

# TRABALHANDO MELHOR OU TRABALHANDO MAIS? UM ESTUDO SOBRE USUÁRIOS DE SMART PHONES CORPORATIVOS

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte\*

Ana Heloísa da Costa Lemos\*\*

Marcelo da Silva Brollo\*\*\*

## Resumo

Observa-se que é crescente, nas empresas, o investimento em soluções de trabalho baseadas em tecnologias móveis. Apesar disso, a literatura nacional e internacional carece de estudos empíricos que abordem os impactos dessa tendência sobre indivíduos e organizações. Este artigo relata os resultados de um estudo exploratório sobre as experiências de 42 profissionais usuários de telefones inteligentes corporativos. A análise das experiências dos participantes revelou que, embora o uso dos telefones inteligentes promova a sensação de alívio da sobrecarga de correio eletrônico e agilize a troca de informações, seu uso permitiu também que houvesse uma extensão considerável das horas de trabalho além do expediente regular e do contexto social onde se dá tradicionalmente. Além de propiciar um enfraquecimento da fronteira entre a vida pessoal e profissional, a tecnologia estudada pareceu estimular o estabelecimento de comunicações mais rápidas e superficiais e a intensificação das demandas de trabalho.

**Palavras-chave:** Telefones inteligentes. Intensificação do trabalho. Bem estar do trabalhador.

## Abstract

The adoption of corporate smart phones to provide employees with mobile access to email is a trend worldwide. In this article, we look at the personal and social implications associated with the use of this technology. To do so, we analyzed the experiences of 42 professionals as they became corporate smart phone users. Although, on the one hand, the use of smart phones is viewed by the participants as promoting relief from email overload and streamlined information exchange, after the device's adoption they also felt more intensively connected to their work and demands. The technology appears to have allowed considerable extension of work beyond regular business hours and the social context where work traditionally takes place, weakening the boundary between personal and professional life. We discuss how corporate smart phones seem to be insidiously promoting work intensification, highlighting the individual and social implications of the technology.

**Keywords:** Smart phones. Work intensification. Employee well-being.

\* Phd. em Administração, Virginia Commonwealth University. Professora do Programa de pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC- Rio). [flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br](mailto:flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br)

\*\* Doutora em Sociologia, Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPERJ). Professora do Programa de pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Coordenadora da área de Organizações do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). [aheloisa@iag.puc-rio.br](mailto:aheloisa@iag.puc-rio.br)

\*\*\* Mestre em Administração, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC/Rio). [mbrollo@gmail.com](mailto:mbrollo@gmail.com)

## Introdução

O debate acerca dos efeitos das transformações no mundo do trabalho, em particular aqueles relacionados à intensificação do trabalho (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2007; BURKE; FISKENBAUN, 2009; GREEN, 2001, 2004a; MELCHIOR, 2008; ROSSO, 2008) tem se fortalecido nas últimas décadas, trazendo à tona aspectos positivos e, principalmente, negativos do fenômeno. De viés predominantemente crítico, a literatura que aborda o tema vem destacando os efeitos deletérios dessa tendência sobre o trabalhador e sobre a sua produtividade, decorrentes do alongamento das jornadas e da intensificação do ritmo do trabalho. Como resultados negativos da intensificação destacam-se o aumento dos níveis de *stress* entre os profissionais que trabalham nessas condições, a fadiga crônica, as mudanças na taxa cardíaca e nos níveis de hormônios, o aumento da pressão sanguínea, o *burnout*, o aumento do consumo de tabaco, café e álcool, dietas inadequadas e colesterol alto. (BURKE; FISKENABAUN, 2009; DAVEZIES, 2007; GREEN, 2004b) Esses autores afirmam, ainda, que o trabalho intensivo causa conflitos trabalho-família, ocasionando também desgastes afetivos.

Apesar da intensificação do trabalho ser resultante de um conjunto de recursos, mecanismos e práticas gerenciais, como a flexibilização das jornadas de trabalho, a polivalência funcional, a gestão por resultados e a remuneração variável (KELLIHER; ANDERSON, 2010; ROSSO, 2008), um aspecto em particular, a incorporação de inovações tecnológicas ao trabalho como os *smart phones*, merece destaque. Esses dispositivos móveis vêm sendo adotados por números cada vez maiores de usuários, e também por organizações, que passaram a incluir telefones inteligentes a sua infraestrutura tecnológica como alternativa ao arranjo em torno de estações de trabalho fixas e de computadores para todos os funcionários, visando fundamentalmente ganhos de eficiência. (CHEN; NATH, 2008; KIM, 2008; VARTIANINEN, 2006) Entretanto, apesar de sua onipresença nos ambientes corporativos, há carência de pesquisas acadêmicas empíricas sobre o impacto desses aparelhos no trabalho e, principalmente, no bem-estar dos trabalhadores. (CARLSON et al., 2009; LYYTINEN; YOO, 2002; MIDDLETON; CUKIER, 2006)

Com vistas a contribuir para o debate acerca do uso dos telefones inteligentes e de seu impacto no tocante à intensificação do trabalho no Brasil, este artigo teve por objetivo compreender como estes dispositivos influenciam os indivíduos na esfera ocupacional e as relações de trabalho contemporâneas. Para alcançar esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa de caráter qualitativo junto a funcionários de uma organização privada prestadora de serviços jurídicos, na qual aparelhos portáteis que viabilizam mobilidade computacional vêm sendo distribuídos aos profissionais que nela trabalham. Com base nas experiências desses profissionais, a pesquisa analisou o impacto do uso de *smart phones* corporativos no dia a dia de trabalho, e apresenta observações preliminares sobre como a tecnologia parece estar afetando os trabalhadores brasileiros, dentro e fora do mundo corporativo.

## A Intensificação do Trabalho

Estudiosos de diferentes campos e matizes ideológicos tem discutido, nas últimas duas décadas, os efeitos das transformações no mundo do trabalho, em particular aqueles relacionados à precarização das relações de trabalho, à flexibilização e à intensificação do trabalho. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2007; BURKE; FISKENBAUN, 2009; CASTEL, 1998; GREEN, 2001, 2004a; KELLIHER; ANDERSON, 2010; MELCHIOR, 2008; ROSSO, 2008) No que diz respeito à intensificação, apesar da preocupação com seus efeitos negativos ser mais recente, o fenômeno em si é relativamente antigo: desde a Administração Científica de Taylor, passando pelo Fordismo e mais recentemente pelo Toyotismo, o foco das principais teorias gerenciais tem sido aumentar a produtividade e tornar o trabalho mais eficiente, o que na maior parte das vezes, redundou em torná-lo também mais intensivo.

Na atualidade, medidas frequentemente adotadas pelas empresas para potencializar a eficiência e alavancar retorno financeiro, como o aumento da produção sem alterações no número de funcionários ou a redução do número de funcionários mantendo o ritmo e volume de operações inalterado, se tornaram fatores comuns de intensificação do trabalho – segundo Melchior (2008), a intensificação tem sua manifestação mais expressiva nas atividades diárias de cada trabalhador, quando sobre ele recai a responsabilidade de dar conta da maior complexidade e volume de tarefas com os mesmos recursos temporais, humanos ou materiais, uma condição típica do trabalho intensificado. A intensificação produzida pelo aumento de demandas e de restrições temporais para a realização do trabalho frequentemente acaba por provocar restrições na qualidade do trabalho produzido, seja ele um serviço ou produto, e por promover efeitos negativos no bem estar dos trabalhadores. (DAVEZIES, 2007)

Um dos principais estudiosos do tema, Green (2001) aborda o fenômeno da intensificação, que se manifesta nas jornadas de trabalho estendidas, no aumento do esforço no trabalho, na exigência de multifuncionalidade da força de trabalho, na cobrança por desempenho superior aos parâmetros tradicionalmente vigentes e na associação entre esse desempenho e as recompensas oferecidas. O autor ressalta que as transformações no mundo do trabalho aumentaram a pressão relativa a prazos, a demanda pela flexibilidade e pelo desenvolvimento de mais habilidades por parte dos trabalhadores. Nesse contexto, as horas de socialização no trabalho foram diminuídas e a insegurança quanto à permanência no mesmo, aumentada.

