UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

MASSAAKI NAKAHARA

MÍDIAS SOCIAIS E AS FRONTEIRAS DO PRIVADO DENTRO DAS EMPRESAS: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

São Caetano do Sul
2017

MASSAAKI NAKAHARA

MÍDIAS SOCIAIS E AS FRONTEIRAS DO PRIVADO DENTRO DAS EMPRESAS: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.
Área de concentração: Comunicação e Inovação
Linha de pesquisa 1: Processos comunicacionais: inovação e comunidades

Orientador: Prof. Dr. Alan César Belo Angeluci

São Caetano do Sul
2017

FICHA CATALOGRÁFICA

NAKAHARA, Massaaki.

Mídias Socias e as fronteiras do privado dentro das empresas: políticas e práticas de Comunicação/ Massaaki Nakahara. -- São Caetano do Sul: USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul/ Programa de Pós Graduação em Comunicação, 2017

106 f.

Orientador: Prof. Dr. Alan César Belo Angeluci

Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2017.

1. *Cyberloafing*. 2. Celular. 3. Mídias sociais. 4. Trabalho. 5. Políticas de RH. I. ANGELUCI, Alan César Belo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. III. Título.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação:
Profa. Dra. Priscila Ferreira Perazzo

Dissertação defendida e aprovada em 23/02/2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Alan César Belo Angeluci (Orientador)

Profa. Dra. Mônica Martinez (Universidade de Sorocaba - UNISO)

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao professor Dr. Alan César Belo Angeluci que, com muita paciência e compreensão, conduziu-me neste trabalho orientando, corrigindo e mostrando os caminhos para a elaboração dessa pesquisa, sugerindo assuntos e temas a serem pesquisados, bem como suas aulas, que, com certeza, contribuíram para o processo de aprendizado e conclusão de mais essa etapa da minha vida.

À minha esposa Vera Lúcia, que sempre me apoiou e me incentivou nessa empreitada, entendendo a minha ausência em determinados momentos da vida familiar, mas compreendendo a importância desse projeto para o meu processo profissional. Aos meus pais Mitsuo e Yukiko (*in memoriam),* que, de alguma forma, acompanham a minha trajetória. Aos meus filhos Patrícia e André, que sempre me apoiaram e incentivaram, e aos queridos netos Dudu, Rafa e Yuji, que proporcionam uma alegria ímpar a cada momento de convivência e amor.

Aos professores do Programa de Mestrado da USCS: Alan César Belo Angeluci, Arquimedes Pessoni, Elias Goulart, Heron Vargas, Gino Giacomini, João Batista Freitas Cardoso, Priscila Ferreira Perazzo, Regina Rossetti, Roberto Elísio dos Santos e Sílvio Minciotti, que, de diversas maneiras, contribuíram para a minha formação.

Aos colegas de turma: Adilson Roberto Costa, Beto Kerr, Carlos Dias, Daniel Paletta, Giovanni Lima, João Carlos R. Tristão, Marco Antonio Nogueira, Maria Luísa Fontenele, Marialda Almeida, Murilo Furtado, Rita Donato, Rodrigo Transferetti, Simone Pisa e Walter Yamaguti, que colaboraram direta ou indiretamente com a minha pesquisa, além da ótima convivência durante o curso.

Aos Gerentes das empresas pesquisadas, que forneceram informações importantes para subsídio da pesquisa, e às pessoas que, anonimamente, contribuíram com esta pesquisa, respondendo aos questionários enviados.

Agradecimento maior a Deus por permitir que eu conclua mais este projeto de vida e por ter convivido com pessoas especiais durante todo o meu caminho.

Tem gente que sonha com realizações
importantes, e há quem vai lá e as realiza
George Bernard Shaw

Dedico este trabalho à minha família

Resumo

Um recorrente conflito no ambiente de trabalho relatado por gestores e profissionais de recursos humanos é o uso do *momentum* laboral para atividades de âmbito estritamente pessoal e particular a partir da mediação de determinadas tecnologias. Na contemporaneidade, as mídias sociais têm assumido o protagonismo dessas ações, já que a alta penetração de *smartphones* e a ampliação da oferta de Internet tem levado os indivíduos a processos de interação mais frequentes e imersivos, facilitados pelo Facebook, YouTube, Whatsapp, entre outros. Se, por um lado, o desenvolvimento da Web 2.0 criou um ambiente de participação e colaboração frutífero para as relações interpessoais, entretenimento e inclusive trabalho, por outro, tem dado novas formas aos vieses negativos do uso privado de tecnologias dentro das empresas. Henle (2012) classifica esse fenômeno como *cyberloafing*, ou ócio cibernético: o uso intencional de tecnologias pelos funcionários para fins pessoais durante o horário de trabalho. Dentro desse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar aspectos do uso privado das mídias sociais e suas relações com as políticas e práticas de comunicação das empresas dentro do ambiente de trabalho. A partir de uma revisão teórico-conceitual, foi realizado um *survey* com 548 pessoas empregadas e moradoras da cidade São Paulo, estudantes de graduação e pertencentes às classes C, D e E. Os dados revelaram que quase 80% dos respondentes utilizam dispositivos móveis algumas vezes por dia, sobretudo para interagir com outras pessoas através de mensageiros instantâneos, como Whatsapp; 60% gastam cinco minutos ou mais de seu tempo acessando aplicativos e sites; 45% das empresas onde trabalham possuem políticas explícitas sobre o uso de celulares; e mais de 70% dos respondentes concordam com a necessidade de adoção de regras de uso, entre outros aspectos.

Palavras-chave: *cyberloafing*; celular; mídias sociais; trabalho; políticas de RH.

Abstract

A recurring conflict in the work environment reported by managers and human resources professionals is the use of work momentum for strictly personal and private activities by using certain technological devices. At the present time, social media has assumed the leading role of these actions, since the high penetration of *smartphones* and the expansion of Internet offerings have led individuals to more frequent and immersive interaction processes facilitated by Facebook, YouTube, Whatsapp and others. If, on the one hand, the development of Web 2.0 has created an atmosphere of fruitful participation and collaboration for interpersonal relations, entertainment and even work, on the other, it has given new forms to the negative biases of the private use of technologies within companies. Henle (2012) classifies this phenomenon as cyberloafing: the intentional use of technologies by employees for personal purposes during working hours. In this context, the present study aims at identifying aspects of the private use of social media and its relations with the communication policies and practices of companies within the work environment. Based on a theoretical-conceptual review, a survey was conducted with 548 employed persons living in the city of São Paulo, who were enrolled in classes C, D and E. The data revealed that almost 80% of the respondents use mobile devices a few times a day, especially to interact with other people via instant messengers like Whatsapp; 60% spend 5 minutes or more of their time accessing applications and websites; 45% of the companies where they work have explicit policies for the use of mobile phones; And more than 70% of respondents agree on the need to adopt rules of use, among other aspects.

Keywords: cyberloafing; cell phone; social media; human resources policies.

Lista de figuras

Figura 1 – Assinatura de telefones celulares móveis no mercado 23
Figura 2 – Modelo de Escala Likert 25
Figura 3 – Percurso metodológico do trabalho 53

Lista de tabelas

Tabela 1 – Uso dos jovens com maior frequência da tecnologia em domicílios 24
Tabela 2 – Classes sociais pelo Critério Brasil – ABEP 47

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Representatividade das Instituições 55
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes 56
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa 57
Gráfico 4 – Tipo de empresa 58
Gráfico 5 – Tamanho /porte da empresa 59
Gráfico 6 – Porte de empresa X existência de regras 60
Gráfico 7 – Nível do cargo 61
Gráfico 8 – Cargo X nível de utilização do celular 62
Gráfico 9 – Frequência de utilização do computador da empresa 63
Gráfico 10 – Frequência de utilização do celular ou *tablet* 64
Gráfico 11 – Uso da rede de Internet 65
Gráfico 12 – Uso do *notebook* particular 66
Gráfico 13 – Uso do *notebook* particular X cargo de analista e liderança 67
Gráfico 14 – Aplicativos utilizados 69
Gráfico 15 – Tempo gasto nos acessos aos aplicativos e sites 70
Gráfico 16 – Existência de regras estabelecidas que regulem o uso de celulares e *tablets* 71
Gráfico 17 – Avaliação da política ou prática das regras estabelecidas 72
Gráfico 18 – Cargo de auxiliar/operacional X setor de empresa 74
Gráfico 19 – Empresas de prestação de serviços X existência de regras 74
Gráfico 20 – grau de concordância com as políticas e regras..... 75

Sumário

Introdução **14**
Problematização 16
Objetivo principal 16
Objetivo específico 16
Justificativa do estudo 16
Delimitação do estudo 17
Vinculação à linha de pesquisa 17
1 O mundo do trabalho em tempos de cultura digital **18**
1.1 Mídias Sociais e *smartphones*: novas formas de sociabilidade 23
1.2 O *cyberloafing* e seus desdobramentos 30
2 A comunicação interna nas organizações **36**
2.1 O controle dos celulares: público X privado 38
3 Materiais e métodos **46**
4 Análise dos resultados **54**
4.1 Onde e como foi realizado o *survey* 54
4.2 Perfil da amostra pesquisada 55
4.3 O uso privado das comunicações nos dispositivos móveis 62
4.4 O universo de aplicativos e funcionalidades 68
4.5 Políticas e práticas – comportamento no ambiente de trabalho 70
4.6 Recorte: cargo auxiliar operacional X empresa de prestação de serviços 73
5 Considerações finais **76**
Referências **78**
Apêndices **85**
Apêndice 1 – Questionário de pesquisa quantitativa 85
Apêndice 2 – Entrevista com Gerente A 89
Apêndice 3 – Entrevista com Gerente B 97
Apêndice 4 – Entrevista com Gerente C 103

Introdução

O uso cada vez mais frequente dos dispositivos móveis na vida contemporânea tem gerado um conjunto de novas situações relacionais que impactam o dia a dia dos indivíduos. Observando-se somente o campo dos processos comunicacionais, a presença ubíqua da Internet e dos *smartphones* tem tornado as trocas de informações e mensagens cada vez mais rápida, instantânea e mediada por tecnologias inovadoras que emergem a todo momento e tornam-se parte da cultura. Nas relações interpessoais com parentes, amigos/as e namorados/as, muitos dos assuntos discutidos são pautados por postagens em mídias, fomentada por uma rede de interações que envolvem processos cognitivos complexos e engendrados, tornando único esse momento da história humana.

No ambiente do trabalho, a chegada da Internet e dos dispositivos móveis se, por um lado, tem transformado as relações de forma positiva, agilizando contatos e rotinas, por outro, tem criado novas situações que desafiam gestores das empresas. O uso de *smartphones* para fins pessoais dentro das organizações tem gerado discussões que oscilam desde a proibição do aparelho, seu uso consciente ou total liberação. Situações similares já ocorreram há algumas décadas, quando o funcionário utilizava o telefone da empresa para fins pessoais, procrastinando a entrega de atividades ou atrapalhando a rotina do setor, por exemplo. Um agravante, no entanto, se faz presente: desta vez, o *smartphone*, na maioria das situações, trata-se de um bem particular e privado, grandemente utilizado pela sociedade, e sua proibição pode incorrer em limitações que entram em conflito com o que se entende por fronteiras entre o que é público e privado.

A legislação brasileira permite que o empregador crie normas, regimentos ou regras para a conduta do funcionário com relação à presença do *smartphone* pessoal no ambiente de trabalho. Em determinados setores de atividade e funções, de fato, o uso indiscriminado do aparelho pode estar além do motivo mais óbvio – a perda da produtividade – e também ampliar a possibilidade de ocorrência de acidentes que possam gerar prejuízos à saúde do empregado e do próprio ambiente.

Funções mais ligadas ao trato com clientes, auxiliares ou que demandem trabalhos manuais podem justificar uma possível proibição. No entanto, o bom senso de cada funcionário, independentemente de seu ofício, é a postura chave para que a presença dos *smartphones* não seja um impedimento para a devida condução da atividade laboral. Por mais

que cargos de chefia e comando possam ter menos restrições quanto ao uso dos aparelhos, seu uso indevido também poderá ocasionar conflitos de trabalho e atrasos.

Alguns profissionais, como comunicadores, cabeleireiros, motoristas, entre outros, estão em constante necessidade de uso dos aparelhos e suas funcionalidades; para quem lida com a informação, a publicidade e a notícia, por exemplo, é fundamental acompanhar mídias sociais ou usar mensageiros instantâneos via *smartphones*; grande parte da carteira de clientes de tatuadores e cabeleireiros, também, se comunica por meio do *Whatsapp*, sendo uma ferramenta poderosa para o próprio negócio. Estas questões se tornam mais complexas quando se observa a variedade de perfis das empresas, tamanho, número de funcionários e funções presentes em cada corporação.

Há, portanto, um consenso de que o melhor caminho a se seguir é instituir um conjunto de políticas e práticas de comunicação na Internet para cada empresa, desde as menores e mais familiares às multinacionais. Cada uma, respeitando a natureza de seu ofício e sua filosofia de operação, deveria adequar o hábito culturalmente consolidado de uso de *smartphones* ao regimento interno, dosando entre o que pode ser permitido no ambiente de trabalho e dando liberdade ao trabalhador de utilizar seus pertences quando necessário.

O tema, no entanto, segue controverso. Em reportagens na mídia, são recorrentes notícias sobre conflitos judiciais entre empregadores e empregados. Em um país onde mais de 55 milhões de brasileiros tem *smartphones* com *Whatsapp* instalado[1], é necessário que as políticas de uso do aparelho sejam informadas aos trabalhadores. No Brasil, no caso de uso indevido, o funcionário pode ser advertido, suspenso e até demitido por justa causa – mas somente se a empresa se posicionar claramente através de alguma norma interna que estabeleça as políticas e práticas de comunicação para uso destes aparelhos e aplicativos. Apesar de não haver nenhuma legislação específica sobre o uso de *smartphones*, o artigo 482 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) preconiza que o funcionário é passível de demissão por justa causa devido a desídia de desempenho na função, indisciplina ou insubordinação.

Diante desse cenário, o posicionamento de empregadores e gestores de recursos humanos parece encaminhado, já que estão respaldados na legislação e podem definir sua tomada de decisão a partir dessas recomendações. Quanto aos funcionários e empregados, é importante refletir, no entanto, sobre como ele é impactado com essas políticas e normas de comunicação. Ademais, é importante conhecer com um maior nível de profundidade o que

[1] De acordo com dados de 2014 da empresa de consultoria IDC Brasil.

tem motivado tantas pessoas a procrastinar em seu horário de trabalho e suas motivações para permanecer conectadas às mídias sociais e mensageiros instantâneos móveis.

Problematização

Dentro desse recorte, portanto, o presente estudo dedica-se a investigar, a partir do viés do empregado, a seguinte problematização: como os empregados avaliam a existência de políticas e práticas de comunicação que regulem o uso privado das mídias sociais dentro das empresas?

Objetivo principal

Identificar aspectos do uso privado das mídias sociais e suas relações com as políticas e práticas de comunicação das empresas dentro do ambiente de trabalho.

Objetivos específicos

– Levantar a intensidade de uso dos dispositivos móveis no ambiente de trabalho para acesso privado às mídias sociais;

– Apontar a predominância das principais mídias sociais utilizadas no ambiente de trabalho;

– Identificar a existência de práticas ou políticas nas empresas que regulem o uso dos equipamentos móveis no ambiente de trabalho e o grau de concordância por parte dos empregados.

Justificativa do estudo

O presente estudo lida com um tema bastante contemporâneo – o conflito no ambiente de trabalho quando do uso do *momentum* laboral para atividades de âmbito estritamente pessoal e particular a partir da mediação de determinadas tecnologias. Nesse caso, especificamente, trata-se do uso crescente de aparelhos do tipo *smartphones* acessando as mídias sociais dentro do ambiente de trabalho. Por se tratar de um tema recente, há necessidade de uma revisão teórico-conceitual que abarque questões sobre usos e motivações

deste tipo de comportamento social, e como ele se relaciona com a dinâmica das mídias sociais e seus conteúdos.

Delimitação do estudo

O estudo estará centrado em uma discussão teórico-conceitual embasada em uma coleta de dados quantitativos, realizada por meio de questionário aplicado junto a empregados de empresas de diversos setores da economia, moradores da cidade de São Paulo e pertencentes às classes C, D e E, dedicando-se a observar esse fenômeno somente sob esse público-alvo, em região geográfica delimitada e com um número total de respondentes que gerem dados representativos. Apesar da ênfase do estudo destacar a perspectiva de funcionários jovens, muitos deles em torno dos 18 anos, a pesquisa não se limita a esse público somente.

É importante ressaltar que os dados coletados e a respectiva análise não tem por fim definir um padrão ou um perfil definitivo de comportamento e uso, visto que outras variáveis e recortes possíveis não foram incluídos nessa investigação. Deve, pois, ser tratado como uma fotografia de um momento, centrada na percepção e devolutiva somente de empregados e funcionários.

Vinculação à área de concentração e à linha de pesquisa do programa

Este estudo está ambientado na Linha de Pesquisa 1: Processos Comunicacionais: Inovação e Comunidades por propor a análise e observação de empregados de diversos setores da economia sobre o uso de mídias sociais e *smartphones* dentro do ambiente de trabalho. O orientador, Prof. Dr. Alan César Belo Angeluci, dedica-se a temas relacionados, visto que suas pesquisas centram-se em temas como cultura digital, novas mídias e tecnologias.

1 O mundo do trabalho em tempos de cultura digital

É fato que as relações afetivas, sociais e de trabalho se transformaram fundamentalmente a partir da popularização da Internet e de novas tecnologias de comunicação e informação nos anos 1990. Conforme postulou Castells (2003, p. 8), logo nos primórdios do advento da Internet e quando seus efeitos começavam a ser sentidos na sociedade, ela acabou se tornando um meio de comunicação que permite a inter-relação de várias pessoas com outras várias pessoas, num certo momento, numa escala global. De fato, com a conectividade propiciada pela Internet, se ressignificaram os paradigmas de tempo e espaço. Carvalho et al acrescentam que:

> A Internet possibilita a superação das fronteiras geográficas, na medida que amplia a visão do mundo e as inter-relações entre os indivíduos [...]. É um conjunto de computadores interligados com um conjunto de protocolos e serviços de uma forma que os usuários conectados possam usufruir de serviços de informação e comunicação de alcance mundial (CARVALHO ET AL, 2012, p.2).

No início dos anos 2000, Castells (2003, p.101) afirmava que "a interação social na Internet não parece ter um efeito direto sobre a configuração da vida cotidiana em geral, exceto por adicionar interação *on-line* às relações sociais existentes". Para o autor, evidenciou-se o conceito de "comunidades virtuais", onde, com o uso de novos suportes tecnológicos, possibilitou-se que ocorressem diversas formas de interação, alterando diretamente a vida cotidiana das pessoas, acrescentando o aspecto da relação *on-line* nas suas interações sociais. Observamos, no entanto, na segunda metade dos anos de 2010, que cada vez mais o contato virtual tem tomado certo protagonismo e, por vezes, substituindo ou superando o próprio contato presencial.

Neste contato virtual, Mônica Caprino incorpora o conceito de inovação da comunicação, não simplesmente associado ao desenvolvimento de novas tecnologias, mas aprofundando no tema como um caráter muito mais amplo e de âmbito interdisciplinar.

> Visto também como a introdução de novidades ou evolução, o conceito de inovação pode ser aplicado a qualquer área do conhecimento, incluindo a Comunicação Social. Aliás, é justamente no panorama dos processos e meios de comunicação que a inovação tem tido caráter vital nas últimas décadas. As transformações pelas quais têm passado a sociedade ocidental desde meados da década de 1990 é originada a partir da expansão da Internet – têm lavado à configuração de uma nova sociedade, que já foi caracterizada como sociedade em rede, sociedade do conhecimento ou da informação (CAPRINO, 2009, p. 7).

Muitas das trocas de informações e conteúdos ocorrem agora no que Lévy (2011, p. 17) definiu como ciberespaço, como um "meio de comunicação que surge da interação mundial dos computadores", onde muitos usuários dos diversos locais mais longínquos

podem conectar-se uns aos outros, recebendo ou enviando informações, fotos, músicas ou vídeos diversos. Para o autor, estaríamos vivendo uma nova era, uma cultura cibernética ou cibercultura, que ele define como "um conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço".

Imerso em uma cibercultura, experimentando novas formas de se comunicar e interagir através do ciberespaço, o homem passa a construir o conhecimento e a forma de se articular e se ver no mundo também de maneira transformada. Lévy em suas obras nomeou essa nova dinâmica de "inteligência coletiva", onde as inteligências individuais são somadas e compartilhadas por toda a sociedade, potencializadas com o uso intenso da Internet. A inteligência coletiva, segundo a expressão de Lévy, parte da premissa que "nenhum de nós pode saber tudo, mas cada um de nós sabe alguma coisa e juntos podemos unir as nossas habilidades".

Estas questões colocam a contemporaneidade diante de um paradoxo: se, por um lado, as tecnologias assumem determinado destaque na vida cotidiana, por outro, o homem também é fundamental nesse processo para que as mesmas façam sentido. Como disse Lemos:

> É frequente ouvirmos crítica às novas tecnologias. A questão do determinismo tecnológico vem sempre à baila para estancar as esperanças ingênuas no uso humano dos mais diversos artefatos. Por outro lado, é também frequente ouvirmos elogios, mostrando o caráter emancipador que os dispositivos e redes técnicas trouxeram e ainda trazem para a humanidade. Ambas as perspectivas, tomadas de forma exclusiva, estão equivocadas (LEMOS, 2015, p.30).

