário (c) refere-se às copying strategies, ou seja, à forma como o usuário lida com a tecnologia smartphone, sob a luz da teoria de Mick e Fournier (1998). Segundo esses autores, como já mencionado na parte relativa ao referencial teórico, os usuários, em intensidades diferentes, percebem e vivenciam paradoxos. Diante desse desconforto, os indivíduos podem adotar estratégias comportamentais ou psicológicas, de resistência ou enfrentamento, para lidar com esses sentimentos negativos, tanto no período de “pré-aquisição” como de “uso/consumo”.

Para esta pesquisa, como já explicado anteriormente, optou-se apenas pela avaliação das estratégias comportamentais relacionadas ao “uso/consumo”, assim como feito no trabalho de Mick e Fournier (1988), já que o foco deste estudo são executivos que já lidam com smartphones. Em consonância com o trabalho de Chae e Yeum (2010), foram homogeneizadas as estratégias de resistência – abandono e distanciamento, em

apenas um conceito<sup>13</sup>, como já ocorria com as estratégias de enfrentamento. A partir desses conceitos, desenvolveram-se sentenças que pudessem traduzir os sentimentos relacionados às coping strategies (ver Quadro 9).

**Quadro 9 – Copying strategies para gerenciamento de paradoxos tecnológicos relacionados ao uso/consumo**

<b>Estratégias de Resistência</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Sentenças</b>
Negligência	Apresentando indiferença temporária relacionada ao uso e posse da tecnologia.	Muitas vezes, perco o interesse, mesmo que de forma temporária, quanto ao uso de meu smartphone.
Abandono	Interrompendo ou descontinuando o uso da tecnologia.	Já deixei de usar meu aparelho de smartphone por um tempo.
Distanciamento	Desenvolvendo regras restritivas de quando e como deve se utilizar a tecnologia.	Tenho regras próprias de quando ou como devo usar o smartphone.
<b>Estratégias de Enfrentamento</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Sentenças</b>
Acomodação	Mudando tendências, preferências, rotinas etc., de acordo com os requisitos percebidos, habilidades ou inabilidades relacionadas ao uso da tecnologia.	Procuro me adaptar ao meu smartphone. Ao perceber alguma função ou característica do meu aparelho com a qual não lido bem ou não me agrada, procuro criar uma forma para lidar com isso.
Parceria	Estabelecendo com a tecnologia um relacionamento próximo e comprometido.	Meu smartphone me ajuda no meu dia-a-dia e está sempre comigo.
Excelência (Mastering)	Dominando a tecnologia por meio do aprendizado de suas características, forças e fraquezas.	Eu entendo tudo do meu smartphone. Gosto de aprender novas funções, aprender a usá-las e sentir-

<sup>13</sup> No estudo original de Mick e Fournier (1998), a estratégia abandono foi desmembrada em dois conceitos – a) interrompendo ou descontinuando o uso da tecnologia e b) deixando de reparar/consertar o artefato tecnológico se este não estiver funcionando bem -, assim como a estratégia distanciamento – a) desenvolvendo regras restritivas de quando e como deve se utilizar a tecnologia e b) mantendo a tecnologia em um lugar remoto ou de pouco acesso.

		me confiante quanto ao uso.
--	--	-----------------------------

*Fonte: Adaptado de Mick e Fournier (1998), p.133, excluídas as estratégias de pré-aquisição.*

Esta terceira parte do questionário (c) contou com seis sentenças, que também deveriam ser avaliadas, a partir da escala de Likert de 5 pontos, quanto à concordância das mesmas pelos participantes.

Houve um pré-teste do questionário com 3 executivos (2 mulheres e 1 homem), atuantes em empresas de grande porte, escolhidos pelos critérios já mencionados acima, com o intuito de avaliar se havia necessidade de algum ajuste quanto à formatação e/ou entendimento do instrumento de coleta. Um questionário semelhante (partes “a” e “b”) já havia sido utilizado em um trabalho apresentado por Gonçalves e Joia (2011) no XXXV Encontro da EnANPAD em Setembro de 2011. Após validação do mesmo, o questionário foi enviado para os executivos, por meio de um documento eletrônico contendo o *link* do questionário, uma carta de apresentação, bem como o telefone do pesquisador (fixo e celular) para esclarecimento de eventuais dúvidas<sup>14</sup>. O questionário foi desenvolvido usando a ferramenta de pesquisa denominada Zoomerang ([www.zoomerang.com](http://www.zoomerang.com)).

Para estarem aptos a participar da pesquisa, os gestores deveriam usar smartphones<sup>15</sup> regularmente em seu dia-a-dia e atuar em cargos gerenciais – caracterizando os dois filtros da pesquisa. Esta primeira etapa da pesquisa teve duração de 50 dias corridos, finalizados em Junho de 2011, período em que o link ficou disponibilizado para acesso ao questionário. O detalhamento do perfil dos 49 gestores que responderam ao questionário será apresentado na seção perfil dos sujeitos.

---

<sup>14</sup> Todas as dúvidas, tiradas por *e-mail* ou por telefone, tratavam da confirmação sobre as características dos aparelhos dos executivos. Alguns gestores não sabiam se seus aparelhos podiam ser considerados smartphones. Estas dúvidas estão em consonância com pesquisas que afirmam a presença de uma linha cada vez mais tênue entre smartphones e aparelhos de celulares cada vez mais completos.

<sup>15</sup> Na carta de apresentação da pesquisa, definiu-se smartphones, como aparelhos que contém as seguintes funções: acesso à Internet por meio da tecnologia *wi-fi*, câmera digital ou *MP3 Player*, teclado alfanumérico, também denominado *Qwerty* ou *touch screen*.

## Etapa 2 – Diário de Uso

A segunda etapa da coleta de dados diz respeito às anotações dos executivos quanto ao mapeamento de 48 horas de uso do smartphone: para que fim utilizou, quando, em que local e outras anotações relevantes que pudessem contribuir para o entendimento do modo de uso do objeto de estudo (Apêndice 2). Todos os respondentes da primeira etapa da pesquisa receberam o arquivo com o Diário de Uso por *e-mail*, junto com uma carta de instruções e um arquivo preenchido como exemplo. A carta de instruções, basicamente, explicava que a intenção do Diário de Uso era de que durante 48 horas consecutivas (a escolher), o executivo marcasse em uma tabela pré-definida, sempre que usasse o smartphone. Era solicitado, também, que o respondente procurasse ser o mais fiel possível, sendo criterioso com os horários e tipos de acesso. A recomendação de que a tabela fosse impressa também foi feita, para facilitar o manuseio e preenchimento, assim como o retorno do Diário de Uso ao pesquisador, por meio de fax ou *e-mail*, após as 48 horas preenchidas.

O instrumento de coleta foi dividido em duas partes: a) Informações demográficas (sexo, idade, cargo, cidade, tipo de aparelho etc), b) Tabela para marcação dos usos, horários e locais. A tabela foi dividida em dois dias (48 horas) e em quatro horários (manhã, tarde, noite e madrugada, totalizando 24 horas), além de 13 colunas com as principais funções destacadas para marcação, a saber:

1. Checagem de *e-mail*/mensagem instantânea/chamadas/hora
- 2/3. Envio ou resposta de *e-mail* (com propósito particular ou profissional)
- 4/5. Uso do celular (com propósito particular ou profissional)
- 6/7. Envio ou resposta de mensagens instantâneas (com propósito particular ou profissional)
8. Consulta/Trabalho em Arquivos
9. Navegação na *Web*
10. Redes Sociais
11. Calendário/Agenda/Alarme
12. Música/Jogos/Fotos

### 13. Outras Funções

A coluna 1 referia-se ao ato de apenas visualizar no *display* do aparelho a chegada de *e-mail*, mensagens instantâneas, o recebimento de ligações e a hora. Já as colunas de 2 a 7, pressupunham uma ação do usuário, propriamente dita, quanto a essas funções. Na coluna 13, o respondente deveria sinalizar a função utilizada. Havia também um espaço aberto para comentários adicionais que o respondente julgasse importante fazer. A junção de algumas funções na mesma coluna (1, 8, 11 e 12) teve o intuito de simplificar o preenchimento da tabela. A aglutinação dessas funções levou em conta a semelhança de natureza entre elas (como por exemplo, 11- calendário/agenda e alarme). Para identificar em que local a interação ocorria, o Diário de Uso também contava com uma legenda: 1. Casa/Hotel; 2. Escritório; 3. Trânsito (carro/taxi/andando); 4. Reunião/Evento externo. A intenção dessa legenda era coletar subsídios sobre a visualização dos espaços de uso (Figura 3).



Como visto acima, os respondentes deveriam marcar os usos por meio dos números da legenda apresentada. Nesse sentido, o preenchimento de 6h da manhã até 8h59min de quarta-feira, pode ser interpretado da seguinte forma, conforme legenda que aponta os locais de uso:

- De **6-6h59min** – checagem de hora (1 – em casa ou no hotel), desligamento do alarme (1 – em casa ou no hotel). Uso da lanterna (1 – em casa ou no hotel). Neste intervalo de tempo, houve utilização das funções, apenas, no espaço/tempo privado.

- De **8-8h59min** – checagem de *e-mail*/mensagem/ligações ou horário (1 – em casa ou no hotel e 2 – no escritório), uso do telefone para uso particular (2 – no escritório) e visualização de calendário, agenda ou alarme (2 – no escritório). Neste intervalo de tempo, houve utilização dessas funções tanto nos espaços/tempos privado, quanto profissional.

A decisão de utilizar o Diário de Uso veio ao encontro da necessidade de mapear os usos, espaços e tempos, fruto da interação entre executivos e smartphones, a fim de aprofundar o entendimento sobre essa relação. Segundo Mintzberg (1973), existem sete procedimentos de coleta de dado, que podem ser usados na investigação da rotina dos executivos, entre os quais, o uso de diários e agendas. Tanto no passado (CARLSON, 1951; STEWART, 1967), quanto no presente (TONELLI, 2005), identifica-se a observação de agendas e rotinas dos executivos por parte dos pesquisadores. Esta prática procura mapear as rotinas dos gestores por meio de uma abordagem mais descritiva do universo desses profissionais, alinhando-se com o conceito da Escola das Atividades Cotidianas (WILLMOTT, 1984 e MINTZBERG, 1973). Nos estudos sobre tecnologia móvel, a utilização de diários também é verificada (GRANT e KIESLER, 2001; OLIVEIRA, 2007), entretanto, a responsabilidade sobre o preenchimento dos diários é dos próprios entrevistados. A autora esteve ciente das implicações dessa adoção, principalmente quanto ao baixo número de respostas e a dificuldade de garantir a fidedignidade das anotações feitas pelos respondentes. Essas dificuldades tendem a se ampliar, em função das características da unidade de análise pesquisada (executivos), que possui uma rotina de trabalho muito acelerada e, portanto, não se mostra muito

receptiva a este tipo de instrumento de coleta de dados. Sabe-se que, idealmente, a marcação do Diário de Uso deveria ser feita pelo pesquisador, entretanto, diante das dificuldades geográficas e, principalmente, do acompanhamento do executivo durante 48 horas, inclusive, em seu local e tempo particulares, tal procedimento não pode ser adotado.

Mesmo diante das questões expostas acima, optou-se pela utilização de mais esse instrumento de coleta a fim de enriquecer o estudo por meio de evidências de uso, e favorecer a triangulação dos dados. O desenvolvimento de uma tabela detalhada com horários e funções, bem como da legenda e de um modelo de preenchimento visava facilitar a marcação pelo executivo e, conseqüentemente, aumentar da quantidade de recebimento de Diários de Uso preenchidos, bem como a fidelidade das marcações. A escolha do período de 48 horas teve como objetivo ampliar o tempo para verificação de usos, tempos e espaços, já que estudos anteriores (como, por exemplo, TONELLI, 2005) já apontavam a necessidade de observações com tempo superior a 24 horas, para uma melhor representação da rotina. Entretanto, sabe-se que quanto mais estendido for o tempo de coleta, principalmente para instrumentos que precisem ser preenchidos pelos próprios entrevistados, menor é a taxa de respostas. Já a decisão de deixar os executivos livres para preenchimento de dois dias consecutivos quaisquer teve como objetivo incentivar o preenchimento do formulário.

Assim como ocorreu com o questionário da primeira etapa de pesquisa, houve um pré-teste do Diário de Uso, com dois dos executivos que já haviam participado do pré-teste do questionário estruturado. O pré-teste se mostrou fundamental, pois contribuiu para o aprimoramento do instrumento, a partir da inclusão de algumas funções e uma melhor organização dos horários. Todos os 49 executivos que responderam à primeira etapa de pesquisa foram convidados a preencher o Diário de Uso, entretanto, apenas 7 gestores o fizeram. Após o envio do *e-mail* de convite, na primeira quinzena de Julho de 2011, os respondentes tiveram 15 dias corridos para devolver o instrumento ao pesquisador.

### Etapa 3 – Entrevistas em Profundidade

A terceira e última etapa da coleta de dados, constitui-se de entrevistas em profundidade, desenvolvidas a partir de um roteiro constituído de três seções, a saber: 1) Aspectos relacionados aos paradoxos tecnológicos; 2) Aspectos relacionados às dimensões espaço/tempo; 3) Aspectos relacionados às copying strategies.

A intenção de usar entrevistas em profundidade vai ao encontro à tentativa de aprender sobre o que é importante para os sujeitos da pesquisa, identificando suas perspectivas e a sua forma de categorizar e entender o mundo (TAYLOR e BOGDAN, 1984). Segundo Gaskell (2003), este tipo de coleta de dados é especialmente válida quando o objetivo de pesquisa passa pela exploração do mundo do entrevistado, por meio do compartilhamento de suas experiências, escolhas e biografias pessoais. Nesse sentido, a entrevista pode contribuir com informações que ajudem na compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação, a partir de contextos sociais específicos.

O roteiro (ver Quadro 10 abaixo) foi composto por três seções, a saber: a) seção 1 – sentenças relacionadas aos paradoxos tecnológicos b) seção 2 – sentenças relacionadas à percepção das dimensões espaço/tempo; c) seção 3 – sentenças associadas às copying strategies. A primeira seção do roteiro buscava aprofundar o entendimento sobre as sentenças mais fortemente identificadas pelos participantes da pesquisa na primeira etapa de coleta de dados. A segunda seção procurava entender de que forma se dava a sobreposição das dimensões espaço/tempo quanto ao uso do smartphone por executivos. E, por fim, na terceira seção, pretendia-se entender de que forma os executivos lidavam com as ambiguidades geradas pela interação destes com o artefato tecnológico.

**Quadro 10 – Roteiro das entrevistas em profundidade (sentenças de estímulo)**

<b>Seção 1 - Quanto aos paradoxos tecnológicos</b>	<b>Vantagens/Desvantagens</b>
1. O uso do smartphone me dá liberdade, pois permite que eu me comunique sem restrições.	Liberdade
2. O uso do smartphone me provoca uma sensação de independência, já que posso estar conectado em qualquer lugar e a qualquer hora.	Independência
3. Muitas vezes, sinto-me dependente do smartphone, pela necessidade de estar sempre disponível e conectável.	Escravidão
4. O smartphone permite que eu coordene melhor minhas tarefas, reuniões e compromissos sociais.	Planejamento
5. Tenho uma relação pessoal e particular com o meu aparelho de smartphone.	Privado
6. O smartphone permite um constante fluxo de informação entre os funcionários da minha empresa.	Continuidade
7. O uso do smartphone me proporciona mais autonomia e flexibilidade no meu dia-a-dia.	Autonomia
8. O fato de poder estar conectado em qualquer lugar e qualquer hora me torna dependente desta tecnologia.	Dependência
9. O uso do smartphone me proporciona maior capacidade de improvisação, à medida que gasto menos tempo gerenciando minhas tarefas e agendas.	Improvisação
10. O fato do smartphone poder ser usado em todo lugar e a todo momento, faz com que seu uso, muitas vezes, invada o espaço de outro indivíduo.	Público
11. Decido quando e para quem estarei disponível pelo smartphone, à medida que posso escolher as mensagens que responderei prontamente.	Assincronicidade
12. Muitas vezes, sinto um impulso de checar constantemente meu smartphone e mantê-lo constantemente atualizado.	Vício

<b>Seção 2- Quanto às dimensões espaço e tempo</b>	<b>Dimensões</b>
1. É comum usar o meu smartphone para resolver ou checar assuntos de trabalho fora do escritório ou horário do expediente.	Pessoal
2. Já utilizei o meu smartphone para fins particulares (ligações pessoais, envio de MSN, navegação na web etc...) em horário e local de trabalho	Profissional

<b>Seção 3 - Quanto às estratégias de Relacionamento</b>	<b>Resistência/Enfrentamento</b>
1. Muitas vezes, perco o interesse, mesmo que de forma temporária, quanto ao uso de meu smartphone.	Negligência
2. Já deixei de usar meu aparelho de smartphone por um tempo.	Abandono
3. Tenho regras próprias de quando ou como devo usar o smartphone.	Distanciamento
4. Procuro me adaptar ao meu smartphone. Se percebo alguma função ou característica do meu aparelho que não lido bem ou não me agrada, procuro criar uma forma para lidar com isso.	Acomodação
5. Meu smartphone me ajuda no meu dia-a-dia e está sempre comigo.	Parceria
6. Eu entendo tudo do meu smartphone. Gosto de aprender novas funções, aprender a usá-las e sentir-me confiante quanto ao uso.	Excelência

*Fonte: Elaborado pela autora, (2011).*

A fim de estimular a reflexão por parte dos executivos e iniciar a conversa, a pesquisadora lia as sentenças do roteiro apresentado acima, sub-dividido em três diferentes seções - paradoxos tecnológicos, percepção dimensão espaço/tempo e copying strategies. A partir daí, solicitava que os executivos falassem sobre exemplos, eventos, circunstâncias e percepções ou sentimentos que pudessem se relacionar a

estes conceitos<sup>16</sup>. O roteiro da entrevista, apesar de partir dos resultados parciais obtidos na primeira etapa da coleta de dados, não foi completamente estruturado, para permitir a contemplação de visões e/ou questões não previstas pelo entrevistador, que viessem a surgir no decorrer da entrevista e que fossem relevantes para o estudo (MALHOTRA, 2001). Esta etapa de coleta de dados, caracterizada por abordagem fundamentalmente interpretativista, revelou-se a fase mais importante deste estudo, já que por meio dela foi possível a identificação de nuances quanto à forma de ambos os sexos lidarem com as ambiguidades decorrentes do uso de smartphones em seu dia-a-dia.

Foram entrevistados 16 executivos (9 mulheres e 7 homens) nesta etapa, cujos perfis serão apresentados na seção – Perfil dos Sujeitos. As entrevistas tiveram a duração média de 1h e 30 minutos e foram conduzidas pessoalmente ou por *skype* (voz). O período de coleta de dados ocorreu de Julho a Setembro de 2011.

É importante destacar que durante o processo de coleta de dados (questionários estruturados, diários de uso e entrevistas em profundidade), a pesquisadora não mencionou que a pesquisa objetivava identificar a presença de paradoxos, tendo sido mencionado, apenas, que o estudo abordava a tecnologia *smartphone*. Deste modo, não foi utilizado o termo paradoxo ou qualquer outro termo que pudesse ter influenciado ou sugerido que os participantes falassem de experiências negativas ou tensas a partir do uso do *smartphone*. Esse cuidado se estendeu, também e principalmente, às entrevistas em profundidade.

### **Perfil dos Sujeitos**

Por se tratar de um estudo de caso múltiplo, cujas unidades de análise são os executivos masculinos e femininos, a seleção dos sujeitos seguiu os seguintes critérios:

---

<sup>16</sup> Foi explicado ao entrevistado que caso a sentença não fizesse sentido para ele, bastava ele explicar o porquê. É importante ressaltar que as sentenças eram utilizadas, apenas, como forma de introduzir uma categoria do tema e que a entrevista acontecia de maneira informal e fluida, como se fosse uma conversa.

a) as unidades de análise (executivos) deveriam ser gestores de grandes empresas, nacionais ou internacionais, que atuassem em um mercado competitivo, no qual o fluxo de informações e o comprometimento com resultados fossem fortemente exigidos; b) os executivos deveriam ocupar, no mínimo, cargos de média gerência; c) os gestores pesquisados deveriam usar regularmente aparelhos smartphones em seu dia-a-dia.

#### Perfil dos Sujeitos – Etapa 1 (Questionário Estruturado)

Para montar o grupo de respondentes da primeira etapa de coleta de dados, a pesquisadora contatou 5 executivos (3 mulheres e 2 homens) que estavam de acordo com os critérios acima, os convidou a participar da pesquisa e solicitou que os mesmos enviassem o *e-mail* de convite para participação da pesquisa a outros executivos do mesmo sexo, com perfil semelhante. Aplicando a técnica *snowball*<sup>17</sup> foram preenchidos 58 questionários que, após validação (verificação pela pesquisadora da adequação do perfil do respondente aos critérios pré-definidos), transformaram-se em 49 (21 mulheres e 28 homens). Abaixo, encontram-se as Tabelas 1 e 2 com os perfis dos respondentes dessa primeira etapa de coleta de dados.

---

<sup>17</sup> A técnica *snowball* (“bola de neve”) é uma técnica de amostragem não probabilística, na qual os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, conhecido como ponto de saturação. Este ponto é atingido quando os discursos dos novos entrevistados passam a não contribuir com novos aspectos do assunto, já mencionados pelos entrevistados anteriores (BIERNACKI e WALDORF, 1981).

**Tabela 1 – Executivas respondentes da primeira etapa de coleta de dados**

<b>Mulheres</b>					
<b>Resp</b>	<b>Estado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Modelo Smartphone</b>	<b>Próprio/ Organização</b>
M1	RJ	Gerente de MKT	37 a 41 anos	iPhone 3GS	Org
M2	RJ	Gerente Financeiro	26 a 31 anos	Nokia C3	Org
M3	SP	Gerente de Produto	32 a 36 anos	iPhone 3	Org
M4	SP	Gerente de Categoria	32 a 36 anos	Samsung GT-I5500B	Org
M5	SP	Gerente de MKT	32 a 36 anos	iPhone 4	próprio
M6	RJ	Gerente de Novos Negócios	32 a 36 anos	iPhone	próprio
M7	MG	Diretora de Recursos Humanos	26 a 31 anos	iPhone 3GS	Org
M8	MG	Gerente de Treinamento	48 a 53 anos	iPhone 3GS	próprio
M9	SP	Gerente Jurídico	37 a 41 anos	iPhone 3 G S	próprio
M10	SP	Gerente de Assusntos Regulatórios	26 a 31 anos	iPhone 3GS	próprio
M11	RJ	Sócia-Diretora	acima de 54 anos	Samsung Galaxy	Org
M12	RJ	Gerente de Recursos Humanos	32 a 36 anos	BlackBerry	Org
M13	RJ	Gerente de TI	42 a 47 anos	iPhone 3GS	próprio
M14	SC	Gerente de Relacionamento com Clientes	32 a 36 anos	BlackBerry	Org
M15	SC	Gerente de MKT	42 a 47 anos	iPhone 4	próprio
M16	PR	Gerente de Vendas	32 a 36 anos	iPhone 4	próprio
M17	PR	Gerente de Vendas	37 a 41 anos	iPhone 3GS	próprio
M18	SP	Gerente Financeiro	48 a 53 anos	BlackBerry 9700	Org
M19	SP	Gerente de Logística	37 a 41 anos	BlackBerry 9700	Org
M20	SP	Diretora de Recursos Humanos	37 a 41 anos	BlackBerry 9700	Org
M21	SP	Gerente de Produto	32 a 36 anos	BlackBerry 9700	ORg

*Fonte: Preparado pela autora, (2011). Respeitando o acordo de confidencialidade, o nome dos participantes foi suprimido.*

**Tabela 2 - Executivos respondentes da primeira etapa de coleta de dados**

<b>Homens</b>					
<b>Resp</b>	<b>Estado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Modelo Smartphone</b>	<b>Próprio/ Organização</b>
H1	RJ	Gerente de Vendas	26 a 31 anos	BlackBerry	Org
H2	RJ	Gerente de Vendas	42 a 47 anos	iPhone 3GS	Org
H3	RJ	Diretor de Vendas	42 a 47 anos	iPhone 4	Org
H4	RJ	Diretor Financeiro	acima de 54 anos	iPhone3	Org
H5	RJ	Diretor de Marketing	42 a 47 anos	iPhone 4	Org
H6	RJ	Gerente de Produto	26 a 31 anos	iPhone 4	Org
H7	RJ	Gerente de Produto	26 a 31 anos	BlackBerry Curve	Org
H8	SP	Gerente Logística	48 a 53 anos	Samsung Galaxy S	próprio
H9	SP	Diretor de Produção	48 a 53 anos	Nokia N97	Org
H10	SP	Gerente de Produção	acima de 54 anos	BlackBerry	Org
H11	SP	Diretor/Sócio-Presidente	acima de 54 anos	iPhone 4	Org
H12	SP	Diretor/Sócio-Presidente	acima de 54 anos	Samsung Galaxy 500	Org
H13	SP	Gerente de Vendas	32 a 36 anos	iPhone 4 G 32 GB	Org
H14	SP	Gerente de Vendas	32 a 36 anos	Nokia E35	Org
H15	SP	Diretor de Marketing	37 a 41 anos	Samsung Galaxy S	Org
H16	SP	Diretor de Recursos Humanos	acima de 54 anos	Motorola Defy	Org
H17	SP	Gerente Jurídico	32 a 36 anos	Motorola Defy	Org
H18	SP	Controller	37 a 41 anos	BlackBerry Curve 9300	próprio
H19	RJ	Diretor de Qualidade	37 a 41 anos	iPhone 4	próprio
H20	RJ	Gerente de Processos	26 a 31 anos	iPhone 4	próprio
H21	PR	Gerente de Marketing	26 a 31 anos	BlackBerry Curve	próprio
H22	PR	Gerente de Categoria	20 a 25 anos	BlackBerry 9700	próprio
H23	PR	Gerente de Categoria	42 a 47 anos	BlackBerry Curve 9300	próprio
H24	RJ	Diretor/Sócio-Presidente	32 a 36 anos	iPhone 4	Org
H25	RJ	Diretor/Sócio-Presidente	42 a 47 anos	Nokia N95	Org
H26	RJ	Diretor/Sócio-Presidente	37 a 41 anos	iPhone 4	Org
H27	SP	Diretor Financeiro	37	iPhone 4	próprio
H28	SP	Diretor de Vendas	42 a 47 anos	Samsung Galaxy S I9000	Org

Fonte: Preparado pela autora, (2011). Respeitando o acordo de confidencialidade, o nome dos participantes foi suprimido.

As variáveis selecionadas para compor a identificação do respondente foram escolhidas com o intuito de caracterizar o perfil dos executivos. Apesar de o questionário perguntar sobre a idade do profissional, no momento de tabulação dos dados e confecção das tabelas, as idades foram organizadas em 6 faixas etárias, com intervalos de 5 anos, a saber: 26 a 31 anos, 32 a 36 anos, 37 a 41 anos, 42 a 47 anos, 48 a 53 anos e acima de 54 anos. A opção pela utilização das faixas etárias teve o objetivo de facilitar a visualização das diferentes gerações de gestores, a fim de tecer inferências sobre a relação da idade com o uso do smartphone. A identificação do cargo seguiu o mesmo princípio de tentar tecer relações entre a posição hierárquica e a forma destes executivos lidarem com a tecnologia pesquisada. A pergunta sobre a

identificação do modelo do aparelho pretendia avaliar se proprietários de modelos específicos se relacionavam com seus smartphones de forma diferenciada. E por fim, a questão relativa à propriedade do aparelho – dado pela organização ou próprio –, objetivava avaliar as implicações do aspecto organizacional na forma de uso do aparelho.

### Perfil dos Sujeitos – Etapa 2 (Diário de Uso)

Todos os 49 respondentes da primeira etapa da coleta de dados foram convidados a participar do instrumento Diário de Uso, no qual o executivo, durante 48 horas, deveria marcar todas as interações feitas com o seu smarphone, em um modelo de planilha estruturado, enviado por esta pesquisadora. Em função das limitações de uso deste instrumento já explicitadas anteriormente, apenas sete executivos devolveram os Diários de Uso preenchidos (Tabela 3).