Para explicar o termo esforço no trabalho, Green (2001) distingue o esforço extensivo, que seria o tempo despendido no trabalho, do esforço intensivo, que seria a intensidade que o trabalho tem, durante as horas trabalhadas. O esforço intensivo refere-se ao grau de energia mental e física colocada no trabalho em busca de maior performance, significando o inverso da “porosidade” do trabalho, isto é, dos tempos mortos, das pausas entre as tarefas. A intensidade do trabalho estaria ligada, segundo Green (2001), a conceitos como performance, eficiência e habilidades. Esses conceitos permitem uma maior compreensão das novas técnicas de gestão de recursos humanos como o *empowerment*, o *mentoring*, o trabalho em equipe, bem como outras práticas que, ao aumentarem o comprometimento dos trabalhadores com as organizações, produzem um esforço disfuncional, isto é, fazem com que os funcionários trabalhem mais e de bom grado. (GREEN, 2001, 2004b; MACKY; BOXALL, 2008) Ainda segundo Green (2001), a intensificação do trabalho teria gerado o aumento de produtividade das últimas décadas, tratando-se de uma condição estrutural do trabalho contemporâneo.

Burke e Fiskensbaun (2009) também afirmam que o montante de trabalho vem aumentando e as razões para isso incluem a reestruturação produtiva, o *downsizing* e a maior insegurança no cenário econômico. Os autores destacam que, muitas vezes, o trabalho intensivo é um requisito para o profissional conseguir alcançar níveis de liderança, ganhar mais dinheiro, ter autorrealização, sentir-se comprometido com os colegas e clientes, aspectos estes que trazem associações positivas para o trabalho de longas horas, na perspectiva do trabalhador. Entretanto, a intensificação também pode ser resultante do medo do trabalhador por ser repreendido ou demitido. Além disso, para esses autores, as pessoas com alto nível de educação tendem a trabalhar mais, bem como aquelas no início de carreira.

Outro estudioso do tema, Rosso (2008) ressalta que a intensificação não deve ser confundida com o aumento de produtividade, pois pode haver aumento de produtividade sem que haja intensificação do trabalho; a racionalização de processos de trabalho seria um exemplo, mas a intensificação está fundamentalmente a serviço de aumentar a produtividade. O autor destaca que a reorganização do trabalho visa não só aumentar sua racionalidade, mas também sua intensidade. Ao chamar atenção para a incorporação de mudanças tecnológicas ao processo de trabalho, o autor argumenta que estas também podem contribuir para aumentar o grau de intensidade do trabalho.

Diversos autores têm observado que práticas de gestão contemporâneas, como horários flexíveis (e mais extensos) de trabalho, polivalência funcional, gestão por resultados e sistemas de remuneração variável, podem contribuir para a intensificação do trabalho. (KELLIHER; ANDERSON, 2010; KELLIHER; GORE, 2006) Ao fragmentar

o tempo de trabalho em períodos, a flexibilização possibilita que o trabalhador “faça o seu horário”, o que na prática acaba por resultar em trabalhar em horários atípicos seja à noite, nos fins de semanas e feriados. (ROSSO, 2008) Em pesquisa realizada com uma amostra de 825 trabalhadores brasileiros, Rosso (2008) observou que um terço dos participantes alegava trabalhar mais horas hoje do que no início de sua vida profissional, sendo que, para algumas categorias profissionais, como bancários e professores, a constatação do alongamento da jornada era majoritária. Na mesma pesquisa, a percepção do acúmulo de atividades também foi relatada por um terço dos participantes. O autor ressalta que a redistribuição de tarefas e o acúmulo de atividades sobre uma mesma pessoa é indicador inequívoco da intensificação do trabalho.

A polivalência e a versatilidade também estão associadas às novas configurações do trabalho, que tem no Toyotismo um marco importante. Exige-se cada vez mais do trabalhador a capacidade de atuar em várias frentes simultâneas, o que acaba por obrigá-lo a realizar mais trabalho dentro da mesma jornada. (ROSSO, 2008) Finalmente, a cobrança por resultados geraria uma pressão interna e externa sobre os trabalhadores, tanto mais intensa em função do ramo de atividade profissional exercida. Impondo-se como uma espada de Dâmocles sobre a cabeça dos trabalhadores, a pressão por resultados seria a forma mais objetiva e insidiosa de mobilizar os esforços individuais e coletivos, sendo sistematicamente revista, atualizada e, sobretudo, intensificada.

Um dos resultados previsíveis da intensificação do trabalho é o aumento dos níveis de *stress* entre os profissionais que trabalham nessas condições. (GREEN, 2001; RAMSAY; SCHOLARIOS; HARLEY, 2000; GREEN; MCINTOSH, 2001) No que diz respeito ao *stress*, a carga de trabalho percebida e a constatação da pressão realizada pelos gestores para que o funcionário leve trabalho para casa ou faça horas extras parecem ser mais importantes do que as reais horas trabalhadas. Este aumento do *stress* leva à fadiga e ao desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, podendo resultar em insatisfação crônica. (MACKY; BOXALL, 2008) Burke e Fiskenaubun (2009) também afirmam que a intensificação do trabalho está associada a problemas de saúde como fadiga crônica, mudanças na taxa cardíaca e nos níveis de hormônios, sono insuficiente, desvios no sistema cardiovascular, aumento da pressão sanguínea, *burnout*, doenças coronarianas, risco de diabetes, aumento do consumo de tabaco, café e álcool, dietas inadequadas e colesterol alto. O trabalho de longas horas dificulta a recuperação das demandas de trabalho e pode causar ainda irritabilidade e conflitos trabalho-família, ocasionando interferência negativa na vida pessoal. Ainda em relação aos efeitos adversos que o trabalho excessivo pode causar, Hulst e Beckers (2006), Green (2004b) e White et al. (2003) citam problemas psicológicos, ansiedade e disfunções no sistema imunológico.

Apesar dos referidos impactos negativos do trabalho intensificado, Allan (1999) ressalta que a maior responsabilidade, envolvimento e autonomia, decorrentes da possibilidade de desempenhar diversas atividades, apesar de levar ao processo de intensificação, pode refletir-se, também, em trabalhadores mais motivados e satisfeitos com o trabalho. Burke e Fiskenaubun (2009) também afirmam que os impactos adversos da intensificação podem ser amenizados, em função: 1) do grau de suporte social experimentado, pelo profissional, em casa e no trabalho; 2) do nível de autonomia e controle da agenda de trabalho; 3) do dinheiro recebido em contrapartida ao esforço; 4) do fato do profissional poder optar por trabalhar muito. Nessa mesma linha de argumentação, Green (2004a) afirma que grande parte do movimento de intensificação é acompanhado por salários maiores e, desta forma, o ciclo produtividade elevada/maiores recompensas atrai novos trabalhadores, ainda mais alinhados às práticas de intensificação.

## A Tecnologia e o Trabalho Contemporâneo

No que diz respeito às inovações tecnológicas, a literatura sobre o tema (GREEN, 2004a; GREEN; MCINTOSH, 2001; PORTER, 2001; HEWLETT; LUCE, 2006) ressalta que a vinculação a sistemas de comunicação modernos deixaria os trabalhadores à

disposição das empresas, que esperam capacidade de resposta e de resolução de problemas instantâneas, mesmo quando o trabalhador está em seu período de descanso. O uso de tais tecnologias diluiria as fronteiras entre o tempo de trabalho e de não trabalho, o que poderia gerar conflitos entre o atendimento a demandas profissionais e pessoais. Esse efeito seria mais intenso entre os analistas simbólicos (REICH, 1994) que executam o mencionado trabalho imaterial, indivíduos cujo labor consiste em resolver problemas, mobilizando o intelecto e a afetividade. Mas a mobilização dessas dimensões não exclui o esforço físico, apenas soma-se a ele. O desgaste dos analistas simbólicos não se resume ao desgaste físico, mas incorpora outras dimensões de sua individualidade.

Ao abordar o que conceitua como mudança tecnológica enviesada pelo esforço (*effort-biased technological change*), Green (2004a) argumenta que as mudanças tecnológicas aumentam a produtividade dos trabalhadores de alto esforço em relação aos de baixo esforço. As mudanças tecnológicas contribuem para a diminuição da porosidade do trabalho contribuindo para o aumento da intensificação do mesmo. (GREEN; MCINTOSH, 2001) Pode-se citar os *call-centers*, com seus sistemas de redirecionamento e controle de fluxo de chamadas que, ao distribuírem as ligações entre os atendentes, reduzem ao máximo a ociosidade dos trabalhadores. Green (2001) destaca que a tecnologia facilita o controle e a mensuração do desempenho dos trabalhadores, além de possibilitar, por meio dos computadores, telefones móveis e conexões pela internet, o trabalho em locais pouco convencionais como aeroportos, aviões, trens e restaurantes. O tempo livre seria assim engolfado pelo trabalho e a tecnologia, longe de liberar ou reduzir a carga dos trabalhadores, acabaria por intensificar-lhes o trabalho.

