

## **Efeitos da Tecnologia Móvel sobre a Qualidade de Vida no Trabalho**

### ***Effects of Mobile Technology on Quality of Work Life***

Lucia Barbosa de Oliveira

Doutora em Administração pelo Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD-UFRJ). Professora Adjunta da Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc-RJ, Rio de Janeiro, Brasil

lucia.oliveira@ibmeccrj.br

Eduardo Guimarães da Costa

Mestre em Administração pela Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc-RJ, Rio de Janeiro, Brasil  
edugcx@gmail.com

Eleonora Alves Baptista

Mestre em Administração pela Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc-RJ, Rio de Janeiro, Brasil.  
ellealves@hotmail.com

Júlia Teresa Rocha

Mestre em Administração pela Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc-RJ, Rio de Janeiro, Brasil.  
jtsrocha@yahoo.com.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 07.04.2014  
Aprovado em 07.07.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

Das tecnologias de informação e comunicação (TICs), os equipamentos móveis têm se destacado por sua sofisticação técnica e crescente presença na vida das pessoas e das organizações. Ao mesmo tempo, transformações na natureza e no ritmo de trabalho vêm ampliando o debate sobre qualidade de vida no trabalho e, mais especificamente, sobre a interface trabalho-família. Neste estudo qualitativo, conduzido por meio de análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011), avaliou-se como usuários de telefones inteligentes lidam com essa tecnologia e os impactos sobre sua vida profissional e pessoal. Os resultados apontam para efeitos desejáveis e indesejáveis, além de mudanças no comportamento individual e nas relações profissionais e familiares. O *smartphone* trouxe maior flexibilidade de tempo e espaço, mais facilidade de organização e deu agilidade ao processo de tomada de decisão. Quanto aos aspectos negativos, destacaram-se sentimentos de dependência em relação à tecnologia, maior ansiedade e estresse. Além disso, foram observados alguns dos paradoxos da tecnologia móvel abordados na literatura.

**Palavras-chave:** Tecnologia Móvel; Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); Equilíbrio Trabalho-Família; Tecnologias de Informação e Comunicação; Paradoxos da Tecnologia.

### 2.1 ABSTRACT

Among information and communication technologies (ICT), mobile devices stand out for its technical sophistication and increased presence in the lives of individuals and organizations. At the same time, changes in the nature and pace of work have broadened the debate on quality of work life and, more specifically, about the work-family interface. In this qualitative study, based on categorical content analysis (Bardin, 2011), we investigated how users of smartphones deal with this technology and the impacts on their professional and personal lives. The results point to both desirable and undesirable effects, as well as changes in their individual behavior, professional and personal relationships. The smartphone brought greater flexibility of time and space, simplified organization tasks, and gave flexibility to the decision making process. On the negative side, there were feelings of dependence on technology, increased anxiety and stress. In addition, some of the paradoxes of mobile technology discussed in the literature were clearly observed.

**Keywords:** Mobile Technology; Quality of Work Life; Work-Life Balance; Communication and Information Technologies; Technology Paradoxes.

## 1 INTRODUÇÃO

A difusão de tecnologias móveis, um dos marcos da contemporaneidade, vem mudando a forma como as pessoas se comunicam (Jarvenpaa & Lang, 2005). Do conjunto de tecnologias de informação e comunicação (TICs), os equipamentos móveis destacam-se tanto porque crescem em sofisticação técnica como porque estão cada vez mais presentes na vida das pessoas e no dia a dia das organizações (Gebauer, 2008). Em dezembro de 2013, havia mais de 270 milhões de acessos móveis no Brasil, número superior ao da população do país, estimada pelo IBGE em pouco mais de 198 milhões (ANATEL, 2014). Com relação aos aparelhos móveis, o uso de telefones inteligentes ou *smartphones* é o que mais cresce em todo o mundo. No Brasil, foram vendidos 35,6 milhões desses dispositivos em 2013, número que pela primeira vez foi superior ao de celulares tradicionais (IDC, 2014).

A popularização do uso de telefones inteligentes, computadores portáteis, *netbooks* e, mais recentemente, *tablets*, criou novas formas de comunicação pessoal e profissional, rompendo inclusive as fronteiras entre esses dois universos (Chesley, 2005; Cavazotte, Lemos, & Brollo, 2014; Cipriano & Nicolaci-da-Costa, 2009). Tal fenômeno é também associado à intensificação do trabalho, especialmente entre profissionais mais qualificados (Kanter, 1997). A experiência de uso de aparatos tecnológicos, incluindo telefones móveis, é intrinsecamente paradoxal. Se por um lado pode melhorar a qualidade de vida em termos de conveniência, flexibilidade e conectividade, por outro pode gerar ansiedade e irritabilidade – sentimentos geralmente relacionados à sensação de dependência, incompetência e frustração (Chae & Yeum, 2010; Jarvenpaa & Lang, 2005; Mick & Fournier, 1998). Nesse sentido, cresce a importância de estudos que busquem avaliar o impacto dessas novas tecnologias sobre a qualidade de vida das pessoas.

O presente estudo teve por objetivo avaliar como usuários de telefones inteligentes lidam com a tecnologia, quais são as motivações para a utilização desses dispositivos e os possíveis impactos sobre a qualidade de vida no trabalho e, particularmente, sobre o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Além disso, buscou-se elucidar as expectativas desses usuários quanto à evolução da utilização da tecnologia móvel no trabalho e à responsabilidade das empresas em relação à

qualidade de vida de seus colaboradores. Na condução da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa em função da importância de se investigar com maior profundidade as experiências dos entrevistados e sua relação com a tecnologia (Creswell, 2009) e também por ser um tema ainda novo e relativamente pouco explorado no Brasil (Cavazotte et al., 2014). Foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas com executivos usuários de telefones inteligentes, todos do sexo masculino.

Na próxima seção é apresentada a revisão da literatura. Após o detalhamento do método, são discutidos os resultados da pesquisa, incluindo a análise de como a tecnologia móvel impacta a vida profissional, a vida pessoal e a interação entre essas duas esferas. As considerações finais contêm implicações práticas e sugestões para estudos futuros.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa buscou suporte na literatura sobre qualidade de vida no trabalho (QVT), equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal (*work-life balance*) e paradoxos associados à difusão e ao uso de tecnologias móveis, conforme se observa, a seguir.