**Tabela 3 – Sujeitos respondentes da segunda etapa de coleta de dados**

<b>Mulheres</b>							
<b>Resp</b>	<b>Estado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Modelo Smartphone</b>	<b>Próprio/ Organização</b>
M1	RJ	Gerente de MKT	37 a 41 anos	Casada	sim	iPhone 3GS	Org
M7	MG	Diretora de Recursos Humanos	26 a 31 anos	Solteira	não	iPhone 3GS	Org
M12	RJ	Gerente de Recursos Humanos	32 a 36 anos	Casada	não	BlackBerry	Org
M13	RJ	Gerente de TI	42 a 47 anos	Divorciada	sim	iPhone 3GS	próprio
<b>Homens</b>							
H2	RJ	Gerente de Vendas	42 a 47 anos	Casado	sim	iPhone 3GS	Org
H6	RJ	Gerente de Produto	26 a 31 anos	Solteiro	não	iPhone 4	Org
H9	SP	Diretor de Produção	48 a 53 anos	Casado	sim	Nokia N97	Org

*Fonte: Preparada pela autora, (2011).*

Nesta fase foi solicitado que os respondentes também incluíssem informações sobre ciclo de vida familiar, como estado civil e presença de filhos. A inclusão dessas informações tinha o intuito de contribuir para inferências quanto ao impacto da esfera familiar no uso do smartphone pelos executivos. Dos sete gestores participantes, quatro eram mulheres e três homens, de três diferentes estados do país. O perfil acima apresenta grande heterogeneidade de variáveis (idade, cargo, estado civil etc), enriquecendo a análise desse instrumento.

### Perfil dos Sujeitos – Etapa 3 (Entrevistas em Profundidade)

Os convidados para as entrevistas em profundidade foram selecionados a partir dos seguintes critérios:

- Executivos que tivessem respondido à primeira etapa de coleta de dados (questionário estruturado);
- Executivos que tivessem, preferencialmente, também preenchido o Diário de Uso;
- Por tipicidade – quanto às variáveis principais: gênero, cargo, ciclo de vida familiar (estado civil e presença de filhos) e características do aparelho (se foi dado pela organização ou não).
- E, por fim, quanto à disponibilidade e interesse em participar.

A partir do exposto acima, foram entrevistados 16 executivos (9 mulheres e 7 homens), com os respectivos perfis (Tabela 4).

**Tabela 4 – Participantes das entrevistas em profundidade**

Mulheres							
Resp	Estado	Cargo	Faixa Etária	Estado Civil	Filhos	Modelo Smartphone	Próprio/ Organização
M1	RJ	Gerente de MKT	37 a 41 anos	Casada	sim	iPhone 3GS	Org
M2	RJ	Gerente Financeiro	26 a 31 anos	Solteira	não	Nokia C3	Org
M3	SP	Gerente de Produto	32 a 36 anos	Casada	sim	iPhone 3	Org
M7	MG	Diretora de Recursos Humanos	26 a 31 anos	Solteira	não	iPhone 3GS	Org
M11	RJ	Sócia-Diretora	acima de 54 anos	Divorciada	sim	Samsung Galaxy	Org
M12	RJ	Gerente de Recursos Humanos	32 a 36 anos	Casada	Sim	BlackBerry	Org
M14	SC	Gerente de Relacionamento com Clientes	32 a 36 anos	Solteira	não	BlackBerry	Org
M15	SC	Gerente de MKT	42 a 47 anos	Solteira	não	iPhone 4	próprio
M18	SP	Gerente Financeiro	48 a 53 anos	Casada	sim	BlackBerry 9700	Org
Homens							
H6	RJ	Gerente de Produto	26 a 31 anos	Solteiro	não	iPhone 4	Org
H9	SP	Diretor de Produção	48 a 53 anos	Casado	sim	Nokia N97	Org
H11	SP	Diretor/Sócio-Presidente	acima de 54 anos	Casado	sim	iPhone 4	Org
H18	SP	Controller	37 a 41 anos	Separado	não	BlackBerry Curve 9300	próprio
H19	RJ	Diretor de Qualidade	37 a 41 anos	Casado	sim	iPhone 4	próprio
H21	PR	Gerente de Marketing	26 a 31 anos	Solteiro	não	BlackBerry Curve	próprio
H22	PR	Gerente de Categoria	20 a 25 anos	Solteiro	não	BlackBerry 9700	próprio

*Fonte: Preparada pela autora, (2011). Os sujeitos M13 e H2, participantes do Diário de Uso, não puderam participar das entrevistas em profundidade, alegando falta de tempo.*

Os respondentes eram convidados à medida que o processo de entrevistas ocorria, já que a pesquisadora não havia definido previamente o número de entrevistas necessárias. Desta forma, o número de respondentes para esta terceira etapa de coleta foi definido com base na redundância e convergência dos relatos obtidos, conforme recomendado pela literatura (LINCOLN e GUBA, 1985). Isso ocorreu baseado na emergência orientada dos sujeitos, onde cada novo participante complementa as informações já obtidas anteriormente. Também levou-se em consideração a focalização contínua dos sujeitos, já que à medida que novos aspectos relevantes da situação vão sendo identificados pela análise que acompanha a coleta, novos indivíduos são incluídos no escopo da coleta de dados. Segundo Godoi e Mattos (2006), a decisão sobre o número de participantes em uma pesquisa qualitativa não pode ser feita previamente, em função das próprias características da abordagem, mas sim, em função da saturação dos dados. No acompanhamento da coleta de dados, constatou-se que a quantidade de pessoas entrevistadas ofereceu à pesquisadora grande variedade de detalhes, similaridades e diferenças, consideradas adequadas para a análise dos dados e desenvolvimento da pesquisa.

### Análise dos Dados

Retomando aos objetivos desta pesquisa, a análise dos dados referentes às três etapas de coletas de dados baseou-se nos seguintes procedimentos analíticos:

#### Etapa 1 – Análise dos Questionários Estruturados

Os resultados obtidos na primeira fase da coleta de dados foram analisados com base em uma tabulação por frequência ponderada, na qual se buscou avaliar a relação entre as 28 sentenças (aspectos positivos e negativos) resultantes de cada um dos 14 paradoxos analisados (Quadro 8). A escala utilizada para a ponderação das respostas foi uma escala ímpar e positiva de Likert, onde concordo plenamente corresponde ao número 1 na escala e na outra extremidade da escala, o número 5 corresponde a discordo plenamente.

Optou-se por utilizar um teste estatístico não paramétrico, uma vez que o nível de mensuração das variáveis é ordinal (escala Likert) e, pelo fato, do número de respondentes não ser tão grande, o que não garante os pressupostos de normalidade da amostra. Além disso, como o objetivo era comparar se os valores das sentenças de cada paradoxo apresentavam diferença significativa, foram consideradas amostras pareadas. Sendo assim, foi utilizado o teste de Wilcoxon para amostras pareadas (Wilcoxon signed-rank test). Este teste é usado como alternativa ao teste t-Student para amostras pareadas, quando não se tem uma amostra com distribuição normal (Siegel & Castellan Jr., 2006). Ele utiliza, para a sua construção, as diferenças absolutas ordenadas dos pares de observações, onde é testado se há evidências de diferenças entre as duas amostras, o que indicaria – nesse estudo – não haver paradoxo. Caso a hipótese nula do teste, de não haver diferença entre as médias das duas amostras, não fosse rejeitada ao nível de significância de 1%, podia-se suportar a existência de paradoxo. Para este estudo, foram determinados três níveis de intensidade de presença de paradoxo, sendo: valor-p do teste entre 1% e 5%, indício de presença fraca de paradoxo; valor-p entre 5% e 10%, indício de presença média; e valor-p acima de 10%, indício de presença forte de paradoxo.

E, se, por outro lado, a hipótese de não haver diferenças entre as duas amostras pudesse ser rejeitada, ao nível de significância de 1%, tal resultado indicava a não existência de paradoxo. Nesse sentido, a hipótese nula é de que as médias das duas sentenças que compõem o paradoxo são iguais, indicando a presença de paradoxo.

## Etapa 2 – Análise dos Diários de Uso

Quanto à segunda fase da coleta de dados, as respostas obtidas por meio dos Diários de Uso contribuíram como fonte de evidências para complementar as falas dos executivos respondentes das entrevistas em profundidade. Procurou-se analisar os sete arquivos recebidos, de forma individual e, também, em conjunto, buscando-se similaridades e diferenças entre os comportamentos, a partir das variáveis gênero, cargo, faixa etária, características e propriedade do aparelho e ciclo de vida familiar.

Levou-se em consideração, nessa avaliação, a frequência das marcações por funções, bem como horário e local de acesso.

### Etapa 3 – Análise das Entrevistas em Profundidade

As falas obtidas por meio das entrevistas em profundidade foram analisadas pelo seu caráter descritivo da realidade, sob uma ótica mais genérica dos conteúdos apresentados. Em muitos casos, essa análise foi complementada pela extração de sentenças das falas dos entrevistados, visando à exemplificação dos conceitos avaliados. Para ajudar na interpretação das falas, optou-se pela utilização de características do método análise de conteúdo, com abordagem qualitativa. Esta abordagem privilegia o significado das falas enfatizando o que é significativo, relevante e o que pode não ser necessariamente frequente no texto.

De acordo com Bardin (1977), o método análise de conteúdo visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema, no caso, os paradoxos tecnológicos. É uma técnica usada para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada (BAUER e GASKELL, 2005). Como objetivada entende-se o uso de procedimentos sistemáticos, metodologicamente explícitos e replicáveis, como, por exemplo, o uso de categorias de análises. Como as entrevistas foram feitas a partir de um arcabouço teórico estruturado em paradoxos tecnológicos e copying strategies claramente definidos, utilizou-se a grade fechada de análise (Quadro 11). Para Bardin (1977), as categorias contribuem para a operacionalização do desmembramento do texto segundo agrupamentos analíticos, com o intuito de evidenciar o sentido das falas. Esse referencial de codificação engloba um conjunto de categorias com o qual o pesquisador trata o texto coletado no campo, objetivando *insights* para a sua questão de pesquisa. A interpretação à luz deste referencial, contribui para a visualização dos resultados e dos possíveis avanços na teoria vigente.

**Quadro 11 – Categorias/conceitos aprofundados**

<b>Categorias de Análise</b>		
<b>Seção 1 – Paradoxos tecnológicos</b>	<b>Seção 2 – Dimensões Espaço/Tempo</b>	<b>Seção 3 - Copying strategies</b>
Liberdade Independência Escravidão Planejamento Privado Continuidade Autonomia Dependência Improvisação Público Assincronicidade Vício	Espaço profissional Espaço pessoal Tempo profissional Tempo pessoal	Negligência Abandono Distanciamento Acomodação Parceria Excelência

*Fonte: Preparado pela autora, (2011).*

Após a definição da grade de análise e suas respectivas categorias, houve a transcrição do material gravado de forma contínua, para cada um dos respondentes. Posteriormente, efetuou-se uma leitura cuidadosa que resultou na organização das unidades de análise (frases ou parágrafos) nas categorias pré-definidas. Por fim, resgatou-se o problema de pesquisa e confrontou-o com os resultados encontrados, à luz da teoria que deu suporte a esta investigação. Para isto, foi utilizada a técnica de emparelhamento (*pattern-matching*), que diz respeito à associação e comparação das falas identificadas nesta pesquisa com os resultados previstos pela literatura vigente, contribuindo para o refinamento da teoria (BARDIN, 1977).

Largamente utilizada nas análises de comunicação nas Ciências Humanas e Sociais, o método de análise de conteúdo vem crescendo em importância nos estudos em Administração, em função de seu caráter público e sistemático e de procedimentos maduros e bem documentados (BAUER e GASKELL, 2005). Essa sistematização permite que estudos sejam replicados a partir da condução de análise de categorias semelhantes. Entretanto, alguns autores, como os citados acima, também apontam fraquezas quanto ao método. A extração de unidades de análise curtas, como, por

exemplo, frases, pode causar inexactidão na interpretação, à medida que o contexto perde importância. Nesse sentido, para minimizar riscos dessa natureza, a pesquisadora procurou trabalhar atenta aos contextos das falas, evitando interpretações frias e distanciadas da linha de pensamento dos respondentes.

Ao longo das entrevistas, além das associações feitas com as respostas do questionário estruturado e dos preenchimentos do Diário de Uso, a pesquisadora pode perceber claramente as contradições nas falas individualizadas dos executivos. Essa realidade não é de se estranhar, já que os temas discutidos, por si só, já pressupõem uma diversidade de ambiguidades. A escolha por uma abordagem qualitativa também pode ser embasada pelo fato de que apenas em uma análise textual fundamentada em frequência, como sugere a abordagem quantitativa, tende a se descuidar de nuances que, muitas vezes, estão implícitas nos textos - sutilezas estas fundamentais para o tema de pesquisa em questão.

Esta seção procurou retratar de forma detalhada o desenho da pesquisa, fundamentando a escolha do método de estudo de caso, a decisão quanto aos instrumentos de coleta e os procedimentos de análise. Buscou-se, também, apresentar um breve panorama das escolhas metodológicas de estudos envolvendo a temática “Sistemas de Informação”, a fim de suportar as considerações que viriam a seguir. A próxima seção apresenta os resultados obtidos na presente pesquisa, à luz do arcabouço teórico sobre paradoxos tecnológicos e copying strategies ressaltados neste estudo.

## 7. RESULTADOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados que emergiram dos dados do campo, a partir do arcabouço teórico dos paradoxos tecnológicos (MICK e FOURNIER, 1988; JARVENPAA e LANG, 2005 e MAZMANIAN *et al.*, 2006) e das copying strategies (MICK e FOURNIER, 1988), a fim de responder às seguintes questões de pesquisa: *Os paradoxos tecnológicos identificados e extensivos a uma série de tecnologias podem ser encontrados, também, na relação entre executivos e smartphones? Se positivo, quais destes paradoxos são mais fortemente visualizados nesta relação? De que forma executivos homens e mulheres lidam com os paradoxos tecnológicos que eles percebem?*

Como o gênero é uma variável fundamental neste estudo, a apresentação das análises se dará, prioritariamente, a partir dos resultados e discursos das executivas femininas. As informações coletadas no universo masculino dos executivos serão usadas como contraponto, na busca por similaridades e diferenças entre os dois gêneros.

Entretanto, antes de apresentar os resultados da pesquisa propriamente dita, julga-se relevante a observação quanto a algumas características do perfil dos executivos respondentes da primeira etapa de coleta de dados (Tabela 1 – mulheres e Tabela 2 – homens).

Ao analisar o número de respondentes de ambas as tabelas, percebe-se que o número de gestores homens participantes da amostra foi um pouco maior do que o número de gestoras mulheres. Como a pesquisa contou com a indicação de novos respondentes por parte dos próprios executivos, evidenciou-se que o número de questionários respondidos por homens foi alcançado muito antes do que o das mulheres, sugerindo uma menor penetração de mulheres em cargos executivos, já verificada pela literatura (como, por exemplo, BETIOL e TONELLI, 1991; NETO *et al.*, 2010; REINHOLD, 2005). Analisando a Tabela 1, percebe-se também que o número de mulheres diretoras é menor do que o número de homens com o mesmo cargo, sugerindo um menor número de mulheres em posições de comando (como dito, por exemplo, por

CARREIRA *et al.*, 2001 e BENZE e FILHO, 2003). Talvez esse resultado possa ser explicado também por um menor interesse das mulheres para assuntos relacionados à tecnologia (HALE 2000; YOUNG, 2000 e TEASDALE e LUPART, 2001) ou por sentirem-se menos à vontade com este tipo de aparelho (JIN e PUNPANICH, 2011) do que seus pares masculinos. Uma outra explicação pode ser o fato dos homens serem os principais usuários de smartphones no mundo, segundo pesquisa da Nielsen (NIELSEN, 2010) feita nos oito maiores mercados globais de smartphone. A única exceção aconteceu nos Estados Unidos, com 55% dos usuários sendo mulheres.

Continuando a análise, verifica-se que quase a metade dos sujeitos respondentes dos questionários possui até 36 anos, corroborando a mesma pesquisa desenvolvida pela Nielsen, que mostrou que a maioria dos usuários do planeta concentra-se na população jovem, de 18 a 24 anos. No Brasil, também se verifica um panorama semelhante, com 34,6% dos usuários de smartphones tendo de 25 a 34 anos, de acordo com a pesquisa do Instituto Ipsos Mediact, em 2011 (IPSOS MEDACT, 2011).

Quanto ao tipo de aparelho, nota-se uma preferência pelo iPhone da Apple, seguido do BlackBerry da RIM, tanto para mulheres quanto para homens. Este resultado está em consonância com os dados de mercado, que mostram a liderança global do iPhone, seguida pelo BlackBerry e pelo Android (NIELSEN, 2010). Apesar de o BlackBerry ter sido o precursor no ambiente corporativo, pode-se sugerir que o alto número de aparelhos da Apple deva-se ao fato dos executivos perceberem vantagens adicionais deste aparelho em comparação ao aparelho da RIM. Isto parece fazer ainda mais sentido para o universo feminino, que justifica a preferência pelos modelos da Apple em função de seu *design* e facilidade de uso. A mesma pesquisa da Nielsen mostrou que nos EUA, 80% das usuárias afirmaram que querem que o próximo telefone seja da Apple, sugerindo um alto grau de satisfação e lealdade para com a marca.

No que se refere à propriedade do smartphone, a grande maioria dos executivos possui aparelhos fornecidos pela organização, especialmente se ocupam cargos de mais alto escalão. A partir desse resultado, pode-se inferir que à medida que o funcionário assuma cargos de maior responsabilidade na organização, maior é a

necessidade do mesmo manter-se conectável e com acesso mais abrangente a serviços de informações móveis<sup>18</sup>.

### **Aspectos de maior concordância entre os executivos quanto aos paradoxos avaliados**

Retomando os resultados encontrados na primeira etapa de coleta de dados, respaldados pelas entrevistas em profundidade, percebe-se que as impressões positivas quanto ao uso do smartphone, pelos executivos de ambos os sexos, se sobrepõem aos aspectos ditos negativos. As médias relacionadas aos aspectos benéficos dos 14 paradoxos estudados são significativamente menores do que as médias relacionadas aos aspectos negativos (Tabelas 5 e 6) para os executivos homens e mulheres. Como já mencionado na seção de análise de dados, quanto mais próximo a média estiver de um (concordo plenamente, pela escala Likert), maior o grau de concordância do entrevistado quanto a sentença avaliada.

---

<sup>18</sup> A autora não encontrou na literatura vigente o relato da presença de relação direta entre cargo hierárquico e posse de smartphones ou TIMS. Entretanto, pelo que se observou na presente pesquisa e no que se pode observar no dia-a-dia das organizações, essa relação, de fato, ocorre.

**Tabela 5 – Resultado dos paradoxos encontrados quanto às executivas mulheres**

<b>MULHERES</b>						
Paradoxos identificados por Mick e Fournier (1998)	Sentença/ Aspecto Positivo	Média	Sentença/ Aspecto Negativo	Média	Valor-p	Presença de Paradoxo
Controle/Caos	1	1,48	9	4,24	0,00009	não
<b>Liberdade/Escravidão</b>	<b>2</b>	<b>1,86</b>	<b>10</b>	<b>2,61</b>	0,04112	<b>fraco</b>
Novo/Obsoleto	3	1,48	11	3,10	0,00036	não
Competência/Incompetência	4	2,00	12	3,62	0,00296	não
Eficiência/Ineficiência	5	2,10	19	3,90	0,00016	não
Satisfação/Criação de Necessidades	6	1,95	20	3,38	0,00034	não
Integração/Isolamento	7	1,86	21	3,57	0,00117	não
Engajamento/Desengajamento	17	2,00	27	3,62	0,00063	não
Paradoxos identificados por Jarvenpää e Lang (2005)	Sentença/ Aspecto Positivo	Média	Sentença/ Aspecto Negativo	Média	Valor-p	Presença de Paradoxo
<b>Independência/Dependência</b>	<b>8</b>	<b>1,95</b>	<b>22</b>	<b>2,33</b>	<b>0,1480</b>	<b>forte</b>
<b>Planejamento/Improvisação</b>	<b>13</b>	<b>1,95</b>	<b>23</b>	<b>2,72</b>	<b>0,3470</b>	<b>forte</b>
<b>Público/Privado</b>	<b>14</b>	<b>2,33</b>	<b>24</b>	<b>2,57</b>	<b>0,4537</b>	<b>forte</b>
Ilusão/Desilusão	15	2,00	25	3,33	<b>0,0005</b>	não
Paradoxos identificados por Mazmanian <i>et al.</i> (2006)	Sentença/ Aspecto Positivo	Média	Sentença/ Aspecto Negativo	Média	Valor-p	Presença de Paradoxo
<b>Continuidade/Assincronicidade</b>	<b>16</b>	<b>2,52</b>	<b>26</b>	<b>2,52</b>	<b>0,9297</b>	<b>forte</b>
Engajamento/Desengajamento **						
<b>Autonomia/Vício</b>	<b>18</b>	<b>1,90</b>	<b>28</b>	<b>1,95</b>	<b>0,8057</b>	<b>forte</b>
MÉDIA FINAL		<b>1,96</b>		<b>3,10</b>		
** O paradoxo engajamento/desengajamento identificado por Mick e Fournier (1998), também foi trabalhado por Mazmanian <i>et al.</i> (2006). Deste modo, o desmembramento das Aspectos referentes a este paradoxo será apresentado apenas uma vez.						

Fonte: Preparada pela autora, (2012)

**Tabela 6 – Resultado dos paradoxos encontrados quanto aos executivos homens**

<b>HOMENS</b>						
Paradoxos identificados por Mick e Fournier (1998)	Sentença/ Aspecto Positivo	Média	Sentença/ Aspecto Negativo	Média	Valor-p	Presença de Paradoxo
Controle/Caos	1	1,86	9	3,68	0,0000	não
<b>Liberdade/Escavidão</b>	<b>2</b>	<b>1,75</b>	<b>10</b>	<b>2,44</b>	<b>0,0423</b>	<b>fraco</b>
Novo/Obsoleto	3	2,11	11	3,32	0,0001	não
Competência/Incompetência	4	2,18	12	3,57	0,0005	não
Eficiência/Ineficiência	5	2,32	19	3,54	0,0004	não
Satisfação/Criação de Necessidades	6	2,36	20	3,25	0,0005	não
Integração/Isolamento	7	2,00	21	3,21	0,0002	não
Engajamento/Desengajamento	17	2,14	27	3,11	0,0003	não
Paradoxos identificados por Jarvenppa e Lang (2005)	Sentença/ Aspecto Positivo	Média	Sentença/ Aspecto Negativo	Média	Valor-p	Presença de Paradoxo
<b>Independência/Dependência</b>	<b>8</b>	<b>2,39</b>	<b>22</b>	<b>2,86</b>	<b>0,0760</b>	<b>médio</b>
Planejamento/Improvisação	13	2,04	23	2,93	0,0001	não
Público/Privado	14	2,60	24	3,90	0,0004	não
Ilusão/Desilusão	15	2,21	25	2,96	0,0004	não
Paradoxos identificados por Mazmanian <i>et al.</i> (2006)	Sentença/ Aspecto Positivo	Média	Sentença/ Aspecto Negativo	Média	Valor-p	Presença de Paradoxo
<b>Continuidade/Assincronicidade</b>	<b>16</b>	<b>2,43</b>	<b>26</b>	<b>2,00</b>	<b>0,0184</b>	<b>fraco</b>
Engajamento/Desengajamento **						
<b>Autonomia/Vício</b>	<b>18</b>	<b>2,00</b>	<b>28</b>	<b>2,07</b>	<b>0,5637</b>	<b>forte</b>
<b>MÉDIA FINAL</b>		<b>2,17</b>		<b>3,06</b>		
** O paradoxo engajamento/desengajamento identificado por Mick e Fournier (1998), também foi trabalhado por Mazmanian <i>et al.</i> (2006). Deste modo, o desmembramento das Aspectos referentes a este paradoxo será apresentado apenas uma vez.						

Fonte: Preparada pela autora, (2012)

Esse resultado apóia-se na ideia de que o uso da tecnologia pode beneficiar pessoas e organizações. No que se refere ao universo gerencial, Brady, em 1967, já demonstrava os benefícios da adoção da tecnologia pelos gestores. No caso das mulheres, esse reconhecimento das vantagens do smartphone é ainda mais evidente. Em quase todas as sentenças associadas aos aspectos positivos do smartphone (controle, novo, competência, eficiência, satisfação de necessidades, integração, engajamento, independência, planejamento, público, ilusão e autonomia), com exceção das

sentenças relacionadas à liberdade e continuidade, as executivas se mostraram mais satisfeitas com essas características do que os homens.

Esse resultado pode ser explicado pelo fato das mulheres, em função da dupla jornada de trabalho que exercem, perceberem mais benefícios neste tipo de tecnologia do que os homens, pela contribuição e facilitação do gerenciamento das múltiplas tarefas de seus dia-a-dia. Tal conclusão pode ser respaldada pelo fato das sentenças “O uso do smartphone me ajuda a organizar e controlar minhas tarefas no dia-a-dia” e “O uso do smartphone permite que eu entre em contato com uma série de novas tecnologias, que facilitam o meu dia-a-dia” terem obtido o maior grau de concordância entre todas as 28 sentenças. Tal resultado sugere um alto grau de adequação quanto aos aspectos de “controle” e “novidade”, respectivamente, apontados pelos estudos de Mick e Fournier (1998), como pode ser verificados pelas falas a seguir:

“É filho, marido, reuniões na escola.... tanta coisa.... que às vezes, eu penso que vou ficar doida...Por isso, uso muito a agenda do meu Iphone..... Eu coloco tudo lá.... O engraçado é que ainda tenho a minha agenda de papel, que fica sempre na bolsa..... mas nunca a pego. (M1)”

“Eu baixei um aplicativo que é de lista de compras. Bem bacana.... uma amiga me indicou.... fico lá ... abrindo a geladeiras e os armários e marcando o que falta....(M18)”

Percebe-se que as mulheres, quando mencionam os aspectos de controle de tarefas e facilidades, preponderantemente ressaltam os aspectos relacionados à sua rotina particular, sugerindo uma forte participação desses aparelhos também na esfera privada das executivas. Mesmo nas conversas com as executivas solteiras, esse aspecto também prevalece, como pode ser verificado na fala da diretora de recursos humanos de uma multinacional de cosméticos:

“Tenho tudo sincronizado ali..... reuniões, aniversários de amigos, vencimentos de contas....quando alguém faz aniversário, já entro direto no Facebook e envio uma mensagem....É prático, né?..... Super fácil... (M7)”

No caso dos executivos homens, houve também um significativo grau de concordância com a sentença relacionada a uma maior possibilidade de controle das tarefas no dia-

a-dia. Entretanto, o maior nível de concordância ocorreu com a afirmação “O uso do smartphone me dá liberdade, pois permite que eu me comunique sem restrições”. A ideia de liberdade pode ser destacada nesta frase, já que estudos anteriores (CSIKSZENTMIHALYI e ROCHBERG-HALTON, 1981) já sugeriam que homens e mulheres desenvolvem relações simbólicas diferenciadas com os objetos. No caso dos homens, o valor da liberdade parece ser altamente valioso e significativo e, no caso do smartphone, isso pode ser constatado pela percepção de “domínio sobre as dimensões de tempo e espaço”. Já no caso das executivas, em consonância com as sentenças de maior concordância, a relação simbólica está fortemente associada ao fato da mulher poder exercer todos os papéis que lhe são próprios (esposa, mãe, profissional etc) com mais facilidade e leveza.

No que tange às desvantagens, as mulheres executivas parecem percebê-las com menor intensidade, ainda que sutilmente, do que seus pares homens. Entretanto, foi identificada uma forte associação quanto ao aspecto de vício (MAZMANIAN *et al.*, 2006) promovido pelo uso do smartphone, por meio da concordância da sentença “Muitas vezes, sinto um impulso de checar constantemente meu smartphone e mantê-lo constantemente atualizado”. É importante destacar que o conceito de dependência (JARVENPAA e LANG, 2005) também recebeu um significativo nível de concordância por parte das executivas, sugerindo um importante grau de dependência destas mulheres com seus aparelhos. Isto pode ser verificado nas falas das gerentes financeiro e de recursos humanos, respectivamente:

“Raramente meu celular está sem bateria.... Mantenho um carregador em casa, um no trabalho ..... em tudo quanto é lugar.... Se sei que vou passar muito tempo fora destes dois lugares carrego um carregador sempre comigo.....tudo para não ficar desligada....Também verifico o tempo todo se estou com sinal.... (M18)”

“Tenho que confessar que existe um “toc” inconsciente de ficar olhando para saber o que chegou de mensagem..... Muitas vezes, nem respondo, mas quero saber o que chegou. (M12)”

O reconhecimento de sentimentos associados ao vício e à dependência e, em menor escala, também à escravidão, conceitos que estão fortemente entrelaçados, evidencia

uma relação estressante das executivas com o artefato, à medida que a ausência do mesmo pode gerar frustrações e sensação de medo e insegurança. A relação entre tecnologia, dependência e nível de estresse pode ser verificada em estudos de muitos autores, como por exemplo: Glendinning, (1990); Young, (1998); Dertouzos, (1997); Luhmann, (1998); Carver *et al.*, (1989); Lazarus e Folkman, (1984) e Joia, (2005). Um estudo quantitativo recente, com 172 usuários de TIMS, também demonstrou que o paradoxo da escravidão está fortemente associado ao aumento do nível de ansiedade por parte dos usuários (CHAE e YEUM, 2010).