Hewlett e Luce (2006), ao discutirem os denominados *extreme jobs*, também apontam a tecnologia como facilitadora do processo de intensificação, induzindo à mudança nas expectativas e no comportamento do funcionário. Os autores afirmam que os novos níveis de conectividade propiciam a intensificação do trabalho, pois a comunicação moderna levaria as pessoas a mudarem seus comportamentos, o que pode ser visto no hábito dos indivíduos não desligarem seus telefones celulares e *smart phones*, não importando o dia, a hora ou a ocasião. Assim, estes profissionais podem estar quase que ininterruptamente, à disposição do trabalho, logo o número de horas trabalhadas é aumentado pela tecnologia. (BURKE; FISKENBAUN, 2009) Também para Porter (2001) os novos dispositivos tecnológicos aumentam a expectativa de que as pessoas estejam disponíveis para serem contatadas a qualquer momento. Segundo este autor, a tecnologia é capaz de melhorar a vida dos indivíduos, mas também carrega efeitos negativos, pois permite às pessoas estarem em contato permanente com o local de trabalho. Para Porter (2001) está se tornando prática corrente esperar disponibilidade dos trabalhadores durante as 24 horas do dia, com isso, muitas empresas estariam mantendo expectativas abusivas pelo tempo e energia dos profissionais.

## ○ trabalho e os dispositivos móveis

Estudos que investigam padrões de uso de tecnologias pelos trabalhadores nem sempre atentam para a contribuição de artefatos tecnológicos na realização de trabalho suplementar. (FENNER; RENN, 2004; BOSWELL; OLSON-BUCHANAN, 2007) Esse é o caso, por exemplo, dos *smart phones* corporativos, cuja adoção progressiva poderia causar ou potencializar a intensificação do trabalho. Se por um lado esses dispositivos proporcionariam ganhos de eficiência e novas funcionalidades aos indivíduos, por outro eles também poderiam criar uma confluência dos inconvenientes tradicionalmente associados à mobilidade bem como ao correio eletrônico. (MIDDLETON; CUKIER, 2006) Ao possibilitar novos padrões de trabalho ajustados às necessidades da economia e da organização, a nova tecnologia também entraria no dia a dia do trabalhador e das comunidades de forma ubíqua e sem precedentes.

A constante mudança no ambiente físico de trabalho faz com que a realização de tarefas nos dispositivos móveis eventualmente se dê em espaços públicos, como salas de espera, aeroportos e hotéis, nos quais o indivíduo estaria sujeito a mais dis-



trações e interrupções do que trabalhando em uma estação fixa na própria organização. (DAVIS, 2002) Ao contrário dos *desktops* ou mesmo de computadores portáteis, dispositivos móveis como os *smart phones* estão sempre com seus usuários, o que poderia estimular hábitos de uso intensivo e até compulsivo. (LYYTINEN; YOO, 2002) Há questionamentos quanto à possibilidade de maior sobrecarga mental em função da realização de tarefas múltiplas e das atribuições criadas pela própria tecnologia. (JARVENPAA; LANG; TUUNAINEN, 2005) A organização do trabalho em si também se modificaria, devido à necessidade de administrar recursos dispersos em múltiplas localizações, como documentos, arquivos e senhas, e à eventual duplicação de recursos. (KLEINROCK, 2001) Com o passar do tempo, os usuários estariam também sujeitos a experiências negativas associadas, por exemplo, a problemas com a cobertura de sinal, e à sensação de insatisfação com seus aparelhos em função de um novo leque de necessidades criadas pelo uso, como baterias mais duradouras, dispositivos mais rápidos, maior capacidade de armazenamento, entre outros. (JARVENPAA; LANG; TUUNAINEN, 2005)

Usuários de *smart phones* podem também estar mais sujeitos a trespassar o limite entre a vida no trabalho e a vida privada (CHEN; NATH, 2008) em face da permeabilidade promovida pela tecnologia na fronteira entre os universos profissional e familiar. Chesley (2005) observou em sua pesquisa com 1.367 trabalhadores de quatro empresas nos Estados Unidos que aqueles que têm acesso *on-line* em casa e no escritório trabalham em casa em média 5,9 horas por semana. Segundo a autora, tal tendência parece particularmente problemática para os indivíduos que tem menor capacidade de delimitar a vida pessoal e a profissional, que estariam mais propensos a sofrer as consequências da insatisfação do trabalho, como o *stress* e os conflitos conjugais. (CHESLEY, 2005)

Outro problema relativo ao uso descomedido dos *smart phones* seria a interferência destes na eficácia de atividades profissionais presenciais, como reuniões e outros encontros de trabalho, que ficariam mais sujeitos à interrupção e à desatenção associada ao uso dos dispositivos. (MIDDLETON; CUKIER, 2006) Isso poderia ser uma consequência da crença pelo usuário de que há, por parte da organização, a expectativa de receber respostas imediatas do trabalhador, em face do investimento feito em tais tecnologias promotoras de acessibilidade. (CHEN; NATH, 2008; SCHLOSSER, 2002) Há também questionamentos relativos ao uso da tecnologia móvel pelas organizações como meio de aumentar o controle sobre a localização e a produtividade de funcionários. (DAVENPORT; PEARLSON, 1998) Além disso, discute-se o possível desestímulo à interação no trabalho resultante do uso conspicuo da tecnologia para trocar informações à distância com pares, superiores, subordinados e clientes, em detrimento do contato direto presencial. (JARVENPAA; LANG; TUUNAINEN, 2005)

A literatura sobre o impacto da mobilidade sugere que a adoção deste tipo de tecnologia no contexto do trabalho promoveria experiências paradoxais. (JARVENPAA; LANG; TUUNAINEN, 2005) Não obstante, a adoção de telefones inteligentes pelas organizações parece ser um fenômeno moderno e uma tendência em progressão. Mas como o uso desses dispositivos tem afetado o dia a dia de trabalho e as relações de trabalho quando adotados formalmente pelas empresas? E qual o papel desses dispositivos na intensificação do trabalho? Esta pesquisa buscou responder a essas questões.

## Método de pesquisa

A literatura destaca que investigações que buscam entender aspectos ainda pouco explorados de um fenômeno, norteadas por perguntas do tipo "como", são mais adequadamente conduzidas com base em estratégias de investigação de natureza qualitativa (CRESWELL, 1997; KUGELMANN, 1992; MOUSTAKAS, 1994; SALDAÑA, 2011; SCHABRACQ; COOPER, 1997) que permitem explorar o objeto investigado com menor direcionamento e maior profundidade. Dado que o presente estudo buscou compreender como os dispositivos móveis estão influenciando o trabalho contemporâneo, optou-se por essa estratégia, que conduziu a uma coleta de dados baseada

em entrevistas presenciais, orientadas por um roteiro com perguntas amplas. Essa abordagem visou explorar a vivência dos usuários dos telefones inteligentes, mas evitando ao máximo direcioná-los em seus relatos, tal como ocorreria em entrevistas com roteiros muito estruturados. As poucas perguntas abertas permitiram que os entrevistados abordassem as várias dimensões de suas experiências, e enriquecessem suas narrativas com opiniões e eventos pessoais. (BOEIJE, 2010; MCCRACKEN, 1988)

## Participantes e procedimentos

Foram realizadas entrevistas com 42 usuários de telefones inteligentes corporativos, funcionários de uma organização privada prestadora de serviços jurídicos com sede em dois estados. Para manter em sigilo a identidade da organização e dos participantes, neste trabalho a empresa recebe o nome de Escritório X, os entrevistados são referenciados através de códigos numéricos e o gênero gramatical masculino foi adotado nas citações incluídas no artigo, independentemente do sexo do participante. No período em que as entrevistas foram realizadas, 53 funcionários do Escritório X eram usuários de telefones inteligentes. Por estarem temporariamente trabalhando fora do país, em licença maternidade ou de férias, 11 funcionários não participaram da pesquisa.

Todos os participantes da pesquisa tinham *smart phones* fornecidos pelo Escritório X, com acesso integral ao correio-eletrônico corporativo, internet e telefonia celular. Durante as entrevistas, 27 participantes disseram ter solicitado *smart phone* à empresa, 10 disseram que a ferramenta lhes fora ofertada pela organização, e 4 participantes disseram que a utilização do aparelho era uma exigência do escritório. Segundo informado pelo gerente de sistemas da empresa, a escolha dos aparelhos na organização ficava a critério dos usuários, sendo que a maioria usava o *Blackberry*.