Outro conceito que emerge deste contexto tecnológico é a cultura da convergência que, segundo Jenkins:

> É o fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entres múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório aos meios de comunicação que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejar (JENKINS, 2006, p. 29).

Com a evolução da própria Internet e das plataformas de comunicação, tornou-se inescapável a perspectiva de integrar consumo e produção em plataformas interoperáveis, fáceis e acessíveis. Jenkins esclarece que "no mundo da convergência das mídias, toda história importante é contada, toda marca é vendida e todo consumidor é cortejado por múltiplos suportes de mídia" (2006, p.29). A convergência das mídias não é apenas uma mudança tecnológica, mas a alteração da relação entre as tecnologias existentes, os indivíduos, os mercados, os gêneros e os públicos: "a convergência altera a lógica pela qual a indústria midiática opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento" (Jenkins, 2006, p.30).

No mundo contemporâneo, é o *smartphone* que acaba por sintetizar todos esses anos de evolução tecnológica no campo da comunicação. É nele que se reúneme *gadgets* e *widgets* inteligentes, outrora separados em diversos dispositivos e hoje reunidos em uma única plataforma. Nele, é possível, além de usar o sistema de telefone tradicionalmente conhecido, conectar-se à Internet e fazer buscas usando um navegador *web* e baixar aplicativos para fins infindáveis – principalmente aqueles voltados para mídias sociais como *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*, massivamente disseminados entre indivíduos de todo o globo. É no *smartphone* que boa parte da cultura da convergência se manifesta, relacionando-se com outras mídias e plataformas, sejam elas tradicionais ou novas. Graças ao avanço tecnológico, cada um que possui um aparelho desse não o usa apenas para se comunicar, como também para jogar, baixar informações da Internet, tirar e enviar fotografias ou mesmo mensagens de textos.

De acordo com Santana et al (2011), no decorrer dos últimos anos, presenciamos os avanços das tecnologias de informação e comunicação, cuja popularização, sua rapidez e os usos disponibilizados para os usuários foram incorporadas pelas pessoas no mundo todo e se tornaram verdadeiros instrumentos de modificação dos comportamentos no século XXI. Um adolescente, hoje em dia, pode fazer a sua lição de casa conectado a diversos aplicativos simultaneamente, que permitem navegar na Internet, ouvir e baixar arquivos de músicas, bater papo com os amigos, digitar o seu trabalho escolar e ainda ver ou responder aos *e-mails* recebidos (JENKINS, 2006).

Já no mundo do trabalho, o uso de mídias sociais e *smartphones* pessoais, mesmo que de maneira informal e não institucionalizada, permite a funcionários e empregadores se comunicarem mais agilmente, fazer tomadas de decisão e ajustes em rotinas com mais eficiência. Na gestão de recursos humanos das empresas e organizações, cabe a cada gestor de uma área, unidade, departamento ou divisão a condução da sua equipe de trabalho para o alcance dos resultados de acordo com as metas organizacionais preestabelecidas. E os dispositivos móveis podem ser ferramentas valiosas para atingir esses objetivos.

De acordo com Macarenco (2006, p. 200), "para a Administração de Recursos Humanos obter resultados humanos, esta deverá reter e manter no contexto dos interesses de uma empresa, pessoas 'equipadas' com algo parecido com consciência social, com a compreensão do que acontece a sua volta e com atitude para ocupar espaços organizacionais, que carecem de senso de conexão com a realidade local e global".

Cada vez mais o gestor deve estar preparado para gerenciar sua equipe adotando técnicas de motivação, compartilhando informações, influenciando e orientando os seus colaboradores na realização das suas atividades de acordo com um novo modelo de Gestão de

Pessoas, em virtude das grandes transformações às quais as organizações estão sujeitas, não só em termos de produtos e mercados, mas também e, principalmente, dos padrões comportamentais ou culturais, conforme Dutra (2011).

Embora essa responsabilidade seja atribuída ao gestor, ele não possui a liberdade para conduzir a sua equipe de acordo com sua própria vontade, mas, sim, cumprir algumas normas e procedimentos, que são emanadas da alta direção no sentido de estabelecer um certo padrão ou critério para a gestão uniforme dos recursos humanos de uma empresa. Em algumas empresas, essas normas e procedimentos são mais explícitas ou mais informais, de acordo com a cultura organizacional estabelecida, de maneira que, neste sentido, vale muito mais a prática adotada no passado servindo de parâmetro para a aplicação de qualquer regra de punição ou mesmo de premiação.

Dutra (2011, p.15) relembra que: "historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado", apesar das grandes transformações na organização da produção. Os conceitos sobre a gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais, têm, ainda, como principal fio condutor o controle sobre as pessoas.

Sabe-se que uma boa gestão de recursos humanos é de fundamental importância para uma empresa conseguir manter uma performance equilibrada e competitiva neste mercado tão acirrado e de grande volatilidade. Sabe-se, ainda, que a maioria dos colaboradores das empresas, de qualquer ramo de atividade, são pessoas que se enquadram nos perfis dos *millenials*[2] e que, portanto, estão antenados com as disponibilidades do mundo da tecnologia da informação e têm acessos a conteúdos diversos através dos *smartphones*, *tablets*, *notebooks*, etc.

> Essa nova força de trabalho global já começa a trazer as preocupações também ao mercado de trabalho brasileiro, no qual dois temas começam a chamar a atenção de profissionais de recursos humanos: o envelhecimento da população, que em breve estará deixando a força de trabalho para se aposentar, e a escassez de talentos para cargos de liderança ou postos que demandam alta qualificação; isso além da chegada dos jovens adultos com idade entre 20 e 30 anos, que fazem com que os profissionais ligados à gestão de pessoas busquem soluções inovadoras a fim de compor seu quadro funcional (PREITE, 2013, p. 17).

Ainda, segundo Preite:

> A complexidade e a alta competitividade nos negócios apontam o capital humano ou os talentos como fator relevante nas organizações. Compõem esse cenário os jovens familiarizados com o mundo digital das gerações recentes, que nasceram nos anos

[2] Conhecida também como geração do milênio ou geração da Internet, são aqueles geralmente nascidos entre 1980 e 2000.

> 1990. Chegam ao mercado de trabalho valorizando a rápida ascensão de carreira, qualidade de vida ocupacional e remuneração adequada (PREITE, 2013, p.4).

O uso das mídias sociais pode ser benéfico para as empresas, na medida em que favorece e fortalece os contatos profissionais, desde que se estabeleça uma maneira adequada para a utilização da ferramenta de maneira que dinamize o trabalho e potencialize os resultados empresariais. Há empresas que utilizam as mídias sociais para a realização dos trabalhos, em termos de consulta de candidatos, via *Linkedin*, ou mesmo através de *e-mails* corporativos para o relacionamento com seus clientes. Conforme alegam Carvalho et al (2012, p. 2), "as organizações podem se beneficiar com o uso da ferramenta da *web* 2.0 em ambientes profissionais".

As empresas perceberam, segundo Santana et al (2011, p.7), que com a "alta notoriedade das redes sociais, elas detêm menos controle sobre o mercado, e na busca por se inserir nessa nova realidade, integraram aos seus negócios as mídias digitais como importantes aliadas na aproximação com os públicos", visando resolver os problemas, sanar dúvidas dos clientes e monitorar o que as pessoas dizem sobre sua empresa através do relacionamento via redes sociais.

Por outro lado, a possibilidade de acesso rápido e fácil ao conhecimento, a quebra de barreiras geográficas, a realização da comunicação direta sem intermediários, como também a possibilidade de construir a identidade da empresa, são relevantes atrativos para que as organizações adotassem as redes sociais. Sem contar que elas podem ajudar na divulgação de produtos e serviços, além de ser forte ferramenta na busca e seleção de profissionais.

De qualquer forma, cabe uma definição de políticas e práticas de gestão de pessoas que possa regulamentar o uso das mídias sociais, conciliando as expectativas da organização e das pessoas, que levam em conta, segundo Dutra:

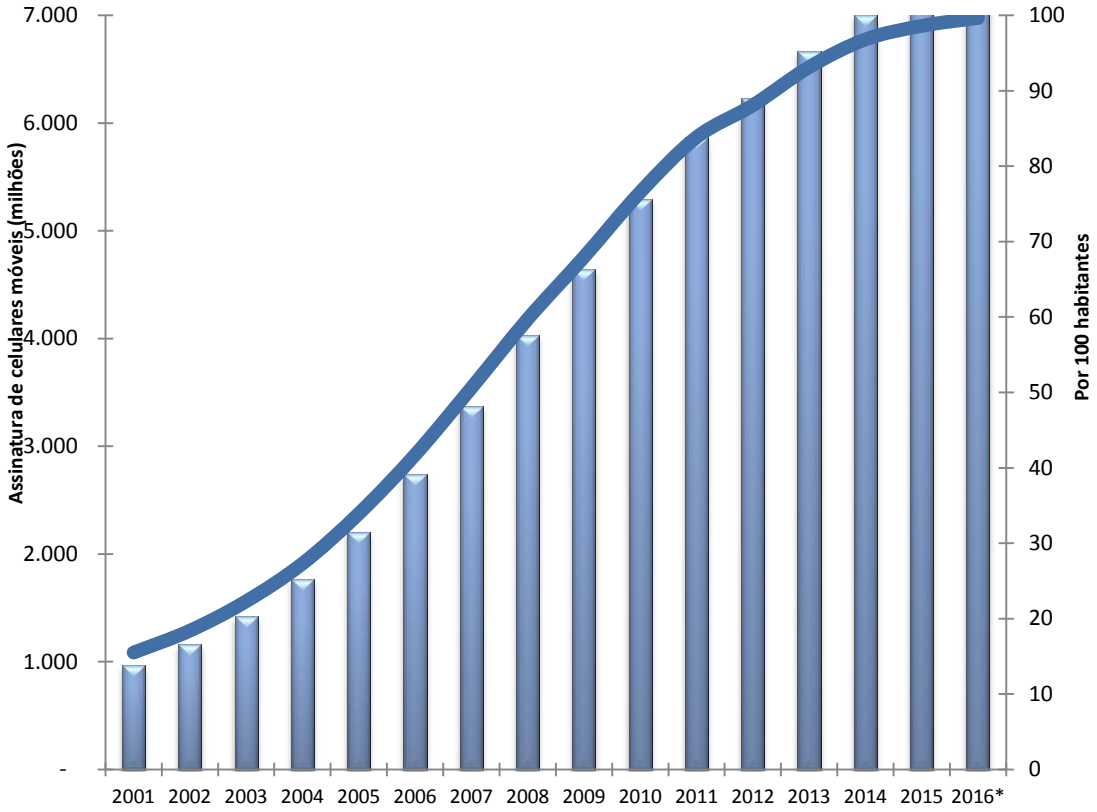
> [...] ao falarmos de um conjunto de políticas e práticas, estamos referindo-nos a políticas como princípio e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e a práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2011, p.17)

1.1 Mídias Sociais e *smartphones*: novas formas de sociabilidade

Dados disponibilizados por entidades como a *International Telecommunication Union*, pesquisas de mercado e científicas atuais mostram como a alta penetração dos dispositivos móveis e das redes de conexão à Internet tem crescido, mesmo que distribuídos de maneira

desigual na sociedade global. O cenário que desponta é o aumento de aparelhos móveis em diversos locais e estratos sociais:

Figura 1 – Assinaturas de telefones celulares móveis no mundo, total e por 100 habitantes, 2001-2016



Nota: * Estimado.
Fonte: Adaptado de ITU (2016). Disponível <em http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>. Acesso em: 15/01/2017.

Segundo a *International Telecommunication Union*, estima-se que, em 2016, houve no mundo 7,8 bilhões de *smartphones*. Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), o Brasil atingiu o número de 252,1 milhões de *smartphones* e densidade de 121,64 cel/100 hab. Grande parte dos jovens e adolescentes no Brasil (85%) entre 15 e 29 anos utiliza o *smartphone* para acessar a Internet, sendo um comportamento típico dessa geração atual (JUVENTUDE CONECTADA, 2016), tendo, inclusive, superado a posse de computadores de mesa em somente 03 anos.

Tabela 1 – Uso dos jovens com maior frequência da tecnologia em domicílios – 2014

Dispositivo	2013	2015	Posse de equipamentos - Brasil*
Celular	42%	85%	92%
Computador de mesa	33%	7%	28%
Computador portátil	22%	6%	30%
Tablet	3%	1%	17%
			* TIC Domicílios 2014

Fonte: Fundação Telefônica - Juventude Conectada 2. Disponível em: <http://fundacaotelefonica.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Juventude-Conectada-2016.pdf5>. Acesso em: 15/01/2017.

Nesse cenário, fica claro que uma profusão de aplicativos e aparelhos com as mais diversas aplicações passaram a se tornar disponíveis no mercado como ferramentas que permitem o relacionamento síncrono e assíncrono com os mais diversos interlocutores em qualquer parte do mundo, tais como *Facebook, Linkedin, Youtube, E-mails, Whatsapp* etc.

> A arquitetura da *Web* 2.0 faz com que os indivíduos dediquem cada vez mais o tempo livre interagindo com informações, pessoas e organizações nas redes sociais. Os usuários querem a notícia em tempo real, fazem comentários, postam vídeos, produzem conteúdos que outrora eram produzidos e atualizados somente por especialistas e se comunicam com outros usuários. Passaram de meros expectadores passivos da *Web* 1.0 para usuários ativos na *Web* 2.0, e é nesse ambiente de participação e colaboração que está o ponto forte da *Web* 2.0 (CARVALHO ET AL, 2012, p. 4)

De acordo com a Pesquisa Brasileira de Mídia 2015, realizada anualmente pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República, 48% dos brasileiros têm acesso às tecnologias de informação, o que corresponde a uma estimativa de quase 100 milhões de pessoas.

Dentre esses quase 100 milhões de pessoas com acesso às tecnologias de informação, pode-se estimar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que 80 milhões são jovens nascidos entre 1980 e 1995, cujas características são justamente o fato de manterem-se completamente envolvidos nas transformações sociais decorrentes da popularização da Internet e suas consequências, conforme relato de Matsu e Schabib (2013).

Ainda segundo dados da Pesquisa da SECOM (Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República), de 2016, identificou-se que o *Facebook* é utilizado por 83% dos indivíduos pesquisados, enquanto que *Whatsapp* corresponde a 58%, *Youtube* a 17% e *Instagram* a 12% dos pesquisados, o que representa uma utilização significativa das mídias sociais.

Figura 2 – Redes Sociais

Fonte: blogbahiageral.com.br. Acesso em: 20/03/2017

A pesquisa, no entanto, não detalha em que momento esse aplicativos são utilizados – se em contexto escolar, de trabalho ou lazer. Considerando ainda que o momento atual em que praticamente a maioria dos indivíduos possuem aparelhos do tipo *smartphones*, permite que os mesmos acessem as diversas plataformas de relacionamento disponíveis nestes aparelhos, em qualquer lugar, espaço ou momento, para interagir utilizando o *Facebook*, *Youtube*, *Whatsapp*, entre outros.

De acordo com pesquisa elaborada por Skeels e Grudin, constatou-se que:

> *Linkedin* concentra-se na informação profissional, com base na construção de um *Curriculun Vitae* a fim de estabelecer conexões, onde os perfis são estritamente profissionais. As pessoas podem solicitar e fazer recomendações disponíveis a partir de outros membros, tendo como noção central que os usuários podem explorar as ligações diretas de suas conexões. Além disso, constatou-se que alguns funcionários mais velhos usam o *Linkedin* para recrutar ou encontrar fornecedores, para aprender mais sobre as pessoas que conheceram ou breve se encontram, ou para obter respostas rápidas para questões profissionais nos grupos (SKEELS; GRUDIN, 2009, p. 97).

Por outro lado, a mesma pesquisa caracteriza o *Facebook* como "uma utilidade social que conecta pessoas com amigos e outras pessoas que trabalham, estudam e vivem em torno dele" (SKEELS; GRUDIN, 2009, p. 97). Independente da mídia social utilizada, o fato é que se pode verificar a ocorrência de um fenômeno de deslocamento das mídias de massa para o uso dos dispositivos móveis para acesso a conteúdos diversos de informações, notícias, propagandas etc. (DE WALL; SCHOEMBACK, 2010), que consideram que o aumento das notícias *on-line* nas mídias levou tanto para as esperanças como para o medo, onde alguns aplaudiram a quantidade e variedades das notícias políticas *on-line* e outros que consideram

que na medida em que cada um tem a autonomia de escolher apenas o que quer ver, ou ler, faz com que o uso seja considerado "egocêntrico", contrariando a importância da informação como indispensável na formação de uma sociedade democrática.

Se, há algumas décadas, o aparelho de televisão era o grande detentor da atenção das pessoas, hoje esse papel é exercido pelas mídias sociais e os conteúdos que nela circulam, tendo no *smartphone* a plataforma de acesso a eles.

> A questão do deslocamento da mídia é de particular importância para os anunciantes que alocam recursos com base, em parte, em estimativas do tamanho e da composição do público. Assim, um aumento de audiência para um meio novo, se combinado com uma redução de audiência para um meio declinante, tem um dramático impacto sobre as receitas de publicidade para ambos os meios. [...] O conceito de deslocamento simétrico baseia-se na lógica de uma substituição de uma atividade para outra. Para deslocamento da mídia de massa, o argumento para essa lógica consiste em três princípios básicos. Em primeiro lugar, o tempo é uma limitação física; há apenas 24 horas no dia. Em segundo lugar, é assumido que o tempo utilizado para uma atividade não pode ser utilizada para outra atividade. Em terceiro lugar, se a atividade é aumentada, em seguida, uma outra atividade é assumida para diminuir (Brown, Cramond, & Wilde, 1974; Kayany&Yelsma, 2000; Mutz, Roberts, & van Vuuren, 1993). (NEWELL ET AL, 2008, p. 131).

Com base nesse conceito de deslocamento das mídias, pode-se confirmar que uma grande parcela das pessoas que antes se postavam diante da televisão ou mesmo do rádio para saber sobre as notícias do momento, assim como a possibilidade de obtenção de informações das mais variadas naturezas, não precisa mais se utilizar de um computador pessoal (PC) para navegar na Internet, ou mesmo ouvir músicas através de aparelhos independentes, do tipo *walkman* ou mesmo *ipod*. Todos esses usuários, atualmente, podem se utilizar de um único aparelho do tipo *smartphone* para acessar diversos aplicativos e obter as informações necessárias, ouvir os programas televisivos favoritos, ouvir ou baixar as músicas mais adequadas ao seu gosto, assim como pode tirar fotografias, compartilhar as fotos, conversar com pessoas, enviar mensagens etc., com pessoas das mais diferentes localidades e com uma rapidez impressionante nunca antes verificada na história da humanidade.

A questão do deslocamento de mídia também é uma das preocupações agudas, segundo Angeluci e Huang (2015), que vem provocando esforços no sentido da discussão teórica e empírica, considerando a evolução da tecnologia e o efeito do deslocamento a partir da difusão e do desenvolvimento dos meios de comunicação rápida.

No que tange aos aspectos culturais e educacionais, Chen (2015) observa que esta sociedade conectada tem a possibilidade de novas participações na cultura móvel, capaz de garantir uma interatividade antes, durante e depois de quaisquer eventos presenciais, através da maior flexibilidade espacial e temporal que os aparelhos permitem. Neste sentido, Norris e

Inglehart argumentam que a tese de mobilização que as novas tecnologias de comunicação permitem reduzir o custo das informações, criando mais oportunidades de inclusão social.
m contrapartida, a tese da normalização, segundo DiMaggio et al (2012, p.90), “na falta de habilidades ou recursos, os membros de grupos menos privilegiados são incapazes de tirar partido das novas tecnologias”, e, de acordo com Hirzalla et al. (2011, p. 85), “as tecnologias tendem a estimular mais atividades daqueles que já utilizam”.

Também o uso dos dispositivos móveis pode fornecer oportunidades educacionais para os alunos acessarem conteúdos de cursos, bem como interagir com os professores e demais colegas de turma onde quer que estejam de forma acessível, com a utilização dos dispositivos móveis associados com as mídias sociais, permitindo uma melhor aprendizagem (GIKAS; GRANT, 2013).

Complementando este conceito, Gikas e Grant (2013, p. 19) consideram que:

> Dispositivos de computação móvel incluíram tecnologias que são transportáveis, tais como telefones celulares e smartphones, e estes podem incluir computadores tablet, computadores portáteis e netbooks e que, no entanto, reconhecem que a aprendizagem móvel deve incidir sobre a mobilidade real do dispositivo. Ou seja, a aprendizagem móvel deve ser "restrita à aprendizagem em dispositivos que uma senhora pode carregar em sua bolsa ou um cavalheiro pode carregar no bolso"(Keegan, de 2005, p. 33). Esta é a essência da aprendizagem móvel - informações acessando e conhecimento em qualquer lugar, a qualquer hora (Traxler, 2007) a partir de dispositivos que os alunos usam para "carregar com eles em todos os lugares" e que eles "consideram como amigável e pessoal” (GIKAS; GRANT, 2013, p.19).

No âmbito do trabalho, Said et al (2014) apontam que uma nova tendência têm se verificado nas empresas com relação ao uso desses dispositivos. Refere-se ao uso dos equipamentos móveis dos próprios empregados para as atividades de trabalho, prática essa conhecida pela sigla *BYOD*, que significa *bring your own device*, ou seja, traga seu próprio dispositivo ou Consumerização nos Negócios. Essa tendência de se utilizar de tecnologia de uso pessoal vem sendo adotada pelas empresas e revolucionando, com isso, a forma de atuação diária dos trabalhadores nas empresas, notadamente aqueles de escritório, acarretando uma grande vantagem competitiva e permitindo um aumento da produtividade no trabalho, que pode ser retratado pelo autor, da seguinte forma:

> Se uma empresa pratica a Consumerização, e o seu funcionário trabalha com seu próprio *gadget*, a empresa obtém como resultado otimização de tempo, recursos e redução de gastos relacionados a tecnologia da informação. Se a mobilidade for permitida ao profissional, o colaborador se tornará motivado em exercer sua função com conforto e praticidade cujo desenvolvimento das suas atividades laborais tornar-se-a mais produtiva e prazerosa. (SAID ET AL, 2014, p. 3).