No que se refere aos executivos, os resultados quanto às desvantagens mais fortemente reconhecidas também passaram pelos conceitos de vício e, em menor escala, escravidão e dependência. Entretanto, a ideia de assincronicidade (MAZMANIAN *et al.*, 2006), representada pela sentença “Decido quando e para quem estarei disponível pelo smartphone, à medida que posso escolher as mensagens que responderei prontamente”, foi a que recebeu o maior nível de concordância por parte dos respondentes homens. O conceito de assincronicidade está fortemente relacionado ao uso de *e-mail*, por meio do gerenciamento de mensagens de texto (CULNAN e MARKUS, 1987; O’MAHONY e BARLEY, 1999) e, em função das propriedades sem fio do smartphone, esta característica pode ser potencializada. Apesar de Mazzmanian *et al.* (2006) apresentarem assincronicidade como um conceito oposto - e portanto negativo - ao de continuidade, resultando assim, em um paradoxo, os executivos não parecem identificar essa sentença como negativa, quando estão na posição de receptores da mensagem. Para a maior parte dos respondentes, o fato de poder responder a uma mensagem (*e-mail* ou instantânea) à hora que quiser é um enorme benefício. De acordo com o diretor presidente de uma grande organização com sede em São Paulo (H11), isso permite uma maior administração do seu tempo e a redução da fragmentação da sua rotina, constantemente interrompida por demandas diversas.

“Sei quando novas mensagens chegam, mas não me sinto na obrigação de responder tudo que entra na mesma hora..... Às vezes nem vejo *e-mail* no final de semana..... e se vejo, quase sempre, espero segunda para responder (H11)”

O mesmo foi citado quanto ao uso do telefone, já que nos smartphones, assim como nos celulares, o número de quem está ligando frequentemente aparece. Diferentemente do telefone fixo, em que não se sabia quem estava do outro lado da linha (com exceção, dos aparelhos que possuíam bina) e da rigidez da localização, o uso de telefones móveis também contribui para a assincronicidade e isso, segundo os executivos, também é positivo, como verifica-se pela fala abaixo:

“A mensagem é mais educada.... Ligar é muito invasivo... Quem disse que eu quero falar aquele hora?..... É comum eu escolher com quem eu quero falar naquele momento.... Costumo usar o final do expediente para retornar mensagens e ligações., assim ganho mais tempo. (H18)”

No caso das mulheres, o conceito de assincronicidade também recebeu uma relativa concordância com a teoria e foi percebido, assim como no caso dos homens, como algo positivo. Entretanto, no caso das mulheres com filhos, outro lado apareceu, como visto na fala de uma gerente de marketing de 37 anos:

“Quando estou em uma reunião e vejo que a ligação é da minha casa, fico tensa quando não posso atender. Com filhos pequenos em casa, a gente nunca sabe o que pode acontecer..... Arranjo um jeito de dar uma fugidinha e ligo para casa.... e, quase sempre, não é nada demais. (M1)”

Em casos como esses, intensificados talvez pela maternidade, a decisão de “não atender” ou de “escolher quando atender” certas ligações parece não ser sustentada, conforme verificado pela fala da mesma executiva acima:

“É muito chato ter que sair de uma reunião para atender ao telefone ou murmurar no meio dos colegas. Já pensei em comprar um celular e deixar com a Fátima<sup>19</sup> ... assim poderia receber mensagens de casa e decidir se justificaria minha ligação de volta ou não.... Mas, acho que na prática, não funcionaria muito. (M1).”

Os comportamentos evidenciados pelos Diários de Uso também enriqueceram o entendimento sobre a questão da assincronicidade. Verificou-se claramente que todos os respondentes assinalaram em número muito superior à coluna destinada às funções

---

<sup>19</sup> Refere-se à baba que cuida de duas crianças pequenas, de 3 e 5 anos, respectivamente.

de checagem - *e-mail*, mensagem instantânea, verificação de chamadas e hora -, do que as colunas relacionadas à ação de envio ou leitura de *e-mails* e mensagens instantâneas, bem como para uso do aparelho para fazer ou receber chamadas. Isso pode sugerir que, os usuários checam constantemente as ligações e mensagens no *display* de seus aparelhos, mas decidem atender ou quando ligar de volta, apenas, quando for mais conveniente. Outra interpretação deste fato poderia ser dada no âmbito do conceito de vício, que trata do impulso de verificar frequentemente o smartphone. Talvez o grande número de sinalizações quanto à coluna relacionada à checagem possa sugerir um comportamento viciante em relação ao aparelho, em função da necessidade de estar sempre ciente das informações que chegam.<sup>20</sup>

Entretanto, quando passam para a posição de emissores da mensagem, o aspecto assíncrono das TIMS começa a incomodar ambos os sexos, principalmente no âmbito pessoal. A fala e entonação das mulheres sugerem uma maior ansiedade do que os homens, mesmo que sutil, quanto à indisponibilidade do outro em responder sua mensagem ou atender a ligação, como pode ser verificado nas declarações a seguir:

“Estava em uma reunião fora do escritório e mandei uma mensagem para uma amiga, perguntando se ela não queria almoçar, mas não tive resposta..... Resolvi, ligar, então, e aí, ela atendeu. Às vezes, as mensagens são chatas por isso.... nem sempre o pessoal responde na hora. (M7)”

“Meu namorado é mestre de deixar o celular longe dele..... Aí nunca consigo falar com ele a hora que eu quero.....Ele tem que me ligar de volta..... pior para ele que fica com o custo da ligação. (M7)”

“Já aconteceu de estar passando perto da casa de um amigo, dar um toque para o celular e ele não atender.... depois soube que ele estava em casa. (H6)”

---

<sup>20</sup> No momento de análise dos Diários de Uso, a pesquisadora percebeu que deveria ter colocado a função “hora” separada da coluna referente às checagens de *e-mails* e ligações, inferências mais claras. Durante as entrevistas em profundidade, verificou-se que alguns executivos, que não usam relógio de pulso, costumam verificar a hora em seus aparelhos smartphones. Esse comportamento também pode ser claramente reconhecido em nosso círculo de amigos, que quando perguntados sobre que horas são, pegam o celular para verificar.

Infere-se que o desconforto da assincronicidade é mais presente nos contatos pessoais, pois a maioria dos casos relatados pelos executivos homens e mulheres entrevistados se referia a casos particulares. Além disso, a pesquisadora acredita que, apesar da continuidade do fluxo de informações ser de extrema importância para os executivos, o fato de o smartphone proporcionar que o outro fique ciente de sua chamada, mensagem ou *e-mail*, “garanta” ao emissor da mensagem certa “tranquilidade/proatividade”.

“O cara vai ver que eu liguei... Se não me retornar, eu mando *e-mail*.... Não tem erro, quando fica registrado.... a bola passa para o outro lado.... (H19)”

“Já aconteceu do meu chefe pedir uma informação com urgência e eu não conseguir falar com ele..... Ele vai ver que eu liguei cedo. (M7)”

“Quando não tenho resposta de um *e-mail*, coloco um monte de gente em cópia e cobro novamente.... Quem sabe, o sujeito não se sente pressionado e responde. O *e-mail* é uma ferramenta e tanto nesse sentido.... deixa todo mundo ciente e pode ser usado para acariações. (H18)”

Nas falas destacadas acima, percebe-se que a urgência de se contatar alguém ou buscar informações na esfera profissional encontra respaldo na coletividade da organização, no sentido de que o outro também é “co-reponsável” pelo bom fluxo de trabalho.

### **Aspectos de menor concordância dos executivos quanto aos paradoxos**

Como já mencionado acima, constatou-se que os executivos de ambos os sexos, mas, principalmente as mulheres, visualizam mais os aspectos positivos da tecnologia smartphone do que as características negativas vinculadas ao seu uso. Nesse sentido, as sentenças relacionadas aos aspectos benéficos deste artefato obtiveram um alto grau de concordância, com médias significativamente menores e mais próximas ao número um (concordo fortemente na escala Likert).

O mesmo não pode ser verificado com as sentenças opostas que representavam os desconfortos resultantes do uso, já que muitas delas receberam um baixo nível de concordância. Como será visto em seguida, esse resultado não revela a presença de alguns paradoxos previamente identificados por Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006).

No caso das executivas mulheres, todas as sentenças que se referiam aos aspectos positivos receberam uma significativa concordância. Todas as respondentes pareceram visualizar e perceber os benefícios do smartphone em seu dia-a-dia. Quadro semelhante pode ser verificado, também, em relação aos homens. Entretanto, no caso masculino, a sentença associada ao conceito de “privado” – *“Tenho uma relação pessoal e particular com o meu aparelho de smartphone”* -, recebeu um menor grau de concordância, sugerindo uma baixa associação deste conceito ao uso do smartphone. Entretanto, quando se analisa as falas das entrevistas em profundidade, percebe-se que a maioria dos executivos possui, sim, uma relação próxima com seus aparelhos, mesmo que isso seja justificado por um lado mais instrumental, como pode ser evidenciado pelas falas dos gestores abaixo:

“Toda a minha rede de contatos, datas, compromissos, anotações estão (sic) disponíveis nele. (H21)”

“Organizo ele (sic) para que fique personalizado e mais eficiente para as minhas necessidades. (H21)”

Mesmo o executivo que declarou “Para mim nada mais é do que um aparelho (H19)” e que parece enxergar o smartphone apenas como um artefato, ao longo da entrevista deixou transparecer elementos de proximidade e, até, afetividade com seu aparelho, como percebido pela fala a seguir:

“Gosto de ouvir uma radio que toca música do mundo todo... É incrível.... tem rádio da Índia, da Venezuela.... Uma tarde estava navegando e aí descobri essa rádio...Uso muito meu iPhone para ouvir música, tenho minhas músicas toda lá...gasto uma grana com *download*. É uma terapia... (H19)”

A questão da afetividade com a tecnologia aparece, também, nos estudos de Lasen (2004), que afirma que quanto mais os aparelhos têm a capacidade de compartilhar e armazenar mensagens e dados afetivos (MSN, fotos, vídeos, números, música etc), mais valor terão para seus usuários.

No caso das executivas, o aspecto pessoal e a relação particular com seus aparelhos ficaram mais evidentes. Nesse sentido, as mulheres parecem ser mais dadas a demonstrações emocionais não só quanto às pessoas, mas também quanto aos seus objetos, como pode ser verificado nas falas das eexecutivas abaixo:

“Tenho fotos de muitos momentos da minha vida dentro dele. Todos os meus contatos pessoais também estão nele.... Mas estão sincronizados, também, com o computador.... Parte da minha história está nele .... (M14)”

“Tenho fascínio tecnológico – amo os aplicativos da Apple! Sou consumidora de acessórios, capas .... Amo... .(M15)”

“..... o meu iPhone tem a minha cara.... tem aplicativos de receitas, sites de ingredientes.... (M15)’

“Ganhei um penduricalho da minha tia.... Ah, não sei o nome.... aqueles que a gente pendura no celular.... Um cachorrinho de cristal.... (M7)”

Segundo Louie (1999), o telefone celular foi o precursor da primeira leva de tecnologias com caráter mais individual e pessoal, transformando a percepção de identidade dos indivíduos e a forma como estes se relacionam com o mundo. Nesse sentido, os indivíduos buscariam novas formas de personalizar seus aparelhos, para que estes objetos representem cada vez mais a forma de viver do usuário (KOPOMAA, 2000; LYYTINEM e YOO, 2002; RHEINGOLD, 2002). Essa pessoalidade pode ser claramente percebida nas falas das gestoras, sugerindo uma relação estreita entre as executivas e seus aparelhos.

“Pode parecer ridículo, mas me sinto mais preparada para os desafios com o meu BlackBerry. Também me sinto mais executiva .... (M18)”

Esta última declaração, além de revelar aspectos de proximidade da executiva com seu aparelho, sugere que os smartphones ainda possuem uma alta vinculação com o universo corporativo, provavelmente em função de sua história pregressa. Du Gay *et al.* (1996) afirmam que o universo do executivo pressupõe uma identidade própria, que engloba desde competências específicas, passando por comportamentos e linguajar próprios. Artefatos como *laptops*, ternos e, mais recentemente, smartphones parecem possuir significado especial também para esse grupo.

Quanto à menor concordância com os aspectos negativos dos paradoxos, destaca-se “caos” e “ineficiência” como apresentando os menores níveis de associação por parte das mulheres. Desta forma, as sentenças “O uso do smartphone me faz sentir sem controle em relação às tarefas e isso provoca uma certa desordem no meu dia-a-dia” e “O uso do smartphone faz com que eu perca mais tempo na execução de algumas tarefas” e os conceitos que as representam não parecem fazer sentido na relação das executivas com seus aparelhos. Diante disso, não se verificou tais características, como apontadas pelo estudo de Mick e Fournier (1988), no presente trabalho. A pesquisadora sugere que tal resultado possa ser fruto do próprio papel desempenhado pelas mulheres, principalmente para aquelas que vivenciam a maternidade. Em função dos múltiplos papéis que vivenciam, as mulheres, mais do que os homens, desenvolveram habilidades que as permitem “fazer” muitas coisas ao mesmo tempo, como: dar comida para um bebê, falar ao telefone ou se maquiar. Diante disso, precisaram aprender a se organizar para que o dia pudesse ser suficiente para dar conta de todas as demandas presentes (NEUMARK e MCLENNAN, 1994).

No caso dos executivos, além da baixa associação com o aspecto relacionado aos caos, apareceu, também, uma baixa concordância com a questão da “incompetência”, associada à sentença “A grande quantidade de aplicativos do meu smartphone faz com que eu tenha dificuldade de operar tudo aquilo, fazendo com que eu me sinta, muitas vezes, incompetente”. Neste caso, a característica apontada pelo artigo de Mick e Fournier (1988) também não se aplica. Sugere-se, que esse resultado também possa ser explicado, em parte, pelas habilidades associadas ao universo masculino. Nesse sentido, já que os homens sempre foram educados para serem hábeis com o uso de

motores, equipamentos e tecnologias, exigindo um alto grau de eficiência e competência nas tarefas realizadas, a ideia de incompetência não seria comum no vocabulário dos executivos. Desta forma, os homens, de fato, podem ter desenvolvido habilidades que facilitem a operação com tecnologias. Essa inferência pode ser corroborada pelo estudo de Busch (1995), que mostra que desde cedo os meninos recebem mais incentivos dos seus pais, do que as meninas, quanto ao uso de tecnologia, além de serem presenteados com mais brinquedos e artefatos tecnológicos (SHASHAANI, 1994).

### **7.1 Paradoxos Identificados**

Como mencionado na seção sobre desenho e procedimentos de pesquisa, a primeira etapa de coleta de dados (questionário estruturado) forneceu subsídios para o desenvolvimento do roteiro semi-estruturado das entrevistas em profundidade. Em função disso, a percepção sobre os paradoxos identificados na primeira fase do campo (Tabelas 5 e 6) foi aprofundada nas conversas com os executivos.

Ao se comparar os resultados da primeira fase de coleta de dados, percebe-se que foi identificado um maior número de paradoxos relacionados ao uso do smartphone para mulheres executivas (6 paradoxos) do que para homens executivos (4 paradoxos). Esse resultado sugere que as mulheres parecem perceber mais ambiguidades e com mais intensidade do que os homens, na sua relação com o smartphone. Apesar de não haver estudos acadêmicos que possam corroborar ou refutar os resultados encontrados nesta pesquisa sobre gênero e paradoxos tecnológicos, há trabalhos que mostram que as mulheres tendem a apresentar mais reclamações (ARONSSON *et al.*, 1994) e percepções negativas quanto o uso de computadores (CRESSEY, 1992; HACKET *et al.*, 1991 e PARASURAMAN e IGBARIA, 1990). Para Zauchner *et al.* (2000), por exemplo, o maior nível de reclamações de ordem psicossomática nas mulheres pode ser fruto de uma maior experiência de níveis de estresse relacionados à sua dupla jornada de trabalho. De fato, houve uma série de relatos por parte das executivas quanto aos desafios relacionados à maternidade e às obrigações com as tarefas

domésticas (M1, M3, M11 e M18), o que está em sintonia com os achados de Zauchner (2000). Para Greenglass (1995), entretanto, a exteriorização dos desconfortos pode não estar, obrigatoriamente, relacionada a uma maior insatisfação efetiva, mas sim, ao fato das mulheres terem uma maior facilidade e motivação em expressar seus sentimentos. A partir das análises das falas extraídas nas entrevistas em profundidade, percebe-se, realmente, que as executivas tendem a ser mais “apaixonadas” e “veementes” em seus relatos sobre a interação com a tecnologia smartphone.

A questão dos múltiplos papéis é relevante para este estudo, já que trabalhos recentes sobre gênero e tecnologia, apesar de continuarem apontando diferenças entre as formas de uso, de percepção e trato com a tecnologia entre homens e mulheres, reforçam cada vez mais a questão dos papéis sociais para justificar tais diferenças. Apesar de ser cada vez menor a lacuna das diferenças encontradas quanto ao uso da tecnologia por homens e mulheres, as justificativas para tais diferenças parecem refletir as mesmas diferenças encontradas entre os sexos em outros níveis estruturais (BAIN e RICE, 2006; MADIGAN *et al.*, 2007). Nesse sentido, a diferença de percepção quanto aos paradoxos entre homens e mulheres poderia ser fruto de aspectos conjunturais que por si só, já diferenciam homens e mulheres em outras esferas da vida - por exemplo, papéis sociais, trabalho, família, aspectos emocionais etc -, do que, efetivamente, em relação ao trato com a tecnologia propriamente dita.

#### Liberdade versus Escravidão

Este foi o único paradoxo identificado neste estudo, tanto para mulheres quanto para homens, dentre os oito paradoxos apresentados por Mick e Fournier (1988). O trabalho dos autores procurou avaliar o sentimento e o comportamento de consumidores americanos de produtos tecnológicos, como computadores, impressoras, DVDs e televisores, por meio de entrevistas em profundidade, discussões em grupo, além de entrevistas por questionários.

Apesar do presente trabalho ter identificado apenas este paradoxo, dentre os apresentados por Mick e Fournier (1988), a pesquisa referendou aos aspectos positivos da tecnologia apresentados por esses autores – controle, liberdade, novo, competência, eficiência, satisfação, integração e engajamento -, tanto para as mulheres, quanto para os homens.

O paradoxo liberdade versus escravidão, que recebeu uma fraca associação (valor-p do teste entre 1% e 5% de significância) para ambos os sexos, é representado pela ideia de que a tecnologia pode facilitar a independência e reduzir restrições, mas também pode provocar dependência e mais restrições. Tanto nos discursos das executivas quanto dos executivos, verifica-se a presença dessa ambiguidade, como pode ser verificado nas falas a seguir:

“Em viagem para Chicago, bastou trocar o *chip* da operadora brasileira por um *chip* da operadora americana e eu pude continuar com todas as vantagens que sempre tive... me comunicar (sic) localmente, com o escritório no Brasil, com minha mulher, ter acesso a *e-mails*.. As limitações de comunicação quando viajo são cada vez menores. (H11)”

“Outro dia estava na serra com minha família e não sei o que aconteceu... Precisava receber um arquivo de um colega e nada de receber mensagens.... Achei aquilo estranho.... Tive que pegar *meu* carro e ficar que nem um maluco na estrada para ver se conseguia receber... (H11).”

“Meu BlackBerry permite respostas rápidas à *e-mails* de trabalho, ainda que esteja de férias ou fora do escritório, não precisando perder tempo em abrir o computador, nem ter acesso à internet *wifi*.... Ele também serve para o meu uso pessoal, para responder *e-mails*, ler notícias, acessar redes sociais, *skype*, enfim, estar conectada .....Para mim, que fico muito fora do Brasil, me faz mais próxima das pessoas e coisas daqui, sem ter que abrir o computador.... (M18)”

“Quando há uma deficiência na rede, me sinto sem chão.... tudo fica muito lento ou não consigo acesso.... Me dá uma sensação de ausência de informações e isolamento. (M18)”

Nos relatos acima, percebe-se que a mesma possibilidade de conexão “em qualquer lugar e tempo”, que traz a sensação de liberdade, comodidade e facilidade, é perdida e transformada em desconforto, quando as restrições quanto ao uso do aparelho

aparecem. Para Louie (1999), os celulares, pelo fato de estarem muito próximos de seus usuários e permitirem uma alta capacidade de interação, podem induzir sentimentos como aconhego e proteção. Consequentemente, quando estão indisponíveis, suscitam sentimentos de insegurança e solidão, como percebido nas falas acima.

Apesar de homens e mulheres terem vivenciado esse paradoxo, nas entrevistas em profundidade, os homens parecem ser mais reticentes em se declararem “escravizados”. É frequente suas falas se iniciarem com expressões como “um instrumento de trabalho”, “eu uso mais para trabalhar”, “fica praticamente desligado o final de semana” e ao longo do discurso surgirem relatos de frustrações e restrições quanto ao uso do smartphone. Nas mulheres, entretanto, o mais frequente foram narrativas mais contundentes quanto à necessidade de estarem sempre conectadas.

#### Independência versus Dependência

Dentre os quatro novos paradoxos identificados por Jarvenpaa e Lang (2005), apenas ilusão/desilusão não foi identificado pelas mulheres pesquisadas. Junto com planejamento/improvisação e público/privado, o paradoxo independência/dependência foi percebido pelas executivas como possuindo uma forte associação ao uso dos smartphone (valor-p do teste acima de 10% de significância). No caso dos executivos, entretanto, houve apenas a associação ao paradoxo independência *versus* dependência (média associação - valor-p do teste entre 5 e 10% de significância).

O paradoxo independência/dependência emergiu de um estudo feito no universo da tecnologia móvel, quando, em 2001, os autores conduziram uma pesquisa com 33 grupos de discussão formados por 222 usuários recrutados na Finlândia, Japão, China e EUA. Segundo os autores, esse paradoxo poderia ser entendido como um caso particular do paradoxo liberdade/escavidão, se não fora por uma sutil diferença - na ambiguidade associada ao paradoxo independência/dependência, a dependência

resulta do fato do usuário sentir a necessidade de estar sempre conectado. Nas palavras dos próprios autores: *“Always being available results in lack of independence. It is like having an electronic ankle chain (p.12.)<sup>21</sup>”*.

Neste sentido, enquanto liberdade/escravidão foca no conceito de restrições, independência/dependência abarca a questão da necessidade da presença do aparelho estar sempre junto ao usuário. Da mesma forma que os fumantes sentem-se confortáveis em segurar os seus cigarros, os usuários de smartphones parecem ter a necessidade de ter seus aparelhos sempre ao alcance das mãos ou junto ao corpo. Não é à toa que, hoje em dia, bolsas, mochilas, cintos, automóveis e até roupas possuem locais e recipientes próprios para o indivíduo guardar seus aparelhos.

Esta ideia pode estar associada ao conceito do aparelho ser “uma parte do corpo”, algo que, por estar tão junto ao indivíduo, já faz parte “dele”. Essa proximidade, segundo Urry (2007), abre brechas para que novas formas de monitoramento e vigilância apareçam. Para esse autor, na sociedade de informação, é cada vez mais difícil escapar do escritório, como pode ser verificados pelas falas abaixo:

“Nas férias do ano passado, meu chefe perguntou se a praia que eu ia tinha sinal...Fazer o quê...É meio ridículo....Minha mulher não entende.. Eu ia para a praia e ele ia comigo”. (H18)

“Eu preciso estar sempre com o meu celular, por causa do meu trabalho. Quando estou em cinema, teatro ou em uma reunião, coloco para vibrar.... Muitas vezes, deixo no bolso da camisa para perceber ele vibrando....” (M15)

“Durante a licença, volta e meia, recebia *e-mails* perguntando sobre um arquivo ou projeto....começava com – E aí, como está o bebê?... blábláblá.... e no meio, vinha a pergunta de trabalho....faz parte....” (M1)

Os relatos destacados parecessem refutar a literatura quanto à ideia de “liberdade vigiada” vivenciada por alguns executivos. Muitos autores comentam as novas formas de controle interpessoal por intermédio das TIMS (como, por exemplo; Green, 2001;

---

<sup>21</sup> Livre tradução da autora: “Estar sempre disponível resulta em falta de independência.É como se houvesse uma algema eletrônica em seu tornozelo”.

Jian, 2007), sugerindo o conceito de “algemas digitais”, em que usuário, por estar “disponível” 24 horas por dia, acaba se tornando dependente dessa tecnologia (JOIA, 2005).

Mais da metade dos executivos homens e mulheres entrevistados declarou que sentem a necessidade de manter seus aparelhos ligados durante todo o tempo, em função de uma possível demanda urgente do trabalho. Quanto a esse aspecto, tanto homens quanto mulheres acreditam que tais comportamentos configuram um certo tipo de “dependência” e “controle” por parte da organização. Mas, apesar disso, parecem se conformar com essa situação, como se a mesma fosse inerente ao cargo que ocupam. No caso das mulheres, entretanto, essa sobreposição das esferas pessoal e profissional parece ser um pouco mais complicada, como pode ser percebido nas declarações a seguir:

“Para o homem é fácil trabalhar em casa. Eu só consigo responder algum *e-mail* quando as crianças já estão na cama.... Por mais que eu tente, é comida, banho, dever de casa, não dá para parar... e nem quero, né ?.....Fico o dia todo fora e é normal que eles queiram atenção...Tem dias que eu estou exausta... (M1)”

“Viajar, às vezes, é um alívio.... Quando estou no meio de um projeto, consigo ser mais produtiva à noite, no hotel, do que em casa... (M12)”

“Não desligo o meu aparelho. Estou conectada 24 hs por dia e, por causa, disso, acabo ficando, também 100% disponível para o trabalho. A sensação é que sou uma mãe pela metade. (M12)”

De acordo com os depoimentos acima, mesmo tendo sido verificado que ambos os sexos parecem estar cientes deste ônus, para as mulheres a relação entre trabalho e família parece ser mais conflituosa, gerando mais angústia e estresse, em função da “necessidade” de estar sempre disponível para a organização. As falas acima também referendam a literatura, no que tange à culpa e ao desgaste gerados pela dupla jornada (como por exemplo; NOOR, 2002; TANURE *et al.*, 2006, NETO *et al.*, 2010).

No entanto, por se tratar de um paradoxo e, portanto, de uma contradição, a sensação de independência representada pelo sentido de conexão “ilimitada” em qualquer lugar e tempo, também é altamente percebida, por ambos os sexos, de forma semelhante, como sugerem as falas abaixo:

“Posso trocar informações nas mais diversas plataformas de comunicação: torpedos, *e-mail*, *facebook*, *skipe*, ligação normal....onde eu tiver. (H6)”

“Eu acesso e vejo a como está o trânsito para voltar pra casa e escolho o melhor caminho. Tenho opções para ler jornal, acessar os *sites* de relacionamentos, aplicativos de jogos, ouvir músicas ... Ah, eu faço isso, quando o sinal fecha....tudo para passar o tempo até chegar em casa. (M2)”

“Eu não preciso andar mais com o meu *laptop* para cima e para baixo... aquele peso... é tão mais fácil... me dá mais agilidade.... para responder *e-mails* curtos é perfeito.... quando preciso redigir textos mais longos, espero até chegar em casa ou no escritório. (M11)”

Essa última declaração sugere que a escolha dos artefatos tecnológicos pode estar relacionada ao momento, lugar e tipo de uso, com o smartphone tendo vantagens em aspectos como facilidade de acesso e agilidade. Tal comportamento já havia sido verificado em estudo feito por Oulasvirta e Sumari (2007), que perceberem que os executivos frequentemente migram de aparelhos tecnológicos ao longo do dia, em função de suas necessidades.

### Planejamento versus Improvisação

Pelos critérios utilizados para este trabalho, o paradoxo planejamento/improvisação de Jarvenpaa e Lang (2005) foi reconhecido apenas pelas executivas, tendo recebido uma forte associação pelas mesmas. O significado dado a essa ambiguidade por esses autores é que a tecnologia ao mesmo tempo em que permite uma melhor coordenação das tarefas, reuniões e compromissos sociais, também proporciona uma maior capacidade de improvisação, à medida que o indivíduo gasta menos tempo gerenciando tarefas e agendas.

A partir da análise das entrevistas, percebeu-se que a questão do aproveitamento do tempo é central neste paradoxo. Ou seja, as executivas reconhecem que o smartphone as ajuda a serem mais produtivas, por permitir o uso dos intervalos de tempo entre reuniões, no táxi, aeroporto etc, como pode ser verificado nas falas abaixo:

“Antes da aula começar, estou eu, lá na academia, respondendo *e-mails*... (M14).”