#### 3.1 Qualidade de vida no trabalho e suas dimensões

Os estudos iniciais sobre qualidade de vida no trabalho foram conduzidos na Inglaterra da década de 1950, impulsionados pela preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador (Tolfo & Piccinini, 2001; Cañete, 2004). O tema perde importância com a crise econômica dos anos 1970 e só volta a ganhar impulso na década de 1980, desta vez em resposta à perda de competitividade das empresas norte-americanas frente às japonesas (Tolfo & Piccinini, 2001). Cañete (2004) relata que, no Brasil, nos anos 1990, se observa um crescimento no volume de pesquisas e uma maior preocupação por parte das empresas – movimento associado ao surgimento de legislação sobre o assunto e também à necessidade de se reduzir perdas com acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Nas duas últimas décadas, o interesse pelo tema também parece relacionar-se às crescentes demandas do ambiente empresarial e a mudanças na estrutura das famílias

(Bagtasos, 2011).

É possível destacar duas diferentes abordagens à QVT: a clássica ou assistencialista, e a contra hegemônica, focada na prevenção. Enquanto a primeira, “de natureza compensatória”, busca garantir a produtividade do trabalhador por meio de mecanismos que reduzam o desgaste no trabalho, a segunda visa à “harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais” (Ferreira, Ferreira, Antloga, & Bergamaschi, 2009, p. 149).

QVT pode ser definida como “a qualidade da relação entre empregados e seu ambiente de trabalho como um todo”, incluindo aspectos humanos, técnicos e econômicos (Davis, 1983, citado por Kandasamy & Sreekumar, 2009, p. 61). As dimensões do conceito, porém, têm assumido diferentes formas, de acordo com a época e as preferências dos pesquisadores. Segurança, nível de estresse, equilíbrio trabalho-família, estilo de gestão e supervisão, jornada de trabalho, ambiente físico, aspectos financeiros, grau de autonomia, entre outros, têm sido associados ao construto QVT (Bagtasos, 2011). Para o presente estudo, foram utilizados os oito indicadores propostos por Walton (1973), um dos mais abordados na literatura (Ferreira et al., 2009), conforme apresentado na Figura 1.

Compensação justa e adequada	Remuneração e benefícios; equidade salarial interna e externa.
Condições de trabalho	Condições físicas seguras e salutaras, jornada de trabalho.
Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades	Autonomia e possibilidade de autocontrole, aplicação de habilidades variadas, controle sobre o processo total do trabalho.
Carreira e segurança	Oportunidades de desenvolvimento de carreira e segurança no emprego.
Integração social no trabalho	Igualitarismo e ausência de preconceitos.
Constitucionalismo	Normas e regras, respeito à privacidade, adesão a padrões de igualdade.
Trabalho e espaço total da vida	Relação entre trabalho e outros níveis de vida do empregado.
Relevância social	Relevância da organização no ambiente.

**Figura 1** – Modelo Teórico de Walton

Fonte: Tolfo, S. R., & Piccinini, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 164-193.

### 3.2 Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional

Conforme destacado, o equilíbrio trabalho-família é uma das dimensões da qualidade de vida no trabalho, mas a literatura que trata do tema vem seguindo um

caminho próprio. O problema da interface entre trabalho e família ganhou força com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, gerando uma série de estudos sobre os efeitos tanto positivos como negativos associados ao desempenho de múltiplos papéis (Halbesleben & Zellars, 2007; Lewis & Copper, 1999). A intensificação do tempo de trabalho, impactada pelas reestruturações empresariais e pelo surgimento de novos modelos de organização da produção e do trabalho (Antunes, 1999; Kanter, 1997), é outro aspecto que contribui para o interesse pelo tema. Na medida em que se gasta mais tempo e energia em uma atividade, no caso o trabalho, sobra menos para o desempenho de outras atividades, ampliando a probabilidade de dilemas e conflitos.

O equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, ou equilíbrio trabalho-família, pode ser definido como o grau em que uma pessoa está igualmente dedicada e satisfeita com seus papéis no trabalho e na família (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Cabe destacar que essa definição implica tanto um equilíbrio em termos de dedicação de tempo e energia, como em termos de satisfação, que seria o resultado do tempo e do engajamento da pessoa a esses papéis.

Estudos empíricos têm apontado que o conflito (ou ausência de equilíbrio) trabalho-família está associado à insatisfação no trabalho, estresse e intenção de deixar a empresa (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Lewis & Copper, 1999). Outra linha de pesquisas busca investigar o impacto de políticas organizacionais de promoção desse equilíbrio, tanto sobre o comportamento dos empregados quanto sobre o desempenho das empresas (Beauregard & Henry, 2009). Também têm sido estudadas as formas como a difusão de novas tecnologias vem afetando a vida profissional e o equilíbrio entre diferentes esferas da vida, foco deste estudo (Cavazotte et al., 2014; Chesley, 2005; Cipriano & Nicolaci-da-Costa, 2009; Cousins & Varshney, 2009).

Chesley (2005), por exemplo, encontra evidências de que o uso de telefones celulares, diferentemente do uso de computadores pessoais, está associado a um rompimento das fronteiras que separam a vida no trabalho e a vida familiar, gerando efeitos negativos sobre as pessoas – maior angústia e menor satisfação com a vida familiar. Conforme ressaltam Cousins & Varshney (2009, p.117), “uma implicação de poder trabalhar a qualquer tempo e em qualquer lugar é trabalhar o tempo todo e em todo lugar”, reduzindo a possibilidade de dedicação a outras atividades, inclusive o

descanso. No Brasil, Cipriano & Nicolaci-da-Costa (2009) procuraram analisar como as mães que ocupam cargos gerenciais em grandes empresas lidam com o fato de possuírem telefones celulares oferecidos por suas empresas. Se por um lado, essas mulheres consideram que o celular faz parte de suas vidas e lhes traz inúmeros benefícios – liberdade e mobilidade para tratar de questões pessoais e profissionais em qualquer lugar –, por outro se ressentem da invasão de suas vidas privadas por problemas profissionais a qualquer hora do dia e da noite, incluindo fins de semana, feriados e até mesmo o período de férias. Nessa mesma linha, Cavazotte et al. (2014) analisaram as experiências de uso de telefones inteligentes junto a um grupo de 42 profissionais de uma mesma empresa de serviços jurídicos. Os resultados apontam para vantagens, mas também para vários problemas e riscos associados ao uso desses dispositivos, incluindo conflitos familiares, aumento da carga de trabalho, sentimentos de frustração e dependência, podendo chegar à compulsão. Essas ambiguidades encontradas nas pesquisas apontam para os chamados paradoxos associados ao uso de tecnologia, conforme discutido a seguir.