Ainda segundo o autor, no entanto, esse tipo de comportamento também está sujeito a riscos preocupantes que deverão ser contempladas por uma política de segurança das

informações, ou mesmo a questão de natureza trabalhista, cuja recomendação para uma implementação da prática do BYOD de forma eficaz deva considerar:

> Para que o BYOD seja implementado no meio corporativo, então, é necessário se ter uma infraestrutura adequada para que seja oferecido o suporte necessário quando preciso: um grau elevado de maturidade, uma política de Segurança da Informação bem elaborada, um setor jurídico ativo em conjunto com um setor de Gestão de Pessoas preparado, estrutura de suporte adequada e uma equipe atuante de Tecnologia da Informação, pois, depois que esta tendência se torna prática, torna-se uma ferramenta de operação diária e controle contínuo (SAID ET AL, 2014, p. 4).

Esse cenário contrasta, no entanto, com diversos fenômenos da contemporaneidade que desafiam o mundo do trabalho. Muitos dos usuários de tecnologia tem sido chamados de "onívoros digitais", que se caracterizam por indivíduos portadores de múltiplos equipamentos conectados à Internet, que utilizam-se de uma ou mais telas disponíveis para interagir e manter um contato perpétuo num estado de comunicação ubíqua, ou seja, de forma onipresente da informática na vida das pessoas (ANGELUCI, 2015).

Esses onívoros digitais, segundo a nomenclatura utilizada no relatório ComScore (*apud* ANGELUCI; HUANG, 2011, p. 6) representam um novo grupo de consumidores que se utilizam das mais diversas plataformas tecnológicas para acessar a Internet e realizar os mais variados tipos de consumo individual, gerando, com isso, uma preocupação das empresas diante dos desafios, oportunidades e questões referentes à intensidade com que esses dispositivos penetram e alteram os hábitos de consumo, e como atingir de forma efetiva os integrantes desses grupos.

Ainda segundo o relatório citado, salta aos olhos alguns dados que possibilitam a elaboração de cenários para o consumo móvel neste ecossistema, tais como:

> – Onívoros Digitais são um fenômeno global uma vez que a disponibilidade de redes *wi-fi* e banda larga móvel facilitam a conexão dos dispositivos;
> – Os telefones celulares lideram o tráfego digital mundial, mas os *tablets* apresentam crescimento significativo;
> – O crescimento do acesso às mídias móveis é facilitado pela adoção de *smartphones*;
> – Os *tablets* se apresentam como ferramenta fundamental de comunicação tanto para correio eletrônico quanto acesso às redes sociais e quase metade dos usuários realizaram compras através do dispositivo;
> – As possibilidades decorrentes do uso de dispositivos móveis conectados não devem ser subestimadas (COMSCORE, 2011, p. 6)

Da mesma forma, Fulgoni, em seu estudo sobre a ascensão do onívoro digital, constatou que:

> *Marketing* costumava ser tão simples. Num passado não muito distante, quando os comerciantes tiveram que decidir como encontrar os melhores consumidores, eles foram confrontados com apenas algumas opções. Eles podiam utilizar um ou mais das três redes de televisão, anúncios publicados em jornais e revistas, ou contar com o Serviço de Mala Direta dos Correios. O advento das tecnologias digitais, no entanto, complicou muito mais a vida de um anunciante. Na

> virada da última década, cerca de 80 por cento da população EUA já podia ser alcançado através da Internet, praticamente todos eles usando um computador laptop ou desktop. Em apenas cinco anos depois, em 2014, 71 por cento dos usuários da Internet também possuiam um *smartphone;* 38 por cento de propriedade de um *tablet*. Estes dispositivos móveis deram aos consumidores a liberdade de acessar a Internet, onde e sempre que querem, ao mesmo tempo, oferecendo aos anunciantes uma infinidade de novas formas em que eles podem se comunicar com seu público-alvo (FULGONI, 2015, p.115).

Antes restritos aos *hard users*, esse tipo de comportamento mais agressivo e compulsivo também tem influenciado usuários comuns. O *phubbing*, por exemplo, é um fenômeno bastante contemporâneo e está diretamente ligado ao consumo de mídias sociais e ao uso de *smartphones*. Conforme Angeluci e Huang,

> O neologismo *phubbing*, junção de palavras que remetem às atividades mediadas pelo telefone e efeitos de desprezo, fornece imperativos para acentuar a percepção ubíqua de ser aborrecido, ignorado e ofendido em razão de um dispositivo móvel presente em situações de interação pessoal. Seu sintomático registro acompanha importantes descobertas sobre a difusão de mídias móveis em países em desenvolvimento, em cujos jovens são os grupos sociais mais ativos nesse cenário. Incorporando e relacionando a teoria do deslocamento da mídia, focamo-nos na análise de um questionário sobre jovens brasileiros e chineses, identificando como compreendem e lidam com as tensões entre as mídias móveis e a interação face a face. Os resultados podem contribuir com novas nuances a discussão sobre deslocamento da mídia (ANGELUCI; HUANG, 2015, p.2).

O termo, criado pelo australiano Alex Haigh, surgiu de um incômodo pessoal com a utilização maciça dos aparelhos móveis em qualquer ambiente, não sobrando tempo para uma interação mais amigável, uma conversa cara a cara, um diálogo. Muitas vezes dificultada pela utilização exagerada dos aparelhos para receber ou enviar mensagens, o *phubber* ignora interações em situações copresenciais, trazendo impactos negativos em diversos ambientes, como o do trabalho. Outros tipos de comportamento também geram disrupções no ambiente de trabalho, como o *cyberloafing*, tratado no capítulo a seguir.

Para combater a prática do *phubbing*, que afinal ninguém gosta de estar conversando com alguém e ser ignorado porque a outra pessoa está consultando o seu aparelho *smarthphone* para verificar *e-mails*, mensagens de *Wthaspp*, redes sociais etc., criou-se um movimento denominado *Stop Phubbing*, desenvolvido também por Alex Haigh, que permite, de forma divertida, tentar alertar para a massificação desta prática, conscientizando cada um nas atitudes perante aos outros, de acordo com artigo publicado por Maria Inês Coelho, no site pplware.

1.2 O *cyberloafing* e seus desdobramentos

O conceito de *cyberloafing,* ou ócio cibernético, refere-se a uso intencional pelos funcionários da tecnologia da Internet durante o horário de trabalho para fins pessoais (HENLE; KEDHARNAT, 2012). Esta tecnologia pode ser os dispositivos previstos pela empresa, ou os pessoais que os funcionários trazem com eles para o trabalho, como por exemplo, *smartphones* e *ipads*.

Ainda segundo Henle e Kedharnath:

> *Cyberloafing* é uma forma de desvio de produção, o que significa que ela viola normas organizacionais em relação aos níveis mínimos de quantidade e qualidade de produção. Como tal, trata-se de empregados perder tempo no trabalho em vez de completar seu necessário dever do trabalho em um padrão aceitável de desempenho. *Cyberloafing* também tem sido referido como *cyberslacking*, abuso de Internet, computação não relacionada ao trabalho, uso da *web* pessoal no local de trabalho, ou seja, desvio de Internet, e desvio de ciberprodução (HENLE; KEDHARNAT, 2012, p.561).

Alguns estudos, como os realizados por diversos pesquisadores (CARVALHO ET AL, 2012; SANTANA ET AL, 2011) relatam a existência de problemas quando os empregados utilizam as mídias sociais durante o horário de trabalho em razão do uso dos dispositivos móveis atualmente disponíveis. As mídias sociais mais utilizadas, na época, segundo os estudiosos, seriam o *Facebook*, *Whatsapp* e *Twitter*, entre outros.

Contribuindo com esta questão, Blanchard e Henle consideram que:

> *Cyberloafing* (também chamado de *cyberslacking*) é a atividade não relacionada ao trabalho, realizada pelos funcionários durante o horário de expediente. Alguma destas atividades de *cyberloafing* podem ser consideradas bastante inócuas, especialmente se limitadas no tempo (por exemplo, enviar e receber um e-mail pessoal ou verificar manchetes em *sites* de notícias). Outros tipos de *cyberloafing*, no entanto, são considerados um problema, quer porque eles são mais demorados e, assim, reduzem a produtividade (por exemplo, compras *on-line*), ou são um comportamento inadequado em trabalho (por exemplo, jogos de azar *on-line*), ou porque vão expor as organizações a obrigações legais (por exemplo, o *download* de músicas) (BLANCHARD; HENLE, 2007, p. 1068).

Para Henle (2012), o uso desses dispositivos móveis para o processo de comunicação, tais como o *smartphones*, *tablets* e *notebooks* tem se propagado de uma maneira acentuada no ambiente de trabalho. Em razão do *cyberloafing*, os empregados desperdiçam tempo e são menos envolvidos no seu trabalho, o que, por sua vez, diminui sua produtividade (MALACHOWSKI, 2005; STEWART, 2000).

> Estes comportamentos contraproducentes de trabalho chamados de *cyberloafing* são definidos como ‘qualquer ato voluntário de empregados usando seu acesso à Internet das empresas durante o horário de expediente para realizar atividades não relacionadas ao trabalho, navegando em *websites* para fins pessoais e para verificar *e-mail* pessoal (KIM ET AL, 2015, p. 1).

KIM et al (2015) tratam do *cyberloafing* diretamente a partir da perspectiva do uso constante das mídias sociais acessadas pela Internet durante o horário de expediente,

realizando atividades não relacionados com o trabalho, gerando, a princípio, um comportamento contraproducente no trabalho, desperdiçando tempo e reduzindo a produtividade. Alguns autores ressaltam que a prática do *cyberloafing* também causa problemas em sistemas de informações e dados de segurança, como a sobrecarga da banda larga de rede, a degradação do desempenho do sistema, infecção de *spyware*, e a introdução de vírus malicioso através do *download* de softwares ilícitos e surfando em sites não seguros, todos os quais podem tornar a empresa vulnerável (LAVOIE & PYCHYL, 2001; SIPIOR & WARD, 2002).

Segundo a contribuição de Hassan et al, complementa-se que:

> A internet tornou mudanças irrevogáveis em nossa vida, tornando-se uma ferramenta vital, inegavelmente, nos locais de trabalho pelo qual muitas atividades relacionadas com o trabalho são automatizadas. Aparentemente, a maioria das tarefas de escritório são estritamente dependentes de Internet, desde o custo e a duração deles que são consideravelmente reduzidas e a eficiência total de funcionários é visivelmente melhorada. No entanto, esta ferramenta incrivelmente útil é muitas vezes relacionado com o seu abuso na maioria dos locais de trabalho. Dos empregados envolvidos em *cyberloafing* através da participação em atividades não relacionados ao trabalho, tais como compras *on-line*, investimento pessoal, redes sociais, *e-mail*, visualização de mídia *on-line* e até ver pornografia (HASSAM ET AL, 2015, p.91).

No geral, esses estudos indicam que os problemas causados pelo uso das mídias sociais eram decorrentes da diminuição da produtividade, da qualidade do trabalho, bem como o acesso indiscriminado ao correio eletrônico particular e o acesso a sites de conteúdo duvidoso, tornando as redes das empresas vulneráveis à entrada de vírus e comprometendo a integridade de informações. Esse tipo de comportamento causa desconforto nas relações de trabalho e pode gerar até demissões, caso existam normas específicas.

Kim et al, em seu estudo sobre quando os empregados praticam o *cyberloafing* e suas consequências, considera algumas causas identificadas por outros autores, referentes a:

> Estressores, percepções de injustiça para com a organização, lócus de controle externo, privação do sono, e normas no local de trabalho de subsídio para o *cyberloafing* foram encontradas para aumentar a vadiagem na *web* (Blanchard & Henle, 2008; Henle & Blanchard, 2008; Krishnan & Lim, 2010; Lim, 2002). Blau, Yang e Ward-Cook (2006) também constataram que os funcionários que se sentem impotentes em seu ambiente de trabalho são mais propensos a se envolver em interativas formas de *cyberloafing*, incluindo jogos de baralho (KIM ET AL, 2015, p.2).

Em linhas gerais, a literatura sobre o tema tende a enfatizar os aspectos negativos desse tipo de comportamento no ambiente de trabalho. Pode-se inferir que o uso privado dessas mídias sociais no ambiente de trabalho, na realização de atividades não relacionadas ao ofício, pode causar sérios impactos para a empresa, considerando a possibilidade de redução da produtividade, interferência na qualidade do trabalho, a necessidade de retrabalho por

serviços mal feitos, além da possibilidade de prejudicar o ambiente laboral com o acúmulo de tráfego na rede da empresa, causando morosidade no processamento, e o risco de contrair vírus eletrônicos na medida em que os empregados possam acessar *sites* com conteúdos não adequados, ou mesmo a perda de informações importantes da empresa.

Entretanto, pouco se tem registro de publicações sobre o impacto positivo do uso das mídias sociais no ambiente de trabalho, de maneira que possa contribuir para o andamento dos trabalhos e utilizá-las em conjunto dos *smartphones* para contemplar determinadas necessidades das empresas. Como pontuam Carvalho et al (2012, p.2), "as organizações podem se beneficiar com o uso da ferramenta *Web* 2.0 em ambientes profissionais".

Algumas atividades podem ser beneficiadas com o uso da Internet, como na realização de pesquisa de currículos de candidatos a emprego, de dados cadastrais de clientes ou fornecedores, como endereços, telefones, produtos e serviços prestados, bem como no acesso a sites oficiais das Instituições Federais, Estaduais e Municipais, tais como: Receita Federal, Prefeitura Municipal, Instituto Nacional da Previdência Social (INSS), Bancos, entre outros.

Algumas empresas, para manter esta equipe de colaboradores em constante motivação, têm procurado implantar práticas ou programas que possibilitem aos mesmos uma visão clara das perspectivas de carreira, do desenvolvimento pessoal e profissional, através do desenvolvimento das competências, considerando o conjunto dos conhecimentos, das habilidades, bem como das atitudes necessárias para a melhor realização das atividades, além da valorização do desempenho individual e da equipe através de programas de remuneração variável, com base no atingimento ou superação de metas negociadas previamente (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Obviamente que estes programas são instituídos e patrocinados pela alta direção com a condução da área / unidade gestora de recursos humanos de forma centralizada, que tem o papel de definir as regras e procedimentos para a sua correta aplicação, servindo de órgão assessor para os gestores de ponta na condução de suas equipes. Essas regras ou políticas podem ser definidas considerando vários aspectos da relação do trabalho, podendo abranger aspectos referentes à forma de atuação / conduta dos profissionais, política de concessão de benefícios, critérios de promoção, premiação, recrutamento interno, desenvolvimento de pessoas, segurança do trabalho, etc. Cabe à gestão de recursos humanos a responsabilidade de estabelecer as regras de conduta com base na cultura organizacional e disponibilizá-las para que os gestores das áreas possam gerir as suas equipes de acordo com um novo modelo de gestão de pessoas, conforme Dutra (2011).

A questão das fronteiras entre o público e o privado é uma discussão antiga, cuja dicotomia, segundo Carvalheiro et al (2015) advém do conceito de público como comunidade política e de privado como universo doméstico, particular. Ainda segundo o autor, existe um segundo sentido nesta dicotomia, onde público significa visível, aberto, algo que pode ser visto e ouvido e se realiza perante espectadores, enquanto que privado diz respeito a um círculo restrito de pessoas e acontece a portas fechadas, sendo algo que não está disponível para o público e neste sentido é "secreto".

Carvalheiro et al ainda complementam que o "espectro tecnológico mantém métodos diferentes e claramente distintos para a comunicação privada e comunicação pública", e acrescentam que:

> [...] também é o suficiente para deixar claro que os tipos de sistemas de comunicação navegam nas "esferas" públicas e privadas e constituem um sistema multifacetado, complexo, que está ligado a uma quase intratável gama de questões.
> [...] o fato é que todas essas facetas da tecnologia móvel - ubiquidade, ultimedialidade, multidirecionalidade – formam um contexto no qual as tendências para renegociar, defender, adaptar ou desafiar as noções de público e privado são desenvolvidos por indivíduos em suas vidas cotidianas e por instituições sociais através de suas regras e objetivos (CAVALHEIRO ET AL, 2012, p. 2).

Conforme Bobbio (2009), as esferas entre público e privado estão em contraste uma da outra, onde, na medida em que se aumenta a esfera do público, diminui-se a esfera do privado e vice-versa. Neste sentido, conforme West et al (2009), há questões relacionadas à privacidade dos adultos em relação aos empregadores em que situações complicadas decorrentes de informações "privadas" sendo divulgadas ao mais amplo público do que o usuário das redes sociais esperava e complementa que:

> Embora a privacidade é um tema recorrente na mídia e os debates políticos sobre sites de redes sociais, o termo tem múltiplos significados: o foco nos meios de comunicação tende a ser sobre a privacidade como a segurança pessoal. No entanto, a noção de privacidade é muito mais amplo, com conotações do pessoal, de segredos, e de intimidade (BOBBIO, 2009, p. 13).

Por outro lado, segundo Bauman et al (2014), os perigos da vigilância em massa realizados ao redor do mundo através da possibilidade tecnológica da interceptação de dados, textos, imagens e áudio, nos colocam em vigilância constante pelos órgãos de segurança dos países detentores das tecnologias, necessitando, portanto, de uma avaliação sistemática da escala, alcance e caráter das práticas de vigilância contemporânea.

As tecnologias disponíveis de interceptação integradas das grandes operadoras de tecnologias, ainda de acordo com o autor, permite o recolhimento regular de dados de consumidores para fins comerciais e repasse aos serviços de inteligência sem o conhecimento dos usuários, permitindo, com isso, a realização de um mapeamento das relações entre as

pessoas, seus endereços de IP, bom como o compartilhamento de conteúdo, localização e interesses. Bauman ainda alerta sobre os seguintes aspectos;

> Alguns serviços de inteligência, especialmente NSA e GCHQ, trabalham em uma escala muito grande e usam colaborações voluntárias ou forçadas com prestadores privados (Microsoft, Google, Yahoo, *Facebook*, Paltalk, *Youtube*, Skype, AOL, *Apple*) e empresas de telecomunicações (BT, Vodafone Cabo, da Verizon Business, o Global Crossing, Nível 3, Viatel e Interroute), a fim de recolher os pontos e tentar conectá-los usando perfis e software de visualização.
> Um terceiro tipo de prática envolve a coleta de chamadas telefônicas, mensagens de texto, comunicações Skype e os diversos sinais de áudio e vídeo que passam por computadores, telefones inteligentes, as comunicações por satélite e telefones fixos tradicionais (como com Dishfire para mensagens de texto).
> Tais dados consistem em conteúdo (gravações de chamadas telefônicas, mensagens de texto, imagens de *webcams*, substância de mensagens de *e-mail*, entradas no *Facebook*, a história de uma Internet o acesso do usuário a sites da *web*, e assim por diante) (BAUMAN, 2014, p.124).

Os estudos de Santana et al (2011) discutem o que é justamente um ponto contraditório e delicado para os gestores empresariais: conscientizar os colaboradores a dosar seu vínculo com a *web* no ambiente de trabalho. Na medida em que os usuários das mídias sociais estão conectados, realizando atividades não relacionadas ao trabalho, isto poderá acarretar perda de produtividade ou mesmo causar algum inconveniente quanto à qualidade do trabalho, atraso e retrabalho.

> Técnicas de implantação de um relacionamento colaborativo com funcionários têm gerado, por vezes, a baixa da produtividade dos mesmos por não saberem administrar o tempo que passaram acessando mídias sociais pessoais, aliando essas atividades com suas obrigações trabalhistas (SANTANA ET AL, 2011. p.12).

Ainda Santana et al, com base nos estudos, complementam que:

> No decorrer dos últimos anos, presenciamos os avanços das tecnologias de informação e comunicação. Sua popularização, sua rapidez e seus usos que agora fazem parte do cotidiano de pessoas em todo o mundo e tornam estas tecnologias verdadeiros instrumentos modificadores de comportamentos neste século XXI.[...]
> As relações não precisam ser composta apenas de interações capazes de construir, ou acrescentar algo. Elas também podem ser conflituosas ou compreender ações que diminuam a força do laço social (SANTANA ET AL, 2011, p. 3).

Além disso, a questão da segurança das informações em função da necessidade de preservação do sigilo, bem como do risco de acesso a sites com conteúdos duvidosos e maliciosos, podem acarretar a perda de informações significativas para o negócio da empresa, como já apontado anteriormente por Lavoie & Pychyl (2001).

2 A comunicação interna nas organizações

O processo de comunicação é um problema muito sério que aparece na maioria das empresas em que vários profissionais têm se debruçado para tentar resolvê-la, pois a sua inadequação pode gerar problemas de relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas e com os colaboradores internos, podendo prejudicar a lucratividade da empresa, sua competitividade e o clima organizacional.

Segundo Marchiori, a comunicação é tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento e complementa:

> Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização (MARCHIORI, 2010, p.148).