“Até fazendo unha, enquanto a moça tá lixando, eu aproveito para dar uma adiantada.... É muita coisa para fazer...(M14)”

“Eu adoro andar de táxi... se pudesse iria todo dia para o trabalho.... eu leio *e-mail*, limpo meu *inbox*, aproveito para entrar no *facebook*.... só neste tempo mesmo para fazer uma social. (M15)”

“Outro dia estava indo para uma reunião em Miami e fiquei 4 horas presa em Guarulhos....Um saco! Mesmo com a tela pequena do meu iPhone, aproveitei para ler um relatório. (M7)”

Essa ideia de aproveitamento do tempo está em sintonia com a literatura sobre TIMS, que reconhece nesse tipo de aparelho a possibilidade de maximização do tempo dito “morto”, principalmente no que se refere ao uso do *e-mail*, análise de documentos e pesquisas diversas (como por exemplo, SACCOL e REINHARD, 2006; DAVIS, 2002; SCHLOSSER, 2002).

Outro aspecto frequente que apareceu nas falas das executivas, diz respeito à associação que estas fazem de planejamento com a função “agenda”. Pode-se inferir que o ato de planejar relacionado ao uso deste artefato está ligado ao gerenciamento da agenda, visualização de compromissos e, também, à antecipação de decisões ou rotinas do dia seguinte.

“Como a agenda do celular está conectada à agenda do trabalho, o Outllok, fica mais fácil gerenciar os compromissos pessoais e profissionais.... Os alertas é que realmente fazem a diferença.... É bom também, por que não tem mais conflitos de compromissos..... Quando alguém pergunta sobre alguma disponibilidade de horário, a primeira coisa que faço é pegar o Iphone e verificar a agenda, na hora. (M12)”

“À noite costumo dar uma olhada no celular e checo se há algum *e-mail* urgente e complicado... se tiver já preparo meu espírito para o dia seguinte. (M11)”

“Passei um tempo sem BlackBerry e realmente me fez falta não ter à mão meu calendário para saber qual era a próxima reunião do dia. Depois acabei me acostumando.... Mas agora que tenho novamente um, a facilidade faz diferença... (M14)”

O aspecto da improvisação, que é visto como o lado negativo do planejamento por Jarvenpaa e Lang (2005), parece tomar um novo sentido para as mulheres – é como se o inesperado pudesse fazer parte de rotinas tão estruturadas como a das executivas. Esse sentimento pode ser claramente percebido nas fala das executivas abaixo:

“É muito bom, você não precisar se planejar e marcar tudo com tanta antecedência... Se sair mais cedo do trabalho, basta enviar uma mensagem para o namorado, do carro e, perguntar, se ele quer ir ao cinema.... até o ingresso dá para comprar pelo telefone. (M2)”

“Já aconteceu de eu ligar para o transporte do meu filho, quando ele já estava indo para a casa..... “Eu vou pegá-lo no próximo sinal, ok?” ..... Ele ficou super feliz ! Foi uma surpresa e tanto. (M3)”

“Eu às vezes olho para o planejamento do ano e me dá um desânimo.... É como se todos os meus passos já tivessem definidos....sei de muitas das reuniões que vou ter, das *conference calls*, das visitas da matriz....Uma sensação de robotização.... Por isso, aproveito todo o tempo que tenho, para me presentear... Gosto de ter surpresas na minha semana.... e uma mensagem pode proporcionar isso... “Tô aqui perto, quer tomar um chopp?”(M11)”

Nos estudos de Geser (2004), a ideia de improvisação, ocasionada pelo uso das TIMS, também aparecia como tendo caráter positivo. Nos relatos acima, percebe-se certo “ar” de juventude, de molecagem e liberdade, sugerindo que, de fato, a improvisação é vista como algo positivo pelas mulheres. O mesmo aconteceu com o conceito de “assincronicidade” de Mazmanian *et al.* (2006), que foi percebido pelos executivos, quando em posição de receptores da mensagem, como algo positivo.

Apesar desse paradoxo não ter sido evidenciado nos homens, vale ressaltar um aspecto interessante quanto ao conceito de improvisação, pontuado nas falas dos

executivos. Para alguns desses profissionais, a ideia de improvisação não pode estar relacionada ao uso de smartphones, pois, segundo eles, improvisação pressupõe criatividade (H9, H19) e decisões contingenciais (H11). Desse modo, o artefato não poderia contribuir para a improvisação, já que o lado subjetivo é sempre do indivíduo.

### Público versus Privado

Assim como planejamento/improvisação, o paradoxo público/privado de Jarvenpaa e Lang (2005) foi evidenciado, apenas, na relação das executivas com seus aparelhos, tendo sido fortemente associado ao uso de smartphones (valor-p do teste acima de 10% de significância). Essa ambiguidade está associada à ideia de que, ao mesmo tempo em que a tecnologia permite que se desenvolva uma relação pessoal e particular com o aparelho, há também a possibilidade da invasão do espaço do outro. Diferentemente das tecnologias antigas de comunicação, que pressupunham que os interlocutores estivessem em lugares fixos ou pré-definidos, hoje é possível que a comunicação seja feita em “espaços e tempos” virtuais, por meio de aparelhos individualizados. Isso proporcionou uma multiplicidade de “espaços e tempos de comunicação” diferenciados, gerando a sobreposição de fluxos de interação. Ao mesmo tempo que tais possibilidades permitem que as comunicações sejam multiplicadas ao nível dos indivíduos, à medida que cada um tem o seu, isto também gera uma série de implicações, como, por exemplo, o desconforto de estar fisicamente com alguém, que está, virtualmente, com outro.

Por meio das entrevistas, parece que o sentido dado à ideia de privado está mais relacionado ao fato do aparelho fazer parte da vida das entrevistadas - contribuindo na constituição de suas identidades -, do que na facilidade de se comunicar em “qualquer lugar e tempo”. O que se percebe é que a ideia de comunicação em “qualquer lugar e tempo” não é exclusividade de nenhum paradoxo, podendo ser citada para descrever ou exemplificar a maioria dos paradoxos pesquisados neste estudo. É como se esse conceito permeasse a própria “subjetividade” desses aparelhos.

Talvez o benefício de poder se comunicar enquanto se move ou de vários lugares tenha sido uma característica importante, logo após o advento das tecnologias móveis, mas hoje, para os executivos, este aspecto parece ser percebido como normal e intrínseco às comunicações do século XXI. Desta forma, a maior parte dos aspectos positivos relacionados a este paradoxo refere-se à ligação estreita e afetiva que as executivas parecem ter com seus aparelhos. Este tema já foi explorado na seção que tratou dos “Aspectos de menor concordância quanto aos paradoxos”, do ponto de vista masculino e, portanto, não precisa ser evidenciado por meio de trechos de fala.

Entretanto, um desdobramento desta relação estreita e afetiva das executivas com seus aparelhos, não apresentada anteriormente, diz respeito a sentimentos de posse e apego, como pode ser verificado abaixo:

“Eu não gosto de emprestar o meu celular. Tem tudo ali... é muito pessoal. (M11)”

“Meu iPhone tem senha. Não é igual a telefone fixo que todo mundo pode usar. (M18)”

Ao analisar cuidadosamente as falas relacionadas ao conceito de “privado”, percebe-se que, diferentemente do que ocorre nas demais sentenças positivas associadas aos paradoxos, não há necessariamente um sentido positivo ligado a esse termo, no que tange ao significado dado pelas executivas. Nesse sentido, sugere-se que o aspecto pessoal e privado do smartphone é “neutro”, sem que haja espaço para adjetivações para o bem ou para o mal.

Quanto aos aspectos negativos, o foco central de desconforto parece estar relacionado à sensação de desprestígio, em função da ausência do outro, mesmo que de forma virtual, como explicitado pelas gestoras abaixo:

“Eu sei que eu também faço isso, às vezes, mas é horrível quando meu marido pega o iPhone e começa a navegar do meu lado... Isso já aconteceu no cinema, antes do filme começar e em restaurantes....é como se eu não estivesse ali (M18)”

“Me incomoda (sic) quando eu ouço barulho de mensagem chegando e elas são intercaladas....O que ele tem de tão interessante para trocar? Parece que a relação virtual está mais interessante do que comigo (M14)”

“É o fim você sair para almoçar com alguém e a pessoa ficar o tempo todo olhando o celular... não dá para entender.... Ela está com pressa?.... Esperando uma mensagem? (M2)”

“No parquinho é sempre a mesma história....eu fico com as crianças, balançando, levando no escorrega, enquanto meu marido fica no BlackBerry.... é como se ele não tivesse ali....e de fato não está, né? (M1)”

Essa sensação parece mais forte na esfera pessoal do que na profissional, pelo fato de que, talvez, as pessoas se policiem mais ou sigam mais fielmente as regras de etiqueta social junto aos seus colegas de trabalho. Ou então, pelo fato das próprias questões que envolvem esse paradoxo (proximidade, relacionamento, presença etc) estarem mais fortemente associadas aos relacionamentos mais próximos. O fato deste paradoxo ter aparecido apenas nas mulheres executivas pode corroborar a literatura quanto à ideia de “ausência psicológica”, já que para alguns autores (NOOR, 2002; TANURE *et al.*, 2006), este conceito está mais fortemente ligado às mulheres. Talvez para o homem, o uso de TIMS em casa ou fora do escritório, mesmo para fins profissionais, seja mais aceito, pois nestes se validou a identidade de provedor da casa. Portanto, a ideia de “invasão do espaço do outro”, pelos homens, faz menos sentido ou pode ser justificada, mesmo que inconscientemente, pelo fato dele “precisar” trabalhar.

Outro aspecto notado nas entrevistas é o desconforto com a necessidade de mudança de comportamento e modo de se relacionar, em função dos diferentes espaços e tempos vivenciados, como apresentado pela literatura. Cooper (2002) e Ling (2004) já apontavam que, em função da sobreposição crescente dos espaços/tempos, as identidades pessoais e profissionais, que antes eram fortemente vinculadas a determinados locais e horários específicos, vêm sendo diluídas cada vez mais, como pode-se constatar pelas falas destacadas abaixo:

“Não dá para atender na frente do meu chefe.... - Oi amor ... toda meiguinha....E o pior é que ele fica do outro lado perguntando.... - O que foi? - Aconteceu alguma coisa? .... Muitas vezes, para não criar um mal estar, eu ligo de volta quando chego na minha sala.... - Então, eu não podia falar direito... (M12)”

“A Dani fica insistindo... – Mãe! – Mãe! Mesmo que eu diga que não posso falar, ela continua.... Aí eu fico tentando parecer calma e simpática para não ficar com fama de maluca na frente dos outros, mas minha vontade é de dar uma bronca.... (M1)”

“Quando quero ser fofa com ele, eu mando uma mensagem... Acho que é mais romântico e mesmo que ele esteja ocupado ou com algém, dá para ser fofo também .... (M1)”

Os exemplos acima sugerem que a necessidade de se exercer papéis diferentes está fortemente associada à ideia de público versus privado, principalmente no espaço e no tempo do trabalho, na presença de outras pessoas. Esse comportamento é referendado pela literatura, já que segundo Palen *et al.* (2002), a sobreposição dos espaços pode gerar um conflito nos papéis dos indivíduos. *No espaço do escritório, a mulher deveria se comportar apenas como executiva, ou deveria entender-se como um ser uno, que abrange também as funções de mãe e esposa?* Diante deste aparente impasse, banheiros, corredores vazios e, principalmente, salas privadas, parecem oferecer as condições necessárias para que se exerça os múltiplos papéis (mãe, namorada, amiga etc) com mais liberdade. O uso de mensagens pode facilitar, também, a conciliação desses papéis, já que em função da falta de áudio é mais fácil a manutenção dessas múltiplas “identidades”.

#### Continuidade versus Assincronicidade

Dois dos três paradoxos identificados por Mazmanian *et al.* (2006) – continuidade/assincronicidade e autonomia/vício foram identificados tanto em mulheres (forte associação) quanto em homens executivos (fraca associação). Este resultado sugere uma alta adequação dos paradoxos apresentados por estes autores. Acredita-se que este resultado decorra do fato do estudo de Mazmanian *et al.* (2006)

ter sido baseado no uso de smartphones, mais especificamente quanto ao uso da função *e-mail* nos BlackBerrys.

O paradoxo continuidade/assincronicidade está associado à ideia de que os smartphones contribuem para que os empregados estejam continuamente conectados, mantendo um amplo fluxo de informação, mesmo que essa continuidade possa ser controlada pelo usuário, à medida que ele decide quando e como vai responder à mensagem.

Como o aspecto da assincronicidade já foi explorado no tópico “Aspectos de maior concordância quanto aos paradoxos”, a questão da continuidade será agora desenvolvida. Dado que este paradoxo emergiu de estudos com executivos, a forma como ele foi apresentado por Mazmanian *et al.* (2006) está muito relacionada ao universo corporativo. Também neste trabalho, as associações se apresentaram desta forma – com exemplos fortemente associados ao âmbito profissional, para ambos os sexos, como pode ser verificado nos discursos abaixo:

“Minha equipe está constantemente viajando ou realizando um trabalho externo e, por isso, é fundamental que a gente esteja sempre em contato. (M11)”

“Mantenho um contato regular com o escritório, principalmente quando estou viajando ou em reuniões externas.... É engraçado, mas parece que os casos mais emergências só aparecem quando estou fora... (M7)”

“Estava em uma visita a um cliente e precisava de uma informação que não estava ali comigo.... Dei uma ligada para a minha assistente e em pouco tempo, estava o arquivo comigo. (M15)”

“Recebo relatórios de venda e de estoque o tempo todo do pessoal de PCP<sup>22</sup> ... (H9)”

“Quando eu envio *e-mail* para o meu gerente com alguma dúvida ou informação, eu espero que ele esteja disponível e me responda em seguida. (H11)”

---

<sup>22</sup> PCP – Planejamento Controle e Produção.

As falas acima sugerem uma constante troca de informações entre os funcionários de uma dada organização, bem como a expectativa da obtenção da resposta em seguida. Segundo Mazmanian *et al.* (2006), as empresas esperam que seus funcionários estejam sempre disponíveis (*constant responders*) e que não acumulem *e-mails* para serem respondidos, com a explicação de que farão isso quando sentarem em suas mesas (*batch responders*).

Entretanto, as vantagens relacionadas ao constante fluxo de informações, na esfera pessoal, também foram lembradas, como visto abaixo:

“Como não tenho *GPS*, o BlackBerry quebra um galho.... Sou nova na cidade e sempre que preciso ir a um lugar, mas não sei aonde fica, apelo para o meu “pretinho” .... Às vezes, quando estou na correria, faço isso no próprio caminho. (M12)”

“Sábado à noite, antes de sair de um lugar e ir para a casa, eu entro no *Facebook* rapidinho.... Vai que tem alguém que postou alguma informação sobre o seu paradeiro...Dá para pular de um lugar para o outro.... Outro dia, estava no Leblon e vi que um amigo estava no Veloso<sup>23</sup>... Dei um toque para ele e fui encontrá-lo. (M2)”

“Eu uso muito o *Tweeter* para saber sobre pontos de Lei Seca... É muito útil, pois está sempre atualizado.... Gosto muito, também, de receber notícias com os tópicos de meu interesse.... futebol, economia... (H21)”

Dois dos três relatos acima evidenciam o maior uso de redes sociais por executivos mais jovens. Isto também foi percebido por intermédio do preenchimento dos Diários de Uso, já que os dois participantes mais jovens (M7 e H6) fizeram mais uso de redes sociais e internet do que os demais participantes.

Muitos autores estudam a relação entre TIMS e o fluxo constante de informações, sugerindo que, de fato, esta é uma das principais características destes artefatos. O próprio conceito de “qualquer hora e qualquer lugar” é muito suportado pela ideia de continuidade e falta de interrupção proporcionadas pelo uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio. Esse sentimento de conexão contínua foi chamado por

---

<sup>23</sup> Bar que também fica no Leblon.

Licoppe (2004) de “presença conectada” e estudado por muitos autores, como Brown (2002), Cooper (2002), Katz e Aakhus (2002). A partir da análise das falas, verificou-se que esta facilidade é muito bem vista, tanto por homens, quanto mulheres. Para Chinchilla e León (2005), entretanto, a continuidade do fluxo informacional proporcionado pelas TIMS é especialmente vantajosa para as mulheres, já que os possíveis conflitos gerados pelo desempenho dos múltiplos papéis da mulher, segundo a autora, podem ser minimizados pela constante troca de informações entre casa e trabalho.

Apesar das pessoas reconhecerem como benéfico o constante fluxo de informações e dados, muitos autores relacionam essa característica à maximização do fenômeno da sobrecarga de informação. Stanley e Clipshan (1997), por exemplo, relacionam o advento das TIMS com o aumento da sensação de fadiga informacional, causada pela incapacidade dos indivíduos em lidar com toda a informação que chega até eles. Begley (2009), por outro lado, aponta os malefícios das constantes interrupções causadas pela intermiente chegada de mensagens, potencializada pelo uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio. De fato, a presença da sobrecarga de informações pode ser percebida nas falas dos entrevistados, entretanto, parece que este fenômeno já fazia parte do dia-a-dia dos executivos antes do advento das TIMS. Mesmo reconhecendo que as tecnologias móveis simplificaram o processo de demanda por informações e respostas, tornando mais complexas essas relações, para os executivos, esse cenário de sobrecarga de informação parece normal e inerente ao trabalho do gestor – coletar, analisar e compartilhar dados, como pode ser evidenciado pelos discursos a seguir:

“Eu fico estressada quando vejo que chegaram muitos *e-mails*, por isso, eu, às vezes, prefiro nem acessar minha conta de *e-mail* de casa.... Mas, não tem jeito.... não dá para fugir... vou precisar lidar com elas no dia seguinte. (M15)”

“Minha rotina sempre foi repleta de informações... Hoje é mais eletrônica, mas antes.... eram pilhas de relatórios e pastas para tudo que era lado... (M15)”

“Não dá para ler tudo que chega até você....São *reports* e mais *reports*, além de jornais, revistas, *e-mails*.... (M18)”

“Faço leitura seletiva.... Muitos *e-mails* eu deletei só pelo *subject*....Não dá.... tem que filtrar. (H18)”

As falas acima parecem trazer indícios de que os executivos - homens e mulheres -, de certa forma, já adotam estratégias para lidar melhor com esta enormidade de informações, seja por forma de leituras diagonais, filtragem de mensagens ou pelo simples fato do reconhecimento de que não há como absorver tudo.

### Autonomia versus Vício

O aspecto viciante do smartphone foi muito associado pelos executivos homens e mulheres, sendo o único paradoxo dos 14 estudados a receber uma forte associação por parte de ambos os gêneros.

Este paradoxo também emergiu de um trabalho qualitativo feito por Mazmanian *et al.* (2006) em um pequeno escritório de consultoria, no qual todos os funcionários tinham um BlackBerry disponibilizado pela organização. O estudo contemplou entrevista com os funcionários, bem como suas respectivas esposas, a fim de aprofundar o entendimento sobre os paradoxos tecnológicos, mais especificamente quanto ao uso do *e-mail*.

O conceito de autonomia proposto pelas autoras está fortemente relacionado à ideia de flexibilidade. Nesse sentido, pode-se afirmar que há uma proximidade com os conceitos de liberdade de Mick e Fournier (1998) e de independência de Jarvenpää e Lang (2005), mesmo que os autores reforcem as diferenças sutis entre eles. Entende-se por autonomia à capacidade que o usuário tem de se conectar de forma mais livre e flexível, independentemente do local em que esteja e durante um “tempo contínuo”. Essa sensação de autonomia é percebida tanto por gestores homens quanto mulheres, como pode ser verificada pelas falas abaixo:

“A sensação é de que dá para fazer várias coisas ao mesmo tempo... Enquanto eu espero um arquivo abrir..... Eu posso navegar na Internet e sem que eu precise estar na minha mesa de trabalho. (M3)”

“A Internet permite que você abra várias “janelas” e trabalhe de forma concomitante... No smartphone é mais difícil fazer por causa do tamanho, mas dá para fazer.... (H18)”

A multiplicidade de funções proporcionadas pelo aparelho também parece contribuir para o sentido de flexibilidade, principalmente nos respondentes executivos mais jovens, sugerindo, mais umz vez neste estudo, que eles sentem-se mais à vontade com essa tecnologia ou conheçam melhor suas possibilidades.

“Já aconteceu de eu ver um sapato na vitrine, tirar uma foto e mandar para a minha irmã.... - É esse que eu quero! (M12)”

“Sempre que dá procuro correr para aliviar o estresse. Levo sempre meu telefone comigo, pois gosto de correr ouvindo música.....Aliás, ouço música em qualquer lugar... no aeroporto, no avião....(M3)”

“Com o meu iPhone eu faço tudo. Quero comprar um com uma resolução melhor.... Eu adoro fotografar... Há programas muito bacanas que trabalham as fotos, parecendo que são profissionais.... (H6)”

“Sou fã dos aplicativos da Apple.... baixo tudo.... Toco guitarra e tenho no meu iPhone um afinador de instrumento.... (H6)”

Quanto ao lado negativo, as declarações sobre o impulso constante de checagem de e-mails ou ligações são consistentes nas mulheres. Nos homens, isso também aparece, mas só após uma introdução quanto ao fato dos mesmos poderem decidir ou não usar o aparelho. É como se os executivos homens tivessem a necessidade de dizer que estão no “controle”. Outro aspecto importante que se verificou é a relação entre a propriedade do aparelho e a “necessidade” de estar atento às mensagens que chegam e de respondê-las prontamente, como percebido na fala dos executivos a seguir:

“Quando a empresa dá um smartphpne para o funcionário é porque ela quer que ele esteja disponível... Isso não precisa ser dito, mas é claro.... (M18)”

“Já teve uma época que eu ficava na neura.... Imagina eu chegar na segunda-feira e descobrir que estava em cópia de um *e-mail* que dizia respeito ao meu departamento.... todos respondendo e comentando no final de semana e eu ausente....desconectada... Como a minha cara ia ficar? (M14)”

“Não dá para simplesmente não responder... Não é assim... Isso passa pelo comprometimento que você tem e quer passar. (H9)”

Os relatos acima parecem sugerir que mesmo que as organizações não exijam que os funcionários mantenham-se conectados, elas “esperam” que eles estejam. Essa sensação de “obrigatoriedade” parece refletir a relação de amor e ódio<sup>24</sup> explicitada por uma executiva de 34 anos:

“Já teve uma época que eu tinha raiva desse aparelho<sup>25</sup> .... Eu tinha verdadeiro pânico de abrir minha caixa de *e-mail* no domingo à noite... Era como aquela música do Fantástico...Não queria saber o que me esperava na segunda-feira... (M3)”

Apesar da justificativa sobre a contínua checagem do smartphone ter sido fortemente condicionada à esfera profissional, principalmente quando o aparelho é fornecido pela organização, verifica-se que talvez essa “obrigatoriedade” seja ainda mais forte na mente dos usuários do que das próprias corporações. Tal afirmação é sugerida após a análise de que o “vício” de estar sempre disponível e atento às mensagens e ligações que chegam, também se estende à esfera pessoal. Tal comportamento pode ser evidenciado nas declarações abaixo:

“Quando eu tô com namoro recente é uma agonia.... Não consigo me desgrudar do aparelho... Fico ansiosa para ver se tem alguma ligação ou mensagem... É uma paranóia. (M2)”

“Eu sempre deixo o meu aparelho ligado durante a noite... vai que acontece alguma coisa. Tenho dois filhos adolescentes e eles não podem sair sem celular .... Eu realmente não sei como as mães de antigamente podiam viver sem ele.... (M18)”

---

<sup>24</sup> Segundo Mazmanian *et al.* (2006), essa sensação contraditória que os usuários têm com seus aparelhos é o que motivou o título de seu artigo “CrackBerrys: Exploring the Social Implications of Ubiquitous Wireless Email Devices”.

<sup>25</sup> Falando com voz irritada e depois, como que com remorso, acariciando o aparelho.

“Quando estou com meu iPhone, estou sempre olhando para ele, verificando a tela... Será que alguém ligou? Fica uma sensação de que eu possa estar perdendo alguma coisa... algo importante. (H19)”

Após análise cuidadosa de todas as entrevistas e a relação destas com os paradoxos, parece evidente o quão presente os smartphones estão na vida dos executivos. Ultrapassando as justificativas quanto à eficiência, mobilidade e flexibilidade tão importantes no mundo corporativo, fica cada vez mais clara a maciça presença destes aparelhos também na vida pessoal destes indivíduos. Ao se relembrar a história de muitas tecnologias, que inicialmente surgiram nas fábricas e organizações e depois migraram para a vida cotidiana - como computadores, telefone etc -, percebe-se que o mesmo parece ocorrer com os smartphones.

## **7.2. Sobreposição da Dimensão Espaço/Tempo Profissional e Privado**

O estudo demonstrou que grande parte dos paradoxos tecnológicos, identificados nos estudos de Mick e Fournier (1988), Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006), pode ser analisada sob a ótica da alteração de percepção das dimensões espaço e tempo, por parte dos indivíduos adotantes destas tecnologias. Dos 14 paradoxos avaliados, apenas dois paradoxos (novo/obsoleto e ilusão/desilusão) parecem não apresentar uma relação estreita com estas dimensões. Todos os demais possuem aspectos centrais que estão, de maior ou menor forma, associados à percepção de sobreposição de tempos e espaços pelos gestores. Percebe-se que essa percepção altera a forma como se vive e se relaciona, fazendo com que emergjam sentimentos novos e, ao mesmo tempo, contraditórios, diante dessa nova ordem (Quadro 12).

**Quadro 12 – Sentimentos associados aos paradoxos tecnológicos e a relação com as dimensões espaço/tempo**

<b>Paradoxos identificados em Mulheres e Homens</b>			
<b>Paradoxo</b>	<b>Aspecto Central</b>	<b>Relação com as dimensões Espaço e Tempo</b>	<b>Percepções e Sentimento</b>
Liberdade/ Escravidão (Mick e Founier, 1998)  M/H*	Interação sem restrições;	Interajo com as pessoas em “qualquer lugar e a qualquer hora” (M11).	- Sensação de estar com muitos virtualmente, mesmo estando sozinho fisicamente. - Sensação de se sentir só e inseguro, diante da ausência do aparelho.
Independência/ Dependência (Jarvenppa e Lang, 2005) M/H	Faz parte de mim, levo-o para qualquer lugar.	Está sempre comigo em “qualquer lugar e a qualquer hora” (M14).	- Sensação de segurança quando se está com o aparelho. - Sensação de faltar algo quando o aparelho não está por perto.
Planejamento/ Improvisação** (Jarvenppa e Lang, 2005) M	Eu sou dona do meu tempo.	Posso fragmentar meu tempo e meu espaço para viver tudo que mereço (M20).	- Sensação de que o fluxo de tempo e espaço pode ser alterado e reorganizado a todo momento.
Público/Privado (Jarvenppa e Lang, 2005)  M	Meu aparelho faz parte da minha identidade.	Há algo em mim que é particular, mesmo eu sendo um cidadão do mundo (M7).	- Sensação de liberdade por poder exercer vários papéis em diferentes espaços e tempos. - Sensação de desconforto por ter que exercer esses mesmos papéis, fora dos locais e tempos adequados.
Continuidade/ Assincronicidade Mazmanian <i>et al.</i> , (2006)  M/H	Estou sempre disponível.	Não perco nenhuma oportunidade, informação ou notícia. Estou sempre <i>on</i> para a vida e, quando quero, fico <i>off</i> (M7).	- Sensação de poder em função da ideia de presença e de pertencimento.
Autonomia/Vício Mazmanian <i>et al.</i> , (2006) M/H	Não há nada fixo, determinado, tudo é flexível.	- Eu posso escolher, há infinitas possibilidades (H20).	- Sensação de liberdade. - Sensação de estar preso ao aparelho.

*Fonte: Preparado pela autora, (2001). \*Paradoxo identificado em mulheres e homens. \*\*Apesar de a pesquisa ter demonstrado a ambigüidade desse conceito, não pareceu haver associação negativa ao aspecto de improvisação, o mesmo ocorreu com assincronicidade.*

A autora optou por apresentar a análise das dimensões espaço e tempo juntas, pois há consenso entre a maioria dos autores que escrevem e estudam o tema, sobre a dificuldade de se refletir sobre estas duas categorias de forma estanque e dissociável. Segundo Santos (2011), as leituras atuais acerca dos conceitos de tempo e espaço reforçam a justificativa acima, ao revelarem que não é possível refletir sobre esses dois elementos de forma separada. Para vários autores, esta dissociação é complexa. Crang e Thrift (2000), por exemplo, afirmam que a reflexão sobre espaço, sem considerar sua relação com o tempo é muito difícil. Para os autores, o espaço sem tempo é tão improvável quanto o tempo sem espaço. Já segundo May e Thrift (2001), o mais correto seria pensar em termos da multiplicidade do espaço-tempo, sem o afastamento consciente entre essas duas realidades.