### **3.3 Tecnologias móveis e seus paradoxos**

É indiscutível que as TICs vêm mudando a forma como as pessoas trabalham e conduzem seu dia a dia (Bannister & Remenyi, 2009). Comunicar-se por meio de um dispositivo móvel, por exemplo, proporciona flexibilidade na vida pessoal e profissional. O surgimento de diversas funcionalidades associadas ao telefone, incluindo serviços de mensagens de texto, câmeras fotográficas, serviços de localização e de acesso à internet, estimula novas práticas entre os usuários – estar em contato permanente com sua rede de relacionamentos, resolver situações pessoais e profissionais a qualquer hora e lugar, entreter-se e navegar na internet (Bannister & Remenyi, 2009). Por outro lado, todo este aparato tecnológico é capaz de gerar ansiedade, frustração e insegurança (Jarvenpaa & Lang, 2005; Mick & Fournier, 1998).

A literatura que trata dos impactos da tecnologia na vida das pessoas tem abordado tais paradoxos, que apontam tanto para o lado positivo como para o lado negativo associado ao uso de diferentes tecnologias. Para a presente pesquisa,



procurou-se sintetizar os trabalhos de Chae e Yeum (2010), Jarvenpaa e Lang (2005) e Mick e Fournier (1998). Cada um dos estudos apontou oito paradoxos. Em função das interseções, chega-se a um total de onze, explicados a seguir.

- 1 Eficiência/Ineficiência:** a tecnologia móvel pode exigir menos esforço ou tempo para o desempenho de uma atividade (eficiência). Por outro lado, pode ser trabalhoso ou demorado aprender a usar e a manusear o dispositivo e seus aplicativos (ineficiência).
- 2 Necessidades saciadas/Necessidades criadas:** necessidades saciadas são aquelas que satisfazem as demandas dos usuários em relação ao uso de equipamentos móveis; necessidades criadas são geradas pelo uso da tecnologia móvel, tais como serviços de acesso à internet, aplicativos ou acessórios.
- 3 Liberdade/Escavidão:** a tecnologia móvel dá mais liberdade de tempo e espaço. Ao mesmo tempo, usuários podem se sentir dependentes ou mesmo viciados, transformando-se em escravos de seus aparelhos – quando, por exemplo, se veem obrigados a atender a chamadas de seus chefes em qualquer lugar e a qualquer tempo.
- 4 Privado/Público:** de posse de seu aparelho, o usuário pode estabelecer uma comunicação privada, independentemente de onde estiver. Contudo, quando faz ou recebe uma ligação em um espaço público, pode ter sua privacidade exposta.
- 5 Planejamento/Improvisação:** aparelhos móveis são úteis no planejamento de atividades em grupo. Entretanto, a própria natureza do equipamento encoraja o usuário a improvisar. Por exemplo, pessoas podem ser menos pontuais, já que conseguem facilmente entrar em contato e avisar que estão atrasadas.
- 6 Novo/Obsoleto:** novo significa ter acesso aos benefícios das tecnologias mais avançadas e recentes. Obsoleto quer dizer que em pouco tempo o aparelho comprado já se torna ultrapassado.
- 7 Engajamento/Desengajamento:** a tecnologia móvel permite ao usuário escolher quando se envolver e quando se desligar de uma conexão. Porém, essa escolha pode ser difícil, como no caso de uma ligação recebida quando outra está em andamento.
- 8 Aproximação/Isolamento:** a tecnologia permite que as pessoas se aproximem e se comuniquem com mais facilidade. Por outro lado, pode distanciá-las.
- 9 Controle/Caos:** a tecnologia pode facilitar a regulação e a ordem e, ao mesmo tempo, levar à desordem e ao caos.



**10 Competência/Incompetência:** a tecnologia pode criar sentimentos de inteligência e eficácia, mas também fazer usuários sentirem-se ignorantes, ineptos ou incapazes.

**11 Ilusão/Desilusão:** a aquisição de um novo aparelho móvel tende a criar uma série de expectativas que podem vir a ser frustradas, gerando desapontamento – por exemplo, quando a bateria dura menos do que esperado ou quando não há cobertura ou o sinal é de má qualidade.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista os objetivos do estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa. Para tanto, foram realizadas 15 entrevistas pessoais semiestruturadas com executivos em posição de média ou alta gerência, em empresas públicas ou privadas da cidade do Rio de Janeiro, todos do sexo masculino, casados, com filhos e/ou enteados, e que fazem uso de *smartphones* em seu trabalho. Visando a dar maior homogeneidade ao grupo pesquisado (Creswell, 2009), optou-se por trabalhar com um grupo apenas de homens, dado que, quando o assunto é tecnologia e equilíbrio trabalho-família, homens e mulheres tendem a apresentar características e perfis distintos (Lewis & Cooper, 1999). Por sua vez, a decisão de entrevistar executivos casados e com filhos/enteados, ou seja, que tendem a ser mais demandados tanto em suas vidas profissionais (cargos de gestão) como em sua vida pessoal (mulher e filhos), teve por objetivo potencializar a possibilidade de se verificar conflitos trabalho-família, um dos tópicos investigados.

O roteiro das entrevistas contém 24 perguntas sobre os seguintes temas: (1) influência da utilização do *smartphone* na relação vida pessoal e vida profissional; (2) motivação para a utilização do *smartphone* no trabalho e na vida pessoal; (3) expectativas quanto à evolução da utilização da tecnologia móvel no trabalho. Para abordar o significado do telefone inteligente para o usuário, no início da entrevista foi apresentada uma fotografia de um *smartphone*, seguida da pergunta “o que este aparelho significa para você?” Todas as entrevistas foram gravadas, com o devido consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas.

Para a análise e a interpretação dos dados, optou-se pela análise de conteúdo categorial, conforme proposto por Bardin (2011). A codificação foi feita

com base em dezessete categorias definidas com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa (Bardin, 2011; Gondim & Bendassolli, 2014). Essas categorias posteriormente permitiram a formação de quatro blocos de análise: perfil de uso, tecnologia e qualidade de vida no trabalho, paradoxos da utilização do telefone inteligente e ainda tecnologia no futuro e o papel das empresas, conforme apresentado na Figura 2.

Temas	Categorias
Perfil de uso	Comunicação; motivação para aquisição; significado do <i>smartphone</i> ; posicionamento em relação à tecnologia; usos do <i>smartphone</i> ; vida pessoal; vida profissional.
Tecnologia e QVT	Desvantagens do uso da tecnologia; influência na rotina; normas e regras; tecnologia e lazer; tecnologia no trabalho; tempo e espaço de trabalho; vantagens do uso da tecnologia.
Paradoxos da utilização	Paradoxos da utilização.
Tecnologia no futuro e o papel das empresas	Tecnologia no futuro; posicionamento da empresa.