De acordo com Torquato (2015), o conjunto dos atos comunicativos era classificado em função da natureza de cada um deles, distinguindo-se aí a comunicação visual, a comunicação escrita, a comunicação oral, e, com o advento da tecnologia digital, aparece a figura do hipertexto, reunindo tanto o aspecto visual impresso, a verbal oral e do movimento em vídeo. Ainda segundo o autor ,

> A comunicação era classificada em função dos pólos envolvidos no processo, do seu direcionamento e da sua capacidade de realimentação, depreendendo-se daí as comunicações unidirecionais, recíprocas, em cadeia, multidirecionais, etc. Agora, introduziu-se a comunicação em rede, que não apenas é recíproca de um emissor a um receptor e vice-versa, como também espalha em escala geométrica entre infinitas outras relações de emissores - receptores (TORQUATO, 2015, p. 25).

Consta, segundo Pessoni e Silva (2011), que, em meados dos anos l960, as empresas diziam a seus funcionários que eles deveriam se orgulhar da empresa, do seu local de trabalho e, nos seus discursos aos consumidores, se ouviam que a empresa era fabricante de bons produtos e que mereciam a confiança da sociedade. Nesta época, os programas de comunicação interna estavam sob a responsabilidade da área de recursos humanos, que não tinham capacidade técnica ou teórica suficiente para obter resultados para a organização e seu público.

Num outro estudo, Pessoni e Portugal (2011, p. 233) consideram que "os veículos de comunicação tradicional já assumiram essa necessidade de considerar o receptor na comunicação da atualidade", e complementam:

> Na atualidade, as organizações estão direcionando suas ações. O celular vem sendo usado por parte das empresas brasileiras, principalmente os *smartphones*, como instrumento de relacionamento das marcas com seus consumidores. Desde o aparecimento destes novos dispositivos, em especial o *iPhone*, muitas empresas passaram a levar serviços e interagir mais com clientes e pessoas em geral. Do ponto de vista dos aplicativos criados especialmente para os celulares (*iPhone*, *BlackBerry* e outros *smartphones*), apenas 14% das empresas já encomendaram produtos desta natureza para levar informações e serviços aos seus consumidores. Os SMS (acrônimo de "*short message service*") – os populares "torpedos" – são os recursos mais utilizados pelas organizações para se comunicar com seus públicos. Cerca de 22% das empresas já realizaram ações corporativas utilizando SMS (MOWA, 2010, p. 240).

Atualmente, as empresas estão adotando diversas maneiras para se comunicar com o seu público interno, dependendo do nível da atividade, da descentralização, do grau de escolaridade dos seus colaboradores, ou mesmo do grau de informatização dos processos de trabalho da empresa.

Segundo Pessoni e Yizima (2011), as empresas precisam de informações para manter a sua sobrevivência neste mercado competitivo e, diante das mudanças e quebras de paradigma, faz-se necessária uma comunicação interna integrada visando uma maior participação e envolvimento dos funcionários na busca da construção do conhecimento e do aumento da produtividade da empresa. Ainda segundo estes autores,

> Constata-se que problemas de comunicação interna nas organizações modificam a atitude dos seus colaboradores, repercutindo de forma negativa em aspectos do desempenho organizacional como produtividade, competitividade, integração, comprometimento e na disseminação do conhecimento (PESSONI; YIZIMA, 2011, p. 127).

Existem nas empresas as redes formais e informais de comunicação que atuam simultaneamente, conforme Pessoni e Yizima (2011). A rede formal estabelecida pelas organizações será sempre suplantada pela rede informal, que surge através das relações entre as pessoas e está orientada para além dos objetivos da organização, sendo orientada pelo interesse dos próprios indivíduos. Complementando, essas redes formais e informais são necessárias numa empresa, pois as redes informais, por serem mais flexíveis e espontâneas, permitem uma agilidade ao atendimento de algumas exigências.

Na medida em que os colaboradores das empresas dispõem de acesso através dos seus computadores ou mesmo de seus dispositivos móveis para acesso às mídias sociais, essa prática poderá ser aprovada ou regulamentada pela empresa através de algum processo de comunicação interna que estabeleça as regras para tais práticas, pois, segundo Pessoni e Yizima (2011), os problemas gerados pela má comunicação interna podem prejudicar o desempenho organizacional em termos de produtividade, competitividade, entre outros.

Complementando a isso, Torquato salienta a necessidade de cuidar de ajustes periódicos nas formas e meios de comunicação voltados para a comunidade interna, e ressalta que:

> Teremos, doravante, contingentes mais preparados, sintonizados com o meio ambiente geral, tendo em vista que as novas levas serão qualificadas e politicamente conectadas a líderes e instituições. Conviveremos com grupamentos críticos, interessados em expandir direitos na esteira da elevação dos padrões das categorias profissionais, E não adiantarão controles aguçados – espionagem eletrônica no trabalho para formar o contraponto. Ao contrário, a ideia do *Big Brother* nas organizações poderá exacerbar os ambientes e gerar animosidade entre o chão da fábrica e as ilhas de burocracia administrativa. Daí a necessidade de humanização nos espaços de trabalho (TORQUATO, 2015, p. 65).

Neste sentido, ainda segundo o autor, "a expansão do trabalho nos espaços dos próprios trabalhadores, de acordo com as necessidades de racionalidade e de enxugamento das estruturas, implicará em mudanças no plano de comunicação, exigindo uma abordagem especial no trato com um público afastado dos ambientes fabris e burocráticos" (TORQUATO, 2015, p. 65).

2.1 O controle dos *smartphones*: público x privado

Não há como negar os benefícios que a Internet traz de uma maneira geral para a sociedade e particularmente para as organizações. A rede de Internet possibilitou a capacidade de multiplicar o processo de comunicação, além da pesquisa e compartilhamento de informações no sentido vertical e horizontal, tanto internamente como externamente, com clientes, fornecedores e concorrentes (*apud* LIMA, 2012).

Além disso, segundo o autor, a Internet, associada a outras inovações tecnológicas, permitiu a redução dos custos operacionais em termos de telefonia, comunicação e de pessoas, tornando as empresas mais enxutas, produtivas e rentáveis, com grande impacto na manutenção da competitividade da empresa num mercado com muitas incertezas.

Com isso, muitas empresas se utilizam das ferramentas e dispositivos da Internet no dia a dia dos seus negócios, mesmo considerando alguns riscos inerentes e adotando práticas e mecanismos tecnológicos que minimizem os eventuais problemas que porventura ocorram nos sistemas com referência aos aspectos de segurança das informações.

Atualmente, com o uso disseminado dos aparelhos móveis de comunicação, tais como *smarthphones* e *tablets*, em alguns casos fornecidos pela própria empresa aos seus empregados, fazem com que as barreiras entre a vida pessoal e profissional estejam cada vez

mais estreitos, onde a empresa espera que seus funcionários estejam disponíveis e hiperconectados integralmente.

Esta prática faz com que as empresas adotem alguma forma de controlar o uso dos dispositivos móveis, utilizando-se de alguns aplicativos que possibilitem o monitoramento e controle dos usuários, com os respectivos *logins* e senhas, bloqueando os sites considerados inadequados ou outros mecanismos disponíveis.

A utilização dos aparelhos *smartphones* e *tablets* possuem um poder de atração enorme sobre as pessoas, na medida em que, com estes aparelhos é possível navegar por um universo enorme de tentações que o atraem, localizados no ciberespaço, que basta apenas um toque de dedos nos teclados para poder usufruir dos mais diferentes assuntos de interesse, de natureza política, econômica, científica, esportiva, de entretenimento etc.

Neste sentido, conforme estudo desenvolvido por David Greenfield (2011), é possível discorrer sobre a existência de cinco elementos que fazem com que os indivíduos fiquem fascinados pela rede de Internet, os quais são: o conteúdo, o acesso e a disponibilidade, as formas de recompensa, os fatores sociais e os fatores gerenciais.

Uma explanação sintética desses elementos, segundo Greenfield, poderia ser explicada da seguinte forma: o primeiro elemento referente ao conteúdo da internet, que, por ser provido, na sua maioria, pela indústria do entretenimento, é, consequentemente, muito prazeroso e envolvente, na medida em que divulga assuntos de grande apelo popular, atiçando a curiosidade dos usuários. Neste sentido, Lima ressalta que:

> Hoje, assuntos de grande apelo popular podem ser rapidamente acessados pelos *sites* de busca. As propagandas estão em toda parte – imagens piscando, *pop ups* e *banners* – e tentam constantemente fisgar os leitores. Há também muito conteúdo sob o formato de Infotenimento – a fusão da informação com o entretenimento. Esse fenômeno jornalístico, citado inclusive no Relatório de Desenvolvimento Humano de 2002 (p. 16), divulga entretenimento – como a vida das celebridades – no formato de reportagens, atiçando a curiosidade dos usuários (LIMA, 2012, p. 7).

O segundo elemento diz respeito aos acessos e disponibilidade de informações dos mais diversos assuntos, inclusive conteúdos censurados, ilegais ou difíceis de encontrar, gerando um desafio ou uma atração mágica para suprir a curiosidade com o simples manuseio de um teclado. Como exemplo deste elemento na vida das pessoas, podemos citar a questão da disponibilidade de 24 horas por dia da Internet, "a oportunidade de conectar a Internet de qualquer lugar coloca o usuário como parte da própria rede, agora móvel e portátil" (Greenfield, 2011, p. 15).

Ao mesmo tempo que está disponível para todos, a Internet tem como característica o anonimato, onde cada usuário pode trocar *e-mails* com quem confia ou fornecer seus dados

para acessar alguns serviços que considera importantes em alguns *sites* de conteúdo confiável. Além disso, a Internet pode aproximar pessoas que tenham alguma dificuldade de se relacionar na vida real. Entretanto, como este contato é virtual, as pessoas mantém o anonimato através do uso de personalidades alternativas, o que pode dar uma sensação de impunidade sobre o conteúdo publicado *on-line.*

Outro aspecto referente à disponibilidade diz respeito à possibilidade de se obter quase tudo pela Internet instantaneamente, saciando o desejo de ver, baixar ou comprar determinados filmes, músicas, produtos etc. com um simples toque no teclado, transformando uma vontade em ação.

Segundo Levine, há duas consequências nisso:

> Em primeiro lugar, ofusca a já fragilizada distinção do internauta sobre o mundo real e o mundo virtual. Em segundo lugar, a falsa crença de que o maior acesso aos serviços e aos bens de consumo da rede garante, por si só, a autonomia e a felicidade num mundo percebido como turbulento e ameaçador. Ocorre que as tecnologias de hipertexto e de busca – Google, Bing etc. – que ajudam o usuário a fazer escolhas de compras ou informação baseadas em seus gostos pessoais e inclinações ideológicas, ao mesmo tempo, reduzem as chances de exposição a ideias e referências diferentes das dele. A ausência de um confronto de visões impediria que esse usuário viesse a revisar seus preconceitos, evitando uma etapa importante da formação do sujeito autônomo (LAVINE, 2004, p. 8).

Ainda com referência a comodidade de se obter qualquer coisa, na Internet quase não há demora em partir da vontade para a ação. Os aplicativos cibernéticos – correio eletrônico, salas de bate-papo, jogos coletivos – possibilitam a conveniência de se conhecer pessoas sem precisar sair do quarto ou da mesa de trabalho, gerando um conforto que, quanto maior, seja no lar ou no ambiente de trabalho, o sentimento de risco é reduzido e a possibilidade de ocorrer abusos se torna maior, segundo Griffiths (2011, p. 236).

Outra consequência do uso da Internet, segundo Greensfield, se refere a tendência à distorção da realidade, que segundo alguns autores:

> [...] quando se está *on-line* o cérebro humano opera no nível do subconsciente e o comportamento resultante favorece um alto grau de distorção de tempo e de dissociação (ausência da percepção do Eu). Estima-se que a perda da percepção da passagem do tempo e do espaço, causa da maior parte dos abusos da rede virtual, ocorra com 80 % dos usuários plugados (GREENSFIELD, 2011, p. 113).

O terceiro elemento citado no estudo de Greenfield (2011) se refere aos "fatores de recompensa", onde o internauta está sempre na expectativa de que algo importante está para acontecer, e a imprevisibilidade do fato determina uma certa recompensa quando o indivíduo descobre um novo conteúdo difícil, uma notícia inesperada ou mesmo quando consegue

superar uma etapa ou obstáculo de um *game*, podendo inclusive designar um maior *status* e respeito perante os demais usuários da sua rede de relacionamentos.

Ainda segundo Greenfield, o quarto elemento responsável pelo fascínio da Internet se refere a "fatores sociais", onde os usuários podem estabelecer o grau de interação social com os demais participantes, de acordo com a sua disponibilidade e comodidade, permitindo o acesso fácil a um ambiente social de familiares, amigos, alunos, etc., sem a necessidade de interação no mundo real.

> Se, por um lado, uma tecnologia que simultaneamente conecta e desconecta o indivíduo do grupo é inédita, por outro, também a disponibilidade de transmitir informação pessoal a qualquer um com acesso à rede é uma novidade. Os melhores exemplos são os *blogs*, o *Youtube* e os vários *sites* de rede social. Apesar dos inconvenientes que acompanham essa eficácia de transmissão – o tempo gasto para montar e manter redes de relacionamento; a apropriação de dados pessoais pelas empresas para fins comerciais; e uma acolhida aquém de um contato humano real, os benefícios de divulgar informações pessoais para um número indiscriminado de usuários, ainda parecem ser bem maiores (GREENFIELD, 2011, p. 140).

O quinto elemento de fascinação pela Internet, segundo Greenfiled diz respeito a "fatores geracionais", onde se percebe que houve uma inversão da hierarquia familiar e que não são os mais velhos que transmitem o seu conhecimento para os mais jovens. As crianças e adolescentes de hoje convivem com a era tecnológica e possuem mais conforto no manuseio dos equipamentos, passando muitas vezes a assumir a posição de orientadores dos mais velhos no uso das tecnologias.

> As crianças e adolescentes de hoje, intitulados pela grande mídia de "Geração Y", têm mais conforto e confiança que seus pais no manuseio das novas tecnologias e mídias sociais. São os pais que vão atrás dos filhos por instruções. Há um importante dilema aqui: apesar de desconhecerem o funcionamento da rede e as atividades de seus filhos nela, muitos pais não querem que suas crianças fiquem de fora da revolução digital, comprometendo o futuro deles. A falta de poder e de conhecimento das figuras de autoridade estariam contribuindo para o reforço de hábitos abusivos. Se isso tem impactos de como a tecnologia é manuseada dentro de casa, terá também, posteriormente, no ambiente de trabalho (GREENFIELD, 2011, p. 149).

Em função deste fascínio pela Internet, muitas pessoas utilizam seus equipamentos a todo momento e em qualquer lugar, realizando as mais diferentes atividades, seja para pesquisa, estudo, em busca de notícias, compartilhando informações, fotos e músicas ou mesmo jogando em algum *game* disponível. Estas tarefas, muitas vezes realizadas no ambiente de trabalho, podem causar algum contratempo, requerendo das organizações o desafio de enfrentar este problema para viabilizar a realização dos seus projetos, atividades e resultados.

O uso pessoal dos *smartphones* pelos empregados no ambiente de trabalho, que interfere na produtividade da empresa, pode ser considerado "abusivo" tal como antigamente

se considerava os telefonemas pessoais, os papos nos corredores e as pausas exageradas dos empregados.

Sabemos que uma das preocupações essenciais das empresas, no que se refere a tecnologia, tem a ver com segurança das informações e, para isso, muitas adotam processos de monitoramento e controle para evitar a entrada de vírus em suas redes, o risco de vazamento de informações confidenciais e estratégicas, e a consequente exposição da empresa aos seus concorrentes, gerando, com isso a necessidade cada vez maior de recursos para a atualização de *hardwares* e *softwares*, além da mão de obra especializada.

Por outro lado, sabemos também que o excesso de controle, segundo Lima (2012, p. 27), "pode inibir o potencial criativo e estratégico de uma empresa, reduzindo o valor agregado de seus produtos e serviços, enquanto que o excesso de liberdade pode propiciar o uso eficiente das ferramentas tecnológicas". Portanto, o desafio, segundo Rosenfield (2009, p. 20), "é estabelecer as margens de autonomia no novo tipo de trabalho, de maneira a gerenciar as atividades produtivamente".

Percebe-se que algumas empresas, preocupadas com a questão do uso livre dos dispositivos móveis no ambiente de trabalho, já começam a adotar soluções para inibir o uso, visando sanar algumas prioridades referentes ao aumento da produtividade, preservação da banda da Internet, redução da vulnerabilidade dos sistemas e evitar o risco jurídico, incrementando os controles digitais de acesso, bem como a maior atenção dos supervisores sobre os empregados.

De acordo com o informativo da Computerworld, "muitos departamentos de TI, descobriram que não adianta brigar para que os funcionários da organização utilizem apenas os dispositivos da empresa para acessar a rede corporativa" (REDMOND, 2010). Neste sentido, a saída encontrada para lidar com esta situação foi a definição de políticas que visavam orientar os usuários do comportamento a ser adotado no ambiente corporativo, a fim de evitar problemas de segurança.

Ainda, segundo o informativo da Computerworld, consta um depoimento de Phil Redmond, vice-presidente da uma empresa de consultoria em tecnologia, que diz: "essas políticas são uma forma essencial de administrar serviços complexos. Segundo ele, a gestão dos serviços móveis pode render uma economia de 10% a 35% dos custos de telecomunicações para as corporações"

Para conter abusos, alguns especialistas sugerem a criação de regras internas e a conscientização constante dos trabalhadores, visando reduzir a queda da produtividade ou até

acidentes provocados pela utilização excessiva dos *smartphones*, segundo a preocupação das indústrias.

Segundo observação de Luciano Nadolny, consultor do Sesi, "essa é uma nova geração de trabalhadores e as empresas terão que achar um modo de lidar com isso" (NADOLNY, 2015).

Ainda não há leis que regulem o uso de celulares no ambiente de trabalho, mas, segundo Juliana Bacarin, profissional integrante do DAS (Departamento de Assistência Sindical da Fiep),

> Os sindicatos da indústria e laborais podem estudar o assunto e criar cláusulas restritivas nos contratos de trabalho quanto ao uso do aparelho em horário de expediente A própria empresa, por meio de seu regulamento interno, pode estabelecer regras para o uso do celular. [...] o importante é que os trabalhadores compreendam os motivos por trás das restrições – isso pode evitar insatisfações que prejudiquem o clima interno das indústrias (NADOLNY; BACARIN. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/boletimsindical/sindemon/News16905content253337.shtml> Acesso em: 06/02/2017)

Muito embora ainda não existam leis específicas, as empresas podem proibir o uso de *smartphones* e *tablets* no ambiente de trabalho, usando-se do poder diretivo do empregador, conforme Bezerra e Ferreira (2011), com base nos direitos fundamentais consagrados na Constituição Federal, que estabelece o valor da dignidade da pessoa humana:

> A relação de emprego é marcada por dois pólos opostos, o empregador, que organiza, controla e dirige a prestação de serviço, e o empregado, que presta serviço em troca de salário. Assim, em virtude desses direitos fundamentais, na relação de emprego há a necessidade de se estabelecer limites ao poder diretivo do empregador, uma vez que o e2mpregado é a parte vulnerável desta relação. Essa limitação se dá de maneira externa, através da Constituição, das leis, normas coletivas, contratos, e de maneira interna, por meio da boa fé objetiva e do exercício regular do direito. Dessa forma, o poder diretivo deve ser exercido com moderação, sem abuso ou exposição do trabalhador a situações vexatórias, para que os direitos fundamentais do trabalhador, nesta condição e como indivíduo, sejam respeitados e não violados, com a promoção da dignidade humana. (BEZERRA; FERREIRA, 2011, p. 1)

De acordo com Thiago Jácomo, advogado e jornalista,

> O trabalhador da construção civil está expressamente proibido de utilizar o telefone celular, *smartphones, tablets* e dispositivos similares durante o horário de trabalho realizado em obra, sob pena de advertência e até dispensa por justa causa, de acordo com o estabelecido na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria do Distrito Federal (JÁCOMO, 2015, Disponível em: <https://thiagojacomo1.jusbrasil.com.br/artigos/150704449/proibicao-do-celular-durante-o-trabalho>. Acesso em: 02/02/2017).

Outro apontamento registrado por Alexandre Garcia no portal R7 publicou que: "somente nos três primeiros meses de 2015, o Sindivarejista (Sindicato do Comércio Varejista do Distrito Federal) recebeu 381 reclamações de empresários dos seus funcionários sobre o uso excessivo de celular", indicando um crescimento substancial em relação ao ano anterior.

A Justiça do Trabalho já entende que as empresas podem demitir o empregado que utiliza inadequadamente o seu aparelho celular. Recentemente, conforme divulgou Mikaella Campos na redegazeta.com,

> O TST negou indenização a uma mulher que teve a mão esmagada por uma prenseira ao tentar pregar o celular que deixou cair no equipamento. Na decisão a juíza relatora do processo disse que a empregada agiu de forma imprudente [...] Outro caso julgado pelo TST foi o de um operador de telemarketing que teve a demissão por justa causa mantida por insubordinação e indisciplina ao usar o celular no trabalho, algo que era vedado (CAMPOS, 2015, Disponível em: <http://www.gazetaonline.com.br/_conteudo/2015/12/noticias/dinheiro/3917498-uso-de-celular-pode-dar-demissao-por-justa-causa.html>. Acesso em 06/02/2107).