Foram entrevistados 19 diretores, 4 gerentes, 16 advogados e 3 engenheiros. Embora haja mulheres nos quatro grupos, a maioria dos participantes era do sexo masculino (31 homens e 11 mulheres). A idade dos entrevistados variou de 26 a 79 anos, sendo a idade média 38 anos. Todos os participantes tinham no mínimo o curso superior completo, sendo 22 com especialização ou MBA, e 8 com mestrado completo. O tempo médio de experiência dos profissionais como usuários do aparelho no período das entrevistas era 10 meses, sendo o tempo máximo 2 anos e o mínimo 1 mês.

As entrevistas duraram em média 45 minutos e foram realizadas em locais e horários escolhidos pelos entrevistados. O conteúdo das entrevistas foi gravado e posteriormente transcrito para permitir a análise e categorização dos dados.

A análise das informações coletadas teve como foco revelar aspectos comuns vivenciados pelos usuários de *smart phones*, por meio de análise de conteúdo das entrevistas transcritas. Numa primeira etapa, foram identificados trechos das entrevistas que eram relevantes para a questão da pesquisa, eliminando-se redundâncias e digressões. Em seguida, para cada participante, os trechos selecionados foram agrupados em temas e categorias em função das questões centrais de que tratavam. Após essa etapa, as categorias e suas interrelações essenciais foram comparadas entre participantes. Os aspectos comuns aos relatos de todos os entrevistados foram organizados em cinco categorias que estruturam os aspectos comuns vivenciados pelos indivíduos que participaram da pesquisa, a saber: 1) a diluição das fronteiras organizacionais; 2) a expansão da jornada de trabalho; 3) a intensificação do controle; 4) a transformação nos padrões de comunicação; e 5) o uso pervasivo.

## Análise dos resultados

Tendo como base os relatos obtidos, buscou-se identificar os principais aspectos que pautam a experiência dos usuários de dispositivos móveis corporativos entrevistados. Os tópicos seguintes sintetizam e ilustram as categorias identificadas como descritoras da experiência analisada.

## A diluição das fronteiras organizacionais

Os entrevistados percebem os dispositivos móveis como ferramentas que facilitam sua rotina e ajudam a lidar melhor com pressões e demandas profissionais, permitindo ao usuário dar continuidade a suas tarefas mesmo quando ausente do ambiente organizacional. A ferramenta parece promover nos participantes um senso de maior dinamismo, de maior disponibilidade e visibilidade junto a seus pares e clientes. Sua portabilidade e facilidade de operação também foram mencionadas como motivação para o uso, especialmente quando comparadas a outras alternativas tecnológicas:

Facilita em eu não ter que vir correndo para cá (o escritório) se eu tenho um assunto urgente e tenho algum outro assunto que eu tenho que resolver fora do escritório, e eu saber que posso aproveitar o Blackberry para responder e não ter que estar em dois lugares ao mesmo tempo. (E4)

É como se o escritório estivesse junto de mim. É um apêndice do escritório que eu posso levar para qualquer lugar. É uma partícula do escritório que me dá acesso a muita coisa. [...] Eu já tinha feito um investimento na compra de um laptop, só que dependendo da viagem aquilo acaba se tornando mais um fardo do que um facilitador. Nos aeroportos, nos controles, você tem que abrir a bolsa tirar aquilo, enfim, atrasa o embarque. (E5)

Para os entrevistados, o correio eletrônico e as mensagens externas e internas do escritório criavam um enorme fluxo de informação que requeria sua atenção por longos períodos de tempo. A demanda intensa gerada pela leitura e resposta da correspondência eletrônica fez do gerenciador de correio eletrônico o principal aplicativo utilizado pelos participantes em seus telefones inteligentes: *“Não faço nada mais do que responder e-mail. Eu uso muito em viagem, eu fico respondendo aos clientes, conectado ao escritório...”* (E26). Também houve menções à utilização da agenda e ao acesso aos dados de contato de pares e clientes, porém com muito menor frequência. Assim, nas narrativas analisadas, o *smart phone* aparece principalmente como um dispositivo que dá aos usuários suporte para a administração do fluxo de correspondência eletrônica fora do ambiente de trabalho, eliminando restrições de local e horário:

Eu saía de reunião e sempre acabava vindo para cá [...] O e-mail é um bombardeio [...] Se eu passasse à tarde numa reunião externa e eu não fosse ao escritório hoje, amanhã de manhã o meu dia inteiro seria só lendo e-mail. Então eu acabava me obrigando a voltar para cá para dar uma lida em tudo, dar uma organizada. Hoje em dia não. Vou para casa e fico lá no blackberry. É muito melhor! [risos] (E20)

Como eu faço a gestão desta unidade como um todo, às vezes eu tenho que estar em reuniões fora. Até mesmo na minha casa eu tenho uma visibilidade melhor dos meus e-mails, eu consigo atender às solicitações mais rapidamente mesmo estando ausente. (E30)

Os participantes usam o aparelho de forma intermitente, muitas vezes ao longo do dia, por pequenos períodos de tempo, predominantemente para a redação de mensagens de correio eletrônico: *“[...] são respostas curtas, nada tão elaborado* (E26). Tarefas que exigem textos mais complexos aparentemente não são feitas nos telefones inteligentes, principalmente em função da dificuldade para a digitação criada pelos teclados de dimensões reduzidas. Geralmente o uso se dá numa diversidade de ambientes e circunstâncias e, com frequência, no deslocamento entre a casa e o trabalho:



Utilizo muito no trânsito, muito mesmo. [...] No sinal, porque me dá um pouco de enjoio quando tá andando [...] A maioria das vezes é vindo para o escritório ou saindo do escritório. Então eu já consigo adiantar muita coisa, principalmente lendo e-mails, já respondendo inclusive assuntos urgentes. (E5)

Hoje eu trabalho na sala do dentista, trabalho no aeroporto. Outro dia, eu estava indo jantar com uns amigos e o pessoal demorou. Eles tiveram um problema e se atrasaram. Eu nem percebi que eles tinham se atrasado. Pedi um vinhozinho, pedi uma comidinha, comecei a trabalhar (com o Qtek). Quando eles chegaram, pediram desculpas: "Chegamos atrasados." Eu disse: "Cara, nem percebi que vocês chegaram atrasados [...]". É totalmente integrado, o privado com o trabalho. (E21)

De todo modo, é comum à experiência dos entrevistados a diluição da separação entre o tempo de trabalho e o tempo de não trabalho, devido à possibilidade de realizar parte do trabalho em qualquer hora e local graças ao uso dos *smart phones*. Os relatos analisados indicam que o uso dos dispositivos facilitou a interferência de assuntos da esfera profissional em outras esferas da vida dos participantes: "*Antigamente tinha a mentalidade você trabalha quando chega no trabalho. Agora não tem mais. Agora você está ubiquamente ligado*" (E25).

De forma geral, observou-se nos relatos dos participantes a ênfase na possibilidade criada pelo *smart phone* de desvincular atividades profissionais do local e horário formais de trabalho onde seriam normalmente conduzidas. Apesar de alguns entrevistados ressaltarem a comodidade proveniente do fato de poderem acessar e responder suas mensagens a qualquer hora e momento, observa-se que o uso dessa tecnologia teve efetivamente o efeito de diluir as fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho, como descrito na literatura sobre intensificação. (GREEN, 2004a; GREEN; MCINTOSH, 2001; PORTER, 2001; HEWLETT; LUCE, 2006) Como corolário dessa diluição, a intensificação se manifesta, como detalhado na próxima seção, no alongamento da jornada de trabalho, que passa a engolfar também momentos que eram tipicamente momentos de não trabalho.

## A expansão da jornada de trabalho

A possibilidade de trabalhar além das fronteiras organizacionais acaba por ter, como consequência, a intensificação do trabalho. Trabalha-se mais, em situações e locais pouco convencionais, mas os entrevistados nem sempre elaboram esse aumento como uma sobrecarga, alguns referem-se à possibilidade de responder *e-mails* antes de chegar ao escritório como um alívio, pois diminuí o volume de trabalho a ser gerenciado ao se chegar ao local de trabalho:

Acesso de manhã antes de vir para o trabalho, para não chegar e ter aquela caixa lotada. Acesso antes de dormir também. [...] Eu não perco muito tempo e alivia. Eu confesso: no início eu achei que ficaria angustiado com o aparelho, mas não, ele aliviou, ele facilitou a minha vida. (E26)

Quando eu chego ao escritório, metade dos e-mails eu já dei conta. [...] Então o meu trabalho ficou muito mais otimizado dentro do escritório. (E12).