Ao desenvolver a análise, com base no roteiro da entrevista, a ideia inicial era entender como os paradoxos podiam estar associados a essas duas dimensões. Depois de algum tempo, a análise das categorias de forma separada se mostrou difícilíssima, pelo fato dos entrevistados, assim como esta pesquisadora, não conseguirem pensar o tempo, sem o espaço e vice-versa. Esta dificuldade deriva do fato do reconhecimento do tempo ser algo socialmente construído e, portanto contextualizado, bem como o reconhecimento do espaço. Nesse sentido, a análise das entrevistas revela que os sentimentos e percepções ambíguos vivenciados pelos executivos estão fortemente relacionados aos aspectos de tempo e espaço, sugerindo uma nova construção de significados dessas dimensões. Essa construção, ao mesmo tempo que parece dar mais “poder” ao indivíduo em função da liberdade proporcionada pelas TIMS e, mais especificamente pelo smartphone, o oprime, quando sugere um certo grau de dependência quanto à tecnologia.

Apesar de reconhecer que desde o advento da luz elétrica, a noção de tempo e espaço de trabalho se alterou (MELBIN, 1978), sugerindo limites e espaços mais flexíveis, com o advendo das TIMS tal realidade se potencializou. Mesmo que essa percepção tenha sido claramente verbalizada nos relatos dos entrevistados, muitas vezes eles pareceram confusos em fazer distinção entre as dimensões profissional e pessoal, sugerindo que elas estão realmente cada vez mais entrelaçadas. Apesar de muitas

vezes os executivos parecerem estar confortáveis com essa situação, em outros momentos eles parecem confusos e cansados com a realidade que vivenciam, como pode-se perceber a seguir:

“A empresa quer que eu seja gerente no trabalho e gerente em casa, nas férias, no final de semana... Aonde fica a Débora<sup>26</sup>? Que parte da Débora está ficando de lado?”(M15)

“Há mais dificuldade de me desligar. Imagino que antes, talvez, na época do meu pai, você só lembrasse do trabalho se abrisse o armário e visse uma gravata....hoje, a realidade do trabalho anda junto comigo. (H11)”

“Como o meu BlackBerry é próprio, posso receber ligações de amigos e de fornecedores em seguida.....É engraçado, parece meio “matrix”.... Nos lugares mais inesperados, você recebe uma ligação que não imaginava.... Às vezes, é até desconcertante... você precisa se situar, para entender o que está acontecendo... (H22)”

As falas acima sugerem uma forte sobreposição das dimensões profissional e pessoal, sugerindo que esses limites estão cada vez mais tênues. Percebe-se, também, que a percepção da sobreposição dessas dimensões pode causar sentimentos de desconforto e ansiedade. Independentemente se o aparelho é próprio ou dado pela organização, parece que a necessidade de estar sempre conectável é freqüente nos dois casos, mesmo que seja por diferentes motivações. Segundo as falas dos executivos, no caso do aparelho ter sido dado pela organização, o profissional se vê “obrigado” a se manter conectado, pois a “empresa” pode precisar falar com ele. Já no caso do aparelho ser pessoal, o usuário “quer” se manter conectado, pois os amigos e familiares podem precisar falar com eles. Parece que mesmo que as motivações sejam aparentemente diferentes, a necessidade de conexão se faz presente, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, a partir da premissa de que “as pessoas PODEM me encontrar, se PRECISAREM”.

Em função da expectativa de que a qualquer momento, alguém possa querer falar com ele, parece difícil para o indivíduo não estar sempre com o aparelho. Tanto para

---

<sup>26</sup> O nome foi alterado para respeitar o acordo de confidencialidade feito com os respondentes.

assuntos pessoais quanto profissionais, esse comportamento sugere que esses indivíduos possam sofrer da “síndrome da prontidão”.

A partir da análise das entrevistas foi verificado que mesmo que a sensação de necessidade de estar conectado tenha se demonstrado mais forte nos executivos cujos aparelhos tenham sido dados pela organização, isso também acontece quando o aparelho é próprio e, curiosamente, quando o executivo tem mais de um aparelho. Dos 16 executivos entrevistados, apenas dois deles possuíam dois aparelhos – um dado pela organização e outro pessoal. Poderia se imaginar que o fato do executivo ter dois aparelhos contribuísse para a separação mais fácil das dimensões particular e profissional. Entretanto, na prática, isso parece não acontecer, como pode ser verificado nas falas do diretor de produção de um multinacional automotiva:

“Eu acabo andando com os dois....É raro quando eu saio de casa só com o pessoal....  
(H9)”

“Eu nunca sei que vai querer falar comigo.... se o pessoal do trabalho ou a família.  
(H9)”

Em função dos múltiplos papéis que exercem (profissional, familiar, social etc) parece que os indivíduos sentem-se “obrigados” a permitir que as diferentes comunidades ou grupos a que pertencem possam se conectar prontamente com ele. Outro aspecto visualizado, agora fruto do uso do espaço e do tempo de lazer para trabalhar, diz respeito ao ganho de tempo. Tanto homens como mulheres justificaram o uso do smartphone nos finais de semana como ganho de tempo, sugerindo que tais aparelhos facilitam o planejamento e a organização do trabalho futuro, como pode ser verificado nas falas a seguir:

“Como posso triar o que leio, acabo ganhando tempo na segunda.... Não me incomoda.... (M18)”

“Eu vejo meu *e-mail*, mas, muito rápido... Só para ver se tem algo urgente.... Se tiver, eu já adianto e me livro. (H19)”

Entretanto, o fato de trabalhar em casa, mesmo que seja apenas para responder a um *e-mail*, parece uma tarefa mais complicada para as mulheres, principalmente quando são mães. Esse aspecto já havia aparecido associado ao paradoxo independência/dependência, mas surgiu com mais força quando as executivas eram questionadas sobre o uso do tempo e do espaço de lazer para questões profissionais. As executivas declararam que é difícil trabalhar em casa, já que é complicado impedir que as solicitações da “casa e dos filhos” fiquem em suspenso, enquanto resolvem algo relacionado ao trabalho, como é o caso da gerente de marketing, mãe de duas crianças, de 4 e 7 anos:

“Se eu tenho que terminar algum trabalho, eu fico no escritório. Vou fazer em casa o quê?.... Eu não vou conseguir trabalhar lá.... Eu vejo a hora passando e quando vejo, já foi...Mas, no final de semana, eu procuro ser só sou deles. (M1)”

A fala da respondente M1 sugere que o espaço do escritório é visto como um lugar mais apropriado para o trabalho das mulheres, pois ali há menor risco dela ser “incomodada”. Entretanto, esse “conforto” parece se configurar em irritação ou culpa, quando o trabalho vai além do horário do expediente. É como se houvesse um descompasso entre as dimensões espaço e tempo, difícil de ser vivenciado: - Mas, nessa hora eu deveria estar em casa, o que estou fazendo aqui? Amanhã eu já vou estar aqui de novo, agora era hora de eu estar lá....

Entretanto, apesar de parecerem “sofrer” mais com essa condição, percebe-se que elas possuem uma capacidade maior de se desligar dos assuntos de trabalho fora do horário de expediente, do que seus pares masculinos. Talvez, isso se deva ao fato de precisarem gerenciar uma outra “organização” quando chegam em casa, necessitando que o foco se altere para os assuntos do lar. Ao avaliar os Diários de Uso, mesmo diante de uma pequena amostra, verificou-se que os homens realmente utilizavam seus aparelhos por um horário mais estendido. Analisando-se as marcações de seus diários, identificaram-se ligações de trabalho até as 22h por um respondente e resposta a *e-mails* profissionais até as 21h para outro. Infere-se que, para os homens, o trabalho além do horário de expediente, no escritório, é mais socialmente aceito. Além disso, pode-se imaginar, também, que quando há necessidade de um homem

trabalhar em casa, há uma atmosfera mais propensa para isso, já que as “crianças” provavelmente estarão com as mães.

Apesar das mulheres que vivenciam a maternidade se mostrarem mais incomodadas com a “invasão” dos assuntos profissionais na dimensão privada, a sobreposição de assuntos pessoais no trabalho parece ser natural, em função da carga horária estendida, para todas as mulheres entrevistadas.

“Eu acabo fazendo tudo no escritório, de banco à compra de ingresso para teatro, show... Com esses sites de compra coletiva é uma loucura... Antes eu abria as mensagens e via as ofertas, hoje nem abro.... pois sei que vai ter alguma coisa que vou querer comprar... e isso leva um tempo.... Isso é bom para quem não tem o que fazer... (M14)”

“É claro que eu tenho que resolver coisas pessoais no trabalho, eu praticamente moro lá<sup>27</sup>. (M15)”

“A minha última viagem de férias, eu planejei no escritório... Comprei passagem, aluguei carro, imprimi mapas.... É claro que procuro fazer isso depois do expediente ou no horário de almoço.... Não tem outro jeito... Se for esperar chegar em casa para resolver alguma coisa, não consigo... Tô (sic) mortinho... Além disso, as “coisas” fecham.... Como é que você liga para algum serviço, se não for do escritório? (H21)”

As falas acima sugerem que tanto mulheres quanto homens parecem reconhecer que é necessário e conveniente utilizar o tempo e o espaço do trabalho para resolver assuntos particulares. Nesse sentido, pode-se inferir que a sobreposição é bilateral. Ou seja, da mesma forma que o trabalho “entra” por dentro da casa e do tempo de lazer do indivíduo, a vida pessoal “entra” por dentro do escritório e do horário de expediente. Esse entendimento proporciona uma visão mais abrangente desse fenômeno, sugerindo que as reflexões que posicionam os “executivos” apenas como vítimas dessa sobreposição de dimensões não são de todo corretas.

---

<sup>27</sup> Fala dita com certa irritação, como se fosse óbvio que a sobreposição acontecesse.

Outro aspecto importante que emergiu das entrevistas e que poderia justificar também o crescente uso das TIMS é a preferência do celular frente ao telefone fixo, tanto nas organizações quanto em casa, sugerindo uma vida breve para os antigos telefones, como pode ser verificado pelas falas abaixo:

“Eu não tenho mais secretária.... Não tenho o número das pessoas de cabeça.. É mais fácil ligar para o celular.. Mesmo em casa, acontece de eu ligar do celular... fico com preguiça de ir até a sala.... se estou no quarto, ligo de lá mesmo.... Quando você tá em casa, você não quer receber ligação, principalmente se é do fixo. (M18)”

“Eu prefiro ligar para o celular, pois eu sei que há mais chance do cara atender... (H19)”

O fato das pessoas preferirem se comunicar pelo celular sugere que a mobilidade ao falar ao telefone é altamente apreciada, além da rapidez de efetuar a ligação, já que o smartphone “disca” para você, não há mais a necessidade de se memorizar os números de telefone. Pode se inferir, também, que as ligações pessoais que antes das TIMS aconteciam prioritariamente à noite, quando as pessoas chegavam do trabalho, não ocorrem mais dessa forma.

A questão da sobreposição das dimensões espaço/tempo, maximizada pelo uso do smartphone, se mostrou fortemente presente na pesquisa. Mesmo verificando que muito dessa sobreposição torna-se cada vez mais factível e inevitável, os executivos deixam transparecer que o desconforto existe, mesmo reconhecendo que a vida pessoal também ocupa os espaço e tempos do trabalho. Foi visto que apesar de homens e mulheres sofrerem mais com essa sobreposição, esse fenômeno é mais crítico nas mulheres, principalmente naquelas que vivenciam a maternidade, apesar delas, aparentemente, conseguirem ou “precisarem” se “desligar” mais do trabalho do que os homens. No próximo tópico, aprofundam-se as formas como esses gestores lidam com as ambigüidades que enfrentam.

### 7.3. Copying strategies

A partir das contradições encontradas quanto ao uso de smartphones por executivos homens e mulheres, buscou-se entender de que forma estes profissionais lidam com esta tecnologia. Segundo Mick e Fournier (1998), as copying strategies poderiam ser tanto de resistência (negligência, abandono e distanciamento), quanto de enfrentamento (acomodação, parceria e excelência). Tanto nas executivas mulheres quanto nos homens verificou-se uma significativa predominância de comportamentos relacionados às estratégias de enfrentamento, ou seja, os usuários, ao invés de resistirem e recuarem diante de um desconforto ou dificuldade, procuram maneiras positivas de lidar com estes desafios tecnológicos.

O comportamento mais fortemente adotado por ambos os sexos diz respeito à ideia de parceria, sugerindo que os executivos procuram estabelecer com a tecnologia um relacionamento próximo e comprometido. Essa proximidade já havia sido verificada nas análises dos paradoxos e, posteriormente, confirmada pelas falas a seguir:

“É o meu melhor amigo no aeroporto... Me poupa tempo. (M11)”

“Está sempre comigo. 24 horas. (M12)”

“Meu iPhone é incrível, quanto mais o conheço, mais gosto dele. (M15)”

“Levo até para o banheiro. (M14)”

“É uma “mão na roda”. (H9)”

“Não estar com ele, é o mesmo que não estar com a minha carteira de documentos. (H19)”

Este senso de parceria, vinculado à utilidade do aparelho, parece ser potencializado quando o executivo descobre ou aprende novas funções que descomplicam e facilitem suas rotinas, como evidenciado pelas declarações abaixo:

“Gosto de descobrir novas funções,..... O que me faz gostar mais dele e querer um outro modelo igual quando precisar trocar. (M15)”

“Quando aprendo e começo a utilizar algo novo, ele se torna mais eficiente e útil para mim. (H6)”

Ao mencionarem o aprendizado de novas funções, os executivos reforçam o conceito de excelência apresentado por Mick e Fournier (1999), que relacionam o aumento do conhecimento sobre o aparelho com o aumento de confiança do usuário quanto ao mesmo. Pareceu evidente que a maioria dos executivos de ambos os sexos, desejaria conhecer melhor as funções disponíveis de seus aparelhos, apesar disso nem sempre ser possível. Isto pode ser verificado, a partir das falas abaixo:

“Quando tenho tempo, dou uma fuçada... (M14)”

“Entre 1 e 10, fico com 4.... Queria saber mais, mas dá uma preguiça... (H21)”

“Não tenho tempo.... Mas, quando vejo algum colega usando alguma função que me interessa, tento aprender... (H18)”

A falta de tempo e, até mesmo, a preguiça parecem ser “inimigos” menos poderosos, quando os executivos reconhecem a utilidade da função para seu dia-a-dia. Ficou evidente que quando eles percebem que a ferramenta, aplicativo ou função vai ser útil em suas rotinas, eles se esforçam para aprender a usá-los. Em contrapartida, infere-se que os executivos não dão muita atenção às funções que não consideram importantes, sugerindo a adoção da estratégia de acomodação (mudança de tendências, preferências ou rotinas, de acordo com os requisitos percebidos, habilidades ou inabilidades relacionadas ao uso da tecnologia) para determinadas funções de seus aparelhos, como percebido pelas declarações abaixo:

“Eu não uso *chats* e nem quero aprender a usar. (H19)”

“Tem muita coisa que eu não sei para que serve.... É muita coisa... Se você for usar tudo, não faz outra coisa.... Só para quem não tem o que fazer. (H19)”

As estratégias de resistência, tanto em homens quanto em mulheres, não se fizeram muito presentes, com exceção do aspecto de desenvolvimento de regras para limitação do uso dos smartphones, englobado pelo conceito de distanciamento (Mick e

Fournier, 1998). Aspectos como convívio elegante, regras de educação e respeito à presença do outro parecem justificar a adoção de algumas regras para estabelecer um bom convívio com os aparelhos, evitando exageros. Tal comportamento pode ser verificado por executivos de ambos os sexos, por meio de suas falas:

“Imponho limites de uso para não ser deselegante ou anti-social. (M14)”

“Nunca entro no Facebook quando estou acompanhada em restaurantes.... Se você entrar, vai acabar se embrenhando por todas aquelas mensagens.... (M2)”

“Em férias, procuro minimizar o uso para ficar mais disponível para as crianças... (H19)”

Algumas falas de executivos homens sugeriram a relação entre “regras” e “vício”. Ao não se acharem viciados, resistem à reflexão sobre o uso de regras para limitar ou estabelecer padrões de uso, como é o caso de um alto executivo de 51 anos:

“Não me acho viciado, para pensar em qualquer tipo de controle... (H9)”.

“Não preciso me policiar... (H9)”

Curiosamente, este mesmo respondente (H9) afirmou, no tópico relacionado ao paradoxo do autonomia/vício, que “não pode deixar de responder *e-mails*, em função do comprometimento e da expectativa da organização”. Essas duas falas podem sugerir uma certa ambiguidade de comportamento por parte do executivo, verificada, também, em outros relatos durante as entrevistas em profundidade com outros respondentes.

Quanto às estratégias de negligência e abandono, as mesmas não foram consideradas como formas possíveis e válidas pelos executivos, para o trato com os possíveis desconfortos causados pelo uso do smartphone. Em alguns casos, a possibilidade de deixar o aparelho de lado ou a perda de interesse pareceu não fazer o menor sentido para os executivos, como verificado nas falas a seguir:

“Não dá para não usar.... É um aparelho de comunicação. (M12)”

“Você não pode se dar ao luxo de deixá-lo desligado... Você precisa dele, as pessoas precisam te achar, as informações precisam chegar... (M15)”

Os resultados acima, diferentemente do que foi encontrado pelos estudos de Mick e Fournier (1998), não demonstraram a utilização de estratégias de resistência quanto ao uso de smartphones. Segundo a pesquisa desses autores, as estratégias de resistência poderiam ser associadas aos oito paradoxos identificados por eles, enquanto que as estratégias de enfrentamento poderiam ser vinculadas apenas a alguns paradoxos, tais como: controle/caos, liberdade/escravidão, novo/obsoleto, competência/incompetência e eficiência/ineficiência. O paradoxo liberdade/escravidão encontrado nesta tese tanto para homens quanto mulheres, segundo os achados de Mick e Fornier (1998), não estaria relacionado à estratégia de enfrentamento. Entretanto, foi isto o que aconteceu. Os achados dos autores acima sugeriam, dessa forma, que os usuários aparentavam dificuldade em lidar com as ambiguidades tecnológicas que vivenciavam e, em alguns casos, optavam pelo afastamento ou abandono da tecnologia. Entretanto, o que se viu neste estudo foi algo diferente. Sugere-se que a não conformidade de resultados pode ser fruto dos seguintes fatores:

- grupo pesquisado - a maioria dos executivos possui uma alta familiaridade com a tecnologia, já que usam frequentemente artefatos tecnológicos em suas rotinas;
- tipo de tecnologia – o smartphone é uma tecnologia, de certo modo, simples de ser operacionalizada e semelhante ao celular – tecnologia que, na maioria dos casos, já fazia parte da vida dos usuários;
- benefícios quanto ao uso – verificou-se que tanto executivas, quanto executivos reconhecem de forma importante os benefícios desse aparelho para suas vidas;
- época da pesquisa – passados quase 15 anos dos estudos de Mick e Fournier (1998), a participação da tecnologia na vida das pessoas aumentou sobremaneira, contribuindo para que os indivíduos desenvolvessem mais habilidades e confiança no trato com a tecnologia.

Quanto a esse último aspecto, os estudos de Chae e Yeum (2011) já sugerem que a presença e intensidade dos paradoxos se alteram ao longo do tempo, bem como a

forma como os indivíduos lidam com as ambiguidades proporcionadas pela tecnologia. Em consonância com essa afirmação, parece que de fato quanto mais as pessoas lidam com a tecnologia em suas rotinas e mais percebem os benefícios associados à ela, mais as dualidades e frustrações ocasionadas pelo uso de determinado artefato se minimizam ou tendem a ser superadas por estratégias de enfrentamento.

Diferentemente do que ocorreu na análise dos paradoxos e na percepção quanto às dimensões de espaço/tempo - em que se identificou diferenças nas percepções e formas de uso em usuários homens e mulheres -, nas copying strategies isso não foi percebido. As médias identificadas na seção 3 do questionário estruturado foram muito semelhantes para ambos os sexos, assim como o sentido das falas nas entrevistas em profundidade. Tais resultados não corroboram os achados de alguns autores que afirmam serem as mulheres mais avessas à tecnologia<sup>28</sup> ou possuindo menos interesse quanto às mesmas (NELSON e COOPER, 1997; WOLTERS, 1989). Há sintonia, entretanto, com os estudos que minimizam as diferenças entre homens e mulheres quanto ao uso de tecnologia, ao apontarem que, em situações de trabalho comuns (como no caso de executivos), ambos os sexos relatam experiências positivas e conseqüências benéficas em relação ao uso dos computadores (por exemplo, DUNKLE *et al.*, 1994). Também para Liff (1990), as mulheres, ao perceberem os benefícios e vantagens da adoção da tecnologia em suas rotinas de trabalho, tendem a não aparentar dificuldade ou resistência quanto ao uso da mesma.

Este capítulo procurou apresentar, de forma detalhada, os achados encontrados nesta pesquisa quanto à relação entre os executivos e seus smartphones. O próximo e último capítulo conclui o estudo, consolidando os resultados encontrados, apresentando observações e reflexões adicionais, bem como os aspectos limitantes deste trabalho e sugestões para estudos futuros.

---

<sup>28</sup> Essa posição pode ser respaldada pela fala de uma executiva que firmou ter lido todo o manual de seu smartphone em busca de conhecimento e informação quanto ao aparelho – “Li todo o manual, assim que comprei... Gosto de saber do potencial do meu aparelho, afinal, estou pagando por isso. (M2)”

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relembrando que o objetivo central do estudo é aprofundar o entendimento sobre a relação dos executivos de ambos os sexos com os smartphones, sob a luz dos paradoxos tecnológicos e copying strategies, acredita-se que este trabalho tenha atingido o que foi por ele proposto, deixando contribuições em diversos sentidos.

No que tange à teoria sobre os paradoxos tecnológicos, fundamentalmente sobre as Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio e, mais especificamente, quanto ao uso do smartphone, o trabalho proporcionou novas visões e releituras para os paradoxos identificados por Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006), usados como arcabouço teórico para este estudo. A percepção sobre o lado positivo dos smartphones foi claramente ressaltada pelos executivos de ambos os sexos, deixando transparecer a importância desses artefatos para o seu dia-a-dia. Entretanto, o lado obscuro da tecnologia se apresentou de forma menos presente, principalmente nos homens. Mesmo nos paradoxos associados ao sexo masculino, verificou-se que os executivos sentem-se mais confortáveis em compartilhar suas frustrações dentro de um contexto, uma história ou um relato, do que de forma mais direta. Mostrou-se mais raro para os executivos, falas abertas quanto ao desconforto causado pelo uso dos smartphones.

Quanto aos oito paradoxos tecnológicos identificados por Mick e Fournier (1998), apenas o paradoxo Liberdade/Escavidão foi observado, tendo recebido uma fraca associação, tanto para gestores femininos quanto masculinos (Tabela 7).

**Tabela 7 – Resultado dos paradoxos encontrados em função do gênero**

<b>Paradoxos Tecnológicos</b>	<b>Mulheres</b>		<b>Homens</b>	
Paradoxos identificados por Mick e Fournier (1998)	Valor-p	Presença de Paradoxo	Valor-p	Presença de Paradoxo
Controle/Caos	0,00009	não	0,0000	não
<b>Liberdade/Escravidão</b>	<b>0,04112</b>	<b>fraco</b>	<b>0,0423</b>	<b>fraco</b>
Novo/Obsoleto	0,00036	não	0,0001	não
Competência/Incompetência	0,00296	não	0,0005	não
Eficiência/Ineficiência	0,00016	não	0,0004	não
Satisfação/Criação de Necessidades	0,00034	não	0,0005	não
Integração/Isolamento	0,00117	não	0,0002	não
Engajamento/Desengajamento	0,00063	não	0,0003	não
Paradoxos identificados por Jarvenpää e Lang (2005)	Valor-p	Presença de Paradoxo	Valor-p	Presença de Paradoxo
<b>Independência/Dependência</b>	<b>0,1480</b>	<b>forte</b>	<b>0,0760</b>	<b>médio</b>
<b>Planejamento/Improvisação</b>	<b>0,3470</b>	<b>forte</b>	0,0001	não
<b>Público/Privado</b>	<b>0,4537</b>	<b>forte</b>	0,0004	não
Ilusão/Desilusão	0,0005	não	0,0004	não
Paradoxos identificados por Mazmanian <i>et al.</i> (2006)	Valor-p	Presença de Paradoxo	Valor-p	Presença de Paradoxo
<b>Continuidade/Assincronicidade</b>	<b>0,9297</b>	<b>forte</b>	<b>0,0184</b>	<b>fraco</b>
Engajamento/Desengajamento **				
<b>Autonomia/Vício</b>	<b>0,8057</b>	<b>forte</b>	<b>0,5637</b>	<b>forte</b>

Fonte: Preparado pela autora, (2012).

O paradoxo Liberdade/Escravidão está fortemente relacionado à ideia de que a tecnologia smartphone pode reduzir restrições quanto à possibilidade de conexão e acesso à informação, mas também pode causar outras restrições. Os respondentes demonstram sentimentos como liberdade, comodidade e facilidade, quando se deparam com os lados positivos da redução de restrição quanto ao uso. Em contrapartida, tendem a se sentir desconfortáveis e isolados quando não podem ou são impedidos de estar conectados, em função de determinadas restrições (falta de acesso à rede, falta de bateria, perda, roubo etc). Apesar de ambos os sexos

reconhecerem o quanto ficam frustrados diante das restrições de uso, como já mencionado, os homens pareceram mais resistentes em assumir tal sentimento.

Entretanto, apesar da pesquisa ter identificado apenas o paradoxo Liberdade versus Escravidão, este trabalho referendou os achados de Mick e Fournier (1998) no tocante aos aspectos positivos destacados por esses autores, como: controle, liberdade, novo, competência, eficiência, satisfação, integração e engajamento. Este reconhecimento foi significativamente mais forte nas mulheres, sugerindo um alto grau de reconhecimento desta ferramenta no controle e melhoria da organização no seu dia-a-dia.

Quanto aos quatro diferentes paradoxos listados por Jarvenpaa e Lang (2005), houve uma significativa associação de três deles (Independência/Dependência, Planejamento/Improvisação e Público/Privado) por parte das executivas, mostrando uma associação às ideias destes autores. O paradoxo Independência/Dependência, também verificado nos respondentes masculinos, trata dos benefícios e facilidades da possibilidade da conexão “em qualquer lugar e a qualquer hora” e o ônus desta contínua conexão. Na pesquisa, identificou-se que a percepção de dependência relacionada à “necessidade” de estar sempre conectado, passa pelos sentimentos de desconforto ocasionados por uma suposta liberdade vigiada, por parte das organizações. Ficou claro, também que tal desconforto parece ser mais desgastante e oneroso para as mulheres, em função da dupla jornada que vivenciam quando são casadas e, principalmente, quando possuem filhos.

O paradoxo Planejamento/Improvisação, identificado apenas nas mulheres, sugere que o smartphone ajuda na coordenação de tarefas e compromissos, mas, ao mesmo tempo, proporciona maior capacidade de improvisação, à medida que se gasta menos tempo com gerenciamento de agendas e rotinas. A questão do aproveitamento de tempo associada a esse paradoxo se mostrou central, com as executivas relatando que o uso do smartphone contribui na utilização do “tempo morto”, ocasionando maior produtividade. No que tange à improvisação, apesar de Jarvenpaa e Lang (2005) terem definido o conceito em seu estudo como o lado contraditório e, portanto, negativo de

planejamento, o que se verificou é que, para as mulheres, ambos os conceitos são altamente positivos. As mulheres demonstraram satisfação em poder improvisar e levar um pouco do inesperado para suas rotinas, geralmente, tão estruturadas. Essa improvisação tende a trazer mais alegria e leveza para sua rotina, à medida que permite que o componente “surpresa” se faça mais presente.

Outro paradoxo identificado por Jarvenpaa e Lang (2005), evidenciado apenas em relação às mulheres, foi Público/Privado. Esse paradoxo abrange a ideia de que a tecnologia, ao mesmo tempo em que permite que se desenvolva uma relação pessoal e íntima com ela, também é utilizada frequentemente em público, favorecendo a invasão do espaço do outro. Percebeu-se nesta pesquisa que as mulheres entrevistadas mantêm uma relação próxima com seus aparelhos, o que resulta no entendimento dos smartphones como possíveis objetos de construção de identidade e passíveis de afetividade. Em função dessas características, algumas mulheres se mostraram “ciumentas” e apegadas aos seus aparelhos, sugerindo uma forte identificação com os mesmos. Um fato interessante quanto ao conceito de “privado”, é que o mesmo parece não ser passível de adjetivações, não tendo sido reconhecido como algo necessariamente positivo, para as mulheres. Ou seja, as mulheres reconhecem que o smartphone é um objeto pessoal e, muitas vezes, intransferível e assim o “é”, sem que se perceba a contradição vinculada a esse paradoxo.