Segundo Luiz Alexandre Corrêa Castelo Branco, advogado atuante nas áreas de Direito do Trabalho e Consumidor, em entrevista concedida à repórter Patrícia Bispo do portal RH.com:

> A utilização de ferramentas digitais pelos empregados destina-se a dar um maior dinamismo, aumentar a produtividade e otimizar o tempo e o resultado no desempenho de suas tarefas e funções, caracterizando verdadeiro instrumento de trabalho. O uso de forma irregular e abusiva para práticas particulares gera um verdadeiro desvirtuamento da função de tais instrumentos, especialmente quando o empregado descumpre normas da empresa ou desobedece ordens acessando *sites* e sítios proibidos como, por exemplo, *sites* pornográficos ou canais de relacionamento, ou ainda quando, ao invés de utilizar tais recursos como ferramentas de trabalho, vale-se dos mesmos para seu entretenimento através de jogos *on-line*. Tais condutas, por vezes, podem, além de constituir uma falta grave na seara trabalhista, ser passível de demissão por justa causa, caracterizando verdadeiro crime virtual (GARCIA, 2015, disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/uso-do-celular-no-ambiente-de-trabalho-pode-gerar-demissao-por-justa-causa-01062015> Acesso em: 06/02/2017).

Complementado a questão em relação à comunicação clara das regras e políticas estabelecidas pelas empresas:

> Sem dúvida, não se pode negar que existe uma grande falha por parte das empresas em informar de maneira clara, prévia e expressa as proibições, limites e modo de utilização das ferramentas digitais fornecidas aos seus empregados, seja pelo fato de muitas não possuírem um regulamento interno ou manual de conduta ética e disciplinar, seja pela falta de instrução por parte dos superiores hierárquicos. Assim, muitas vezes, os funcionários são surpreendidos pelas punições advindas de sua utilização irregular, muito embora o desconhecimento de eventual fiscalização não justifique sua prática. A dificuldade em realizar uma fiscalização realmente efetiva, a descrença dos empregados na punição, a concordância, ainda que tácita, pelos colegas de trabalho de que algumas práticas são toleráveis, comuns e generalizadas no ambiente de trabalho são outros fatores que estimulam a prática de delitos virtuais (GARCIA, 2015, disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/uso-do-celular-no-ambiente-de-trabalho-pode-gerar-demissao-por-justa-causa-01062015> Acesso em: 06/02/2017).

Como sugestão para evitar situações desconfortáveis, Luiz Alexandre diz:

> Bloquear o acesso dos empregados aos seus *e-mails* pessoais, tendo em vista a inviolabilidade garantida constitucionalmente, a determinados sítios, canais de relacionamentos, redes sociais e *sites*. Informar previamente e de forma expressa a proibição de utilização de certos programas e realização de *downloads* e o monitoramento do *e-mail* corporativo são algumas formas de inibir a prática de delitos virtuais, de aumentar a produtividade e evitar ser responsabilizada por eventuais danos

causados pelos seus empregados a terceiros ou entre eles. É aconselhável, ainda, adotar um regulamento da empresa ou manual de código de conduta informando aos funcionários na sua admissão os procedimentos para utilização e punições decorrentes da má utilização dos recursos tecnológicos oferecidos pela empresa. Investir em treinamento dos superiores hierárquicos, a fim de que os mesmo tenham o conhecimento adequado para adotar as medidas necessárias para a correta aplicação de dispensa por justa causa (GARCIA, 2015, disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/uso-do-celular-no-ambiente-de-trabalho-pode-gerar-demissao-por-justa-causa-01062015> Acesso em: 06/02/2017).

3 Materiais e métodos

Conforme apresentado na revisão de literatura nos capítulos anteriores, é fato notório o conflito entre empregadores e empregados com relação ao *cyberloafing*, sobretudo aquele que se manifesta a partir do uso de mídias sociais através de *smartphones* em horário de trabalho. A legislação prevê sanções trabalhistas somente no caso de haver políticas e práticas de uso desses dispositivos presentes e divulgadas entre os trabalhadores da empresa; no entanto, carece na literatura especializada o registro sobre as impressões desse conflito por parte dos empregados.

Dessa maneira, a pesquisa de campo deste trabalho direcionou-se aos empregados como público-alvo de interesse, buscando identificar aspectos do uso privado das mídias sociais e suas relações com as políticas e práticas de comunicação das empresas dentro do ambiente de trabalho. Também se dedicou a levantar a intensidade de uso dos dispositivos móveis no ambiente de trabalho quando do acesso às mídias sociais, a apontar a predominância das principais mídias sociais utilizadas no ambiente de trabalho e a identificar a existência de práticas ou políticas nas empresas que regulem o uso dos equipamentos móveis, e o grau de concordância por parte dos empregados.

Optou-se pela realização de uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, com respondentes de diversos gêneros, que na época estivessem cursando uma graduação ou curso no segmento de gestão tecnológica em faculdades/universidades na cidade de São Paulo. O público definido era pertencente às classes C, D e E, que representa atualmente cerca de 68% da população brasileira. A classificação do público em classes sociais levou em conta o critério adotado pela Abep – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa, que observa não apenas a renda das famílias, como também outras variáveis, tais como a posse de bens, o tipo de moradia, o nível educacional e o acesso a serviços públicos, como saneamento e ruas pavimentadas, atribuindo uma pontuação para cada tipo de variáveis, de maneira que a somatório dos pontos identifica o tipo de classe equivalente, conforme especificado na Tabela 2.

Tabela 2 – Classes Sociais pelo Critério Brasil

Classes Sociais pelo Critério Brasil (ABEP)

Classe	Número de Pontos
A	45 A 100
B1	38 A 44
B2	29 A 37
C1	23 A 28
C2	17 A 22
D e E	0 A 16

Fonte: ABEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa)

Os indivíduos pertencentes às classes C, D e E tiveram, ao longo dos últimos anos, a possibilidade de inclusão social através do ingresso numa faculdade/universidade, graças às políticas de subvenção adotados pelos governos Federal e Estadual, em programas como o Programa Universidade para Todos (PROUNI), Programa Bolsa Universidade – Escola da Família, e o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies).

As instituições de educação participantes na pesquisa foram selecionadas levando em conta o perfil da entidade em relação aos cursos oferecidos e ao público-alvo da instituição, além da sua localização geográfica na cidade de São Paulo, levando, com isso, à realização da pesquisa com os alunos de quatro entidades de ensino em alguns *campi* específicos.

Estas entidades educacionais, considerando os respectivos *campi* pesquisados, abrangem uma população de estudantes na ordem de aproximadamente 6.300 alunos dos mais diversos cursos tecnológicos ou de graduação plena (com duração de quatro anos) oferecidos por tais entidades, sendo que a amostra de estudantes envolvidos na pesquisa contou com a participação de 458 alunos (N = 458) de diversos semestres dos cursos de Gestão Tecnológica de Recursos Humanos, Gestão de Logística, Gestão de Marketing, Gestão de Saúde, Ciências Contábeis e Administração.

Para a realização da pesquisa, a primeira etapa foi a elaboração de um questionário que levou em consideração algumas orientações quanto à técnica de instrumento de coleta, conforme recomendados por Gil:

> – As questões devem ser preferencialmente fechadas, mas em alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis;
> – Devem ser incluídas apenas as perguntas relacionados ao problema proposto;
> – As perguntas não devem sugerir respostas;

– O número de perguntas deve ser limitado (GIL, 2010, p.104).

O questionário foi elaborado contendo 18 perguntas, sendo 17 questões de respostas fechadas e apenas uma questão com resposta aberta, conforme modelo no Apêndice A. A escolha das questões incorporadas ao questionário levou em conta a necessidade de obtenção de algumas informações que pudessem caracterizar o sentimento que as pessoas envolvidas na pesquisa tinham quanto ao aspecto da existência ou não de regras ou políticas que disciplinassem o uso de telefones *smartphones* ou *tablets* no ambiente de trabalho na realização de atividades não relacionadas às funções profissionais, além de aspectos relacionados às mídias sociais, como a intensidade de uso e a predominância das principais mídias sociais utilizadas.

Para subsidiar a elaboração do conteúdo das questões dos questionários, foram utilizadas as informações coletadas em entrevistas realizadas com três profissionais de nível de comando (gerentes/coordenadores) de três empresas diferentes, que atuam na gestão de recursos humanos de organizações de grande porte situadas na região metropolitana de São Paulo, sendo: um entrevistado do segmento da indústria química, um do segmento da prestação de serviços na área de informática e um da prestação de serviços na área de Saneamento.

As entrevistas realizadas com estes profissionais, cujo conteúdo consta dos Apêndices B, C e D, permitiram ter uma clareza maior quanto a alguns aspectos que se mostraram interessantes na abordagem da pesquisa, principalmente no que se refere à existência de regras e políticas, ao uso da infraestrutura da empresa, aos aspectos de segurança da informação etc.

Como subsídio para inclusão dos assuntos no questionário aplicado, levou-se em conta algumas respostas das entrevistas com os gestores de Recursos Humanos nos tópicos de interesse retratados a seguir, referentes a: (1) Internet, (2) uso de dispositivos e (3) gestão:

- 1 – Internet:

> “A política de Internet não bloqueia... tirando aqueles sites... obviamente que previamente, a gente bloqueia aqueles conteúdos mais pornográficos e essas coisas, eles bloqueiam” (GERENTE A).

> “Você tem aquilo que é esperado, e daí entra aquela história: se o seu resultado é excelente, tudo certo, tão excelente a ponto de, assim....você fica na Internet o dia inteiro e ainda assim você consegue entregar aquilo que é esperado. OK. Então vamos aumentar as metas” (GERENTE A).

- 2 – Uso de dispositivos:

> "Não tem nenhuma restrição quanto ao uso do computador para motivos privados, é Óbvio que desde que não impacte em resultados, e também sempre seja sob a supervisão do líder. Celular também não tem restrição, nem *tablet*" (GERENTE A).
>
> "Toda liderança tem celular da empresa, mas pode ser que algum outro cargo que não seja um líder, mas precise por conta da atividade, por exemplo, um vendedor precisa ter, uma pessoa que faz muito trabalho externo" (GERENTE A).
>
> "Em alguns projetos sim, foi feito um estudo em que houve uma baixa da produtividade, porque justamente são pessoas mais novas, e às vezes acabava até desperdiçando, porque ficavam o dia inteiro no celular" (GERENTE A).
>
> "A gente usa bastante o *WhatsApp*. Por meio dessa ferramenta, elas nos proporcionam o que, um custo menor de telefonia, e também uma comunicação mais objetiva, mais simples e mais direta, porque aí você não gasta muito tempo, e as vezes em um telefonema que a pessoa já começa naquele 'bom dia, boa tarde', enrola ali falando, sendo que a redução foi bem expressiva na parte de telefonia" (GERENTE B).

- 3 – Gestão:

> "Nós temos hoje o canal R.H, que é uma forma dos empregados entrarem em contato conosco, isto aberto para todos os empregados, embora a empresa tenha as unidades de negócio, e cada unidade tenha um núcleo de recursos humanos, esse canal R.H vem direto para a gente." (GERENTE C).
>
> "Todo mundo tem computador, é bloqueado, o acesso é bloqueado, então você pode utilizar só as informações da empresa, então você não pode entrar em outros sites, a não ser que seja permitido, então, por exemplo, um engenheiro de segurança do trabalho, ele tem necessidade de consultar leis, consultar tudo aquilo que é pertinente à área de segurança, então ele informa o site, ele passa para o gerente, eu tenho que mandar um e-mail para a superintendência de informática, de tecnologia da informação, solicitando que libere para o IP, que é a máquina tal, esse site, ai é liberado, então ele tem acesso, mas para e-mail dele particular, gmail, hotmail, não tem acesso" (GERENTE C).
>
> "[...] nós, os gerentes, nós temos acesso ao *wi-fi* daqui, mas o empregado não tem acesso ao *wi-fi*, eles usam o da conta deles" (GERENTE C).

Para permitir um tratamento mais adequado da pesquisa, foi necessária a estruturação do questionário em partes, aqui denominadas de blocos, que pudessem identificar algumas questões que permitissem uma análise segmentada e inter-relacionada das respostas. A estrutura do questionário está focada, num primeiro bloco, na identificação do pesquisado em termos de gênero, faixa etária, se trabalha e há quanto tempo, tipo e porte de empresa na qual trabalha e cargo ocupado na empresa.

Quanto à questão da faixa etária, foi considerada a distribuição em seis faixas, ou seja: até os 17 anos; de 18 a 25 anos; entre 26 e 30 anos; entre 31 e 35 anos; entre 36 e 40 anos e

acima de 40 anos. As faixas etárias escolhidas estão alinhadas e razoavelmente compatíveis com a população a ser pesquisada.

A questão da faixa etária se relaciona com o tipo de cargo que a pessoa ocupa na empresa, considerando que os empregados mais jovens, necessariamente têm pouca experiência profissional e, portanto, devem ocupar cargos de início de carreira, muitas vezes tendo o primeiro emprego.

Por outro lado, a questão do cargo ocupado foi subdividida em níveis, considerando uma hierarquia mais ou menos padronizada que prevê:

- Cargos auxiliares ou operacionais – correspondem ao primeiro nível da hierarquia de cargos das empresas, onde os auxiliares estão na estrutura administrativa e os operacionais estão na estrutura do "chão de fábrica", cujos exemplos podemos citar: auxiliar de escritório, auxiliar de cozinha, auxiliar de serviços, ajudante geral, ajudante de serviços etc.

- Cargos técnicos/assistentes – correspondem ao segundo nível na hierarquia de cargos das empresas, considerando a etapa subsequente para promoção do empregado e que pressupõem uma formação técnica ou equivalente ao Ensino Médio, cujos exemplos podemos citar: assistente de recursos humanos, assistente de logística, assistente de marketing, técnico em eletrônica, técnico em informática, técnico em laboratório, técnico em enfermagem, técnico de manutenção etc.

- Cargos de analistas – correspondem ao terceiro nível da hierarquia dos cargos de uma empresa, e pressupõem a exigência de pessoas com formação acadêmica de nível superior completo ou cursando, com experiência técnica numa determinada área de atuação, podendo, ainda, estar subdivididos em níveis de maturidade: júnior, pleno e sênior, cujos exemplos podemos citar: analista de recursos humanos, analista de marketing, analista de vendas, analista de tecnologia da informação, analista de programação e controle da produção, analista de logística etc.

- Cargos de liderança – correspondem aos níveis de comando das empresas, e pressupõem uma necessidade de experiência comprovada das pessoas, com habilidade para conduzir uma equipe de trabalho rumo à consecução dos resultados esperados. As nomenclaturas dos cargos de liderança das empresas podem variar de acordo com a estrutura organizacional das mesmas, cujos exemplos podemos citar: supervisor de *call center*, supervisor de limpeza, supervisor de logística, coordenador de contabilidade, coordenador de recursos humanos, chefe de almoxarifado, chefe de finanças, encarregado de cobrança, gerente de recursos humanos, gerente de marketing, entre outros.

- Outros cargos – eventuais outros cargos que porventura não possam ser enquadrados em nenhuma das categorias anteriores.

Ainda com relação ao primeiro bloco, a questão do tipo de empresas foi subdividida em cinco categorias: bancos e financeiras, indústria, comércio, prestação de serviços e outros, considerando que, dependendo do tipo e porte das empresas, possa caracterizar a existência de maior liberalidade ou rigidez no uso dos dispositivos móveis pelos empregados.

Quanto ao critério de classificação das empresas por porte, foi considerado o critério em termos de quantidade de empregados nas empresas de comércio e serviços, ou seja, micro, com até nove empregados; pequena, de 10 a 49 empregados; média, de 50 a 99 empregados; e grande, com mais de 100 empregados; de acordo com a classificação adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

No segundo bloco da estrutura, o foco passa a ser a questão de utilização efetiva de computador da empresa ou uso de *smartphones* e *tablets* durante o horário de trabalho realizando atividades não relacionadas diretamente às funções laborais. Neste bloco de perguntas, a intenção foi identificar se as pessoas utilizam o computador da empresa para acessar ou realizar atividades não relacionadas ao trabalho, bem como o uso de *smartphones* ou *tablets* de forma frequente e com que intensidade de tempo se utiliza destes dispositivos durante o horário de trabalho.

O questionário está formatado de maneira que o pesquisado possa escolher dentre afirmativas predefinidas, com base na metodologia da Escala Likert de avaliação, onde o respondente escolhe qual a melhor alternativa que se enquadra na sua percepção. Desta forma, o respondente não fica limitado a uma resposta do tipo “sim ou não”.

Um dos aspectos que procuramos identificar nas empresas foi a questão de incentivo ao uso, por parte dos empregados, dos próprios equipamentos de comunicação (*notebook, tablet* ou *smartphones*) na realização dos trabalhos, a fim de confirmar ou não a tendência da aplicação do *BYOD (Bring Your Own Device*) nas empresas pesquisadas.

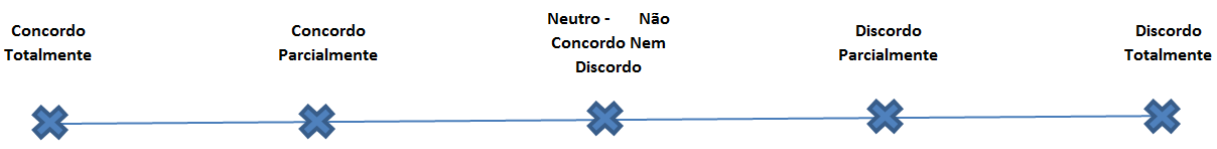
Procurou-se também verificar qual ou quais os sites, aplicativos ou funcionalidades que os pesquisados utilizam ou acessam no dia a dia por meio dos equipamentos móveis e se este acesso é realizado através de redes *wi-fi* da empresa ou do próprio aparelho particular. A inclusão deste item na pesquisa permite a identificação dos principais sites e aplicativos utilizados pelos pesquisados até o momento, muito embora sabendo que, ao longo do desenvolvimento do estudo, outros aplicativos iriam se incorporando ao cotidiano das pessoas.

Na parte final do questionário, procurou-se identificar se as empresas possuem regras ou políticas formais que disciplinam o uso dos dispositivos móveis no ambiente de trabalho e como as pessoas avaliam essas regras ou políticas quanto a sua real necessidade e importância na manutenção das relações de trabalho.

O foco principal da pesquisa foi justamente procurar entender a percepção dos empregados quanto à adoção de políticas e práticas que regulem a utilização dos dispositivos móveis no ambiente de trabalho. Sabe-se que a existência clara e amplamente divulgada de políticas e práticas relacionada ao uso de *smartphones* é pré-requisito para sanções trabalhistas aos empregados no caso de desobediência ou comportamento inadequado. Conhecer o grau de concordância a essas regras permite inferir aspectos sobre o comportamento do trabalhador e sua adequação à empresa.

Quanto à questão da avaliação das regras existentes nas empresas, optou-se por obter o nível de aceitação dos empregados com base na escolha de afirmativas predefinidas, utilizando a metodologia da Escala Likert de avaliação com a definição de cinco pontos bidimensionais e considerando a seguinte escala, presente na Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Modelo de Escala Likert



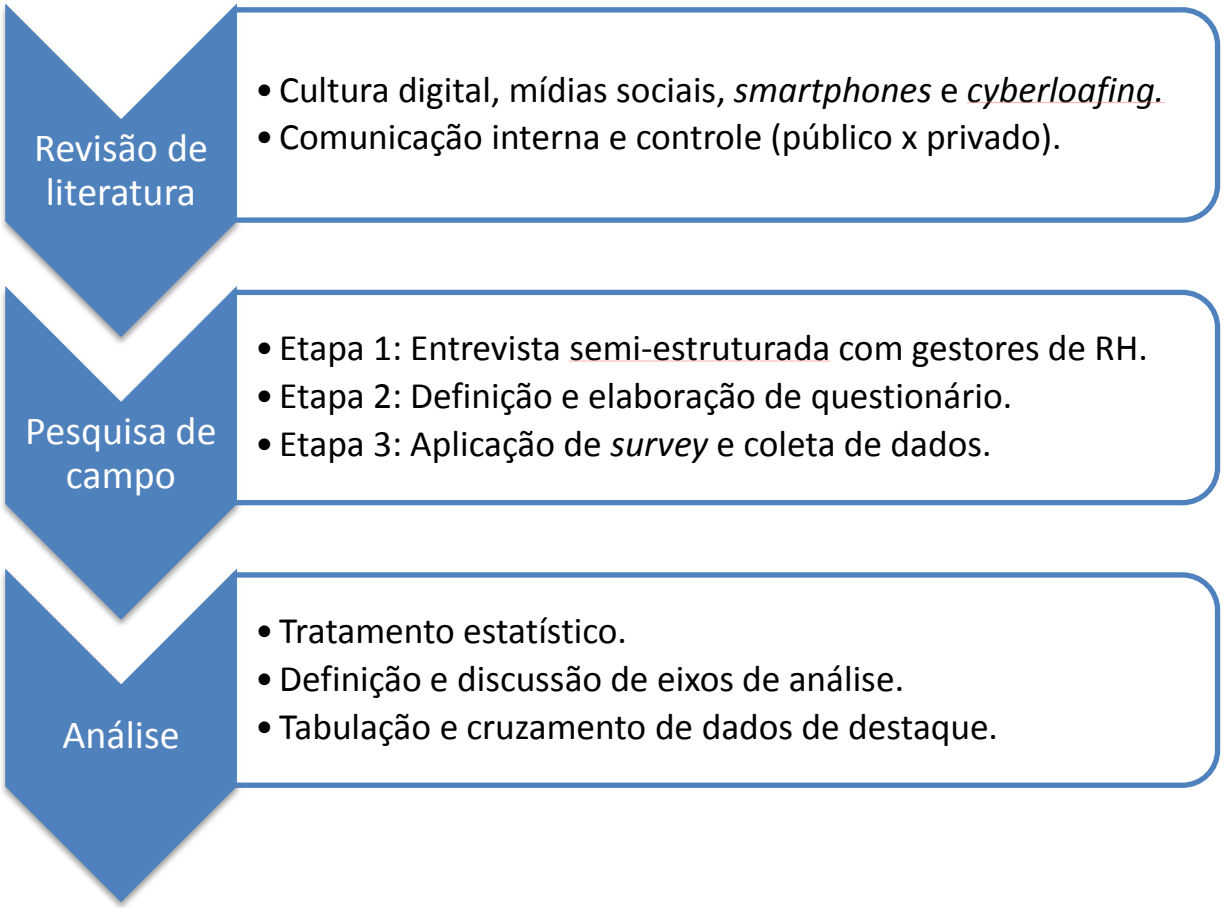
Fonte: Elaborada pelo autor desta pesquisa

O uso da Escala Likert, neste caso, permite medir o nível de aceitação do indivíduo mediante a opção de respostas, que varia de um extremo a outro, de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, possibilitando uma melhor identificação do grau de aceitação e análise das respostas.