**Figura 2 – Categorias de análise**

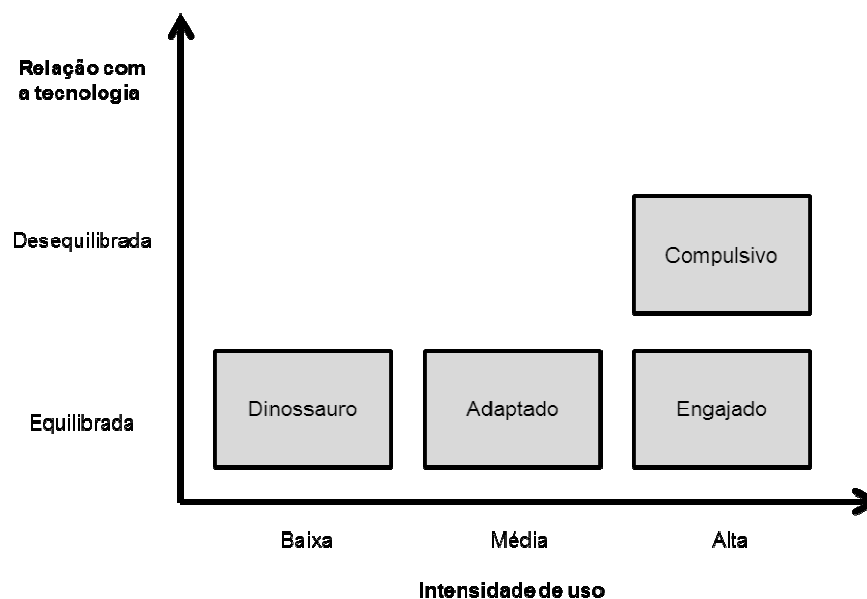
Fonte: Baseado em Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70; Gondim, S. M. G. & Bendassolli, P. F. (2014). Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em psicologia. *Psicologia em Estudo*, 19(2), 191-199.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção está organizada em cinco partes. Na primeira, tendo em vista o perfil dos entrevistados, esses foram agrupados com base na forma como utilizam e se relacionam com seus telefones inteligentes. Na segunda parte, são discutidas mudanças profissionais e pessoais relacionadas ao uso do *smartphone* e, em seguida, o impacto da tecnologia móvel sobre a qualidade de vida. Na quarta parte, aborda-se como são vividos pelos entrevistados alguns dos paradoxos da tecnologia móvel apontados na literatura e, por fim, as expectativas quanto ao uso da tecnologia no futuro e ao papel das empresas nesse processo.

### 5.1 Perfil dos entrevistados

A partir da forma como se relacionam com o *smartphone* e em função da intensidade de uso do mesmo, foi possível identificar quatro perfis entre os entrevistados, conforme apresentado na Figura 3.



**Figura 3** – Perfis tecnológicos

Fonte: dados da pesquisa

Em primeiro lugar, aparecem os *dinossauros*, profissionais que usam pouco o telefone celular e são relativamente indiferentes ou mesmo resistentes à tecnologia de forma geral. Receberam o *smartphone* da empresa em que trabalham com bastante reserva, percebendo-o mais como imposição do que opção. Em segundo lugar, vêm os *adaptados*. Mostraram-se inicialmente resistentes ao uso de telefones inteligentes, reconhecem ter dificuldade para aprender a lidar com esse tipo de aparelho, mas aos poucos foram percebendo sua utilidade e importância: “Mesmo sem ter muita facilidade ou paciência para aprender novos “truques”, precisamos tentar nos adaptar ao máximo e fazer uso disso o máximo que conseguimos”. (E15)

Os *adaptados* usam a tecnologia móvel com mais intensidade do que os *dinossauros*, mas apresentam um comportamento parcimonioso, como forma de evitar que suas vidas sejam afetadas negativamente. Os dois outros grupos foram chamados de *engajados* e *compulsivos*. Em ambos os casos, usam seus telefones e outros aparelhos com muita intensidade, tanto para atividades profissionais quanto para o lazer, e gostam de aprender e de estar em dia com as novidades do mundo da tecnologia. O que diferencia os profissionais desses dois grupos parece ser a relação que desenvolveram com o *smartphone*. Enquanto os *engajados* buscam extrair o máximo dele em benefício próprio sem se deixar envolver de forma excessiva, os *compulsivos* parecem ter extrapolado seus próprios limites, o que lhes

gera ansiedade e/ou estresse. Um dos integrantes deste grupo, por exemplo, associa o telefone celular a uma prisão:

Hoje em dia, para mim, esse aparelho significa uma prisão, do tipo, você não consegue soltar ele, não consegue deixar de usar ele. (...) [O smartphone é] uma espécie de muleta. Alguma coisa do tipo que, se você não está com ele, alguma coisa pode acontecer. (E5)

## 4.2 Mudanças na vida profissional e na vida pessoal

É unânime entre os entrevistados o sentimento de que o advento da tecnologia de comunicação móvel e, mais especificamente, a utilização do *smartphone* como ferramenta de trabalho trouxe mudanças nas suas relações sociais e profissionais. Pontos positivos e negativos foram mencionados, sem que ficasse claro, na percepção dos próprios entrevistados, se houve ganho ou perda na qualidade de vida.

### 4.2.1 Aspectos positivos

Alguns entrevistados destacam a conveniência, a flexibilidade e a praticidade proporcionadas pelo uso da telefonia móvel, que permite ao usuário estar disponível e usar recursos tecnológicos em qualquer tempo e lugar, ou ainda ter mais autonomia para gerenciar as demandas pessoais e profissionais da forma que achar mais conveniente e/ou eficiente: “Eu acho que o smartphone te dá um conforto maior e uma praticidade maior. Então, a qualquer momento você pode receber um e-mail, responder aquele e-mail, entrar no seu Facebook, entrar em contato com as pessoas”. (E7)

E ainda:

Do mesmo jeito que eu trabalho de noite, lendo e-mail, (...) eu acho que a empresa me dá liberdade para eu sair, se eu precisar de uma, duas horas pra resolver um problema meu. Eu acho que uma mão lava a outra, na minha opinião. (E6)

Há também os que se beneficiaram da tecnologia no sentido de facilitar a organização e a gestão de compromissos, contribuindo para uma melhor gestão do tempo: “Sempre fui muito desorganizado, por exemplo. O aparelho acabou me ajudando, através da agenda, a não perder horários e compromissos”. (E10)

Observa-se o mesmo neste outro depoimento:

Consigo ser ágil nas minhas respostas e consigo me organizar com os recursos da agenda do meu aparelho. Na minha função, entre outros, existem dois fatores críticos de sucesso: agilidade nas demandas e organização para cumprimento de prazos e tarefas. (E9)