Quanto às implicações do uso de BlackBerrys propostas por Mazmanian *et al.* (2006), duas das três dualidades encontradas por estes autores aparecem fortemente também neste estudo, para ambos os sexos. A ideia de Continuidade/Assincronicidade abarca a noção de que ao mesmo tempo em que o usuário pode receber informações continuamente, ele também pode decidir em que momento respondê-las. Os executivos perceberam a questão da continuidade como altamente benéfica para o bom fluxo de informação entre os funcionários da empresa. No caso das mulheres, esta característica se mostrou ainda mais vantajosa, quando ela além de desempenhar o papel de executiva também desempenha o papel de mãe e esposa. Para estas mulheres, a possibilidade de estar no trabalho e saber das “coisas” da casa e vice-versa, ajuda no gerenciamento dos múltiplos papéis e lhes proporciona tranquilidade.

No entanto, ambos os sexos percebem que a constante troca de informações potencializa os riscos de sobrecarga de informação, à medida que facilita o processo de envio e recebimento de mensagens e ligações. Diante deste cenário, os respondentes se mostraram atentos a esse fenômeno, mencionando a utilização de processos de filtragem e priorização como formas de lidar com essa realidade. Quanto ao aspecto assíncrono deste tipo de tecnologia, ambos os sexos afirmaram que é positiva a possibilidade de decidir que mensagens ou ligações vão responder prontamente. A visualização dessa vantagem apresentou-se fundamentalmente vinculada ao papel de receptor de comunicações, já que neste papel, a comodidade de gerenciar o fluxo de informações é altamente desejável. Quando na posição de emissor, entretanto, a possibilidade do outro não responder prontamente pode ser um fator de ansiedade. Tais características se mostraram mais presentes no âmbito pessoal dos entrevistados, já que na esfera profissional a ideia de assincronicidade, em função da “necessidade” de se manter disponível para assuntos organizacionais, perde um pouco de seu significado.

A última dualidade apresentada foi Autonomia/Vício, fortemente associada, tanto por homens quanto para mulheres. O conceito de autonomia está claramente associado à ideia de flexibilidade e da possibilidade de se fazer várias coisas ao mesmo tempo, em função da variedade de funções vinculadas ao uso de smartphones. No que tange ao vício, verificou-se que é presente o impulso dos usuários em checar constantemente seus aparelhos. Isso pode acontecer para verificação de chegada de mensagens e ligações ou, simplesmente, porque eles já se acostumaram com esta ação - Às vezes eu olho o display, mas não vi nada.... É só o hábito mesmo. Se me perguntarem no mesmo instante que horas são, mesmo a visor tendo o horário, não sei dizer... (M7).

Essa fala sugere que a checagem, para muitos usuários, já pode ser classificada como um hábito ou uma espécie de ação repetida, sem muito significado. Tal comportamento foi percebido durante o processo de entrevista, quando em vários

momentos, os executivos pegavam seus aparelhos para checar “alguma coisa”<sup>29</sup>. Verificou-se, também, que a propriedade do aparelho afeta a forma como os usuários lidam com a “necessidade” de estar sempre conectados para fins profissionais. Os executivos cujos aparelhos tinham sido dado pelas organizações mostraram-se mais orientados para checagens frequentes fora do horário do expediente e nos finais de semana.

Os resultados acima são, de certa forma, semelhantes aos encontrados no trabalho apresentado por esta autora no XXXV Encontro da EnANPAD, ocorrido em Setembro de 2011 (GONÇALVES, 2011). O estudo de caráter quantitativo buscou avaliar a presença e a intensidade dos paradoxos tecnológicos apresentados na literatura, a partir de um estudo de caso desenvolvido com gerentes de uma indústria farmacêutica de grande porte. A amostra do estudo foi composta por 71% de homens e 29% de mulheres e os resultados encontrados reforçam e validam os achados desta tese. Apenas o paradoxo Público/Privado não foi identificado no estudo apresentado na EnANPAD, sugerindo que tal dualidade pode estar realmente fortemente associada ao sexo feminino.

Os conceitos “liberdade”, “independência” e “autonomia” se mostraram significativamente semelhantes - Outro achado interessante deste estudo diz respeito à natureza e a estruturação dos paradoxos. Ao longo do trabalho, verificou-se que por mais que haja uma preocupação dos autores em apresentar diferenças conceituais entre os termos “liberdade” (MICK e FOURNIER, 1998), “independência” (JARVENPAA e LANG, 2005) e “autonomia” (MAZMANIAN *et al.*, 2006), há certa confusão de significados por parte dos respondentes. Em muitas falas, esses termos foram usados com significados semelhantes, sugerindo uma grande proximidade entre eles. Intuitivamente, a partir das entrevistas feitas, a autora acredita que o termo “liberdade” seria o que melhor traduziria as vantagens e benefícios percebidos pelos usuários quanto ao uso do smartphone. A sobreposição de significados também foi percebida entre os termos “escravidão” (MICK e FOURNIER, 1998) e “dependência”

---

<sup>29</sup> No papel de entrevistadora, tal comportamento me causava desconforto, pois temia estar ocupando o tempo dos executivos em demasia, em função da pesquisa.

(JARVENPAA e LANG, 2005) e, em menor escala, “vício” (MAZMANIAN *et al.*, 2006).

Aqui também se verificou a sobreposição de significados e entendimentos entre esses termos. Da mesma forma, a autora acredita que o termo “dependência” melhor represente os incômodos gerados pela interação com esta tecnologia. *Nesse sentido, parece haver oportunidade de uma reavaliação destes três paradoxos – liberdade/escravidão, independência/dependência e autonomia/vício, a fim de reduzir as categorias de análise para estudos futuros*. Apesar do presente trabalho não ter se proposto a reavaliar as nomenclaturas e constructos apresentados no arcabouço teórico sobre paradoxos, a autora sugere que há uma possibilidade de redução desses conceitos, a fim de simplificar seu entendimento por parte de pesquisadores e respondentes. Desse modo, sem maiores pretensões e a *título de simplificação, os paradoxos identificados neste trabalho poderiam ser reduzidos a: liberdade versus dependência, planejamento versus improvisação, público versus privado e continuidade versus assincronicidade*.

Nem todos os paradoxos propostos pela literatura se mostraram polarizados em positivo e negativo - Outros achados deste estudo também sugerem que há oportunidade para a revisão dos significados de alguns paradoxos, no que tange à sua estruturação contraditória e dicotômica de positivo e negativo. A autora acredita que, à medida que o relacionamento com as TIMS torne-se cada vez mais abrangente e profundo, haja necessidade de reavaliar alguns dos conceitos propostos por Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian *et al.* (2006). As ideias de improvisação e assincronicidade vistas respectivamente por esses autores como sendo o lado negativo da tecnologia, não se comportaram desta forma. Enquanto a ideia de improvisação parece suscitar nas mulheres uma sensação prazerosa e desejável de surpresa e maleabilidade em suas rotinas, o conceito de assincronicidade também foi percebido como oferecendo vantagens para homens e mulheres, principalmente quando os mesmos estão situados na posição de receptores de ligações, mensagens instantâneas e *e-mails*. Parece consenso, entre os executivos, as vantagens associadas à possibilidade de se decidir quais comunicações irão responder, quando e de que forma.

O termo “dualidade” se mostrou mais propício do que “paradoxo” - As reflexões acima mostram que talvez se deva entender as características ambíguas da interação do homem com a tecnologia como dualidades e não como possibilidades contraditórias, polarizadas entre o bem e o mal. Nesse sentido, Mazmanian *et al.* (2006) parecem ter avançado em relação aos demais autores, quando evitam a terminologia paradoxal e adotam o termo “dualidade” e a expressão “implicações sociais” para tratar das questões envolvendo usuários e BlackBerrys. O termo dualidade parece fazer mais sentido, à medida que representa de forma mais fiel os sentimentos e entendimentos relatados pelos executivos nesta pesquisa, quanto à natureza das interações com seus smartphones.

Desconfortos se mostraram, também, relacionados ao estilo de vida, não só ao uso da tecnologia propriamente dita - Os executivos parecem gostar muito de seus aparelhos, reconhecendo de forma significativa as vantagens e benefícios da utilização dos smartphones em seus dia-a-dia. Quanto aos desconfortos, muitos deles parecem ser entendidos como algo inerente ao processo de interação. Parece que para os executivos, as frustrações vivenciadas estão, não só, relacionadas ao uso da tecnologia smartphone, mas, também, à forma como eles vivem e se relacionam. Desta forma, as contradições e dualidades vivenciadas por estes executivos parecem, em alguns casos, se sobrepor ao uso da tecnologia smartphone, sugerindo que mesmo que não houvesse esse tipo de interação, as dualidades já estariam ali, mesmo que com menor intensidade. Isso é bem exemplificado na ideia de privado proposta por Mazmanian *et al.* (2006). Nesta pesquisa, verificou-se que as mulheres entendem esse conceito como algo que “é”, sem espaço para adjetivações ou associações positivas ou negativas. É como se o fato do aparelho ser particular e privado prevesse, obrigatoriamente, uma relação pessoal do indivíduo com o mesmo.

Neste sentido, sugere-se que estudos futuros sobre a interação de TIMS e usuários evitem avaliações dicotômicas entre positivo *versus* negativo, bom *versus* mal, vantagem *versus* desvantagem, benéfico *versus* maléfico e aprofundem questões mais comportamentais da relação entre usuários e tecnologias. A autora acredita que ao evitar categorizações prévias, o pesquisador possa sair de um panorama

superficializado para adentrar as profundezas das ambiguidades e dualidades que são próprias a todo ser humano.

Alterações na percepção das dimensões espaço/tempo estão intimamente ligadas ao uso de TIMS - No que se refere às dimensões espaço/tempo, verificou-se que todos os seis paradoxos tecnológicos encontrados na relação entre executivos e smartphones passam pela questão da alteração da percepção destas duas dimensões. A ideia de conexão em “qualquer lugar e tempo”, tão fortemente associada ao uso das TIMS e, especialmente ao smartphone, parece em si, já trazer consigo uma série de implicações na maneira como essas dimensões são percebidas. O que se verifica, inclusive, é que a ideia de comunicação em “qualquer lugar e tempo” não é exclusividade de nenhum paradoxo, podendo ser citada para descrever ou exemplificar a maioria dos 14 paradoxos pesquisados neste estudo. É como se este conceito permeasse a própria “subjetividade” desse tipo de tecnologia. A ideia de espaços múltiplos, virtuais e concomitantes está diretamente relacionada à ideia de tempos fragmentados e sobrepostos. Em função disso, pensar estas duas categorias de forma separada parece ser uma tarefa inglória.

Mulheres parecem estar mais sujeitas às consequências da percepção de sobreposição das dimensões espaço/tempo - A alteração na percepção sobre as dimensões de espaço e tempo, potencializada pelas TIMS e as implicações oriundas dessa nova ordem parecem oferecer mais desafios às mulheres, em função da multiplicidade de papéis que exercem. Entretanto, paradoxalmente, é exatamente essa sobreposição que favorece a multiplicidades desses papéis. O maior desafio para as mulheres parece consistir na “entrada” do universo profissional no âmbito privado, e não vice-versa. Nesse sentido, talvez seja mais difícil e raro encontrar executivas que tenham filhos, preponderantemente pequenos, e que consigam abrir “janelas” em seu espaço e tempo de casa para uso de smartphones ou *laptops* para fins corporativos.

Usos e comportamentos diferentes associados ao smartphone, para as esferas profissional e pessoal - Outro *insight* que emergiu neste estudo refere-se ao fato de que o smartphone parece se “manifestar” de forma diferente nas esferas profissional e

peçoal. Verificou-se que a relação dos executivos com seus aparelhos, quando associada às demandas profissionais, parece ter um ar mais “sisudo” e “formal” do que quando associada ao lazer. Fora do horário e espaço do trabalho, quando estão com os amigos ou relaxados, parece que a relação ganha novas “cores” e “possibilidades”, com a utilização de mais funções e aplicativos relacionados à diversão. Este fenômeno parece mais fortemente visualizado com os usuários que possuem seus próprios aparelhos e, principalmente, para aqueles que possuem o iPhone. Durante as entrevistas, ficou bastante evidente o encantamento da maioria dos usuários da Apple quanto aos seus aparelhos. Esse alto nível de satisfação parece estar de acordo com os resultados encontrados pela pesquisa da Nielsen (NIELSEN, 2010), que verificou que os usuários dos iPhones são os mais satisfeitos e leais entre todos os usuários de smartphones em sete diferentes mercados do planeta.

Executivos se mostraram receptivos em encontrar formas positivas para lidar com as ambiguidades geradas pelo uso dos smartphones - Mesmo diante de todas as ambiguidades verificadas na relação entre executivos e smartphones, evidenciou-se a tentativa desses indivíduos em encontrar formas positivas para lidar com tais desconfortos. Ao reconhecerem os benefícios e facilidades oriundos da utilização desses aparelhos, tanto mulheres quanto homens optaram por desenvolver copying strategies que priorizassem a parceria e o conforto no trato com tais objetos. A busca por maneiras positivas de lidar com os desafios oriundos dos sentimentos ambíguos que podem emergir desta relação está fortemente respaldada no reconhecimento que tais gestores têm acerca da utilidade destes aparelhos em suas rotinas. Em função disso, a estratégia “parceria” se mostrou a mais utilizada por ambos os sexos. Entende-se por parceria, a relação próxima e comprometida que os usuários procuram cultivar com seus aparelhos tecnológicos. A intenção de aprendizado de novas funções úteis e que possam agregar benefícios às suas rotinas, também reflete a tentativa dos executivos em aprofundarem o entendimento sobre seus aparelhos, sentindo-se cada vez mais confiantes quanto ao seu uso. No que tange às estratégias de resistência, apenas a utilização de regras quanto ao uso do smartphone foi identificada. De certo modo, os executivos procuram restringir o uso de seus aparelhos em determinados

locais e em alguns momentos, em consonância com as regras de educação e boas maneiras e, também, tentando valorizar os encontros presenciais.

Diferentemente do que ocorreu nos resultados acerca dos paradoxos tecnológicos e dos achados sobre as dimensões espaço/tempo, não se verificou diferenças significativas entre homens e mulheres quanto às copying strategies. De forma geral, as mulheres se mostraram tão interessadas e confiantes quanto ao uso da tecnologia como seus pares masculinos. Esse resultado contradiz algumas pesquisas que concluíram que mulheres tendem a se comportar de maneira mais reativa no trato com a tecnologia. Sugere-se que ao perceber as vantagens relacionada a adoção de determinadas tecnologias, as mulheres assim como os homens, se empenham em manter um bom relacionamento com as mesmas.

A variável gênero parece influenciar na forma como os usuários percebem os paradoxos - O maior número de paradoxos identificados no uso de smartphones pelas mulheres (seis – liberdade/escravidão, independência/dependência, planejamento/improvisação, público/privado, continuidade/assincronicidade e autonomia/vício) do que pelos homens (quatro – liberdade/escravidão, independência/dependência, continuidade/assincronicidade e autonomia/vício) revela que a variável gênero pode implicar em diferenças quanto ao uso da tecnologia. Não sob a ótica sustentada por muitos estudos prévios que buscavam quantificar as diferenças entre os sexos, com foco no fim do processo de adoção de tecnologia, mas com uma ótica voltada para o “como” e para a “forma”. Ou seja, mais importante do que avaliar simplesmente as diferenças, faz-se mais rico e produtivo avaliar o porquê da presença das diferenças. Mesmo que a busca pelas razões das diferenças entre gênero e trato com a tecnologia não tenha sido o foco deste estudo, acredita-se que os papéis sociais exercidos por homens e mulheres possam ajudar a entender tais diferenças. Verificou-se que as responsabilidades e associações mais fortemente vinculadas para cada sexo impactam na forma como essas pessoas sentem, pensam e lidam com os outros à sua volta. Dessa forma, as diferenças percebidas quanto ao sexo parecem permear todas as esferas da vida, incluindo o trato com a tecnologia.

Paradoxos tecnológicos se comportam de forma diferente, dependendo do tipo de tecnologia e do perfil dos usuários - Os resultados da pesquisa também sugerem que não se pode imaginar que interações entre usuários e variados tipos de tecnologia tenham implicações semelhantes. Como mencionado por Saccol e Reinhard (2007), diferentes tipos de tecnologia necessitam de estudos específicos, para que se possa entender as características e nuanças destas interações. A identificação de apenas seis paradoxos dentre os 14 avaliados e estudados, sugere que quanto mais focado for o estudo em uma dada tecnologia, mais específico e valioso será o resultado. Isso explica porque a maioria dos paradoxos de Mazmanian *et al.*, (2006) foi corroborada por esta pesquisa, junto aos executivos. Como o estudo destes autores foi focado em BlackBerrys e funcionários de uma consultoria, maior a possibilidade de encontrar resultados semelhantes em trabalhos futuros que tenham recorte semelhante. Já nos trabalhos de Mick e Founier (1998), que abarcou tecnologias em geral como, computadores, TV's e DVD's pouca aderência foi encontrada, em função dos artefatos estudados. No que se refere aos estudos de Jarvenpaa e Lang (2005), cujo foco era em tecnologias móveis, percebe-se uma relativa aderência dos paradoxos propostos, identificados pelas executivas.

Tempo de interação do usuário com a tecnologia parece afetar a percepção de paradoxos tecnológicos - Outro ponto que merece destaque refere-se às implicações do tempo de interação do usuário com a tecnologia, na transformação da percepção e forma de uso por parte deste usuário. Chae e Yeum (2010) já haviam apontado que as formas como os usuários se relacionam com a tecnologia tendem a mudar ao longo do tempo, fruto das copying strategies que adotam. Neste sentido, reforça-se o entendimento de que tecnologias diversas precisam ser estudadas com enfoques particulares e que achados anteriores precisam ser constantemente avaliados e revisitados, em função da natureza dinâmica e cada vez mais complexa das interações entre os indivíduos e as Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio. A autora acredita que a constância de estudos sobre homens e tecnologia, inevitavelmente, fará emergir contínuos entendimentos e revisitações teóricas.

Além disso, à medida que as tecnologias móveis tornam-se cada vez mais convergentes e assimilam cada vez mais possibilidades e funções (acesso à *web*, fotos, imagens, *e-mail*, relatórios, dados, GPS etc), os fatores ambíguos e não esperados quanto ao seu uso tendem a tomar novas formas.. Diante do não reconhecimento de todos os paradoxos apresentados no arcabouço teórico, fundamentalmente o de engajamento *versus* desengajamento, proposto por Mazmanian *et al.* (2006) em seu estudo sobre BlackBerry, pode se inferir que à medida que os usuários interajam mais com seus aparelhos, as percepções ambíguas possam se manifestar de forma diferente ou até mesmo desaparecer. Com a chegada da *net generation*<sup>30</sup> ao mercado de trabalho, é possível que a configuração do trato e da percepção pelo uso da tecnologia seja modificada de forma cada vez mais rápida. O advento da HTML5 e do conceito de Web-centricity podem afetar ainda mais a forma como as pessoas lidam com as TIMS (SHIRK, 2011). No que se refere aos smartphones, tais tecnologias tendem a aumentar a rapidez de seus processadores, assemelhando-os aos que se encontram em PCs e *laptops*, contribuindo para a explosão de aplicativos e ampliando as potencialidades das experiências móveis. Em função disso, estudos contínuos e futuros se mostram importantes para mapear as alterações causadas pelas novas revoluções tecnológicas.

Quanto à metodologia adotada, a pesquisa procurou utilizar uma abordagem híbrida de coleta de dados, a fim de maximizar a confiabilidade do estudo por meio da triangulação dos mesmos (YIN, 2005). A decisão de definir os executivos como unidades de análise veio ao encontro do entendimento de Stake (1998), que ressalta que o estudo de caso, mais do que uma opção metodológica, trata da escolha do objeto de estudo. Quanto às limitações de generalização decorrentes desta escolha metodológica, defendida por alguns autores (como PARÉ, 2004 e GEORGE e BENNETT, 2004), ressalta-se que este estudo não objetivou a generalização dos resultados encontrados. Pelo contrário, acredita-se que o presente trabalho contribui na representação do caso em questão, ajudando a estabelecer limites para generalizações (STAKE, 1988). Apesar da seleção dos sujeitos ter se mostrado bastante heterogênea

---

<sup>30</sup> Indivíduos nascidos entre a década de 1980 e o ano 2000 e cuja relação com a tecnologia é essencialmente diferente, em função de vivenciarem deste cedo uma grande proximidade com artefatos tecnológicos.

quanto à idade, cargo, condição familiar, tipo e propriedade de aparelho, sabe-se que fatores situacionais diversos exercem influência nos resultados de pesquisa (JARVENPAA e LANG, 2005). A pesquisadora também está ciente de que aspectos organizacionais - como, cultura organizacional, valores, tipos de liderança, setor de atuação etc -, podem afetar os resultados de pesquisa, o que abre oportunidade para estudos futuros que procurem avaliar a correlação dessas variáveis na interação entre profissionais e TIMS. Uma outra oportunidade para pesquisas futuras diz respeito à avaliação da possibilidade de influência recíproca entre os paradoxos, ou seja, se a presença de um determinado paradoxo aumenta as possibilidades de presença de outros paradoxos. Essa lacuna é fruto deste trabalho, assim como ocorreu em outros estudos anteriores sobre paradoxos tecnológicos (MICK e FOURNIER, 1998; JARVENPAA e LANG, 2005; MAZMANIAN *et al.*, 2006), considerar os paradoxos tecnicamente independentes. Cientes desta e de outras limitações presentes na agenda desta pesquisa, recomenda-se que trabalhos futuros possam superá-las. Em função dos achados deste estudo, sugere-se o aprofundamento dos seguintes aspectos de pesquisa sobre as temáticas “paradoxos tecnológicos”, “TIMS” e “gênero”, a saber:

- Aprofundamento da teoria dos paradoxos tecnológicos com foco no gênero – acredita-se que este estudo tenha aberto oportunidade para o aprofundamento do entendimento acerca do papel do gênero e o uso da tecnologia, já que demonstrou diferenças na forma como mulheres e homens lidam com as ambiguidades relacionadas ao uso do smartphone. Pesquisas com esse viés podem ser ampliadas para diferentes tipos de tecnologias e amostras de respondentes. Há oportunidade, também, para correlacionar variáveis demográficas (idade, estado civil etc) e comportamentais ao uso da tecnologia em ambos os sexos, refinando a teoria vigente.

- Entendimento dos “porquês” e de “como” as diferenças entre gêneros se manifestam – os resultados do presente estudo parecem apontar que as diferenças entre gênero permeiam diversos aspectos da vida dos indivíduos, sendo a diferença no trato com a tecnologia apenas um reflexo dessas diferenças estruturais. Nesse sentido, sugere-se que os estudos sobre as diferenças encontradas no uso e trato da tecnologia deixem

de apenas identificar e classificar tais diferenças, para investigar a forma como essas diferenças se manifestam para mulheres e homens.

- Revisão do conceito e estrutura dos paradoxos tecnológicos – como já mencionado anteriormente, o presente estudo mostrou que no caso de alguns paradoxos (planejamento *versus* improvisação e continuidade *versus* assincronicidade), a percepção de dicotomia positiva e negativa, por parte dos respondentes, não ocorreu. Durante o estudo verificou-se que tanto mulheres, quanto homens percebem benefícios nos dois aspectos que compõem alguns paradoxos, criando, dessa forma, oportunidade para estudos futuros que procurem desenvolver novas tipologias e/ou classificações quanto aos paradoxos tecnológicos. Ainda sob a ótica conceitual dos paradoxos, há oportunidade, também, para a revisitação das nomenclaturas usadas nos paradoxos, visto que alguns termos foram percebidos pelos executivos como altamente semelhantes e sobrepostos, mais especificamente, vício, dependência e escravidão.

Por fim, reforça-se a crença de que o estudo trouxe à tona novos *insights* e entendimentos sobre as temáticas paradoxos tecnológicos, TIMS e, especialmente, gênero. O trabalho apresentou evidências de que os executivos reconhecem em larga escala as vantagens do uso das TIMS, mais especificamente dos smartphones, nos seus dia-a-dia, tanto na esfera profissional quanto pessoal. Quanto às desvantagens de uso, parece que os executivos as reconhecem, mesmo que em escala significativamente menor, considerando-as, entretanto, inerentes às dinâmicas sociais atuais. Neste sentido, as ambigüidades relacionadas ao uso dos smartphones parecem estar relacionadas muito mais às características da vida moderna do que ao uso do artefato tecnológico. Características estas que estão intimamente relacionadas a um estilo de vida mais frenético, com muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo, fruto do progresso das cidades e do avanço das tecnologias de informação e comunicação em geral. Em função disso, a relação de uso entre os smartphones e executivos apenas retrataria a realidade de fragmentação, hiperconectividade, virtualização e mobilidade onde estes já estão inseridos. Apesar de acreditarem que o acesso remoto à Internet potencializa a realidade acima, há evidências nos discursos dos usuários de que tal

realidade se sobrepõe ao uso da tecnologia *smartphone* propriamente dita. A sobrecarga da informação, por exemplo, resultante da enorme quantidade de dados disponíveis, via ligações, *e-mails* e conteúdo na Internet, segundo os executivos, é vivenciada independentemente do uso do *smartphone*. As ligações sempre existiram nos escritórios, bem como as reuniões e a infinidade de relatórios, memorandos e papeladas, além de revistas e jornais que amontoavam as mesas dos gestores. Nesse sentido, fica claro que as dificuldades e tensões causadas pela sobrecarga de informações e demandas vivenciadas pelos executivos, de certo modo, já se manifestavam anteriormente, independentemente do advento das TIMS. De fato, os executivos reconhecem que as TIMS e, especificamente, o *smartphone* podem potencializar a sobrecarga de informações, entretanto, parecem reconhecer que isto é um movimento natural de evolução da vida moderna, cada vez mais entrelaçada com a tecnologia atuando de forma contínua e quase invisível.

Segundo Smith e Berg (1987), a identificação de paradoxos tecnológicos no mundo empresarial denota a presença de contradições, as quais são fontes de paralisia nas organizações, propiciando o aparecimento de tensões e ansiedade nos seus colaboradores. Desse modo, estudos dessa natureza são relevantes, pois contribuem para o avanço da identificação das ambigüidades e proporcionam subsídios para o desenvolvimento de estratégias que visem à minimização dessas contradições por parte dos executivos e gestores. Kelbaugh (2005) afirma que as pessoas precisam estar mais conscientes das conseqüências negativas geradas pela utilização exarcebada da tecnologia e destaca que mesmo não havendo uma métrica que possa avaliar, com precisão, as vantagens e desvantagens da utilização de uma dada tecnologia, é necessário se pensar sobre isso. A reflexão sobre as implicações do uso da tecnologia sempre fez parte do mundo acadêmico. Entretanto, diante da proliferação de aparelhos como *smartphones*, esta reflexão passa a acontecer, também, em outras esferas da sociedade. A lei 12.551/2011, que altera a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) é um exemplo disso. Essa lei propõe que o uso de celulares, *e-mails* ou qualquer outro meio eletrônico usado fora do expediente do trabalho seja considerado “hora extra”. Caso seja aprovada pelo TST (Tribunal Superior do Trabalho), os empregadores ficariam mais sujeitos às ações trabalhistas, exigindo

reformulações nas políticas organizacionais internas. Em outros países do mundo, como é o caso da Alemanha, algumas empresas já optaram por bloquear o acesso aos *e-mails* corporativos de seus funcionários, via BlackBerry, após o expediente (GLOBO, SEÇÃO BOA CHANCE, 2011). Ao ficarem cientes da lei que tramita, executivos e gestores parecem ser unânimes ao afirmarem que tal discussão não é simples, já que engloba uma série de aspectos, como: dificuldade de controle do uso do tempo exclusivamente para o trabalho, responsabilidades de cargos de confiança, desafios quanto às métricas e políticas de remuneração, entre outros. Nesse sentido, parece que o equilíbrio seja a palavra chave para restringir os conflitos entre as esferas profissional e pessoal vivenciados por estes profissionais.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ACKROYD, S., BATT, R., THOMPSON, P. e TOLBERT, P. (Eds.) (2005). *The Oxford Handbook of Work and Organization*. New York: Oxford University Press, 2005. p. 19-30.

AGAR, J. (2003). The Government Machine – a revolutionary history of the computer, *The Mit press*. Acesso em Abril de 2011, em: <<http://mitpress.mit.edu/catalog/item/default.asp?ttype=2&tid=9956>>.

ALLEN, K. e SHOARD, M. (2005). Spreading the load: mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research*, v. 10, n. 2, Jan.

ALLEN, T. (1977). *Managing the Flow of Technology*. Cambridge: MA, MIT Press.

AMABILE, T. (1999). Como não matar a criatividade. *HSM Management*, São Paulo, n.12, jan/fev, p.110-118, 1999.

AMMONS, S. e MARKHAM, W. (2003). Working at home: ex'periences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, 24: p. 191–238.

ANDRIESSEN, E. e VARTIAINEN, M. (2006). *Mobile virtual work: a new paradigm?* Heidelberg: Springer.