Por fim, uma última questão do tipo aberta permite que os respondentes possam incluir alguns comentários sobre a pesquisa, o seu sentimento não expresso nas questões e mesmo a inclusão de sugestões de melhorias para o seu ambiente de trabalho que possibilitasse uma melhor relação, considerando que o aparelho celular ou *tablet* são ferramentas que todos se utilizam no dia a dia e que estão incorporados ao cotidiano das pessoas.

Em síntese, o percurso metodológico do presente estudo estrutura-se conforme esquema abaixo (Figura 3):

Figura 3 – Percurso metodológico do trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor desta pesquisa

4 Análise dos resultados

Os resultados apurados da pesquisa permitiram a extração de algumas análises, considerando o agrupamento em categorias, de acordo com as características das informações e a sua importância no objeto da pesquisa.

Neste sentido, considerou-se para efeito desta análise o agrupamento das informações colhidas em seis eixos de análise, a saber:

– Onde e como foi realizada a pesquisa;

– Perfil da amostra pesquisada;

– O uso privado das comunicações nos dispositivos móveis;

– O universo de aplicativos e funcionalidades;

– Políticas e práticas – comportamento no ambiente de trabalho;

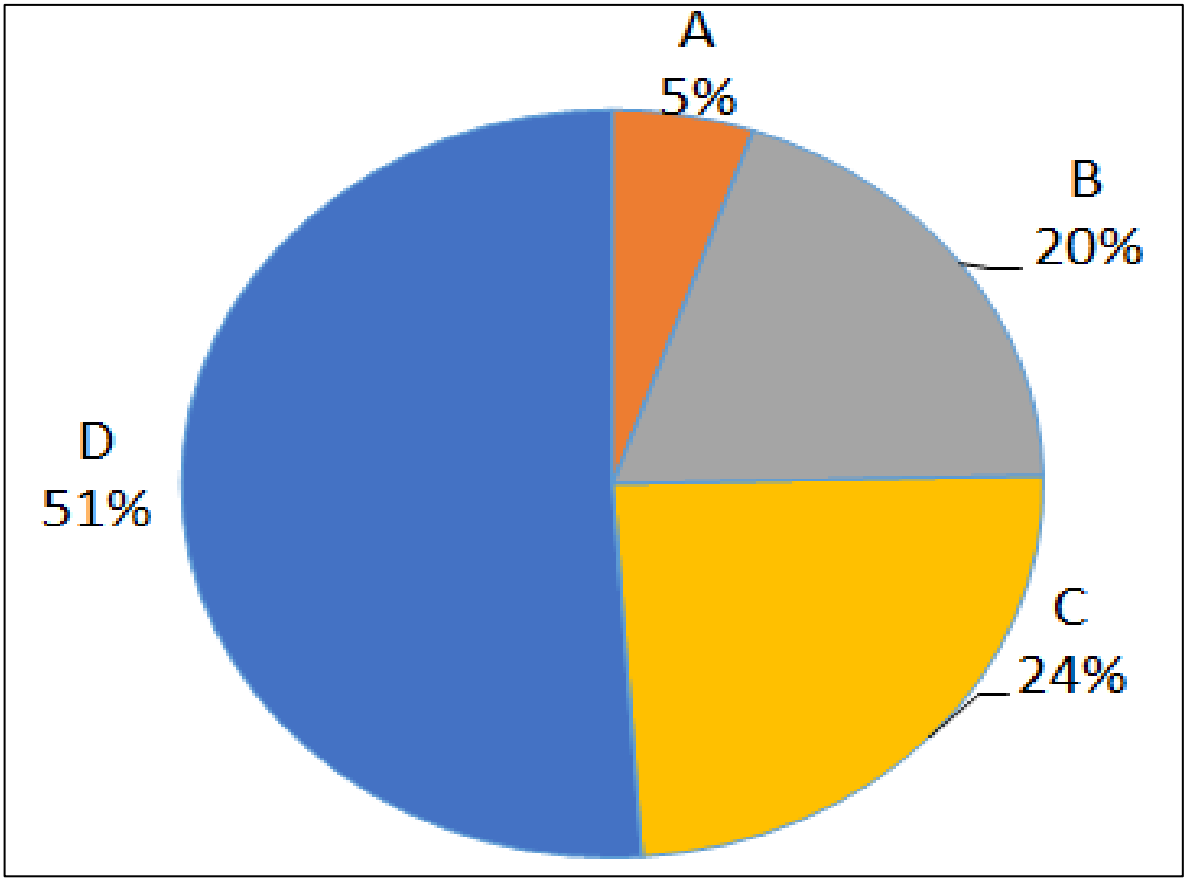
– Recorte: auxiliares X empresa de prestação de serviços.

4.1 Onde e como foi realizado o *survey*

A amostra pesquisada abrangeu a realização em quatro instituições de ensino superior da cidade de São Paulo que oferecem cursos de formação tecnológica e de graduação plena nas áreas de gestão de recursos humanos, gestão de logística, gestão de marketing, gestão hospitalar, gestão de tecnologia da informação, ciências contábeis e administração.

A pesquisa contou com a participação de 548 alunos (N = 548) das quatro instituições de ensino, abrangendo a seguinte distribuição: 51% da Instituição A; 24% da Instituição B; 20% da Instituição C; e apenas 5% da Instituição D, representando no seu conjunto aproximadamente 8% do total de alunos das unidades das instituições pesquisadas, conforme demonstra o Gráfico 1. Os nomes das instituições não foram citados neste estudo por não ser um dado relevante para o fim da investigação.

Gráfico 1 – Representatividade das instituições de ensino



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Para efeito da análise das informações, foram consideradas as respostas de 537 participantes (537 respostas válidas), tendo em vista que 11 respondentes não estavam trabalhando ou não trabalharam em empresa alguma nos últimos 12 meses.

Do total de respostas recebidas, identificou-se uma representatividade de 65% de pessoas do gênero feminino, 34% do gênero masculino e 1% que se identificou como sendo de outro gênero.

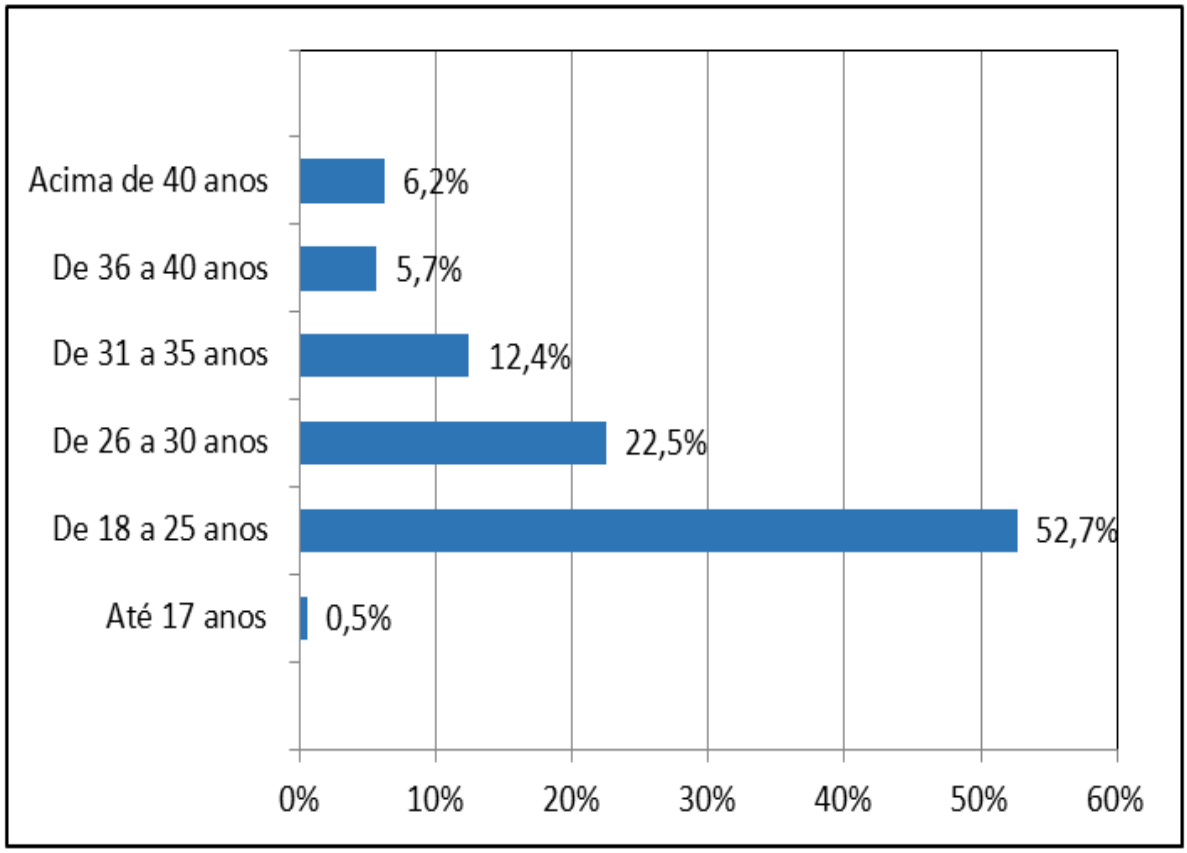
4.2 Perfil da amostra pesquisada

Além da questão do gênero dos pesquisados, alguns aspectos que permitiram uma análise mais detalhada da amostra foi considerado neste item, em função da sua importância e caracterização do público envolvido.

Na apuração por faixa etária, identifica-se a predominância de 52,5% de participantes com idade entre 18 e 25 anos, seguida de 22,5% com idade entre 26 e 30 anos, o que é

perfeitamente compatível com a ênfase aos *millenials*, considerando o universo pesquisado, conforme demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes

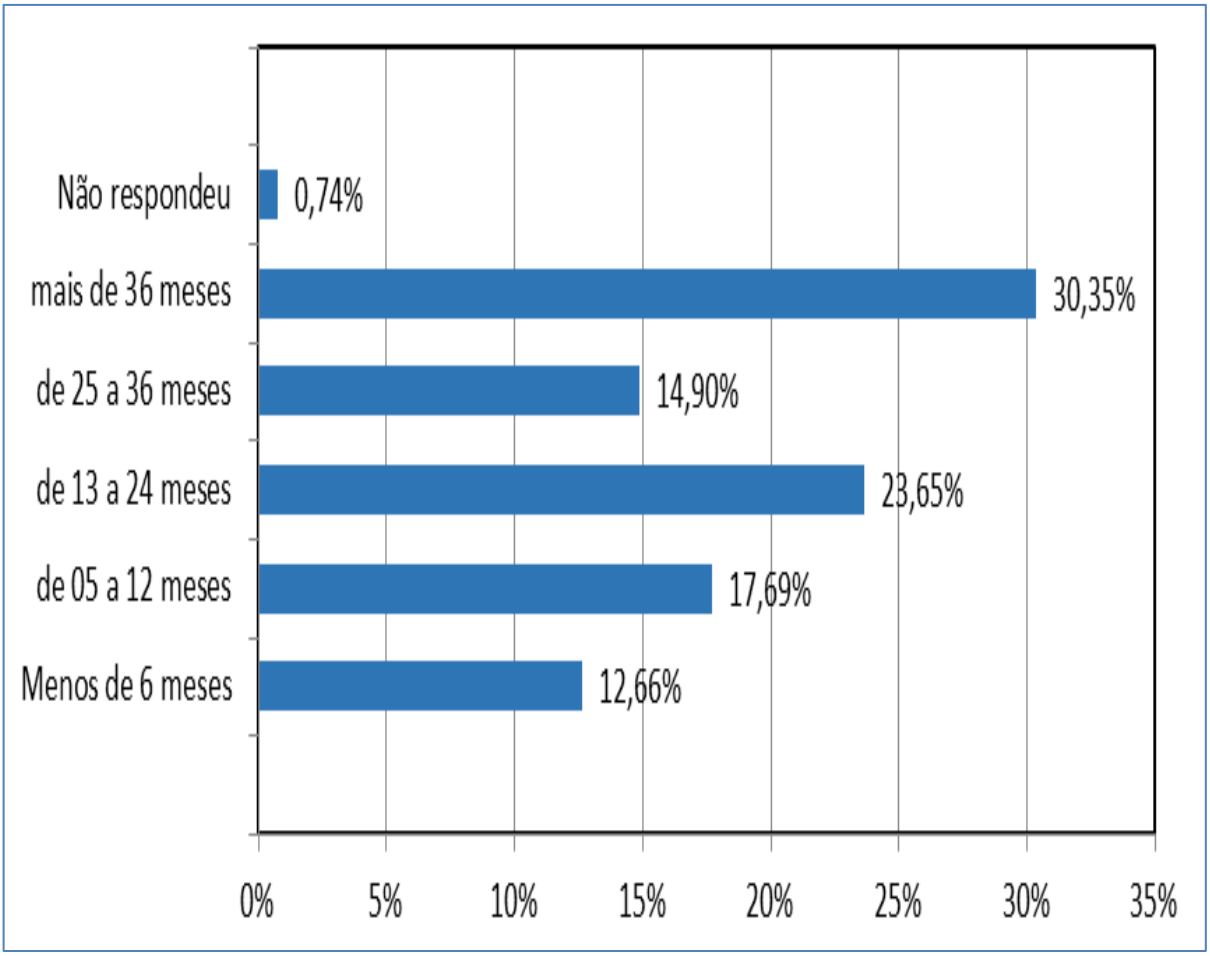


Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Nota-se que esta população que abrange aproximadamente 70% da amostra é formada por indivíduos que estão no início da atividade laboral, procurando a adaptação a uma carreira profissional, associada ao tipo de formação acadêmica escolhida, além de pertencerem, como já citado, à geração contemporânea de *millenials*.

Com referência ao tempo de trabalho nas empresas, observa-se que aproximadamente 70% possui mais de 13 meses na empresa, o que pode demonstrar algum nível de estabilidade e integração à cultura das instituições, conforme demonstra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa

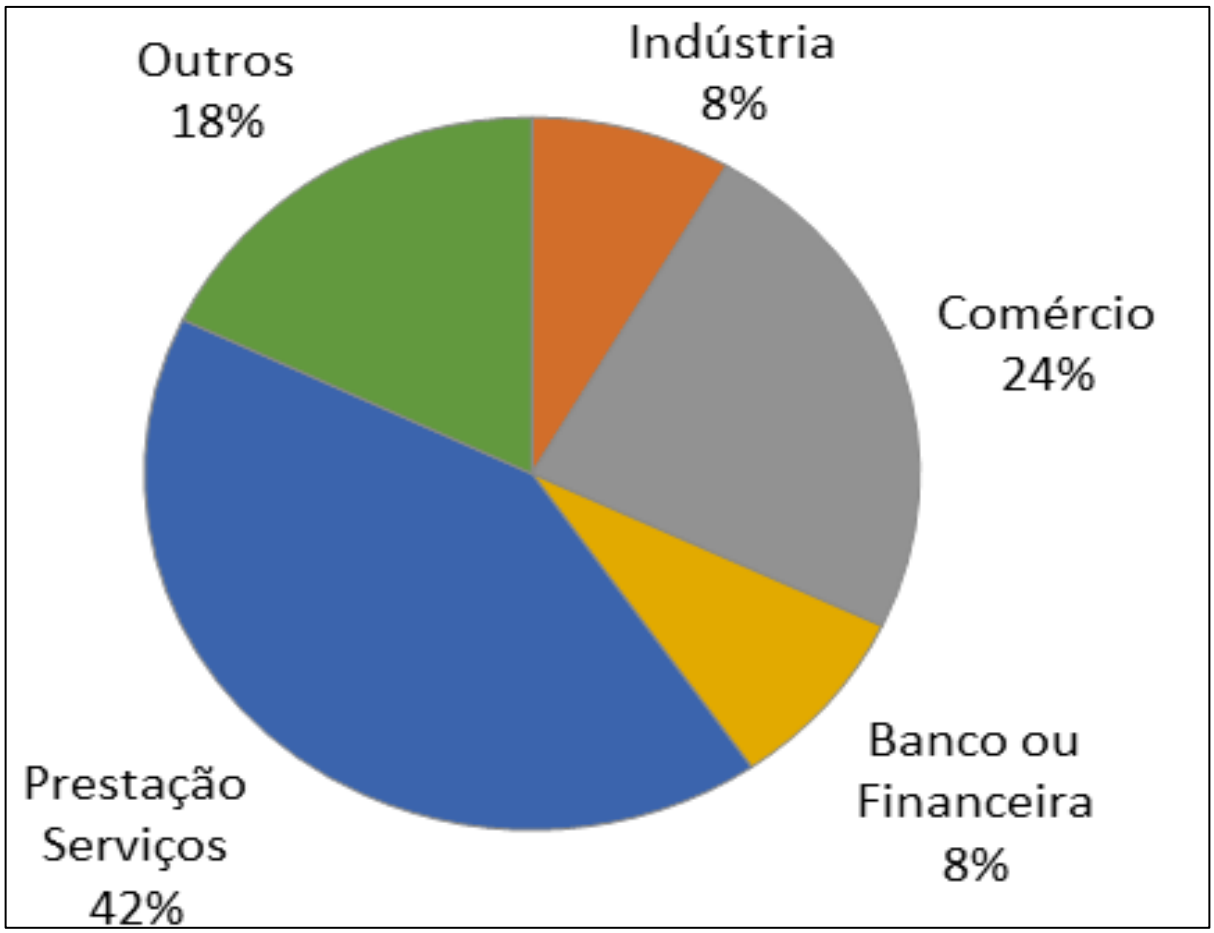


Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Este nível de estabilidade demonstrada na pesquisa permite inferir que esta população de respondentes está razoavelmente incorporada às políticas e práticas adotadas pelas empresas, em linhas gerais.

Em termos de representatividade da amostra de empresas, de acordo com a subdivisão por setor da empresa, a pesquisa identificou uma predominância de empresas do segmento de prestação de serviços, conforme demonstra o Gráfico 4, o que representa uma realidade marcante no mercado de trabalho, na medida em que o setor de prestação de serviços é realmente o maior absorvedor da mão-de-obra nos últimos anos.

Gráfico 4 – Tipo de empresa



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

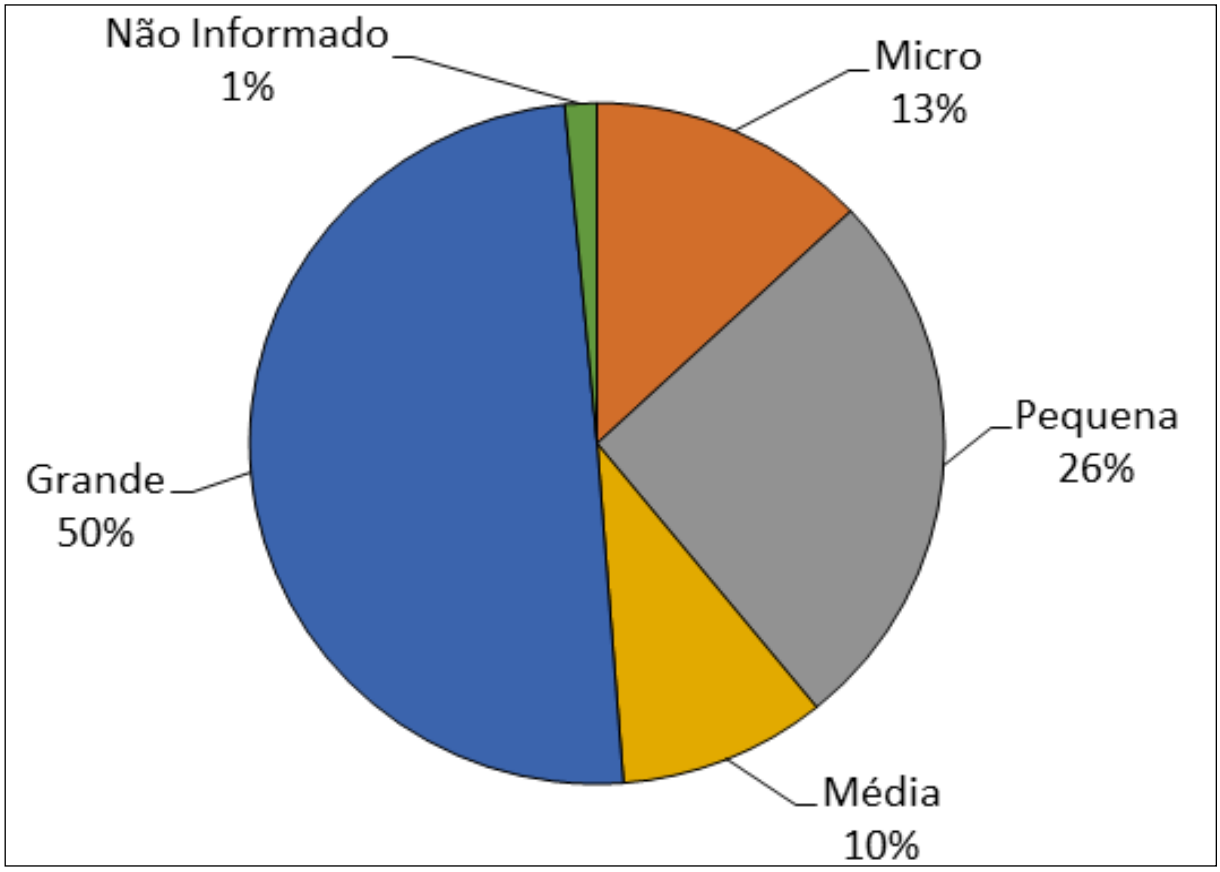
As empresas do segmento de prestação de serviços absorvem atualmente, no Brasil, aproximadamente13 milhões da mão de obra ocupada, conforme censo do IBGE de 2010.