A diminuição do tempo gasto com o *e-mail* no escritório parece dar aos usuários a chance de se dedicar a atividades que requerem maior capacidade intelectual, o que se traduz na percepção de um dia mais produtivo: "*A sobrecarga de e-mail realmente atrapalha o trabalho mais intelectual. A gente tem que sentar e o trabalho está sempre sendo interrompido*" (E9). No entanto, o incremento na quantidade de mensagens eletrônicas tratadas pelos entrevistados se deu, em grande parte, em contrapartida à extensão dos locais e horários de trabalho propiciados pelos dispositivos móveis e vários relatos revelam essa percepção:

Se eu estiver vindo para o escritório, se eu tiver viajando, onde quer que esteja eu posso saber o que está acontecendo [...] Apesar de trazer algum inconveniente durante os fins de semana ou tarde da noite. (E32)

Eu já chego com os e-mails lidos, que eu li no café da manhã. Então, com esta ferramenta, apesar de ter que estar trabalhando mais tempo, me dá uma comodidade maior. (E12)

Como nós temos clientes em fusos horários completamente diferentes, eu consigo tratar de alguns clientes em horas completamente malucas para o trabalho normal, não preciso estar fisicamente aqui. Resolvo as questões possíveis a qualquer hora e isso mudou bastante, entendeu? (E21)

Curiosamente, alguns participantes afirmaram não ter havido mudança no seu local de trabalho, apesar de terem mencionado que dedicam parte do tempo usado anteriormente para lazer e descanso para gerenciar seu *e-mail*. Embora seja uma tarefa intrinsecamente relacionada ao trabalho exercido, o tratamento do correio eletrônico, de maneira geral, parece estar associado à sensação de tempo perdido, dado que nenhum trabalho substantivo foi realizado: “*eu uso para descarregar, não só para apagar spam, mas para ler, responder e descartar e-mails, de modo que quando eu chego no escritório eu estou zerado e posso trabalhar de verdade.*” (E24)

Todavia, em seus relatos, os entrevistados também mencionaram que o aumento da carga de trabalho e as horas adicionais são muitas vezes obtidas não só no tempo ocioso da rotina regular de trabalho, mas também no tempo de descanso e lazer do indivíduo:

Ele aumenta a produtividade do escritório. Primeiro, porque você trabalha em casa, trabalha no tribunal, quando está em julgamento [...] Eu estou lá no tribunal, estou trabalhando. Quer dizer, muito mais tempo, e é isso, trabalho a toda hora. (E17)

Já tive férias com o Blackberry que passava algumas horas do meu dia, três a quatro horas, só respondendo e-mails. (E20)

Aumentou muito a minha carga de trabalho, de horário de trabalho, porque antigamente eu ficava no escritório oito, dez horas; agora, eu estou obviamente trabalhando em casa nos finais de semana. (E12)

A grande verdade é que, com este aparelho, a gente está vinte e quatro horas trabalhando. (E19)

Conforme destaca Green (2001), a tecnologia, ao possibilitar o trabalho em locais pouco convencionais como aeroportos, aviões, trens e restaurantes, leva seus usuários a utilizarem os horários de descanso e lazer para realizar atividades pertinentes ao trabalho, conscientemente ou não. Desta forma, o uso de *smart phones* acaba por tornar comum o hábito de trabalhar fora do horário de expediente, sem que o usuário necessariamente perceba essa atividade como trabalho efetivo, naturalizando tal comportamento como uma decorrência inexorável da dinâmica do ambiente de negócios contemporâneo. Nesse sentido, essa tecnologia propicia, sobretudo, o aumento do esforço extensivo, isto é, do tempo despendido com o trabalho. (GREEN, 2001) As experiências dos participantes sugerem que o uso de *smart phones* tem papel relevante, embora insidioso, na intensificação do trabalho, na medida em que deixaria os trabalhadores à disposição das empresas de forma permanente, sobretudo quando empregadores passam a esperar respostas imediatas a suas demandas pelo uso da tecnologia, como detalhado na próxima seção.

## A intensificação do controle

Na visão de diversos participantes, há uma associação do uso dos aparelhos à expectativa de maior disponibilidade e ao aumento de cobranças de prontidão às demandas de trabalho, dentro e fora do expediente regular. Mais do que uma autoexigência, tal tendência aparece nas entrevistas como uma determinação manifestada por superiores hierárquicos: “*Eu já conversei com ela [sua subordinada] que eu vou querer dela uma resposta rápida a qualquer hora que seja, mesmo que seja fim de semana.*” (E2). Gerentes intermediários, na medida em que são cobrados quanto a sua própria disponibilidade, repassam tais expectativas aos seus subordinados:

Com relação aos meus subordinados, eu cobro deles até domingo (E30);

Me sinto cobrado por causa do aparelho [...] E vou cobrar mais da minha equipe. Quanto mais eu for cobrado mais cobrarei da minha equipe” (E17);

Consigo saber o que minha equipe está fazendo, monitorar em tempo real se estão seguindo as minhas diretrizes, em termos de prazos. (E39)

Com subordinados foi muito bom, porque eu posso gerenciar. Não preciso estar presente [...] as coisas fluem mais, eu posso encaminhar as coisas para minha secretária para passar para a equipe. (E26)

De forma geral, percebe-se um aumento das pressões sobre os diversos entrevistados, a despeito de seu nível hierárquico na empresa:

Eu já levei várias chamadas esta semana dos meus diretores: que eu não li um e-mail importante de uma hora atrás, que eu não olho o tempo todo. E o aparelho é uma extensão disto. (E9)

Se você tem o aparelho, a pessoa já parte do princípio que você está apto a responder. Assim inverte o jogo, o não fazer cria uma obrigatoriedade de dar uma justificativa: “desculpa, não vi o seu e-mail por que eu estava jantando”, “não vi o seu e-mail porque eu estava fazendo aquilo”. Não é mais, simplesmente, eu excepcionalmente vi e respondi. Do ataque você fica na defensiva, porque não respondeu naquela hora. (E10)

Estive nos EUA ano passado [...] Percebi que eles exigem pelo menos um OK em pouco tempo, para saber se você recebeu (a mensagem) [...] Sempre que recebo alguma coisa, eu não demoro mais do que trinta minutos para responder. Isto não acontecia quando eu viajava. (E26)

No discurso dos gerentes entrevistados transparece o senso de legitimidade da cobrança de disponibilidade do funcionário a quem a tecnologia é conferida. A aceitação dessa cobrança tende a vir acompanhada de maior ansiedade, por parte dos subordinados, em decorrência da intensificação do controle exercido pela cadeia de comando superior através dos dispositivos móveis. Os relatos sugerem, portanto, que a utilização de *smart phones* pode estimular uma intensificação das cobranças por disponibilidade e prontidão enfrentadas pelos usuários, como abordado por alguns autores. (CHEN; NATH, 2008; SCHLOSSER, 2002) Há também nas entrevistas fortes indícios de que a tecnologia adotada pela empresa serviu para aumentar o controle da organização sobre seus colaboradores e a mensuração de seu desempenho, não só durante o expediente normal de trabalho (DAVENPORT; PEARLSON, 1998; GREEN, 2004a), como também em locais, horários e contextos sociais que extrapolam os contratos tipicamente estabelecidos entre organizações e indivíduos.

## A transformação nos padrões de comunicação

As principais mudanças nos hábitos de trabalho observadas se concentram nas atividades de comunicação. Houve, por exemplo, uma redução no uso do telefone: *"Tem vezes que eu viajo e não ligo nem uma vez para o escritório, porque eu mando e-mail. Minha secretária lê na hora"* (E12). As limitações intrínsecas do canal de comunicação provido pelos telefones inteligentes, no que tange ao correio eletrônico, são percebidas pelos usuários como um ponto positivo, na medida em que permite a obtenção de ganhos de eficiência e rapidez nas interações:

Você acaba sendo mais objetivo, resolve na hora. A gente é latino, acaba falando um pouquinho a mais no telefone. Uma coisa que você ia resolver em meio minuto você acaba resolvendo em cinco, porque você ficou batendo papo no telefone, não completa a ligação [...] Cai, você está falando e desvia a atenção, blá, blá, blá [...] tem mil interrupções. No e-mail você digitou ali e foi. (E14)

Numa conversa telefônica, para discutir uma coisa muito específica, demora meia hora. Tem os dez primeiros minutos de papinho e mais dez minutos de papinho no final, no miolo vai ficar o que interessa [...] (E9)