Essa melhor otimização do tempo ocorre ainda entre aqueles que usam o telefone celular para acompanhar e antecipar demandas de trabalho em momentos de ociosidade, como numa fila de banco ou do cinema, em aeroportos ou meios de transporte, e até mesmo em reuniões de trabalho: “Principalmente para quem não trabalha fixo num determinado lugar, que vive viajando, visitando clientes, parceiros, etc., tecnologia é fundamental. O tempo que você está perdendo num táxi, no saguão do aeroporto, você pode usar (...) para se atualizar”. (E13)

A tecnologia móvel também permite rapidez de resposta, na medida em que assuntos pessoais e profissionais podem ser tratados em qualquer tempo e lugar: “A facilidade de eu poder tomar providências, quaisquer que sejam elas, em qualquer lugar que eu esteja. Providências estas, na sua maioria, de cunho profissional, mas às vezes até de cunho pessoal”(E4). O mesmo também se observa em outro depoimento:

O *smartphone* me dá a comunicação rápida com meus fornecedores, o retorno rápido que diz se eles têm o produto, se não têm e o valor. Logisticamente também me ajuda muito, pois fico sabendo como devo fazer para ter aquele produto o mais rápido possível. Eu monitoro o motorista que está trazendo a peça, monitoro o veículo que está trazendo a carga pra mim. Faço isso tudo de qualquer lugar. Se eu não tivesse o e-mail, o rádio e o *smartphone*, me complicaria o tempo de operação, dificultaria o tempo para eu manejar isso tudo. (E7)

Por fim, a agilidade na tomada de decisão foi mencionada como outro aspecto positivo do uso da tecnologia móvel, viabilizada pela intensificação e aceleração do fluxo de informações:

O principal é (...) dar agilidade no teu processo de decisão, na tomada de decisão. Você não precisa parar e esperar, às vezes você tem uma decisão para ser tomada e você diz... ok, ‘faz isso, faz aquilo e pronto’. Você não precisa esperar sair de uma reunião (...), você simplesmente faz um e-mail curto dizendo ‘faz isso, isso e isso e direciona’. (...) Você ganha muito tempo e muita agilidade. (E13)

Em resumo, de forma positiva, os entrevistados mencionaram que o

*smartphone* lhes dá conveniência, praticidade e viabiliza uma melhor administração do tempo. Além disso, permite rapidez de resposta a demandas profissionais e pessoais, e agilidade na tomada de decisão, especialmente por possibilitar uma comunicação direta com colegas, clientes e fornecedores, em linha com as evidências encontradas por Gebauer (2008).

#### 4.2.2 Aspectos negativos

De forma geral, os entrevistados sentem claramente influências não desejadas no equilíbrio entre suas vidas pessoal e profissional. A invasão de questões profissionais em momentos que deveriam ser dedicados à vida particular, ao lazer e à convivência familiar evidencia a excessiva exigência de dedicação à empresa, mesmo fora do horário e local de trabalho: “Ilustrando, já cheguei ao ponto de ir correr na praia levando o BlackBerry e atender a uma ligação do escritório durante minha corrida. Para mim isso é o auge da falta de separação entre o pessoal e o profissional”(E10). Outro depoimento: “Vou dar um exemplo: quando eu fui esquiar, não queria levar o *smart* comigo, deixei no hotel. Mas esquiando, me vinha à cabeça, será que está entrando alguma mensagem importante?” (E4). Tome-se ainda mais um exemplo:

Antes era tudo diferente. Mesmo que algum maluco me mandasse uma mensagem às nove horas da noite, eu somente ficava sabendo no dia seguinte quando chegava no escritório. Antes de ligar o meu computador de mesa, tomava um café na cozinha, batia um breve papo com os colegas e assim apertava o botão do computador. Hoje não, já vou do caminho de casa até o metrô trabalhando. (E9)

Essa invasão da vida pessoal pelas demandas profissionais não ocorre, tipicamente, sem impactos sobre relações pessoais e/ou familiares. Alguns entrevistados mencionaram explicitamente o problema da insatisfação por parte daqueles que estão ao seu redor: “A reação da minha família era de desconforto, me incentivavam a mudar de empresa. Não existia respeito nenhum e, além disso, eu não tinha reconhecimento”. (E11).

O aumento do tempo total dedicado ao trabalho também é reconhecido, especialmente entre aqueles que trabalham em empresas multinacionais ou com negócios no exterior, ou ainda de setores de atividade que operam em turnos de trabalho ininterruptos: “Passo cerca de sete a oito horas no escritório e mais umas quatro, talvez cinco horas (às vezes até mais), acessando os mecanismos de

comunicação de casa ou mesmo do carro” (E4). Outro entrevistado relata que

O meu dia começa cedo, porque como eu tenho conexões fora do Brasil e o centro da área financeira da empresa está em Londres, eles estão quatro horas na frente, então, seis horas da manhã já tem e-mail pipocando na minha caixa de e-mail. (...) E de volta pra casa, aí eu tenho dois países aqui na América do Sul que estão duas horas atrás, quer dizer, Peru 2 horas e Chile 1 hora. Então eu vou pra casa às seis e lá ainda é cinco e no Peru é quatro, então ainda tem coisa acontecendo. (E13)

A ansiedade é outro aspecto fortemente associado ao uso das tecnologias móveis no trabalho, especialmente entre os profissionais que se sentem obrigados a estar, em todo o tempo, conectados, e a responder de forma imediata às demandas que surgem, independentemente de tempo ou lugar. Essa pressão se nota evidentemente em alguns entrevistados, tanto pelo sentimento de responsabilidade, já que ocupam cargos executivos, quanto pela consciência de que o acúmulo de trabalho é inevitável, caso não ajam desta forma: “Fico sempre pilhado durante boa parte do dia, principalmente no horário em que eu deveria fazer outras coisas. (...) Poderia estar jogando bola, praticando um exercício ou qualquer outra atividade”. (E9). Em outra entrevista, temos:

Sensação de estar sob pressão, porque sabendo que pode estar entrando uma mensagem importante, eu estou sempre acessando. Tem um outro fator também, aí é uma coisa muito pessoal, é a minha ansiedade, necessidade que eu tenho que ver que zerei meus compromissos. (E4)

Outro depoente relata: “No exercício de uma função gerencial, eu acho que isso de certa forma faz parte”. (E3)

Observou-se também um sentimento de sobrecarga, tanto na esfera profissional como pessoal, trazendo como consequência uma sensação de incapacidade. Em outras palavras, não apenas o tempo de trabalho parece ter se estendido, como também a intensidade de demandas a cada momento: “Você começa a se transformar numa pessoa que faz várias tarefas ao mesmo tempo, sem perceber. Você está se sobrecarregando, se cansando. E isso acaba migrando como uma prática para sua vida pessoal”. (E8)

Por fim, houve menções ao vício como uma realidade ou um risco a ser evitado. A percepção é a de que o intenso uso da tecnologia móvel pode trazer como resultado um comportamento compulsivo, com todas as consequências



negativas a ele associadas:

Sempre [acesso o e-mail corporativo]. Não tem limite de horário. Pelo menos uma vez de manhã, uma vez de tarde e uma vez à noite, isso é obrigatório. (...) Eu faço isso porque a gente acaba não querendo ser surpreendido, só isso. (...) Acaba que vira vício. (E5)

### 4.3 Tecnologia móvel e qualidade de vida no trabalho

Na análise dos impactos da tecnologia móvel sobre a QVT, partiu-se do pressuposto apresentado no referencial teórico de que este é um construto multidimensional. Considerando-se as oito dimensões propostas por Walton (1973), foi possível identificar a relevância de quatro delas, conforme relatado a seguir.