Com o advento dos processos de "reengenharia", desencadeado no Brasil no final dos anos 1990, muitas empresas enxugaram sua estruturas, muitas vezes com cortes horizontais e verticais na estrutura organizacional, envolvendo a demissão de milhares de pessoas e a consequente adoção de serviços terceirizados, visando concentrar as suas atividades no foco do negócio, repassando para terceiros tudo o que fosse possível. Com este processo, gerou-se a criação de muitas empresas de prestação de serviços, das mais diferentes naturezas, tais como: serviços de *call center*, logística, portaria, limpeza, vigilância, administração de restaurantes, telemarketing etc.

Outro item que consiste na definição do perfil da amostra refere-se à definição do porte da empresa adotada na pesquisa e especificada na metodologia, que identificou que metade dos pesquisados (50%) atuam em empresas de grande porte – ou seja, empresas com

mais de 100 empregados – e outra parte significativa (26,0%) atuam em empresas de pequeno porte, com até 49 empregados, conforme demonstrado no Gráfico 5.

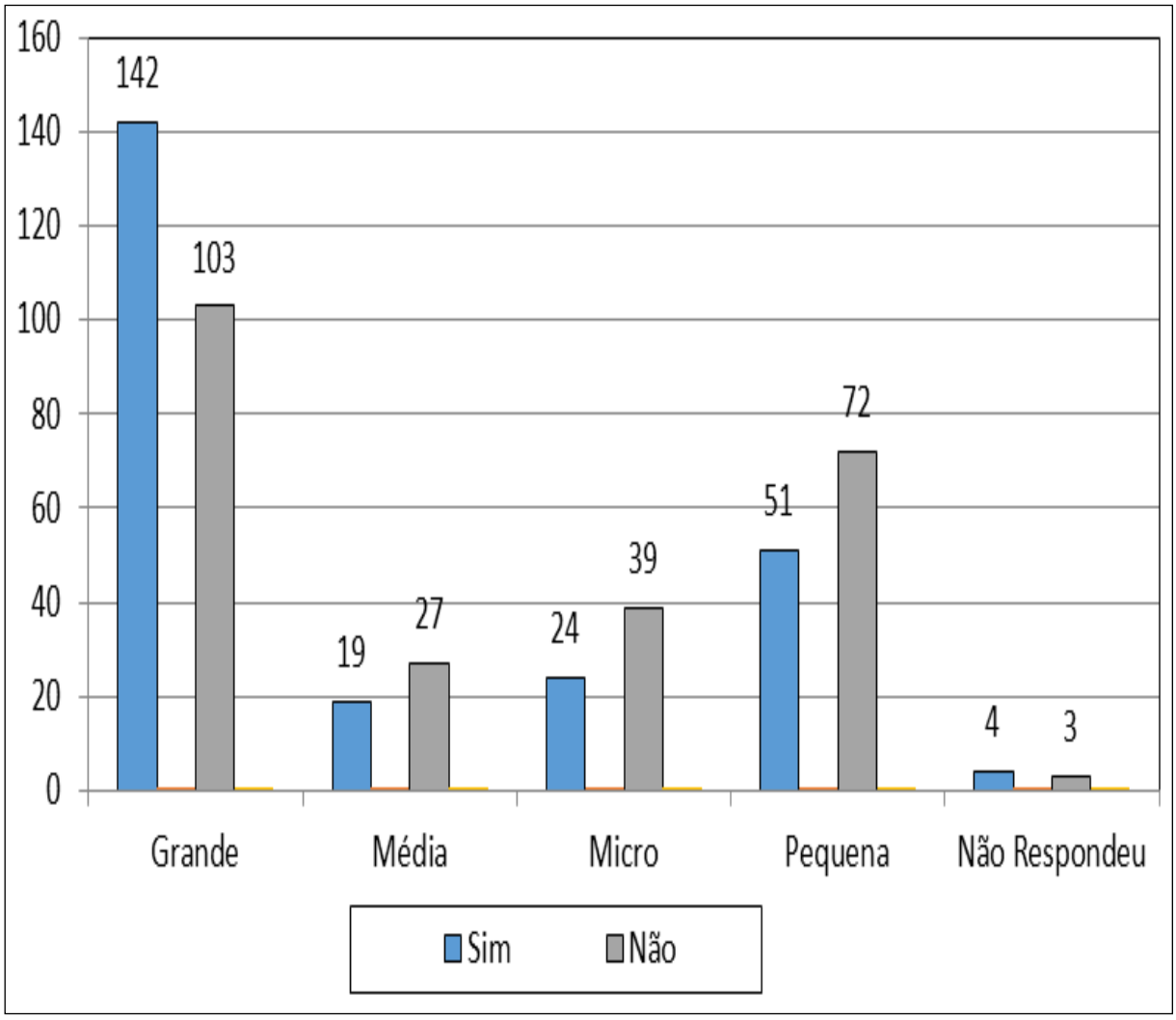
Gráfico 5 – Tamanho/porte de empresa



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

A representatividade destas empresas permite a comparação da existência de políticas ou práticas diferenciadas quanto ao objeto de análise da pesquisa, na medida em que as grandes empresas tendem a manter uma política mais formal, com regras e procedimentos bem definidos, visando manter uma disciplina igualitária, enquanto que nas demais empresas as regras tendem a ser mais informais, em função da própria estrutura e da amplitude de comando (Gráfico 6).

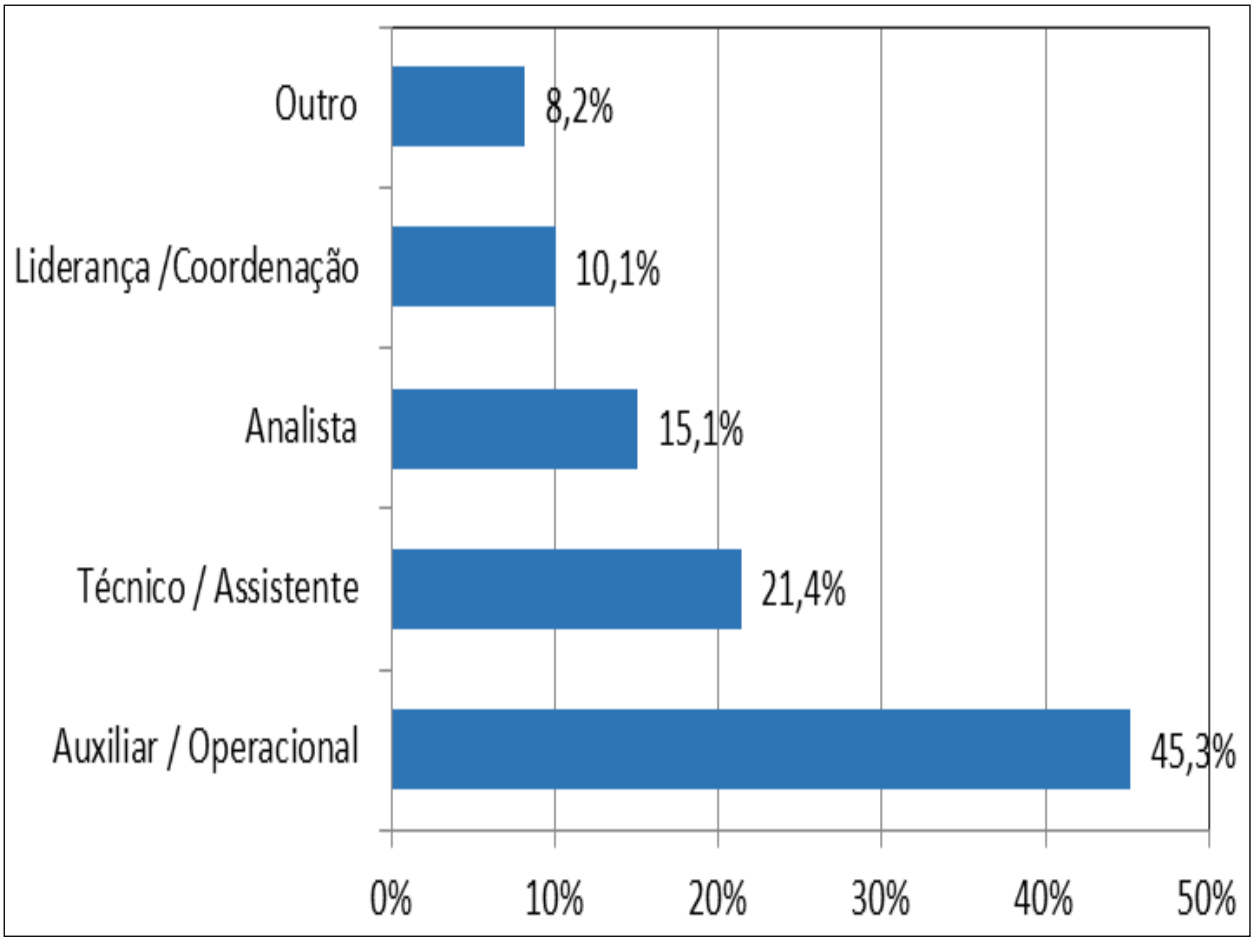
Gráfico 6 – Porte de empresa X existência de regras



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Quanto à questão dos cargos ocupados pelos pesquisados, nota-se uma grande predominância de ocupantes de cargos de nível auxiliar/operacional (45,3%), conforme demonstrado no Gráfico 7, que normalmente são os cargos da primeira escala profissional de qualquer estudante, o que se justifica, em parte, considerando também a predominância da idade entre 18 e 25 anos, dados já apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 7 – Nível do cargo

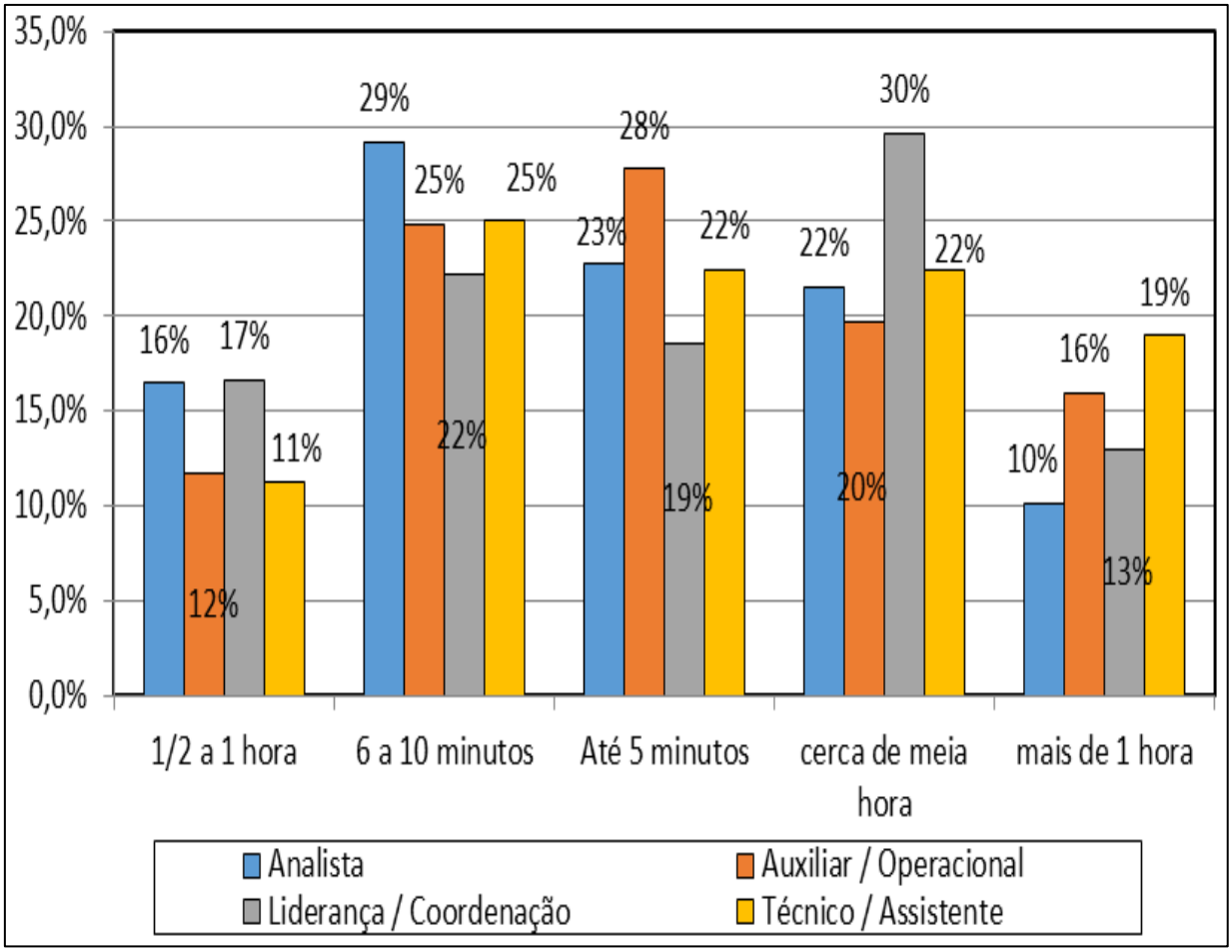


Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Esta categoria predominante de cargos de nível auxiliar/operacional caracteriza-se pela primeira opção de inclusão dos empregados que ingressam numa carreira profissional, excluindo-se os estagiários e aprendizes.

A importância de se caracterizar o nível do cargo ocupado pelos empregados tem por objetivo constatar se que, em função do nível, pode haver diferenças quanto ao índice de utilização do *smartphone* – o que se comprovou verdadeiro, conforme demonstra o Gráfico8.

Gráfico 8 – Cargo x nível de utilização dos *smartphones* e *tablets*



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

4.3 O uso privado das comunicações nos dispositivos móveis

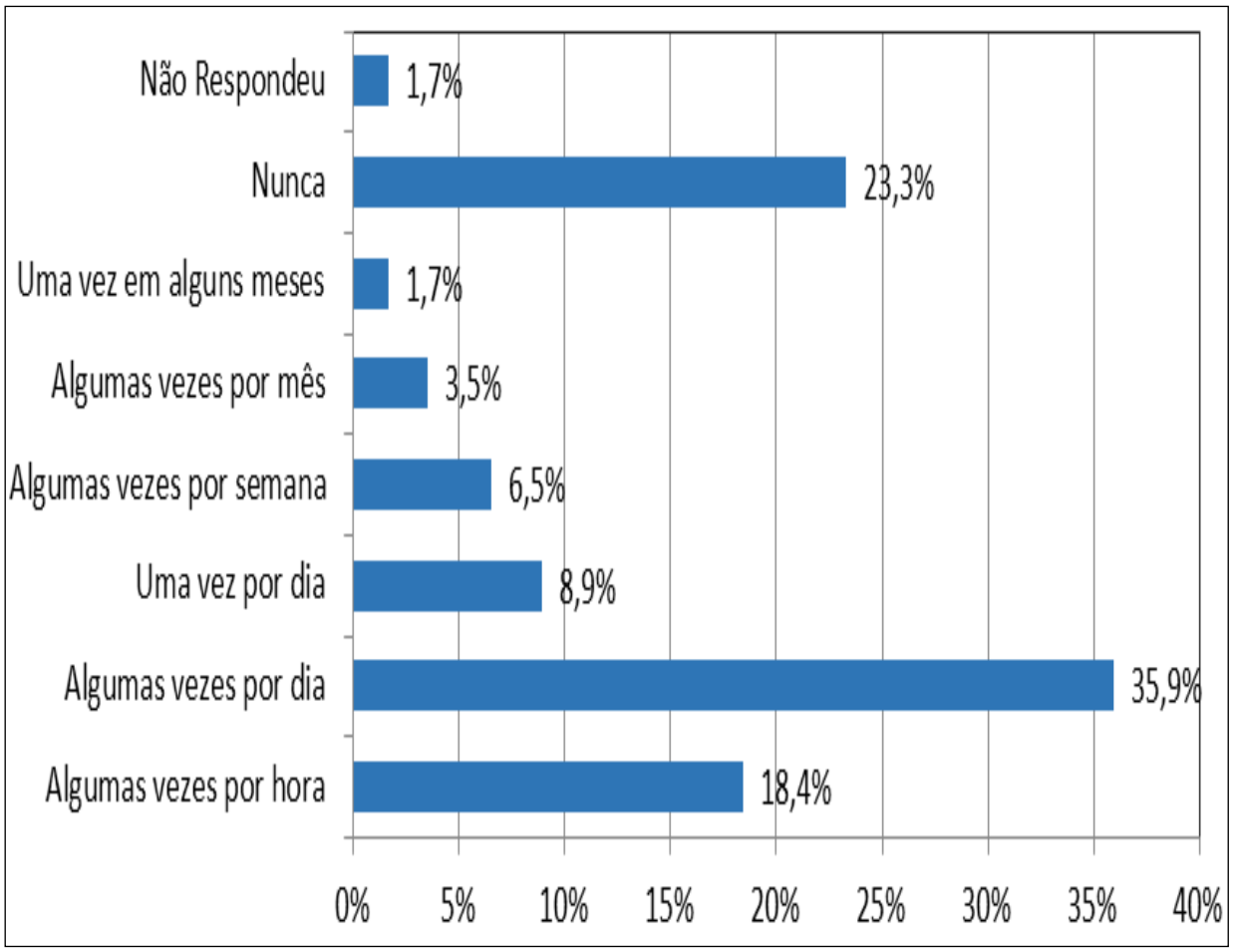
As comunicações de uso privado pelos empregados tanto podem ser realizadas através de computadores da empresa disponibilizados para cada um, como constatado nas entrevistas realizadas com os gestores de recursos humanos das empresas pesquisadas, como pelos dispositivos móveis de propriedade de cada um dos empregados, tais como *smartphone, notebook* e *tablet.*

Quando perguntados sobre a utilização do computador da empresa para realização de atividades não relacionadas ao trabalho, fica evidente que aproximadamente 54% se utilizam do equipamento algumas vezes por hora ou por dia.

Por outro lado, verifica-se que aproximadamente 24% das pessoas consultadas responderam que “nunca” utilizam o equipamento, em virtude da existência de regras

estabelecidas, ou mesmo em função da natureza do cargo ocupado, conforme demonstra o Gráfico 9.

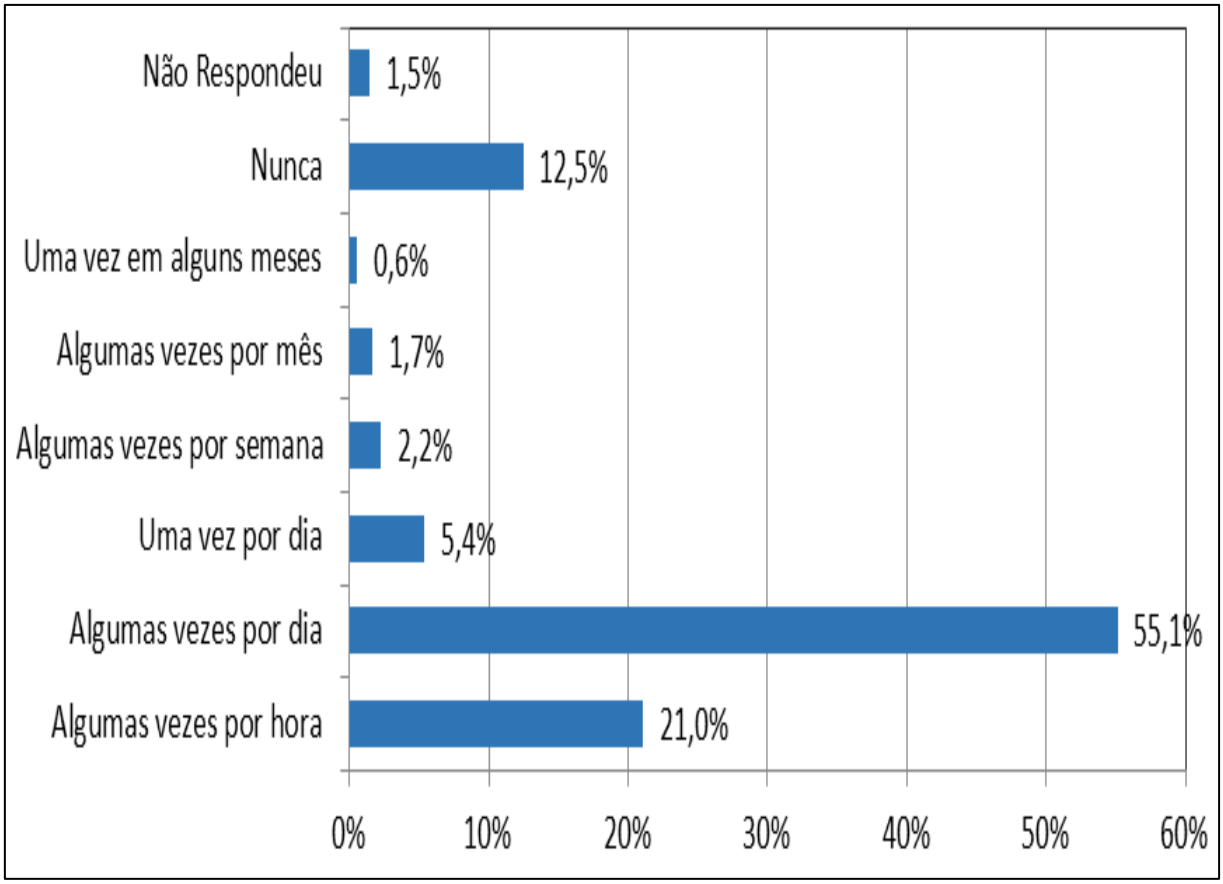
Gráfico 9 – Quantidade de vezes de utilização do computador da empresa para assuntos não relacionados ao trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Entretanto, quando questionados sobre o uso privado dos próprios aparelhos *smartphones* ou *tablets* durante o período de trabalho, muitos responderam que utilizam os aparelhos algumas vezes por dia ou por hora, atingindo um patamar de aproximadamente 76%, conforme especificado no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Quantidade de vezes de utilização do celular ou *tablet*



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Nota-se que a prática de se utilizar os aparelhos *smartphones* ou *tablets* durante o horário de trabalho está muito disseminada, gerando, com isso, uma certa preocupação por parte das empresas no sentido de regulamentar o seu uso, conforme explicitado posteriormente.