O registro automático das instruções passadas para as equipes e subordinados, proporcionado pelo correio eletrônico é também percebido como uma vantagem dessa forma de comunicação sobre as ligações telefônicas tradicionais. Alguns usuários afirmaram que instruções verbais estão mais sujeitas a vieses de interpretação, o que seria minimizado através do registro por escrito do que foi decidido: *"Tudo que é falado não é registrado. O principal motivo da utilização do Qtek é porque aquilo fica registrado, tudo aquilo que você disse. Evita o disse me disse."* (E4)

Alguns entrevistados afirmaram também que o uso dos telefones inteligentes alterou a forma como se relacionavam com pares, superiores e subordinados. O aumento da acessibilidade e velocidade nas trocas era percebido como uma vantagem para as interações no trabalho, mesmo frente às limitações impostas às comunicações, em termos de profundidade, riqueza e interatividade:

Ficou muito mais rápido, hoje em dia a troca de informações é muito mais rápida [...] um exemplo muito comum aqui, que talvez não aconteça em outros setores, é alguém daqui estar num julgamento. Você não pode ficar falando ao telefone no julgamento se não você atrapalha os juízes. O que acontece com o Blackberry é que as pessoas já vão mandando de lá. Acabou de julgar tal caso, procedente. Então você vai recebendo na mesma hora exatamente o que está acontecendo. (E10)

Este aparelho te permite um acesso à comunicação com o cliente com a equipe de trabalho de forma que, com qualquer emergência, você tem o acesso à informação e você não fica ansioso para tomar conhecimento de como estão as coisas. Por outro lado, quando você lembra, tem uma ideia, você observa alguma coisa, você tem uma ferramenta para comunicar as pessoas envolvidas naquele trabalho, naquela ideia. Facilitou muito a vida, esta acessibilidade é que oferece o aparelho em termos de comunicação. (E33)

Ele facilitou a minha comunicação com os clientes, com o escritório, possibilitou uma maior dinâmica no meu dia a dia em termos de estar fora do escritório para atender clientes, me mantendo disponível e acessível para contato ainda que eu não estivesse no escritório. (E26)

De forma conclusiva, no que diz respeito à comunicação entre os indivíduos, a redução de barreiras temporais e espaciais gerada pelo uso dos dispositivos, não pareceu se traduzir numa maior proximidade das relações que mantinham com seus pares. Em vez disso, os novos padrões de comunicação adotados com o uso dos tele-

fonos inteligentes tiveram por base a impessoalidade, o controle, e a velocidade das trocas de informação. Nesse sentido, com base nos relatos dos entrevistados, pode-se inferir que a utilização dos dispositivos tenha favorecido, na realidade, o enrijecimento – e até empobrecimento – das relações interpessoais no trabalho, no que tange à sua subjetividade natural. (JARVENPAA; LANG; TUUNAINEN, 2005)

## ○ uso pervasivo

As experiências de diversos usuários dos telefones inteligentes sugerem que o uso ubíquo pode estar associado a comportamentos quase compulsivos. Nesses casos, o usuário parece perder a capacidade de controlar seus impulsos para utilizar o aparelho, independentemente do local, horário, e contexto social em que se encontra. Em algumas narrativas, o uso é comparado pelo próprio participante a um vício: *“Trabalho fim de semana, férias. Eu leio o tempo todo. Durmo com ele. É viciante.”* (E16)

É a relação com trabalho. É curiosidade do que está chegando de trabalho, de perguntas do cliente, e eu não resisti em olhar o raio da mensagem que chegou. Quando está piscando em vermelho eu tenho que ver o que está acontecendo, o que veio dali. É um pouco de obsessão... É um pouco de maluquice mesmo. (E2)

Como eu estou com 30 anos, minha esposa entende este investimento na carreira que é importante, mas sem dúvida nenhuma o smart phone gera uma dependência. (E31)

[O dispositivo] trouxe um conforto muito grande, apesar do estresse que causa, pois você cria uma certa dependência[...] Eu, por exemplo, não vivo sem o Qtek. Quando para, eu fico maluco. (E11)

Quando chega sexta-feira a noite, eu procuro desligar o Blackberry e, teoricamente, não ler mais. Mas às vezes, quando estou esperando um e-mail de algum cliente, tem muito louco que responde no fim de semana. Achava que era só eu [...] Então ligo o Blackberry, acabo lendo, respondo se vejo que é urgente. Em tese, não quero vincular o Blackberry ao fim de semana, mas às vezes você não consegue fazer exatamente aquilo que você quer, você acaba pegando e respondendo algumas coisas. (E22)

A análise do conjunto de experiências sugere que essa tendência parece ser facilitada pelos telefones inteligentes, mesmo em comparação com outras tecnologias móveis: *“Eu era um pouco mais disciplinado com o laptop. Por outro lado, eu passo menos tempo com o laptop aberto e mais tempo olhando aquela maquininha [telefone inteligente]”* (E9). No entanto, vários relatos sugerem que o uso pervasivo pode estar em parte associado ao aumento das pressões do universo do trabalho, ampliado pela adoção dos dispositivos.

Para diversos participantes, esta tendência ao uso pervasivo do dispositivo móvel está associado a conflitos familiares. Num dos relatos, observa-se o impacto do uso ubíquo nas pessoas com que o usuário se relaciona na esfera pessoal: *“ela [sua esposa] diz que tem vontade de jogar o blackberry pela janela!”* (E23). Em alguns casos, a descrição do entrevistado da utilização conspícua do dispositivo no ambiente privado se assemelha, inclusive, a de comportamentos típicos dos transgressores de normas sociais: *“Nas minhas férias eu ia todo dia de noite escondido da minha esposa ler os e-mails”* (E31); *“Até numa festa, se tem algum assunto urgente, eu vou num cantinho para ver.”* (E38) É importante ressaltar que experiências de conflitos conjugais, em decorrência do uso pervasivo e conseqüente desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, foram relatadas tanto por participantes do sexo masculino, quanto do feminino:

Minha mulher reclama, e é um dos problemas que eu venho tentando contornar [...] Até porque, um dos meus casamentos já acabou por causa do excesso de trabalho [...]



Então, tenho procurado me policiar muito por causa da minha mulher, que reclama, sim, quando eu estou com ele (o telefone inteligente) dentro de casa. (E22)

Meu marido às vezes reclama um pouco, principalmente agora que eu tenho um bebê e, muitas vezes, eu estou fazendo alguma coisa para ele e estou olhando o e-mail. Então meu marido, às vezes, reclama um pouco: "Poxa, dá uma atenção para a sua família... Hoje é sábado... Hoje é domingo..." Ele se sente muito mais escravo do que eu, porque ele diz que eu deixo muito de estar com eles para ficar ali respondendo em horários que seriam deles. (E38)

Eu acho que isto aqui é... O mundo corporativo, ele pressiona todo mundo para cada vez você produzir mais. Você tem um ponto ótimo e se você ultrapassar este ponto você fica doente e começa a afetar a sua vida particular. Enquanto não chega a este ponto e ultrapassa este ponto você vai tentando produzir mais [...] Quando alguém chega e reclama, seja a família, a namorada, a mulher, os filhos, você dá uma recuada, porque eu acho que a tendência é você assumir cada vez mais coisas e o Blackberry ajuda nisso. (E10)

Os comportamentos relatados pelos entrevistados são atribuídos pela literatura aos usuários dos *smart phones* (CHEN; NATH, 2008; LYTTINEN; YOO, 2002; JARVENPAA; LANG; TUUNAINEN, 2005; SCHLOSSER, 2002), na qual a tecnologia é discutida quanto ao seu potencial para deflagrar tendências compulsivas, e consequentemente provocar efeitos negativos na saúde dos indivíduos e nos seus relacionamentos pessoais. O uso pervasivo é reforçado como uma tendência através dos depoimentos tomados, que revelam a intolerância dos cônjuges ao aparelho e a necessidade, eventualmente, de ocultar o uso do mesmo. Claramente, aparece nos relatos dos entrevistados que a diluição das fronteiras entre trabalho e vida privada, ampliada pelos dispositivos, pode intensificar o desequilíbrio entre as esferas profissional e pessoal e provocar conflitos familiares. (MACKY; BOXALL, 2008; BURKE; FISKEBAUN, 2009) Aparentemente, o uso pervasivo parece ser engendrado por características intrínsecas à tecnologia, como a portabilidade e facilidade de uso, e por características individuais inerentes ao usuário, mas também pela influência do controle ampliado das organizações sobre os profissionais quando ela formalmente adota a tecnologia. Nesse contexto, os *smart phones* parecem ser um acessório inequívoco a serviço da intensificação do trabalho.