#### 4.3.1 Condições de trabalho

O uso do *smartphone* no desempenho de atividades profissionais parece ter ampliado bastante o tempo de trabalho e também os espaços ocupados no exercício do trabalho, que deixa de acontecer apenas no escritório. Com relação aos espaços de trabalho, a realização de atividades em casa foi a mais citada, seguida de locais como aeroportos, hotéis e até mesmo meios de transporte utilizados no deslocamento. Esse ambiente de trabalho ampliado foi percebido de forma positiva, especialmente entre aqueles associam essa perspectiva à menor necessidade de deslocamento casa-trabalho e à otimização do uso do tempo.

Se do ponto de vista dos espaços de trabalho constatou-se uma percepção relativamente favorável, o mesmo não ocorreu com a jornada de trabalho. Ficou claro que houve uma extensão do tempo dedicado ao trabalho, impactando negativamente o tempo disponível para o lazer e a família. Esse maior tempo se dá por meio da extensão das atividades durante a semana e também pela invasão nos fins de semana, feriados e férias, em linha com o verificado por Cipriano e Nicolacida-Costa (2009). Também foram encontrados, porém, relatos positivos de entrevistados que consideram que a possibilidade de adiantar algumas tarefas profissionais ajuda a reduzir a pressão e a ansiedade. A percepção é de compensação – cede-se um pouco do tempo fora do trabalho, em troca de um dia um pouco mais calmo no escritório.

#### 4.3.2 Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades

A questão da autonomia e a possibilidade de autocontrole associada ao uso do *smartphone* ficaram evidentes nas entrevistas, na medida em que o aparelho possibilita e/ou exige que algumas tarefas sejam executadas fora do ambiente de trabalho e sem uma suposta supervisão. Apesar do alto nível de responsabilidade dos entrevistados, este fato pareceu ser importante. O controle sobre o processo do trabalho foi citado explicitamente em relação à possibilidade de acesso a documentos e análises arquivados no aparelho e na rede da empresa.

#### 4.3.3 Constitucionalismo

Com relação ao constitucionalismo, buscou-se identificar possíveis normas impostas pelas organizações em relação ao uso do *smartphone*. Tendo em vista a autonomia e a ausência de supervisão inerentes ao uso do aparelho, observou-se tanto a existência quanto a expectativa de existência de normas e regras pelas organizações nas quais os entrevistados trabalham. No entanto, diversos relatos apontam que estas orientações são pouco divulgadas. E uma vez divulgadas, as restrições são entendidas pelos usuários dentro de uma lógica moral que, por vezes, apresenta espaço para interpretações pessoais. Um exemplo é o da utilização do *smartphone* para fins pessoais, que é interpretado por alguns como uma compensação para a invasão de privacidade ou do tempo dedicado a outras dimensões da vida.

Além disso, existe a expectativa de que inovações tecnológicas, especialmente na área de segurança da informação, permitam a redução de restrições impostas pelas empresas, como em relação aos modelos de *smartphone* permitidos, à possibilidade do uso de mais de um chip ou ainda a um sistema de identificação de uso particular que evite a apropriação de custos indevidos para o empregador. Aspectos relativos à segurança da informação foram citados como justificativa para restrições ao uso de alguns aplicativos. Um dos entrevistados, porém, expressou insatisfação quanto ao fato de haver restrições ao uso de aplicativos pessoais, especialmente em viagens de trabalho, pela dificuldade de comunicação com sua família:

Tem a questão de segurança, por exemplo a gente sabe que determinados programas trazem vulnerabilidade. Agora, por exemplo, (...) eu acho uma

aberração da natureza a gente não poder usar o Skype. Porque existe, dentro da própria Skype, um segmento corporativo que tem uma segurança bastante elevada. (...) Eu sou obrigado a levar um computador comigo toda vez que viajo para fora do Brasil, para usar o Skype, que é basicamente para isso que eu levo, e para mais nada. (E14)

#### 4.3.4 Trabalho e o espaço total da vida

Entre os entrevistados, é unânime a percepção de que a introdução do *smartphone* como ferramenta de trabalho teve como consequência a invasão da vida pessoal pelas atividades e responsabilidades da vida profissional, conforme destacado anteriormente. Em outras palavras, o trabalho passou a ocupar um espaço cada vez maior na vida dessas pessoas. A curiosidade – que em alguns casos se aproxima de vício – de acompanhar quase que de forma instantânea o que está acontecendo no trabalho através da leitura de e-mails assim que entram na caixa de mensagem, ou o sentimento de responsabilidade como gestor de se posicionar com agilidade e senso de urgência, parece ter alterado a rotina de vida e o convívio familiar:

Hoje quando o meu aparelho treme (deixo no vibracall direto), mesmo que esteja na cama me preparando para dormir, me levanto e vou verificar o que está acontecendo, se é uma mensagem do chefe, se é um aviso de reunião. Mesmo sabendo que não tenho obrigação de responder a mensagem naquela hora, faço questão de pelo menos saber do que se trata. (E9)

Em outro depoimento, temos: “Esse negócio de acordar, tomar café e já ligar o BlackBerry, isso não pode ser normal, mas eu acho que esse vício já está em quase todo mundo que tem esse aparelhinho”. (E1)

Um dos entrevistados definiu bem a forma como o uso do *smartphone* fornecido pela empresa interferiu na relação entre vida pessoal e profissional, extinguindo limites de tempo e rompendo as fronteiras entre esses dois domínios (Cavazotte et al., 2014).