ARLSON, S. (1951). Executive Behaviour, Uppsala, Sweden: *Textguppen I Uppsala AB*.

ARMSTRONG, P. (1989). Management, Labour Process and Agency. *Work Employment & Society*, vol. 3, no. 3, p. 307-322. Acesso em Outubro de 2011 em: <<http://wes.sagepub.com/content/3/3/307.short>>.

ARNOLD, M. (2003). On the Phenomenology of Technology: The 'Janus-Faces' of Mobile Phones. *Information and Organization* 13 (2003), p. 231-245

ARONSON, S. (1977). Bell's electrical toy: what's the use? The sociology of early telephone usage. In: *Social Impact of the Telephone*, ed. 1 de Sola pool, p.15-39. Acesso em Outubro de 2011 em: <[http://business.illinois.edu/shavitt/BA\\_531/Groves-week11.pdf](http://business.illinois.edu/shavitt/BA_531/Groves-week11.pdf)>.

ARONSSON, G., DALLNER, M. e ABORG, C. (1994). Winners and losers from computerization: a study of the psychosocial work conditions and health of Swedish state employees. *International Journal of Human-Computer-Interaction*, 6,1, p. 17-36.

ASBELL, B. (1963). *The New Improved American*. New York: McGraw-Hill.

BAIN, C. e RICE, M. (2006). The Influence of Gender on Attitudes, Perceptions, and Uses of Technology Winter 006– 007. *Journal of research on Technology in Education*, 39(2), Volume 39 Number 2, p. 119–132.

BALASUBRAMANIAN, S., PETERSON, R. e JARVENPAA, L. (2002). Exploring the implications of m-commerce for markets and marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), p. 348-361.

BARABEL, M. (2002). The functions of executive. In: *France, 18th EGOS, Barcelona, Mimeo*.

BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARKER, J. (1999). *The discipline of teamwork: Participation and concertive control*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

BARLEY, S. (1998). On Technology, Time, and Social Order: Technically Induced Change in the Temporal Organization of Radiological Work, In: *DUBINSKAS, F.A., Ethnographies of High Technology Organizations*, Philadelphia: Temple University Press.

BARLEY, S. e KUNDA, G. (2001), Bringing Work Back In. *Organization Science*, v. 12, n. 1, p. 76-95.

BARNARD, C. (1996). *As funções dos executivos*, São Paulo, Ed. Atlas.

BARNETT, L. (1993). Teacher off: computer technology, guidance and self-access\*, *System*, Vol. 21, No. 3, p. 295-304.

BARSI, T. (2002). Disruptive technology vs. disruptive applications. Telephony Online. Acesso em Novembro de 2011 em: <[http://telephonyonline.com/news/telecom\\_disruptive\\_technology\\_vs/index.html](http://telephonyonline.com/news/telecom_disruptive_technology_vs/index.html)>.

BASOLE, R. (2008). Enterprise mobility: researching a new paradigm. *Information Knowledge Systems Management*, v. 7, n. 1, p. 1–7.

BATT, R. (2005). Introduction Part I - Work, Technology, and The Division of Labor. In: ACKROYD, S.; BATT, R.; THOMPSON, P; TOLBERT, P. S. (Eds.). *The Oxford Handbook of Work and Organization*. New York: Oxford University Press, p. 19-30.

BAUDRILLARD, J. (1996). Televisão/revolução: o caso Romênia. In: PARENTE, A. *Imagem maquina: a era das tecnologias do virtual*. Rio de Janeiro: editora 34.

BAUER, M. e GASKELL, G. (2005). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um manual prático*. Petrópolis: Vozes.

BAUM, A. e VALISN, S. (1977). *Architecture and social behavior: Psychological studies of social density*. Hillsdale, N.J.

BAUMAN, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor.

\_\_\_\_\_, Z. (2008). *Medo líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

BECKER, F. e STEELE, F. (1995). *Workplace by Design*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

BEGLEY, S. (2009). Will the blackberry sink the presidency? Distraction, interruption, addiction: there is evidence the iconic handheld can change the way we think. But it all depends on how you use it. *Newsweek*, p. 31- 33, 16 Feb.

BELL, D. (1988). Work and its discontents, In: Bell, D. *The end of ideology*, Harvard University Press.

BELL, M. e JOROFF, M. (2001). The Agile Workplace: supporting people and their work. *A Research Partnership between Gartner, MIT and 22 Industry Sponsors*. December, 2001. Acesso em Novembro de 2011 em: <<http://www.manhattancenterstone.com/new/images/stories/News/agileworkplace.pdf>>.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. e MEAD, M. (1987). *The case Research Strategy in Studies of Information Systems*. *MIS Quartely*, September.

BENZE, R. e FILHO, E. (2003). A mulher em cargos gerenciais: aspirações e realização profissional, remuneração e cargos ocupados, In: *XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de outubro*.

BETIOL, M. (2000). Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: *ENANPAD, 24, Florianópolis*. Anais. Florianópolis, Santa Catarina, CD-ROM.

BETIOL, M. e TONELLI, M. (1991). As mulheres executivas e suas relações de trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 4, p. 17-33.

BIERNACKI, P. & WALDORF, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, vol. nº 2, November, p. 141-163.

BLAU, P. e SCOTT, W. (1970). *Organizações formais*. São Paulo: Atlas.

BOORSTIN, D. (1978). *The Republic of Technology*. New York: Harper & Row, 1978.

BOSER, R., PALMER, J. e DAUGHERTY, M. (1998). Students' attitudes toward technology in selected technology education programs. *Journal of Technology Education*, 10(1), p. 4-18.

BRAD, A. (1998). A brief history of human-computer interaction technology. *Magazine Interactions*. Volume 5, issue 2, april. Acesso em Agosto de 2011 em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=274436>>.

BRADY, R. (1967). Computer in Top-level Decision Making, *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, p.67-76

BRANDÃO, C. (1994). Espaços públicos de lazer e cidadania. In: revista *A paixão de aprender*. Porto Alegre: Secretaria Municipal de Educação, n. 6.

BROWN, B.. Studying the use of mobile technology. In: BROWN, Barry.

BRUNS, H. (1993). *O corpo parceiro e o corpo adversário*. São Paulo: Papyrus.

BRUSCHINI, C. (2000). Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? In: ROCHA, M. I. B. (Org) *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/Unicamp e Cadeplar/UFMG; São Paulo: 34, 384 p.

BRUSCHINI, C. e LOMBARDI, M. (2001). Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. *Cadernos Pagu*. Campinas, 17/18, p. 157-196.

BRUSCHINI, C. e PUPPIN, A. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v.34, n. 121, p. 105-138, jan./ abr.

BRYNJOLFSSON, E. (1993). The Productivity Paradox of Information Technology. New York: *Communications of the ACM*, vol. 36, n.1.

BUDD, C. (2001). The Office: 1950 to the Present. Essay. *Workspheres Exhibition - New York, Museum of Modern Art*. Acesso em Novembro de 2011 em: <<http://www.moma.org/exhibitions/2001/workspheres/>>.

BUSCH, T. (1995). Gender differences in self-efficacy and attitudes toward computers. *Journal of Educational Computing, Research* 12(12), p.147-163.

CAPELLE, M., BRITO, M., MELO, M. e VASCONCELOS, K. (2006) Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: *ENANPAD, XXX*, Salvador. Anais. Salvador, CD-ROM.

CARREIRA, D., AJAMIL, M. e MOREIRA, T. (2001) - *Mudando o mundo: A liderança feminina no século 21*. São Paulo: Cortez.

CARVER, C., SCHEIER, M. e WEINTRAUH, J. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), p. 267-283.

CASTELLI, G. (1990). A liberação do tempo. In: *Turismo: atividade marcante do século XX*. 2.ed. Caxias do Sul: EDUCS.

CASTELLS, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford, UK: Oxford University Press.

CASTELLS, M., FERNANDÉZ-ARDEVOL, M., QIU, J. e SEY, A. (2007) *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

CAVAZOTTE, F., BROLLO, M. e MORENO JUNIOR, V. (2009). Mobilidade computacional no trabalho: um estudo sobre a experiência de usuários de telefones inteligentes. In: *ENCONTRO DA ANPAD, XXXIII*, São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, CD ROM.

CHAE e YEUM (2010) The Impact of Mobile Technology Paradox Perception and Personal Risk-Taking Behaviors on Mobile Technology Adoption, *International Journal of Management Science*.

CHÊNEVERT, D. e TREMBLAY, M. (2002). Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant? *Journal of Human Resource Management*, v. 13, n. 6, p. 920-941.

CHIHARA, M (2000), Lying on the Go. *Boston Phoenix*, March 18.

CHINCHILLA, M. e LEÓN, C. (2005). *Female Ambition: How to reconcile work and family*. New York: Palgrave Macmillian.

CHRISTENSEN, C. (1997) *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge

CIALDINI, R., RAYMOND, R. e KALLGREN, C. (1990). A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58: 6, p. 1015-1026.

CIBORRA, C. (2002). *The labyrinths of information: challenging the wisdom of systems*. New York: Oxford Press, p.195-207.

COOPER, G. (2001). The mutable mobile: social theory in the wireless world. In: BROWN, Barry; GREEN, Nicola; HARPER, Richard (eds). *Wireless World – Social and interactional aspects of mobile age*. 1. ed. London: Springer- Verlag.

CORREA, C. (1989). *Tecnologia y desarrollo de la informática en el contexto Norte-Sur*. Buenos Aires: Eudeba.

CORSINI, L. e FILHO, E. (2004). Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão, *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 7, p. 67-80.

COSTA, A. (2001). IRC: uma nova alternativa para as relações entre as pessoas. *Dissertação de Mestrado*, Curso de Pós-Graduação em Psicologia Clínica, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ.

CRANG, M. e THRIFT, N. (2000). Introduction. In: \_\_\_\_\_. (Eds.) *Thinking space*. London: Routledge.

CRAWFORD, C. (1994). *New product management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

CRAWFORD, M. (1994). The world in a shopping mall. In: SORKIN, M (Ed), *Variations on a theme park: The new American city and the end of public space*. New York: Hill e Wang.

CRESSEY, P. (1992) Technology and banking: the use of information technology. In: BEIRNE, M. e RAMSAY, H (Eds) *Information Technology and Workplace Democracy*. London: Routledge, p. 173-194.

CRESWELL, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage.

CSIKSZENTMIHALYI, M e ROCHBERG-HALTON, E (1981). *The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self*. New York, Cambridge University Press.

CROUTER, A. (1984). Spillover from family to work: the neglected side of the work family interface. *Human Relations*, 37, p.425-442.

CULNAN, M. e MARKUS, M. (1987). Information technologies: In JABLINN, F.; PUTNAM, L.; ROBERTS, K. and PORTER, L. *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury Park CA: sage Publications.

CZERWINSKI, M. et al. (2000). Effects of instant messaging interruptions on computing tasks. Paper presented at *CHI 2000: Human Factors in Computing Systems*. The Hague.

DALE, K. e BURRELL, G. (2008). *The spaces of organisation and the organisation of space - power, identity and materiality at work*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.

DAVIS, G. (2002). Anytime/anyplace computing and the future of knowledge work. *Communications of the ACM*. v. 45, n. 12, p. 67-73, December.

DC CONSULTING (2009). *Worldwide mobile worker population 2009–2013 Forecast* (2009). 2009. Acesso em Novembro de 2010 em: <<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=221309>>.

DEAN, D. e WEBB, C. (2011). Recovering from information overload. *McKinsey Quarterly*, v. 1, p. 80-88.

DEKLEVA, S. (2004). M-Business: Economy Driver or a Mess? *Communications for the Association for Information Systems*, 13, p. 111–135.

DENTON, M. e ZEYTINOGLU, I. (1993). Perceived participation in decision-making in a university setting: the impact of gender. *Industrial and Labor Relations Review*, 46, p. 320-331.

DERTOUZOS, M. (1997). *O que será: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas*. São Paulo: Companhia das Letras.

DRUCKER, P. (1967). O seu tempo no trabalho. In: *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Guanabara, p.25-51.

DU GAY, P., SALAMAN, G., e REES, B. (1996). The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. *Journal of Management Studies*, v. 33, nº 3.

DUNKLE, D., KING, J., KRAEMER, K e DANZIGER, J. (1994). Women, men and information technology: a gender-based comparison of the impacts of computing experienced by white collar workers. In GATTIKER, U (Ed) *Women and Tehchnology*. Berlin: Walter de Gruyter, p.33-64.

EASTERBROOK, G. (2003). *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse*. Random House.

ECONOMIST, THE. (2008). *Nomads at last – A special report on mobile telecoms*. London: April 12<sup>th</sup>, p.14-17.

EDENEY, J e UHLIG, S. (1977). Individual and small group territories. *Small Group Behavior*, 8, 457-468.

EISENHARDT, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4., p. 532-550.

EISENHARDT, K. e WESTCOOT, B. (1988). Paradoxical demands and the creation of excellence: the case of just-in-time manufacturing. In QUINN, R. e CAMERON, K., *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, MA.

ESTEVEZ, A. (1996). *Uma questão de tempo*. Rio de Janeiro: Objetiva.

EVANS, N. (2002). *Business Agility: Strategies for Gaining Competitive Advantage through Mobile Business Solutions*, Financial Times Prentice Hall, New Jersey.

EVANS, P. e BARTOLOMÉ, F. (1980). *Must success cost so much?* London: Grant McIntyre.

FAYOL, H. (1976). *Administração Geral e Industrial*, São Paulo, Ed. Atlas.

FELSTEAD, A. e JEWSON, N. (1996). Homeworkers in Britain. London: HMSO. ——. 2000. In: *Work at Home: Towards an Understanding of Homeworking*. London: Routledge.

FELSTEAD, A., JEWSON, N. e WALTERS, S. (2005). *Changing Places of Work*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.

FERKISS, V. (1969). *Thecnological Man: the myth and the reality*. New York: Braziller.

FESTINGER, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. New York: Prentice-Hall.

FIGUEIREDO, P. (2006). *Tecnologia e Gestão Empresarial Inovadora*. Acesso em Outubro de 2010, em: [www.fundacaofia.com/pgtusp/publicacoes/arquivos\\_cyted/Cad33](http://www.fundacaofia.com/pgtusp/publicacoes/arquivos_cyted/Cad33). .

FISCHLMAYR, I. (2002). Female self-perception as barrier to international careers. *Journal of Human Resource Management*, v. 13, n. 5, p. 773-783.

FOLKMAN, S., e LAZARUS, R. (1988). Coping as mediator of emotion. *Journal of Personality & Social Psychology*, 54, p. 466–475.

FONSECA, T. (2000). *Gênero, subjetividade e trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FORTUNATI, L. (2002) Italy: stereotypes, true and false. In: KATZ, J. et al. (Eds) *Perpetual contact: mobile communication, private talk, public performance*. Cambridge University Press, Cambridge, p. 42–62

FRIEDMAN, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus, and Giroux.

FROLIK, M. e CHEN, L. (2004). Assessing MCommerce Opportunities, *Information Systems Management*, Spring, p. 53–61.

FURTADO, M. *et. al.* (2006). Prospecção Tecnológica e Principais Tendências em Comunicações, 2006. Acesso em Maio de 2010: <[http://www.cpqd.com.br/file.upload/11\\_artigo\\_forum\\_prospeccoestecnologicas\\_4c.pdf](http://www.cpqd.com.br/file.upload/11_artigo_forum_prospeccoestecnologicas_4c.pdf)>.

GANT, D. e KIESLER, S. (2001). Blurring the boundaries: cell phones, mobility, and line between work and personal life. In: BROWN, B., GREEN, N., HARPER, R. (Eds.), *Wireless World: Social and Interactional Aspects of the Mobile Age*. Springer, New York, p. 121–131.

GASKELL, G. (2003). Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

GEORGE, A. e BENNETT, A. (2004). *Case Studies and Theory Development in Social Sciences*. MA: Harvard University.

GESER, H. (2004). Towards a sociological theory of the mobile phone. *Release 3.0*. University of Zurich, May p. 46. Acesso em Outubro de 2010 em: <[http://socio.ch/mobile/t\\_geser1.htm](http://socio.ch/mobile/t_geser1.htm)>.

GIDDENS, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley, Calif.: University of California Press.

\_\_\_\_\_, A. (1990). *The consequence of modernity*. Stanford, California: Stanford University Press.

GLENDINNING, C. (1990). *When Technology Wounds: the human consequences of progress*. New York: William Morrow.

GLOBO, O. (2011) *Apple ultrapassará Nokia até o fim deste ano*. Seção Economia, Digital e Mídia, 7 de Setembro, pg.29

GLOBO, O. (2011). *A hora extra no mundo smartphone*. Seção Boa Chance, 22 de Janeiro, capa e pg.2.

GOODMAN, E. (1988). *Time Bandits in the Machine Age*. Chicago Tribune, Tempo Section, January 10.

GONÇALVES, A. e JOIA, L. (2011). Uma investigação acerca dos paradoxos presentes na relação entre executivos e smartphones. In: Apresentado no XXXV Encontro da Enanpad, Rio de Janeiro, 4 a 7 de Setembro, CD ROM.

GRANT, D. e KIESLER, S. (2001). Blurring the boundaries: cell phones, mobility and the line between work and personal life. (In: BROWN, B., GREEN, N. e HARPER, R. (Eds): *Wireless World - Social and Interactional Aspects of the Mobile Age*, London, Springer-Verlag, p. 121-132.

GREEN, N. (2001). Who's watching whom? Monitoring and accountability in mobile relations. In BROWN, B., HARPER, R. and GREE, N. *Wireleses worls: social and interactional aspects of the mobile age*, Springer.

GREEN, N. (2001). *On the move: technology, mobility, and the mediation of social time and space*. Department of Sociology. Surrey, University of Surrey Guildford: 22.

GREEN, N. e HARPER, R. (Eds). (2001). *Wireless world – social and interactional aspects of mobile age*. 1. ed. London: Springer-Verlag.

GREENGLASS, E. (1995). Gender, work stress, and coping: theoretical implications. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 6, p.121-134.

GROSSI, M. (2004). Identidade e gênero. IN: DANTAS, C Seminário de relações de gênero. Acesso em Novembro de 2011, em: <<http://www.ufrgs.br/faced/geerge/redes>>.

GRUDIN, J. (2002). Group dynamics and ubiquitous computing. *Communications of the ACM*, 45(12), p. 74-78.

GUTEK, B. e BIKSON, T. (1985). *Differential experiences of men and women in computerized offices*. Sex Roles, 14, p; 123-136.

HACKETT, E., MIRRIS, P. e SCALES, A. (1991). Women's and men's expectations about the effects of new technology at work. *Group and Organizational Studies*, 16, 1, p. 60-85.

HALL, E. (1994). Monochronic and polychronic time, In: PORTER, R.E. e SAMOVAR, L.A., *Intercultural Communication*, California: Wadworth.

HANDY, C. (1994). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.

HARMAN, W. e HORMANN, J. (1997). *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1997.

HARRISON, A. (2006). From the Intelligent Building to the Distributed Workplace. In: WORTHINGTON, J. (Ed.). *Reinventing the workplace*. 2nd. ed. Oxford: Elsevier,

HARVEY, D. (2009). *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 18a. ed. São Paulo: Edições Loyola.

HASSAN, R. (2003). Network Time and the new knowledge epoch. *Time & Society*, 12 (2/3).

HASSARD, J. (1992). Time and industrial sociology. In: BLYTON, P. *et al.* *Time, work and organization*. Londres : Routledge.

HATCH, M. e EHRLICH, S. (1993). Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization Studies*, 14.

HAYDEN, D. (1984). *Redesigning the American dream: The future of housing, work and family life*. New York: W.W. Norton

HEMP, P. (2009). Death by Information Overload. *Harvard Business Review*. Acesso em Agosto de 2011 em: <<http://hbr.harvardbusiness.org/2009/09/death-by-information-overload/ar/pr>>

HEINONEN K. e ANDERSSON, P. (2003) Swedish mobile market: consumer perceptions of mobile services. *Communication Strategy*, 49 (1st quarter), p. 151–171

HERSCH, J. (1991). Education match and job match. *Review of Economics and Statistics*, 73, p. 140–144.

HEWLETT, S. (2002). *Creating a life: professional women and the quest for children*. New York: Hyperion.

HEYWOOD J., SIEBERT, W. e WEI, X. (2001). The supply and demand of family friendly work practices. *Working Paper*. Department of Commerce, University of Birmingham.

HIDEN, B., WASTLUND, E. e WALLIN, S. (2003). Reflecting on ICT and stress: conceptual connections and a suggested application. *Human IT*, 2003. Acesso em Fevereiro de 2011 em: <[http://www.humanit.org/pdf/HumanIT\\_2003\\_Ch2\\_Johansson-Hiden\\_et\\_al.pdf](http://www.humanit.org/pdf/HumanIT_2003_Ch2_Johansson-Hiden_et_al.pdf)>.

HILL, S. (1988). *The Tragedy of Technology*. London: Pluto.

HJOTHOL, R. (2000). Same city – Different options: an analysis of the work trips of married couples in the metropolitan area of Oslo – *Journal of Transportation Geography* 8 , p. 213-220

HOLAHAN, C. e. MOOS, R. (1987). Personal and Contextual Determinants of Coping Strategies, *Journal of Personality and Social Psychology* 52, 5, p. 946-955.

HORNING, K. e RAINIE, L. (1999) Do technologies have time? New practices of time and the transformation of communication technologies. *Time & Society*, 8(2).

IPSOS MEDIACT, (2011). *Smartphones já chegam às massas*. Acesso em janeiro de 2012 em: <<http://idgnow.uol.com.br/mobilidade/2011/08/01/smartphone-ja-chegou-as-massas-no-brasil-aponta-pesquisa/>>.

ITO, M. (2003). *A new set of social rules for a newly wireless society*. Acesso em Agosto de 2010 em: < <http://www.ojr.org/japan/wireless/1043770650.php>>.

ITO, M. e DAISUKE, D. (2003). Mobile phones, Japanese youth and the re-placement of social contact. Acesso em Março de 2011 em: <<http://www.itofisher.com/PEOPLE/mito/mobileyouth.pdf>>.

JARVENPAA, S. e LANG, K. (2005). Managing the Paradoxes of MobileE Technology. *Information Systems Management*, Aurbach Publications Inc.

JARVENPAA, S., LANG, Y. e TUUNAINEN, V. (2003). "Mobile Commerce at Crossroads, *Communications of the ACM* 46,12; p. 41-44

JIAN, G. (2007). Omega is a four-letter word: Toward a tension-centered model of resistance to information and communication technologies. *Communication Monographs*, 74(4), p. 517–540.

JIN, R. e PUNPANICH, W. (2011). Influence of gender difference in reference group on Smartphone users' purchasing decision-making process. In: Seminar 1st June, 2011 Course: BUSM08 Degree Project in International Marketing and Brand Management – Master Level, Lund University - School of Economics and Management.

JOHN, G., WEISS, A. e DUTTA, S. (1999). Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, v. 63.

JOHNSON *et al.* (2008). Understanding How Technology Paradoxes Affect Customer Satisfaction with Self-Service Technology: The Role of Performance Ambiguity and Trust in Technology, *Psychology & Marketing*, Vol. 25(5): p. 416–443

JOIA, L. (2005): In: *Apresentação na Expo Management 2004*, que originou o artigo "Mundo dos Paradoxos", na revista HSM Management, ed. jan-fev.

JUNTUMAA, M. e TUUNAINEN, K. (2006). PIM Applications-An Explorative Study on Benefit and Barriers. In: *19th Bled Conference Proceedings*, Bled, Slovenia, p. 5-7.

KAKIHARA, M. (2003). Hypermobility: Emerging Work Practices of ICT-Enabled Mobile Professionals. *Information Systems*. London, London School of Economics, p. 323.

KAKIHARA, M. e SØRENSEN, C. (2002). Mobility: An Extended Perspective. In: *35th Hawaii International Conference on System Sciences*, USA.

KALAKOTA, R. e ROBINSON, M. (2002). *M-business: tecnologia móvel e estratégia de negócio*. Porto Alegre: Bookman.

KATZ, J. e AAKHUS, M. (2002). Making meaning of mobiles: a theory of Apparatgeist . In: KATZ, J. e AAKUS, M. *Perpetual contact: mobile communication, private talk, public performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

KELBAUGH, D. (2005). The Paradox of Progress. Acesso em dezembro de 2011 em: [www.tcaup.umich.edu/portico/paradoxoofprogress.html](http://www.tcaup.umich.edu/portico/paradoxoofprogress.html).

KETS de VRIES, M. (1995). *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. New York: Norton, 1995.

KIRCHMEYER, C. (1998). Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, v. 24, n. 6, p. 673-692.

KOPOMAA, T. (2000). *City in Your Pocket: The Birth of the Mobile Information Society*, Gaudeamus, Helsinki.

KOTTER, J. (1982). What Effective General Managers Really Do, In: Harvard Business Review, v. 60, n. 6, Nov.-Dec, p.156-67.

KRANZBERG, M. e PURCELL, C. (1984). La importancia de la tecnología em las cuestiones humanas. In: *História de la Tecnología. La técnica en Occidente de la Prehistória a 1900*. Editorial Gustavo Fili S.A.

KRISTOFFERSEN, S. e LJUNGBERG, F. (2000). Mobility: from stationary to mobile work. In: BRAA, K.; SØRENSEN, C.; DAHLBOM, B. (eds.) *Planet Internet*. Studentlitteratur, Lund, Sweden.

KUNSCH, M. (2001). Alternativas para o fortalecimento acadêmico na área de Comunicação Organizacional, 2001. Acesso em Outubro de 2011 em: <<http://www.intercom.org.br>>.

LASEN, A. (2002). A comparative study of mobile phone use in public places in London, Madrid and Paris. University of Surrey, *DWRC – Research Report*, p. 44. Acesso em Janeiro de 2012, em: <<http://www.surrey.ac.uk/dwrc/Publications/index.htm>>.

\_\_\_\_\_, A. (2004). *Affective Technologies – emotions and mobile phones*. Acesso em Janeiro de 2012 em: <[http://www.receiver.vodafone.com/11/articles/pdf/11\\_03.pdf](http://www.receiver.vodafone.com/11/articles/pdf/11_03.pdf)>.

LAWRENCE, P. e LORSCH, J. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and interaction*. Boston: Harvard University Press.

LAZARUS, R. e FOLKMAN, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, New York: Springer.

LAZZARATO, M. e NEGRI, A. (2001). *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.

LEE, A. (1989) A Scientific methodology for MIS case studies. *MIS Quartely*, March.

\_\_\_\_\_, A. (1991). Integrating postivist and interpretive approaches to organizational research. The Institute of Management Sciences.

LÉVY, P. (1993). *As tecnologias da inteligência*. São Paulo: Editora 34.

\_\_\_\_\_, P. (1996). *O que é o Virtual?* São Paulo: Editora 34.

\_\_\_\_\_, P. (1997). *As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo, Editora 34.

LEWIS, M. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4.

LIFF, S. (1990). Clerical workers and information technology: gender relations and occupational change. *New Technology, Work and Employment*, 5, 1, p. 44-55.

LILISCHKIS, S. (2003). More yo-yos, pendulums and nomads: trends of mobile and multi-location work in the information society. *Socioeconomic Trends Assessment for the Digital Revolution Issue Rep.*, n. 36. Bonn, Germany: Empirica.

LIMA, G. (2009). Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. *Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte*, Programa de Pós-Graduação em Administração 2009, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

LINCOLN, Y. e GUBA, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

LING, R. (2004). *The mobile connection*. New York: Elsevier.

LING, R. e HADDON, L. (2001). Mobile telephony, mobility and the coordination of everyday life, paper presented at the “Machines that become us”, *Conference at Rutgers University*, April 18.

LODI, O. (2006). A mulher e as relações de trabalho. *Ciências Sociais em Perspectiva* (5) 9 : 1 49 , 2º sem.

LOURO, G. (2000). Nas redes do conceito de gênero. Acesso em Março de 2012 em: <<http://www.ufrgs.br/faced/geerge/>>

LUCE, M. 1998). Choosing to avoid: Coping with negatively emotion-laden consumer decisions. *Journal of Consumer Research*, 24, p. 409–433.

LUHMANN, N. (1998). *Lagttagelse og Paradox*, Gyldendal, Copenhagen, 1998.

LUNDGREN, H.; LUNDGREN, J.; NIELSEN, E. e TSCHUDIN, C. (2002). A Large-scale Testbed for Reproducible *Ad hoc Protocol Evaluations*, WCNC.

LUSCHER, L et al. (2006). The Social Construction of Organizational Change Paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19 n.4.

LYYTINEN, K. e YOO, Y. (2002). Issues and Challenges in Ubiquitous Computing. *Communication of the ACM*, 45(12).

MADIGAN, E., GOODFELLOW, M. e STONE, J. (2007). Gender, Perceptions, and Reality: Technological Literacy Among First-Year Students, *SIGCSE'07, March 7–10, 2007*, Covington, Kentucky, USA. ACM 1-59593-361-1/07/0003.