## Conclusões

A grande disponibilidade dos serviços móveis e sua adoção pelas empresas, uma consequência direta da oferta em larga escala dos serviços de comunicação, da infraestrutura e da multiplicidade de serviços de informação, também denominada convergência digital (LYTTINEN; YOO, 2002), tem provocado mudanças em vários domínios da vida nas sociedades contemporâneas. Além de ser um objeto tecnológico, os dispositivos móveis são também objetos sociais (BROWN; GREEN; HARPER, 2002; GREEN, 2000) e seu uso parece influenciar também a forma como o trabalho é realizado, o nível de intensidade do trabalho e seu potencial para afetar a vida das pessoas em outras esferas de sua existência. Agora as pessoas se deslocam geograficamente, mas o trabalho permanece com elas, o que acaba por prolongar o tempo dedicado ao mesmo.

Utilizando métodos de pesquisa qualitativa, este estudo buscou analisar as experiências de usuários de dispositivos móveis, identificando pontos em comum de suas vivências em relação às proposições encontradas na literatura acadêmica sobre esses dispositivos, bem como seu impacto na intensificação do trabalho. Na medida em que a disponibilidade de estudos empíricos sobre o tema ainda é baixa, destaca-se como primeira contribuição desta investigação a descrição das experiências de uso de *smart phones* por profissionais cujas atividades dependem prioritariamente da obtenção, análise e transferência de informações.

A princípio, observou-se nas narrativas analisadas a menção a aspectos como o aumento de produtividade e a obtenção mais rápida de informações críticas (DAVIS, 2002), e uma maior conexão do indivíduo a sua equipe e à organização. (SCHLOSSER, 2002) Entretanto, contrariamente ao que Davis (2002) propôs, o aumento de eficiência percebida pelos entrevistados decorreu da redução de trabalho secundário (administração do correio eletrônico) durante o expediente e não da capacidade dos telefones inteligentes de permitirem a eliminação de restrições temporais e espaciais ao trabalho intelectual. Nesse sentido, pode-se postular que esse suposto aumento da eficiência está relacionado, na prática, ao alongamento da jornada de trabalho (GREEN, 2001; GREEN; MCINTOSH, 2001) que possibilita ao trabalhador concentrar-se nas atividades mais importantes durante o seu expediente regular, posto que parte do seu trabalho passou a ser executado em horários tradicionalmente de não trabalho, como o trajeto à empresa, o momento do café da manhã, a espera no consultório ou aeroporto.

É importante também destacar a aparente contradição na atribuição de significado às atividades de gerenciamento de *e-mail* executadas no telefone inteligente. Apesar de a administração do correio corporativo ser uma atribuição profissional, e a leitura e resposta a mensagens de natureza profissional ser atividade de trabalho, não importando o lugar físico no qual o indivíduo esteja, alguns participantes não parecem conceber tais atividades como trabalho propriamente dito. Para eles, o uso do dispositivo, fora do seu expediente normal, os libera para “trabalhar de verdade” quando estão no escritório, aumentando, portanto, sua produtividade. Dessa forma, a intensificação do trabalho, resultante do aumento efetivo das horas trabalhadas, revela o lado insidioso da adoção de práticas de trabalho móvel nas organizações, à medida que aparecem acompanhadas de possíveis distorções dos significados que os indivíduos atribuem ao seu mundo e às relações sociais que nele mantém, como as de trabalho. Tais distorções podem inclusive ser reificadas através das interações mantidas entre subordinados e seus superiores, conforme visto nas experiências analisadas nesta pesquisa, onde demandas por disponibilidade e prontidão total eram reproduzidas ao longo da hierarquia da empresa.

Dois aspectos dos resultados obtidos merecem especial atenção, em função de suas implicações para as organizações e seus agentes. Primeiramente, cabe destacar, em linha com a literatura que relaciona o uso de tecnologia à intensificação do trabalho (GREEN, 2004a; GREEN; MCINTOSH, 2001; HEWLETT; LUCE, 2006) o impacto do uso de *smart phones* no prolongamento da jornada de trabalho e, principalmente, o fato desse prolongamento ocorrer de forma sutil, pois o trabalhador nem sempre se dá conta de que parte de suas atividades passaram a ser realizadas em horários tradicionalmente de não trabalho. Ao possibilitar uma conectividade ininterrupta, o uso de *smart phones* também parece promover a naturalização do trabalho além dos limites da jornada habitualmente estabelecida entre profissionais e empresas, criando condições ampliadas para a diluição das fronteiras entre vida profissional e pessoal. Tecnicamente acessíveis a qualquer hora, dia e local, os profissionais passam a se sentir compelidos a responder às demandas de trabalho em tempo real, mesmo que isto signifique trabalhar em horários e locais pouco convencionais. Cria-se, de forma gradual, uma cultura do trabalho que permite aos superiores cobrar de seus subordinados ações laborais em horários de não trabalho e estes, por sua vez, passam a considerar naturais tais demandas.

Em segundo lugar, a maior permeabilidade das fronteiras entre vida profissional e pessoal, catalisada pelo uso dessas tecnologias móveis, ao aumentar a carga e o tempo dedicado ao trabalho, pode produzir efeitos na qualidade de vida dos trabalhadores, em suas relações familiares, sua privacidade e sua saúde. Nesse sentido, pode-se postular que, distante das utopias futuristas que retratavam a tecnologia como atenuadora da carga de trabalho e garantidora de maior liberdade, na medida em que desobrigaria o trabalhador a estar fisicamente na empresa para realizar seu trabalho, os dispositivos móveis vêm funcionando como grilhões virtuais, conectores que impedem que o trabalhador se desligue do trabalho, sendo ou não este o seu desejo. Ao invés da tecnologia liberar os indivíduos do trabalho árduo para se dedicarem mais ao lazer e à vida familiar, ela se torna veículo difusor das demandas do trabalho para

além dos limites de seu domínio. A possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, que permitiria ao trabalhador fazer seu horário, de acordo com sua conveniência, acaba por se transfigurar em obrigação de trabalhar em qualquer hora e lugar, pois entende-se que, graças às tecnologias móveis, não há motivos para que as demandas demorem em ser atendidas. Capacidade de respostas em tempo real, capacidade de responder de forma imediata passam a ser qualificativos dos trabalhadores supereficientes, cujo comportamento deve ser emulado.

À guisa de conclusão, o quadro a seguir sintetiza as principais consequências individuais e organizacionais da adoção de telefones inteligentes identificados pelos autores.

**Quadro 1 – Consequências Individuais e Organizacionais da Adoção de Smart Phones**

Categoria	Consequências	
	Individuais	Organizacionais
1. A diluição das fronteiras organizacionais	<input type="checkbox"/> Acessibilidade ampliada <input type="checkbox"/> Possibilidade de trabalhar mais, em horários e locais não convencionais	<input type="checkbox"/> Maior produtividade <input type="checkbox"/> Maior controle sobre os indivíduos
2. A expansão da jornada de trabalho	<input type="checkbox"/> Menor tempo de recuperação do desgaste físico e mental causado pelo trabalho <input type="checkbox"/> Redução do tempo dedicado a outros domínios da vida <input type="checkbox"/> Risco de conflito trabalho-família	<input type="checkbox"/> Maior eficiência <input type="checkbox"/> Maior prontidão e capacidade de resposta <input type="checkbox"/> Risco de passivos trabalhistas
3. A intensificação do controle	<input type="checkbox"/> Perda da liberdade <input type="checkbox"/> Intensificação de demandas <input type="checkbox"/> Invasão da privacidade <input type="checkbox"/> Aumento da vigilância	<input type="checkbox"/> Maior monitoramento de funcionários <input type="checkbox"/> Menor ociosidade/tempos mortos <input type="checkbox"/> Senso ampliado de direito sobre o tempo dos indivíduos fora do ambiente de trabalho <input type="checkbox"/> Risco de abuso de poder
4. A transformação nos padrões de comunicação	<input type="checkbox"/> Ampliação de vias de comunicação <input type="checkbox"/> Diminuição na qualidade da comunicação <input type="checkbox"/> Maior impessoalidade nas comunicações	<input type="checkbox"/> Melhor documentação e controle do conteúdo das comunicações <input type="checkbox"/> Ampliação de canais de comunicação <input type="checkbox"/> Maior rapidez nas comunicações
5. O uso pervasivo	<input type="checkbox"/> Maior risco de conflito trabalho-família <input type="checkbox"/> Indução de comportamentos compulsivos <input type="checkbox"/> Risco de queda na qualidade de vida e bem estar dos indivíduos	<input type="checkbox"/> Ampliação do acesso irrestrito aos indivíduos <input type="checkbox"/> Disponibilidade integral do indivíduo à organização

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, face às limitações da investigação aqui descrita, as quais incluem foco em um grupo ocupacional específico e o contexto organizacional particular em que eles atuam profissionalmente, faz-se mister investir em novas pesquisas, com profis-

sionais de diferentes áreas de atuação, ambientes organizacionais e nacionalidades. A compreensão do fenômeno da intensificação do trabalho, associado à adoção de tecnologias móveis, certamente seria fortalecida pela condução de estudos similares em outros contextos diversos. Além disso, é razoável esperar que as tecnologias da informação e comunicação passíveis de serem adotadas no trabalho móvel continuem a se desenvolver. Em função disso, a avaliação continuada e sistemática de seu uso e dos efeitos no aumento da carga de trabalho e na diminuição da qualidade de vida dos indivíduos deve ser objeto de novas iniciativas de investigação científica. Embora o escopo tratado neste estudo tenha sido limitado à realidade do grupo de profissionais entrevistados, acredita-se que as conclusões obtidas sejam passíveis de aplicação em contextos de trabalho similares, nos quais a informação tenha um papel significativo para o desempenho das atividades profissionais.