A primeira vez que eu ganhei um celular, o meu chefe me falou o seguinte: não quero saber pra quem você liga, não quero saber quanto tempo você fala, eu só quero saber o seguinte: você vai manter esse telefone ligado 24 por 7 para eu te achar a hora que for. Isso tem 11 anos, foi a primeira vez que eu ganhei um celular de empresa. E assim eu procedo até hoje, o meu celular não é desligado nem fim de semana. (E13)

#### 4.4 Paradoxos da tecnologia móvel

Na análise das entrevistas, também foi possível identificar a presença ou a alusão a alguns dos paradoxos investigados na literatura (Chae & Yeum, 2010; Jarvenpaa & Lang, 2005; Mick & Fournier, 1998), conforme discutido a seguir.

##### 4.4.1 Liberdade/Escavidão

Este paradoxo se mostrou intensamente vivido por esse grupo de executivos. É praticamente unânime o reconhecimento que a tecnologia móvel traz liberdade de tempo e espaço, mas que pode também viciar, tornando as pessoas escravas de seu telefone celular. As palavras *escravo* ou *escavidão* aparecem oito vezes nas transcrições, numa referência ao oposto da liberdade, sinalizando claramente a existência desse paradoxo: “A grande desvantagem [da tecnologia móvel] é que acaba gerando um estresse pessoal. Algumas pessoas administram melhor isso, outras não tão bem. Isso gera uma certa escavidão, você fica escravo do aparelho”(E12). Outro entrevistado declara: “O celular é um servidor meu e eu procuro não ser um servidor do celular”. (E2)

##### 4.4.2 Privado/Público

Percebe-se que, frequentemente, assuntos privados, tanto relativos a trabalho como pessoais, são tratados em espaços públicos, tais como a fila do banco ou do cinema, aeroportos, e até mesmo no metrô. Nenhum dos entrevistados, porém, mencionou se sentir invadido em sua privacidade ao usar o *smartphone* nesses espaços.

##### 4.4.3 Planejamento/Improvisação

Conforme apresentado anteriormente, diversos entrevistados reconhecem que o uso do telefone inteligente facilita a organização e o planejamento de suas atividades. A questão da improvisação, porém, não emergiu nas entrevistas.

##### 4.4.4 Novo/Obsoleto

As frequentes inovações tecnológicas parecem gerar uma sensação de que não há limites para as novidades e para a conseqüente busca por atualização, por meio da aquisição de novos produtos e serviços, sempre que disponíveis. A

sensação de obsolescência diante da informação de uma nova versão de um aparelho gera incômodo e mobiliza alguns dos entrevistados, fato observado principalmente na esfera privada, embora esteja presente também no mundo corporativo.

#### 4.4.5 Engajamento/Desengajamento

Este paradoxo se mostrou bastante presente. Apesar de reconhecerem as vantagens e a importância de se estar conectado em qualquer tempo e lugar, alguns entrevistados afirmam sentir dificuldade de se desengajar ou desconectar, mesmo em momentos de descanso ou lazer. Outras afirmam que desligar o celular proporciona uma sensação de estarem desconectados do mundo, de que algo pode acontecer sem que tomem conhecimento.

#### 4.4.6 Aproximação/Isolamento

Para esse grupo de executivos entrevistados, o telefone celular viabiliza e facilita a comunicação com amigos, familiares e contatos profissionais. Ao mesmo tempo, no entanto, reconhece-se que o uso cada vez mais intensivo da tecnologia pode fazer com que as pessoas deixem de se relacionar pelas formas mais “tradicionais” e acabem se afastando umas das outras.

Já vi muitas vezes as pessoas sentadas comigo à mesa de um restaurante e de repente eu vi duas ou três lá com seus *gadgets*, lendo mensagens. Quer dizer, a pessoa está tão viciada que ela começa a ler mensagem de outra pessoa quando ela está ali, naquele momento, podendo interagir com outras. Então eu tenho um receio de que a tecnologia em excesso possa estimular a falta de contato social das pessoas (E4).

#### 4.4.7 Competência/Incompetência

Por fim, foram observadas menções ao paradoxo da competência / incompetência, na medida em que alguns entrevistados expressaram desconforto e insegurança quando começaram a lidar com o *smartphone*, apesar de reconhecerem que este, com o tempo, os ajuda nas atividades do dia a dia.

### 4.5 Tecnologia no futuro e o papel das empresas

É praticamente unânime a percepção de que as tecnologias móveis vieram para ficar e que seu uso no trabalho tende a se ampliar cada vez mais. No entanto, os entrevistados apresentaram respostas diversificadas quando questionados a

respeito de suas expectativas quanto à evolução dos efeitos sobre a qualidade de vida no trabalho e em relação ao papel das empresas nesse processo.

Houve entrevistados que se mostraram apreensivos em relação ao futuro, com receio de que as fronteiras entre trabalho e vida pessoal fiquem cada vez mais tênues, ampliando o desequilíbrio hoje verificado entre esses dois domínios. Outros, porém, apresentaram uma visão otimista, acreditando que a tecnologia pode e deve melhorar a qualidade de vida no trabalho, ao reduzir a necessidade da presença física na empresa.

Eu acredito que, cada vez mais, por exemplo, a videoconferência te permite ter um escritório em casa, você pode trabalhar de onde quiser, operar em casa. A tendência é, cada vez mais, não fazer a pessoa ficar presa no escritório. Dá a mobilidade de estar na sua casa trabalhando, eu acho que vai caminhar para isso (E7).

Com relação ao papel das empresas, alguns acreditam que boa parte delas não tem e nem buscará desenvolver iniciativas que ajudem seus funcionários a lidar com os potenciais impactos da tecnologia sobre a QVT, tornando necessária uma ação governamental nesse sentido.

Acho que os órgãos reguladores, como o Ministério do Trabalho, deveriam até fiscalizar essas empresas em relação à qualidade de vida dos seus funcionários. Sei lá, criar alguma coisa para que a empresa seja obrigada a cumprir para os seus funcionários terem qualidade de vida. (E10)

Outros acreditam que as iniciativas das empresas são muitas vezes ineficazes, já que refletem um discurso diferente da prática. Ressaltam que o papel das lideranças imediatas é essencial para a eficácia de tais políticas, em linha com a literatura sobre o tema (Anderson et al., 2002).

Acho que tem um *trade-off* aqui. Ao mesmo tempo em que a gente tem até campanhas na empresa para que você melhore sua qualidade de trabalho, a gente tem, por outro lado, um contraexemplo das lideranças que trabalham em horários além do normal e às vezes me convocam para participar dessas jornadas. (...) A organização parece indicar, através inclusive de campanhas, que é importante qualidade de vida, (...) mas por outro lado a gente vê que as lideranças cobram outra coisa (E3).

Há ainda aqueles que mencionam que suas empresas já demonstram preocupação e incentivam ações que promovam genuinamente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, seja através de programas de qualidade de vida no

trabalho e iniciativas de responsabilidade social, seja incentivando que os empregados evitem estender habitualmente suas jornadas de trabalho. Tais ações se refletem positivamente na percepção dos funcionários, reforçando seu vínculo com a empresa e ampliando seu comprometimento e intenção de permanecer nela.