MALHOTRA, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

MALONE, T. *et al.* (1987). Eletronic markets ans electronic hierarchies, *Communications of the ACM*, volume 30, 6.

MANNINGS, R. e COSIER, G. (2001). Wireless everything – unwiring the world. *Technology Journal*, 19(4).

MARKUS, M. e ROBEY, D. (1998). Information Technology and Organizational Change: Casual Structure in Theory and Research. *Management Science*, Vol. 34, N. 5.

MARQUES, E. e JOÃO, B. (2003). Mobilidade: uma investigação de uso por executivos brasileiros. In: *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia, SP, Brasil, 27, CD ROM.

MATLÁRY, J. (2006). *Faith trough reason*. Gracewing 2 Southern Avenue, Leominster. Acesso em Janeiro de 2012 em: [http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SuxT6ptBBWQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=matlry+\(2000\)+%2Bwomen&ots=nhg9YUfBSI&sig=dDSvNtCyshEpWPOMLAjjYQTwhVo#v=onepage&q=matlry%20\(2000\)%20%2Bwomen&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SuxT6ptBBWQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=matlry+(2000)+%2Bwomen&ots=nhg9YUfBSI&sig=dDSvNtCyshEpWPOMLAjjYQTwhVo#v=onepage&q=matlry%20(2000)%20%2Bwomen&f=false).

MAY, J. e THRIFT, N. (2001). Introduction. \_\_\_\_\_. (Eds.) *Time Space: geographies of temporality*. London: Routledge.

MAZMANIAN, M. *et al.* (2006). Crackberrys: exploring the social implications of ubiquitous wireless email devices. In: *Conference Paper for EGOS 2006*, Sub-theme 14, Technology, Organization and Society: Recursive Perspectives.

MELBIN, M. (1978). Night as Frontier. *American Sociological Review*, 43, Februruary, p. 3-22.

MERTON, R. (1950). *Social theory and social structure*. Glencoe: Free Press.

METRO, (2012). Smartphone pode ser incluído na Lei do Bem. Seção Economia, Rio de Janeiro, 6 de Janeiro, pg.5.

MEYER-STAMER, J. (1992). Capacidad tecnológica en países en vias de desarrollo: nuevos exigencias, nuevos enfoques. In: MEYER-STAMER, J. *et al.* América Latina: hacia una estrategia competitiva. Berlin, Instituto Aleman de Desarrollo, 1992.

MICK, D. e FOURNIER, S. (1998). Paradoxes of Technology: consumer cognizance, emotions and coping strategies. *Journal of Consumer Research*, Inc. Vol.25.

MINTZBERG, H. (1973). *The nature of managerial work*, NY: HarperCollins Publishers.

\_\_\_\_\_, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, Mar-abril, vol. 6 (8).

MIRANI, R. e LEDERER, A. (1998). An instrument for assessing the organizational benefits of IS projects. *Decision Sciences*, v. 29, n. 4, p. 803-838.

MOTTA, F. e VASCONCELOS, I. (2002). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson Learning Pioneira.

MULDER, I. (2006). An information overload study: using design methods for understanding. *Proceedings of the 18th Australia conference on Computer-Human Interaction*, ACM, New York. Acesso em Outubro de 2011 em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1228218>>.

MULGAN, G. (1998). *Connexity: how to live in a connected world*. Boston, MA. Harvard Business School Press.

MURNIGHAN, J. e CONLON, D. (1991). The dynamics of intense work groups: a study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, p.165-186.

MYERS, B. e BEIGL, M. (2003). Handheld computing. *IEEE Computer Magazine*, v. 36, n.9.

NAMOUR, R. (2009). *A arrancada da smartphone*. Acesso em Maio de 2009 em: <http://www.navita.com.br/portal/newsroom/noticias/noticias.htm>.

NARDI, B., WHITTAKER, S. e BRADNER, E. (2000). Interaction and Outeraction: Instant Messaging in Action. In: Paper presented at the *CSCW Conference on Computer Supported Cooperative Work*, Philadelphia.

NASSAR, P. (2005). *Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras*. Vol.2. São Paulo: Aberje Editorial.

NELSON, L. e COOPER, J. (1997). Gender differences in children's reactions to success and failure with computers. *Computers in Human Behavior*, 13(2), p. 247–267.

NETO, A; TANURE, B. e ANDRADE, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun. Acesso em março de 2011 em: < <http://www.rae.org.br> >.

NEUMARK, D. e MCLENNAN, M. (1994). Sex discrimination and women's labor market outcomes. *The Journal of Human Resources*, v. 30, n. 4, p. 713-40.

NICOLACI-DA-COSTA, A. (1998). *Na malha da rede: Os impactos íntimos da internet*. Rio de Janeiro: Campus.

\_\_\_\_\_, A. (2002). Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18(2), p. 193-202.

NIELSEN, (2010). *Iphone alcança liderança global*. Acesso em Dezembro de 2011 em: [www.digitalstrategyconsulting.com](http://www.digitalstrategyconsulting.com)

NOOR, N. (2002). Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways. *The Journal of Social Psychology*, v. 142, n. 5, p. 645-662.

NORMAN, D. (1990). *Design of everyday things*. NY: Basic Books.

O'CONNOR E. (1995). Paradoxes of participation: textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, vol. 16, n.55.

O'MAHONY, S. e BARLEY, S. (1999). Do digital telecommunications affect work and organization? The state of our knowledge. *Research in Organizational Behavior*, 21.

OTNES, C.; LOWREY, T. e SHRUM, L. (1997). Toward an understanding of consumer ambivalence. *Journal of Consumer Research* 24, p. 80–93.

ORLIKOWSKI, W. (1992). The duality of technology: rethinking the concept of technology in organisations. *Organisation Science*, 3(3), p. 398-427.

ORLIKOWSKI, W. e BAROUDI, J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research approaches and assumptions, *Information Systems Research*.

OULASVIRTA, A. e SUMARI, L. (2007). Mobile kits and laptops tries: managing multiple devices in mobile information work. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, ACM, New York.

PALEN, L. (2002). Mobile Telephony in a Connected Life. *Communications of the ACM*, March 2002, Vol. 45, no. 3, p.78-82

PALEN, L.; SALZMAN, M. e YOUNGS, F., (Eds), (2001). *Going Wireless: Behavior & Practice of New Mobile Phone Users*. Boulder CO. Acesso em Janeiro de 2012 em: <http://www.cs.colorado.edu/%7Epalen/Papers/cscwPalen.pdf>.

PARASURAMAN, S. e IGBARIA, M. (1990) An examination of gender differences in the determinants of computer anxiety and attitudes. Acesso em Março de 2011 em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=79985.79992>.

PARÉ, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. HEC Montreal. Acesso em Abril de 2011 em: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol13/iss1/18/>.

PARRY, L. e WHARTON, R. (1994). Networking in the workplace: the role of gender in electronic communications. In GATTIKER, U. (Ed) *Women and Technology*. Berlin: Walter de Gruyter, p. 65-92.

PICA, D. e KAKIHARA, M. (2003). The Duality of Mobility: Designing Fluid Organizations Through Stable Interaction. In: *11<sup>th</sup> European Conference on Information Systems*.

PICA *et al.* (2004). On Mobility and Context of Work: Exploring Mobile Police Work, *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. Acesso em Julho de 2011 em <http://www.computer.org/portal/web/csdl/doi/10.1109/HICSS.2004.1265233>.

PRAHALAD, C. (2003). O trabalho emergente dos gerentes. In: CHOWDHURY, S. *Administração no século XXI*. São Paulo: Pearson do Brasil, p. 147-148.

PURO, J. (2002). Finland: a mobile culture. (In: KATZ, J. e AAKHUS, M. (Eds.): *Perpetual Contact. Mobile Communication, Private Talk, Public Performance*. Cambridge University Press Cambridge, p.19-29.

QUINE, V. (1966). *The Ways of Paradox and Other Essays*. New York: Random House.

QUINN, R. e CAMERON, K. (1988). Organizational paradox and transformation, In: QUINN, R. e CAMERON, K. *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge, MA.

RAKOW, L. e NAVARRO, V. (1993). Remote mothering and the parallel shift: Women meet the cellular telephone. *Critical Studies in Mass Communication* 10, p. 144-157

REINHOLD, B. (2005). Smashing glass ceilings: why women still find it tough to advance to the executive suite. *Journal of Organizational Excellence*, v. 24, n. 3, p. 43-55.

RENNECKER, J. e GODWIN, L. (2005). Delays and interruptions: a self-perpetuating paradox of communication technology use. *Information and Organization*, v. 15.

REUTEURS BUSINESS INFORMATION (1996). *Diving for Information?* Acesso em Agosto de 2011 em: [www.fireworks.org](http://www.fireworks.org)

RHEINGOLD, H. (2002). *Smart Mobs: The Next Social Revolution*, Perseus Publishing, Cambridge, MA.

ROLLI, C. (2002). Cresce participação de mulher no mercado. *Folha de S. Paulo*, seção Dinheiro, p. B5. 4 jul.

ROMÃO-DIAS, D. (2001). Nossa plural realidade: Um estudo sobre a subjetividade na era da internet. *Dissertação de Mestrado*, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ROSS, P. (2006). Technology for a New Office. In: WORTHINGTON, J. (Ed.). *Reinventing the workplace*. 2nd. ed. Oxford: Elsevier.

RUBERY, J. (2005). Labor Markets and Flexibility. In: ACKROYD, S.; BATT, R. e THOMPSON, P; TOLBERT, P. S. (Eds.). *The Oxford Handbook of Work and Organization*. New York: Oxford University Press, 2005. p. 31-51.

RUGGIERO, A. (2002). *Qualidade da Comunicação Interna*. Acesso em Maio de 2011, em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>.

SABELIS, I. (1996). Temporal paradoxes: working with cultural diversity in organizations. In: KOOL, W., SABELIS, I. e IBEMA, S. *Contradictions in context: puzzling over paradoxes in contemporary organizations*. Amsterdam: VU University Pres.

SACCOL, A. (2005). A teoria da hospitalidade e o processo de adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio. *Tese de Doutorado em Administração*. FEA, Universidade de São Paulo.

SACCOL, A; MANICA, A. e ELALUF-CLADERWOOD, S. (2011). Innovation and Adoption of Mobile Technology in Public Organizations: The IBGE case. *RAE*, v. 51, n. 1, Jan/Fev, p. 72-83.

SACCOL, A. e REINHARD, N. (2006). The Hospitality Metaphor as a theoretical lens for understanding the ICT adoption process. *Journal of Information Technology*, v. 21, p. 154-164.

\_\_\_\_\_, A. e \_\_\_\_\_, N. (2007). Tecnologias de Informação Móveis, Sem Fio e Ubíquas: Definições, Mapeamento do Estado-da-Arte e Oportunidades de Pesquisa. *RAC*, v. 11, n.4, Out/Dez, p. 175-198

SACKS, C. e BELISSIMO, Y. (1993). Attitudes toward computers and computer use: The issue of gender. *Journal of Research on Computing in Education*, 26(2), p. 256-269.

SALOMON, J. (1984). What is technology? The issue of its origins and definitions. *History and Technology*. New York: Harwood Academic Publishers.

SANDI, L. e SACCOL, A. (2010). Sobrecarga de informações geradas pela adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio e suas decorrências para profissionais de vendas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 9, n. 2.

SANTOS, H. (2008). Research on Mobile Technologies in Brazil: how to move forward? In: 24<sup>th</sup> *Egos Colloquium*, Amsterdam, The Netherlands.

\_\_\_\_\_, H. (2009). Estudos sobre Mobilidade Espacial no Trabalho: Desafios e Relevância. In: *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, Anais eletrônicos. Curitiba: EnGPR - ANPAD, CD ROM.

\_\_\_\_\_, H. (2011). Trabalho Móvel: em trânsito por aeroportos e aviões, *Tese de Doutorado*, apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo.

SAYLES, L. (1964). *Managerial behavior*. New York: McGraw-Hill.

SCHEEPERS, H. e MCKAY, J. (2004). An empirical assessment of the business value derived from implementing mobile technology: a case study of two organizations. In: 12<sup>th</sup> *European Conference of Information Systems*.

SCHLOSSER, F. (2002). So, how do people really use their handheld devices? An interactive study of wireless technology use. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23.

SCHNEIDER, K. (1990). *The paradoxical self: Toward understanding of our contradictory nature*. New York: Insight Books.

SCORNAVACCA, E. e BARNES, S. (2008). The strategic value of enterprise mobility: case study insights. *Information, Knowledge, Systems Management*, v. 7, n. 1-2, p. 227-241

SELZNICK, P. (1955). *TVA and the grass roots*, Berkeley: University of California Press.

SENGE, P. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.

SENNETT, R. (1988). *The Corrosion of Character*. NY: WW Norton Press, NY.

SHASHAANI, L. (1994). Gender-Differences in Computer Experience and its Influence on Computer Attitudes. *Journal of Educational Computing Research* 11, p. 347-67.

SHIRK, C. (2011). Managing net generation workers. *McKinsey Quarterly*, New York.

SIEGEL, M. e CASTELLAN, J. (2006). *Estatística Não-Paramétrica para Ciências do Comportamento*. Porto Alegre: Artmed.

SILBERMAN, S. (1999). *Just Say Nokia*. Wired, September.

SIMON, H. (1979). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3a. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

SMARTPHONE CELULAR (2011). *Smartphone versus celular – qual é a diferença?* Acesso em janeiro de 2012 em: <<http://smartphonecelular.com.br/smartphone-x-celular-qual-e-a-diferenca>>.

SMITH, A. (1983). A riqueza das nações. WMF Martins Fontes, coleção Paideia.

SMITH, K. e BERG, D. (1987). *Paradoxes of Group Life*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

SMITHSON, S. e HIRSCHHEIM, R. (1998). Analysing information systems evaluation: another look at an old problem. *European Journal of Information Systems*, v. 7, n. 3, p. 158-174.

SØRENSEN, C. (2004). Trust and Technology in Mobile Information Work. *Technical Report*. Microsoft Ltd. Acesso em Novembro de 2011 em: <<http://mobility.lse.ac.uk>>.

SØRENSEN et al., (2008). On Mobility and Context of Work: Exploring Mobile Police Work, In: *37th Hawaii International Conference on System Sciences*, USA. Acesso em Fevereiro de 2011 em: <<http://www.computer.org/portal/web/csdl/abs/proceedings/hicss/2004/2056/03/205630081cabs.htm>>.

SOUZA, A. E. e GUIMARÃES, V. (2000). Gênero no espaço fabril. In: *ENANPAD, XXIV* Florianópolis. Anais. Santa Catarina, Florianópolis, CD-ROM.

SPARROW P. (1998). Information overload. In: LEGGE, C.; CLEGG, P. e WALSH, S. (Eds), *The experience of managing: a skills workbook*, p.111-118. London: Macmillan.

SPENDER, J. e EDEN, C. (1998) *Managerial and organizational cognition: theory, methods and research*. London: Sage.

SPROULL, L. e KIESLER, S. (1986). Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. *Management Science*, 32: 11,p. 1492-1512.

STAKE, R. (1988). Case Studies. In: DENZIN, N. e LINCOLN, I., *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousands Oaks, London: Sage Publications.

STANLEY, A. e CLIPSHAIN, P. (1997). Information overload: myth or reality? *IT Strategies for Information Overload*, Centre for Information Integrip Studies. University of Grecnnich. School of Computing and Mathematical Sciences.

STEWART, R. (1967). *Managers and their jobs*, London: McMillan.

STOKOLS, D. (1990). Instrumental and Spiritual Views of People-Environment Relations. *American Psychologist*, 45: 5, p. 641-646.

STRASSMAN, P. (1997). The Squandered Computer. *The Information Economics Press*, v. 4.

STRASSNER, M. e SCHOCH, T. (2003). *Today's Impact of Ubiquitous Computing on Business Process*. Acesso em Fevereiro de 2012 em: <<http://www.inf.ethz.ch/vs/publ/papers/Strassner-Schoch-Impact-Ubicomp.pdf>>.

STRAUSS, A. e CORBIN, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage.

TANURE, B. (2005). *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? – Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.

TAYLOR, F. (2010). *Princípios de Administração Científica – 8 Edição – Editora Atlas*.

TAYLOR, A. e HARPER, R. (2002), Age-old practices in the new world: A study of gift-giving between teenage mobile phone users. *Proc CHI'2002 ACM Press*, p. 439–456.

TEADSDALE, S. e LUPART, J. (2001). Gender differences in computer attitudes, skills, and perceived ability. *Paper presented at the Canadian Society for Studies in Education*, Quebec, Canada. Acesso em Dezembro de 2011, em: <<http://www.geomatics.ucalgary.ca/cwse/CompAtt.pdf>>.

TIDLINE, T. (1999). *The mythology of information overload*. *Library Trends*, 47(3), p. 485-506.

TONELLI, M. (2005). À beira de um ataque de nervos: um dia na vida de executivos em São Paulo. In: *Relatório de Pesquisa Fundação Getúlio Vargas*, Escola de Administração de Empresas de São Paulo Núcleo de Pesquisas e Publicações - NPP

TOTTA, Z. (1977). Pedagogia do lazer. In: *Encontro Nacional sobre Lazer, n.1*, Rio de Janeiro. Anais. SESC; SESI. p.37-42.

TOWNSEND, A. (2000). Mobile communications in the twenty-first century city, *Communications of ACM*, New York. Acesso em Março de 2011, em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=510808>>.

TURBAN, E. e KING, D. (2003). *Introduction to e-commerce*, New Jersey:Prentice-Hall.

URBACZEWSKI, A., VALACICH, J. e JESSUP, L. (2003). Mobile Commerce Opportunities and Challenges, *Communications of the ACM*, 46(12), p. 31–32.

URRY, J. (2007). *Mobilities*. Cambridge: Polity Press.

VAN de VEN, A. e POOLE, M. (1989). Paradoxical requirements for a theory of organizational change. In: QUINN, R. e CAMERON, K. *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge, MA.

VAN VIANEN, A. e FISHER, A. (2002). Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 75, n. 3, p. 315-337.

VASCONCELOS, I. e VASCONCELOS, F. (2001). ISO9000, consultants and paradoxes: a sociological analysis of quality assurance and human resource techniques. In: ENANPAD XXV, Campinas, São Paulo. Anais, CD ROM.

VERGARA, S. e VIEIRA, M. (2005). Sobre a Dimensão Tempo-Espaço na Análise Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, p. 103-119;

VERKASALO, H. (2007) A cross-country comparison of mobile service and handset usage. *Licentiate's Thesis*, Helsinki University of Technology, Networking Laboratory, February 2007

\_\_\_\_\_, H. (2009). *Contextual patterns in mobile service usage*, Pers Ubiquit Comput Helsinki University of Technology, Helsinki, Finland.

VESTBY, G. (1996). Technologies of autonomy? Parenthood in contemporary "Modern times". In LIE, M e SØRENSEN, K. *Making technologies our own: Domesticating technology into everyday life*. p. 65-90. Oslo, Scandinavian University Press

VINCE, R. e BROUSSINE, M.(1996). Paradox, defense and attachment : accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organizations Studies*, v. 17.

VIRILIO, P. (1993) *O espaço crítico e as perspectivas do tempo real*. Rio de Janeiro: Editora 34.

VIRTALA, A., KUNTTU, K., HUTTUNEN, T e VIRJO, I. (2006). Child bearing and the desire to have children among university students in Finland. *Acta Obstet Gynecol Scand.*, v. 85, n. 3, p. 312-316.

VOSS, C.; LOTHAR, G. e MARQUES, R. (2002). Criatividade e lazer. Acesso em janeiro 2012, em: <<http://www.cce.ufsc.br/~criativ/introducao42.htm>>.

WATSON, R., PITT, L., BERTHON, P. e ZINKHAN, G. (2002). U-commerce: expanding the universe of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), p. 329-343.

WEILENMANN, A. (2003). Doing mobility. *Tese de Doutorado em Informática*, Department of Informatics, Göteborg University.

WIBERG, M. e LJUNGBERG, F. (2000). Exploring the vision of “anytime, anywhere” in the context of mobile work. In: MALHOTRA Y. (Ed.). *Knowledge management and business model innovation*. Hershey, PA: Idea Group Reference, 2000. p. 153–165.

WILLMOTT, H. (1984). Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, 21, 3, p. 348- 368.

WINNER, L. (1994). *Three paradoxes of the information age, in culture on the brink: ideologies of technology*. Settle: Gretchem, B. and Timothy, D.

WITZGALL, B. e KAYE, J. (2001). Enhancing Conversation Through Context Output Projections. *The Student Journal of Planning at MIT*, no. 2, Cambridge, Mass.

WOLTERS, F. (1989). A path study among 10 to 12-year old students in the Netherlands. *Journal of Technology Education*, 1(1).

WURMANN, S. (1991). *Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

YI, S. e BAUMGARTNER, H. (2004). Coping with negative emotions in purchase-related situations. *Journal of Consumer Psychology*, 14, p. 303–317.

YIN, R. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. CA: Sage Publications.

\_\_\_\_\_, R. (2005). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

YOUNG, K. (1998). *Caught in the Net: how to recognize the signs of the Internet Addiction and winning strategy for recovery*. New York: John Wiley & Sons.

ZAUCHNER, S., KORUNKA, C., WEISS, A. e KAFKA-LUTZOW, A. (2000). Gender-Related effects of information technology implementation. In: *Gender, Work and Organization*, Blackwell Publishers Ltd, 108, Cowley Road, Oxford, UK, Volume 7, Number 2, April, p. 119-129.

ZELENY, M. (1990). High technology management. In: NOORI, H.; RADFORD, R. (Eds). *Readings and cases in management of new technology: an operation perspective*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.

**APÊNDICE 1 – Questionário estruturado (fase 1 de pesquisa)****QUESTIONÁRIO DE PESQUISA  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS****Objetivos:**

O principal objetivo deste questionário é avaliar como executivos usam e lidam com a tecnologia *smartphone*.

**Participantes:**

Executivos detentores de aparelhos *smartphones*. Considera-se *smartphones*, o aparelho que contém as seguintes funções: acesso à Internet por meio da tecnologia *wi-fi*, câmera digital ou *MP3 Player*, teclado alfanumérico, também denominado *Qwerty* ou *touch screen*.

**Confidencialidade:**

Esta pesquisa tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos. Os dados e percepções levantados por este instrumento de coleta serão utilizados somente para o desenvolvimento desta tese de doutorado. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. O nome dos entrevistados não será identificado, nem qualquer outro dado, que em conjunto, possa contribuir para a identificação do respondente.

**Estrutura do Questionário**

Este questionário está dividido em três partes:

**Parte 1 - Identificação do Respondente** - busca identificar o perfil do respondente.

Caso o respondente não deseje se identificar por meio do nome, não é necessário. Entretanto, solicita-se que os demais dados sejam informados.

**Parte 2 (28 perguntas)** - Percepção quanto ao uso da tecnologia smartphone – busca identificar a percepção que o usuário tem quanto ao uso do seu smartphone.

**Parte 3 (06 perguntas)** - Percepção quanto à forma como o usuário lida com o smartphone – busca identificar a maneira como o usuário lida com o seu smartphone.

---

Muito obrigada por contribuir!

#### PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Tipo de Aparelho (marca e modelo): \_\_\_\_\_

Seu smartphone foi dado pela organização? ( ) SIM ( ) NÃO

Se o seu smartphone foi dado pela organização, responda a pergunta abaixo:

Tenho dois smartphones: um para uso profissional e outro para uso particular.  
( ) sim ( ) não

#### PARTE 2: PERCEPÇÃO QUANTO AO USO DA TECNOLOGIA SMARTPHONE

Por favor, leia as sentenças abaixo e responda a cada uma delas a partir de sua percepção:

1.O uso do smartphone me ajuda a organizar e controlar minhas tarefas no dia-a-dia.

( ) concordo plenamente ( ) concordo ( ) não concordo/não discordo ( ) discordo ( ) discordo plenamente

2.O uso do smartphone me dá liberdade, pois permite que eu me comunique sem restrições.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

3.O uso do smartphone permite que eu entre em contato com uma série de novas tecnologias, que facilitam o meu dia-a-dia.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

4.Os aplicativos do smartphone permitem que eu me sinta mais eficiente e competente no meu dia-a-dia.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

5.Com o smartphone, realizo tarefas com mais rapidez e menos esforço.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

6.O smartphone facilita a satisfação de desejos e necessidades no meu dia-a-dia.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

7.O uso do smartphone proporciona uma maior integração entre as pessoas, à medida que permite uma maior conectividade entre elas.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

8.O uso do smartphone me provoca uma sensação de independência, já que posso estar conectado em qualquer lugar e a qualquer hora.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

O uso do smartphone me faz sentir sem controle em relação as tarefas e isso provoca uma certa desordem no meu dia-a-dia.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    )  
discordo (    ) discordo plenamente

9. Muitas vezes, sinto-me dependente do smartphone, pela necessidade de estar sempre disponível e conectável.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    )  
discordo plenamente

10. Tenho a impressão de que sempre que compro uma nova tecnologia, como o smartphone, ela de certo modo já está obsoleta ou ultrapassada.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    )  
discordo plenamente

11. A grande quantidade de aplicativos do meu smartphone faz com que eu tenha dificuldade de operar tudo aquilo, fazendo com que eu me sinta, muitas vezes, incompetente.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    )  
discordo plenamente

12. O smartphone permite que eu coordene melhor minhas tarefas, reuniões e compromissos sociais.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    )  
discordo plenamente

13. Tenho uma relação pessoal e particular com o meu aparelho de smartphone.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    )  
discordo plenamente

14. Ao adquirir um novo smartphone, imagino que o novo aparelho me proporcionará novas possibilidades de comunicação e interação.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    )  
discordo plenamente

15. O smartphone permite um constante fluxo de informação entre os funcionários da minha empresa.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

16.O uso do smartphone favorece o envolvimento e engajamento das pessoas em comunicações via e-mail.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

17.O uso do smartphone me proporciona mais autonomia e flexibilidade no meu dia-a-dia.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

18. O uso do smartphone faz com que eu perca mais tempo na execução de algumas tarefas.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

19. O uso do smartphone faz com que eu tenha mais necessidades e desejos no meu dia-a-dia.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

20. O uso do smartphone proporciona um maior distanciamento entre as pessoas, à medida que minimiza os contatos pessoais.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

21. O fato de poder estar conectado em qualquer lugar e qualquer hora me torna dependente desta tecnologia.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

22. O uso do smartphone me proporciona maior capacidade de improvisação, à medida que gasto menos tempo gerenciando minhas tarefas e agendas.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

23. O fato do smartphone poder ser usado em todo lugar e a todo momento, faz com que seu uso, muitas vezes, invada o espaço de outro indivíduo.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

24. Já me senti desapontado ao comprar um novo aparelho de smartphone, ao perceber que o aparelho não oferecia todos os benefícios e facilidades que almejava.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

25. Decido quando e para quem estarei disponível pelo smartphone, à medida que posso escolher as mensagens que responderei prontamente.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

26. O uso do smartphone pode provocar um distanciamento nas relações interpessoais.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

28. Muitas vezes, sinto um impulso de checar constantemente meu smartphone e mantê-lo constantemente atualizado.

(    ) concordo plenamente (    ) concordo (    ) não concordo/não discordo (    ) discordo (    ) discordo plenamente

### **PARTE 3: PERCEPÇÃO QUANTO A FORMA COMO VOCÊ LIDA COM O SEU SMARTPHONE**

1. Muitas vezes, perco o interesse, mesmo que de forma temporária, quanto ao uso de meu smartphone.

( ) concordo plenamente ( ) concordo ( ) não concordo/não discordo ( ) discordo ( ) discordo plenamente

2. Já deixei de usar meu aparelho de smartphone por um tempo.

( ) concordo plenamente ( ) concordo ( ) não concordo/não discordo ( ) discordo ( ) discordo plenamente

3. Tenho regras próprias de quando ou como devo usar o smartphone.

( ) concordo plenamente ( ) concordo ( ) não concordo/não discordo ( ) discordo ( ) discordo plenamente

4. Procuro me adaptar ao meu smartphone. Se percebo alguma função ou característica do meu aparelho que não lido bem ou não me agrada, procuro criar uma forma para lidar com isso.

( ) concordo plenamente ( ) concordo ( ) não concordo/não discordo ( ) discordo ( ) discordo plenamente

5. Meu smartphone me ajuda no meu dia-a-dia e está sempre comigo.

( ) concordo plenamente ( ) concordo ( ) não concordo/não discordo ( ) discordo ( ) discordo plenamente

6. Eu entendo tudo do meu smartphone. Gosto de aprender novas funções, aprender a usá-las e sentir-me confiante quanto ao uso.

( ) concordo plenamente ( ) concordo ( ) não concordo/não discordo ( ) discordo ( ) discordo plenamente