## Referências

- BOEIJE, H. *Analysis in qualitative research*. London: Sage, 2010.
- BOLAND, R. J. Control, Causality and Information System Requirements. *Accounting, Organizations and Society*, v. 4, p. 259-272, 1979.
- . Information Systems Use as a Hermeneutic Process. In: NISSEN, H. E.; KLEIN, H. K.; HIRSCHHEIM, R. (Ed.) *Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions*. New York: North Holland, 1991. p. 439-458.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *The new spirit of capitalism*. New York: Verso, 2007.
- BOSWELL, W.; OLSON-BUCHANAN, J. The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, v. 33, 592-610, 2007.
- BROWN, B.; GREEN, N.; HARPER, R. (Ed.). *Wireless World, Social and Interactional Aspects of the Mobile Age*. Londres: Springer, 2002.
- BURKE, R.; FISKENBAUN, L. Work Hours, Work Intensity, and work addition: Risks and Rewards. In: CARTWRIGHT, S., COOPER, C. (Org.). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press, 2009, p. 267-299.
- CARLSON, D. S. GRZYWACZ, J. G. KACMAR, K. M. The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, v. 25, 330-355, 2010.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salariado*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell, 1996.
- CHEN, L.; NATH, R. A Socio-Technical Perspective of Mobile Work. *Information Knowledge Systems Management*, v. 7, p. 41-60, 2008.
- CHESLEY, N. Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, v. 67, p. 1237-1248, 2005.
- CRESWELL, J. W. *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.
- DAVENPORT, T. H.; PEARLSON, K. Two Cheers for the Virtual Office. *Sloan Management Review*, v. 39, p. 51-65, 1998.
- DAVIS, G. B. Anytime/Anyplace Computing and the Future of Knowledge Work. *Communications of the ACM*, v. 42, p. 67-73, 2002.

- DAVEZIES, P. Intensification. Danger: le travail rétréci. *Revue Santé et Travail*, n. 57, p. 30-33, 2007.
- FAIRRISS, D.; BRENNER, M. Workplace transformation and the rise in cumulative trauma disorders: is there a connection? *Journal of Labor Research*, New York, v. 22, p. 15-28, 2001.
- GREEN, F. Why has work effort become more intense? *Industrial Relations*, v. 43, n. 4, p. 709-741, 2004a.
- \_\_\_\_\_. Work Intensification, Discretion and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal*, v. 30, n. 4, fall, p. 615-625, 2004b.
- \_\_\_\_\_. It's been a Hard Days's Night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, v. 39, n. 1 Mar. p. 53-80, 2001.
- \_\_\_\_\_. MCINTOSH, S. The Intensification of work in Europe. *Labour Economics*, p. 291-308, 2001.
- HEWLETT, S.; LUCE, C. Extreme Jobs the Dangerous Allure of the 70-hour workweek. *Harvard Business Review*, dez. 2006.
- HULST, M.; VELDHOVEN, M.; BECKERS, D. Overtime and Need for Recovery in Relations to Job Demands and Job Control. *Journal of Occupational Health*, v. 48, p. 11-19, 2006.
- FAIRRISS, D.; BRENNER, M. Workplace Transformation and the Rise in Cumulative Trauma Disorders: Is There a connection? *Journal of Labour Research*, v. 22, n. 1, winter, 2001.
- FENNER, G.; RENN, R. Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The Role of Instrumentality Beliefs, Organizational Expectations and Time Management Construct definition and a research framework. *Human Relations*, v. 63, n. 1, p. 63-82, 2004.
- HONG S. J.; TAM, K. Y. Understanding the adoption of multipurpose information appliances: the case of mobile data services. *Information Systems Research*, v. 17, n. 2, p. 162-179, 2006.
- JARVENPAA, S. L.; LANG, K. R.; TUUNAINEN, V. K. Friend or foe? The ambivalent relationship between mobile technology and its users. In: SORENSEN, C. et al. (Ed.). *Designing Ubiquitous Information Environments: Socio-Technical Issues and Challenges*. New York: Springer, 2005. p. 29-42.
- KAKIHARA, M.; SORENSEN, C. Post-modern professionals work and mobile technology. In: *Information Systems Research Seminar in Scandinavia (IRIS 25)*, Denmark, 2002.
- KELLIHER, C.; ANDERSON, D. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, v. 63, n. 1, p. 83-106, 2010.
- KELLIHER, C.; GORE, J. Functional flexibility and the intensification of work: transformation within service industries. In: ASKENAZY, P. et. al. (Ed.) *Organisation et Intensité du Travail*, p. 93-102. Toulouse: Octares, 2006.
- KIM, S. H. Moderating effects of Job Relevance and Experience on mobile wireless technology acceptance: adoption of a smartphone by individuals. *Information & Management*, v. 45, p. 387-393, 2008.
- KLEINROCK, L. Breaking Loose. *Communications of the ACM*, v. 44, p. 41-54, 2001.
- KRIDER, D. S.; ROSS, P. G. The experiences of women in a public relations firm: a phenomenological explication. *Journal of Business Communication*, v. 34, p. 437-454, 1997.



- KUGELMANN, R. *Stress: The Nature and History of Engineered Grief*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 1992.
- LYYTINEN, K.; YOO, Y. The next wave of nomadic computing: a research agenda for information systems research. *Information Systems Research*, v. 13, p. 377-388, 2002.
- MACKY, K.; BOXALL, P. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 46, n. 1, p. 38-77, 2008.
- MCCRACKEN, G. *The Long Interview*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1988.
- MELCHIOR, J. P. L'intensification du travail: une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. In: LINHART, D. *Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Ramonville Saint-Agne: Érès, 2008. p. 159-182.
- MIDDLETON, C. A.; CUKIER, W. Is mobile email functional or dysfunctional? Two perspectives on mobile email usage. *European Journal of Information Systems*, v. 15, p. 252-260, 2006.
- MOUSTAKAS, C. *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage, 1994.
- PORTER, G. Workaholic Tendencies and the high potential for stress among co-workers. *International Journal of Stress Management*, v. 8, n. 2, 2001.
- RAMSAY, H.; SCHOLARIOS, D.; HARLEY, B. Employees and high performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*. v. 38, n. 4, p. 501-531, 2000.
- REICH, R. *O trabalho das nações: preparando-se para o capitalismo do século XXI*. São Paulo: Educator, 1994.
- ROSSO, S. D. *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo, 2008.
- SALDAÑA, J. *Fundamentals of qualitative research*. New York: Oxford University Press, 2011.
- SARASON, S. B. New attitudes and motivations in workers: Growing interdependencies among the work, personal-family, and educational spheres of life. In: FISHMAN, D. B. (Ed.), *The Human Side of Corporate Competitiveness*. Newbury Park, California: Sage, 1990, p. 51-66.
- SCHABRACQ, M. J.; COOPER, C. L. Toward A Phenomenological Framework For The Study of Work And Organizational Stress. *Human Relations*, v. 51, p. 625-648, 1997.
- SCHLOSSER, F. K. So, how do people really use their handheld devices? An interactive study of wireless technology use. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, p. 401-423, 2002.
- VARTIANINEN, M. Mobile Virtual Work: Concepts, Outcomes and Challenges. In: ANDRIESSEN, E.; VARTIANINEN, M. (Ed.) *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Heidelberg: Springer, 2006, p. 75-98.
- WHITE, M.; et al. High Performance Management Practices, Working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, v. 41, n. 2, p. 175-195, June, 2003.

**Submissão: 16/3/2012**

**Aprovação: 2/4/2013**