Minha empresa também é consciente em relação a isso e o meu superior também. O que se procura fazer é trabalhar e muito na hora do trabalho e depois disso vejo um estímulo para que os funcionários façam outras atividades. Acho isso importante já que o empregado acaba se revigorando em outras atividades e isso reflete positivamente na sua jornada de trabalho. (E10)

Em outra entrevista, tem-se:

A empresa incentiva o tempo inteiro, investe nesse equilíbrio apesar de a gente ter metas superagressivas e objetivo de crescimento forte, mas você vê a empresa incentivar as pessoas a cuidar da saúde, incentivar que as pessoas façam exercício. (...) Isso pra mim é uma das coisas que tem um valor enorme e me faz gostar muito de trabalhar aqui e eu quero permanecer por muito tempo. (E13)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das entrevistas deixa evidente que a introdução do *smartphone* como ferramenta de trabalho teve impacto sobre esse grupo de entrevistados. Profissionalmente, essa mudança deveu-se tanto a uma imposição tácita de superiores, que enviam mensagens e pedem informações fora do horário de trabalho, como em função de ansiedade e curiosidade do próprio indivíduo. O sentimento de responsabilidade como executivo de se posicionar frente a uma nova demanda, com agilidade e senso de urgência, parece ter alterado a rotina de vida e o convívio familiar dos usuários.

O estudo também mostrou que a utilização do *smartphone* teve influência tanto positiva quanto negativa sobre suas vidas profissional e pessoal, corroborando resultados de outras pesquisas sobre o tema (Cavazotte et al., 2014; Cipriano & Nicolaci-da-Costa, 2009). Por um lado, são mencionados ganhos significativos em termos de conveniência, flexibilidade, agilidade e produtividade. Por outro lado, fica evidente a intensificação do tempo de trabalho e a menor separação entre vida pessoal e vida profissional – geralmente com consequências negativas para as relações familiares –, além da ansiedade gerada pela maior pressão por resultados e



pela possibilidade de se realizar diversas atividades ao mesmo tempo.

Esses resultados sugerem que a adoção de tecnologias móveis seja tratada com mais cautela pelas organizações, na medida em que as consequências negativas aqui identificadas podem resultar em aumento da insatisfação, queda de produtividade e maior rotatividade de colaboradores, especialmente entre o grupo dos *compulsivos*. Além disso, foi possível verificar que a preocupação da empresa com a QVT de seus colaboradores tende a ser um importante fator de engajamento, uma atitude cada vez mais importante para o desempenho das empresas, especialmente entre profissionais que ocupam cargos de gestão e de liderança.

Com relação ao futuro das tecnologias móveis, os entrevistados creem na intensificação de seu uso, em função da maior facilidade de utilização e também da ampliação das funcionalidades disponíveis. Ao mesmo tempo, porém, espera-se que sejam impostos alguns limites, de modo a permitir um novo balanço entre vida pessoal e profissional, percebido por alguns como excessivamente voltado para o lado do trabalho. Só não fica claro quem seria o responsável pela imposição de tais limites – se as organizações ou o próprio indivíduo impondo-se algum tipo de autocontrole.

Esta pesquisa encontra limitações em função do grupo pesquisado, que incluiu apenas homens que ocupam posições executivas em suas respectivas empresas. Para melhor investigar este fenômeno e ampliar o entendimento da influência dos aparelhos móveis no contexto de trabalho e fora dele, sugere-se a realização de pesquisas que comparem a percepção de trabalhadores dos sexos masculino e feminino, de diferentes profissões, faixas etárias e ciclos de vida familiar, e que leve em conta, ainda, o ambiente organizacional. Aspectos como setor de atuação e cultura organizacional, por exemplo, poderiam ser considerados em novos estudos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. (2014). *SMP – Controle de Acessos do Serviço Móvel Pessoal*. Recuperado de <http://sistemas.anatel.gov.br/sis/SistemasInterativos.asp>.

Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational

- initiatives and informal workplace practices: links to work–family conflict and job related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810.
- Antunes, R. (1999). *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of Work Life: A Review of Literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8.
- Bannister, F., & Remenyi, D. (2009). Multitasking: the uncertain impact of technology on knowledge workers and managers. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 12(1), 1-11.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo: edição revista e ampliada*. São Paulo: Edições 70.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Cañete, I. (2004). Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. In C. Bitencourt. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Cavazotte, F. S. C. N., Lemos, A. H. C., & Brollo, M. S. (2014). Trabalhando melhor ou trabalhando mais? Um estudo sobre usuários de *smartphones* corporativos. *Organizações & Sociedade*, 21(68), 769-788.
- Chae, M., & Yeum, D. (2010). The impact of mobile technology paradox perception and personal risk-taking behaviors on mobile technology adoption. *International Journal of Management Science*, 16(2), 115-138.
- Chesley, N. (2005). Blurring Boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1237-1248.
- Cipriano, L., & Nicolaci-da-Costa, A. M. (2009). Celulares pagos por empregadores: “benefício” ou “malefício”? *Psicologia – Ciência e Profissão*, 29(1), 146-159.
- Cousins, K. C., & Varshney, U. (2009). Designing ubiquitous computing environments to support work life balance. *Communications of the ACM*, 52(5), 117-123.
- Creswell, J. W. (2009). *Projeto de Pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto*. São Paulo: Bookman-Artmed Editora.
- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009) Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel dos gestores. *RAUSP*, 44(2), 147-157.

- Gebauer, J. (2008). User requirements of mobile technology: A summary of research results. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1-2), 101-119.
- Gondim, S. M. G. & Bendassolli, P. F. (2014). Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em psicologia. *Psicologia em Estudo*, 19(2), 191-199.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Halbesleben, J. R. B., & Zellars, K. L. (2007). Stress e a interface trabalho-família. In A. M. Rossi, P. L. Perrewé, & S. L. Sauter. (Orgs.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais de saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas.
- IDC Brasil. (2014). Estudo da IDC aponta que mercado brasileiro de celulares encerrou 2013 com a marca recorde de 67,8 milhões de unidades comercializadas. Recuperado de <http://br.idclatin.com/>.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information Systems Management*, 22(4), 7-23.
- Kandasamy, I., & Sreekumar, A. (2009). WRKLFQUAL: A tool for measuring quality of work life. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 59-70.
- Kanter, R. M. (1997). *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lewis, S., & Cooper, G. L. (1999). The work-family research agenda in changing contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 382-393.
- Mick, D. G., & Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer Research*, 25(2), 123-143.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 164-193.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.