Entretanto, se considerarmos as sugestões ou comentários apresentados pelos próprios respondentes nos questionários, nota-se também uma preocupação por parte deles, conforme explicitados nos relatos dos mesmos, como, por exemplo:

– "O uso é livre desde que o trabalho seja entregue".

– "Não usar o celular a não ser em emergências".

– "O uso poderá ser liberado desde que não interfira nos resultados".

– "O uso tem que ser objetivo e rápido; há momentos de distração e momentos que precisamos usar com urgência. O uso excessivo atrapalha o desempenho do dia, mas não somos robôs".

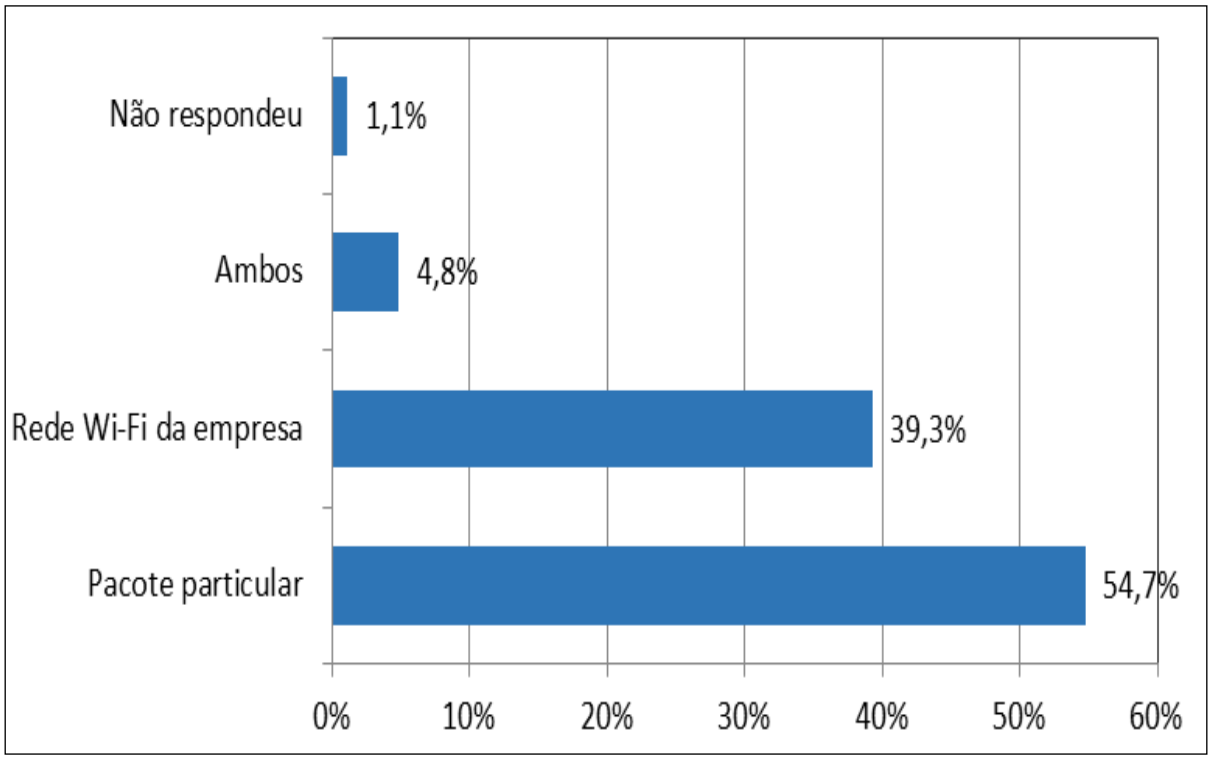
– “Com um bom uso dos mesmos e não interferindo no desenvolvimento, não há necessidade de proibição”.

– “Acho que o uso abusivo do celular pode atrapalhar o serviço, por isso acho que ele deve ficar no ‘vibra’, e se precisar atender a ligação, retirar-se do local”.

Quanto à possibilidade de acesso à Internet através da rede *wi-fi* das empresas, nota-se que 44% permitem essa utilização, o que faz com que a maioria das pessoas (54,7%) tenha que se utilizar do próprio sistema de conexão disponível no pacote particular do seu aparelho, conforme demonstrado no Gráfico 11.

Esta questão traz em linha a observação apontada pelo Gerente “C”, cuja entrevista consta do Apêndice D, que reforçou a importância do bloqueio do uso da rede *wi-fi* da empresa como garantia na preservação dos riscos de contaminação, entrada de vírus, ou o mal uso dos recursos.

Gráfico 11 – Uso da rede de Internet



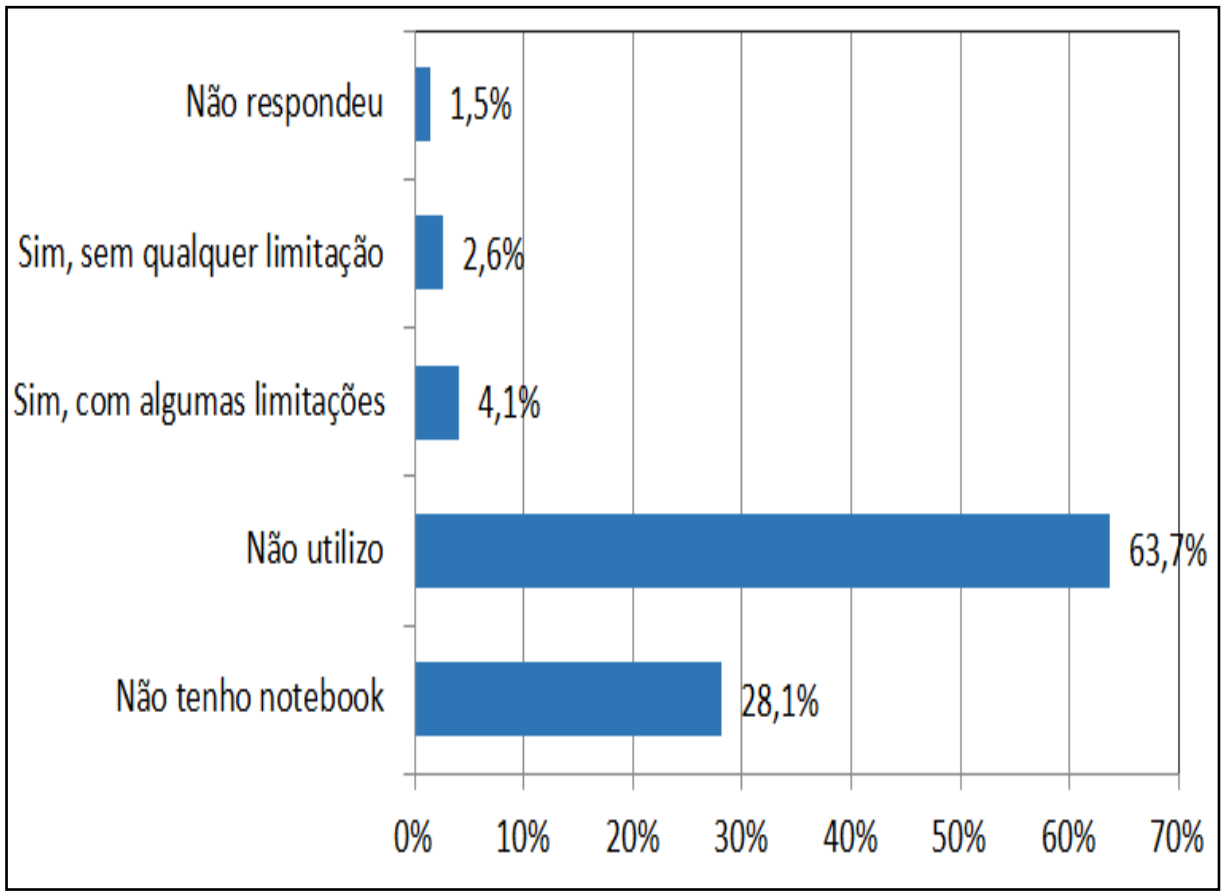
Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Entretanto, se analisarmos esta questão pelo nível do cargo ocupado, podemos supor que os níveis mais elevados de liderança (coordenadores e gerentes), essa utilização é permitida, conforme explicitado pelo mesmo Gerente “C” (vide Apêndice D): “E aí, por exemplo, nós, os gerentes, nós temos acesso ao *wi-fi* daqui, mas o empregado não tem acesso ao Wi-Fi, eles usam o da conta deles”.

Nota-se que as empresas ainda têm problemas com as redes *wi-fi* corporativas para disponibilizá-las de forma ampla aos seus colaboradores, a fim de evitar a entrada de invasores e vazamentos de informações confidenciais, mas que, além dos problemas técnicos e estruturais, o avanço da tecnologia com uma série de certificados e ferramentas garante um acesso seguro e confiável, conforme ressalta Daylon de Fontes, engenheiro de aplicações da Seal, publicado no site "Tecnologia".

Quando questionados sobre a utilização do próprio equipamento portátil, ou seja, o *notebook* para realização do trabalho na empresa, a maioria (63,7%) não o utiliza, o que demonstra que a questão da prática do *byod* (*bring your own device*) nas empresas pesquisadas não está disseminada, até o momento, mas que já demonstra sinais de tendência, na medida em que aproximadamente 7% dos respondentes afirmaram positivamente, como apontam os dados presentes no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Uso de notebook particular



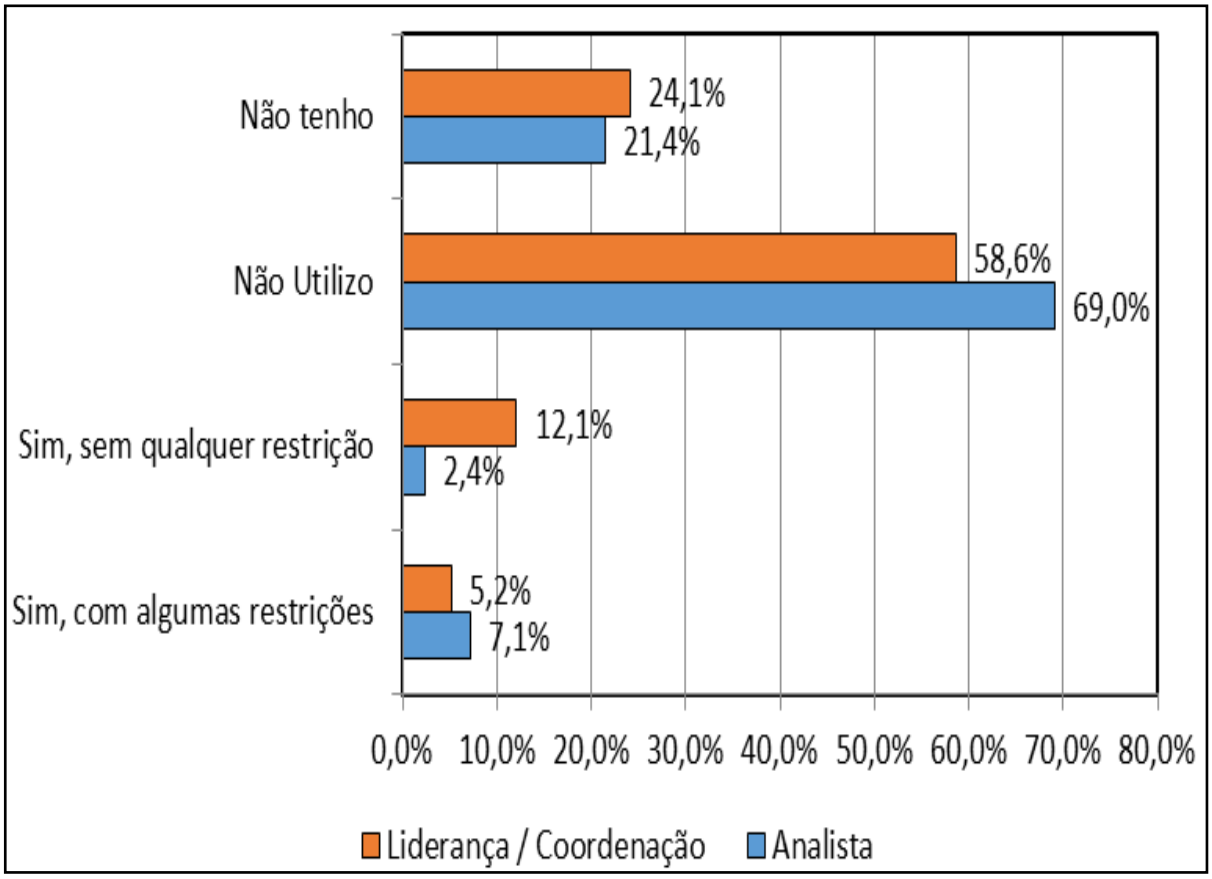
Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Obviamente que esta questão também está relacionada com o nível do cargo ocupado pelo empregado, pois, se considerarmos apenas os cargos de analista e de liderança, esta

tendência mostra-se mais evidente, conforme demonstrado no Gráfico 13, mesmo assim com um controle rigoroso da permissão de acesso à rede interna, visando garantir a segurança das informações, de acordo com depoimento extraído das entrevistas com os gestores:

> "Não incentiva que traga o dele não, utiliza o da empresa, sempre o da empresa, porque o da empresa é aquilo que nós falamos, é monitorado, se ele trouxer o dele para utilizar, o dele não vai ser monitorado, mas a partir do momento que ele espetar na rede, ele tem que ter uma autorização para utilizar o dele entendeu, aí é como o *smartphone*, aí ele não vai ter essa autorização para usar o dele" (Apêndice D).

Gráfico 13 – Uso do notebook particular - cargos de analista e de liderança



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Embora note-se uma tendência no uso de *notebooks* particulares nas empresas, percebe-se também uma diminuição de vendas dos computadores pessoais, em detrimento das vendas de *smartphones*, que continuam crescendo, conforme pesquisa realizada anualmente pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), que estima que até 2018, o Brasil deverá ter pelo menos 236 milhões de aparelhos em uso, dando uma proporção de mais de 1 aparelho por pessoa, conforme noticiado pelo site *notebookonline.org*, com acesso em 01/03/2017.

4.4 O universo de aplicativos e funcionalidades

Conforme pesquisa realizada pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República, em 2015, verificou-se que a população brasileira abrange uma massa aproximada de quase 100 milhões de usuários que utilizam com uma certa frequência aplicativos disponíveis na Internet.

A pesquisa demonstrou ainda que 76% das pessoas consultadas acessam a Internet todos os dias (SECOM, 2015, p.49). Esse acesso, segundo a pesquisa, demonstrou que o interesse das pessoas pela Internet gira em torno dos seguintes assuntos (respostas múltiplas):

- 67%: em busca de informações;
- 67%: em busca de diversão e entretenimento;
- 38%: em busca de alguma forma de passar o tempo livre;
- 24%: em busca de estudo e aprendizagem.

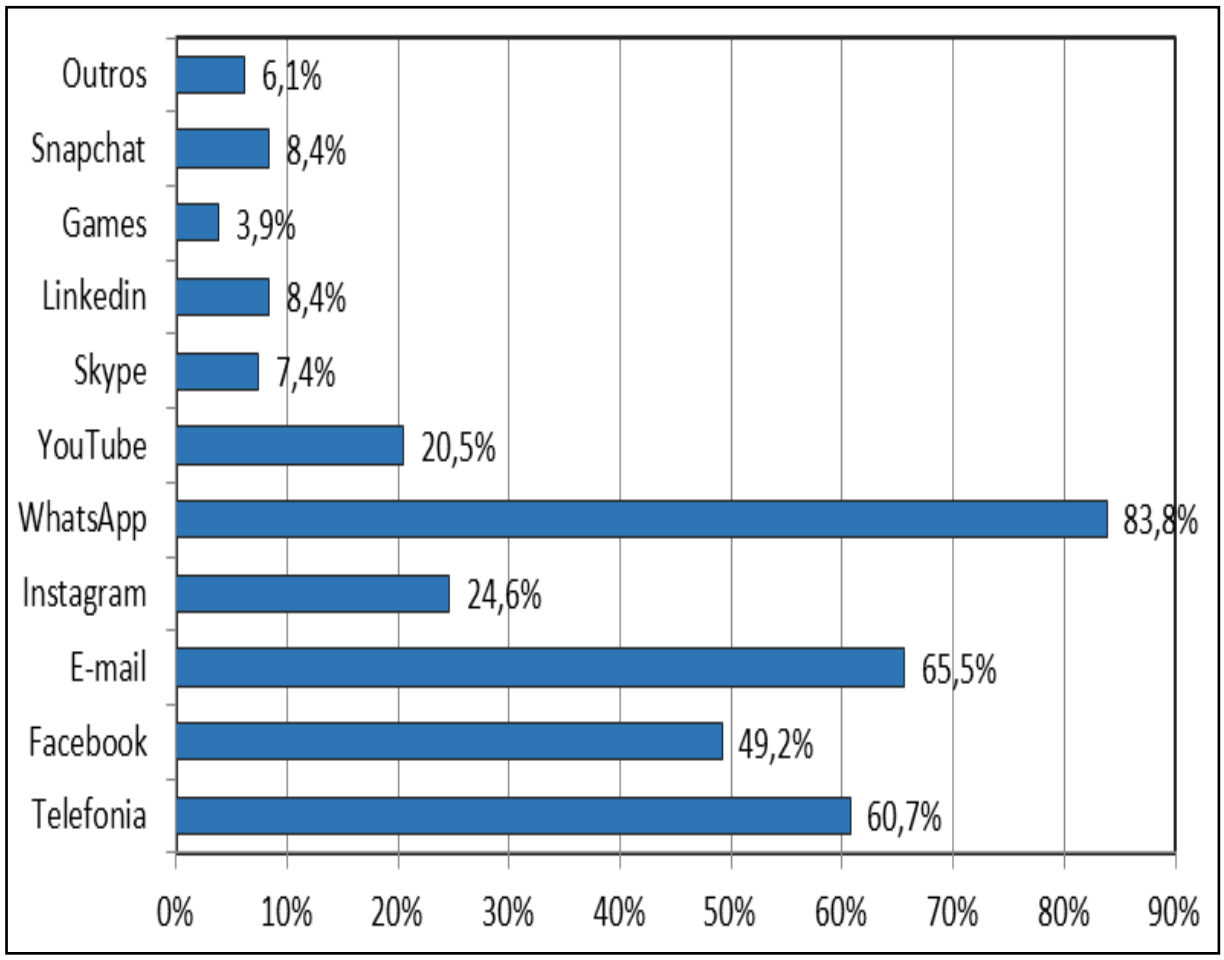
Ainda segundo esta pesquisa, as mídias sociais e os mensageiros instantâneos são os mais utilizados pelas pessoas, na seguinte ordem:

– 1 º lugar: *Facebook*, com 83%;
– 2º lugar: *WhatsApp*, com 58%;
– 3º lugar: *Youtube*, com 17%;
– 4ºlugar: *Instagram*, com 12%;
– 5º lugar: *Google*, com 8%;
– 6º lugar: *Twitter*, com 5%.

Entretanto, na pesquisa realizada para este estudo, nota-se que, dentre os aplicativos e funcionalidades acessíveis nos dispositivos móveis, o *WhatsApp* é o aplicativo mais utilizado pela maioria dos respondentes, com 83,8% de preferência, seguido da utilização de envio e recebimento de e-mails e do uso como telefone, no processo de comunicação, conforme demonstrada no Gráfico 14. Em quarto lugar na preferência consta o uso do *Facebook* como aplicativo muito utilizado por, aproximadamente, 50% dos pesquisados. Percebe-se, com isso, que cada vez mais as pessoas se utilizam dos aplicativos disponíveis nos *smartphones* e *tablets* para realizarem o processo de comunicação mais convergente e não somente para telefonia.

Dado a questão da velocidade com que as inovações tecnológicas afetam a vida das pessoas, a pesquisa demonstrou que ocorreram algumas alterações na preferência dos usuários, em decorrência da grande disseminação dos benefícios destes aplicativos.

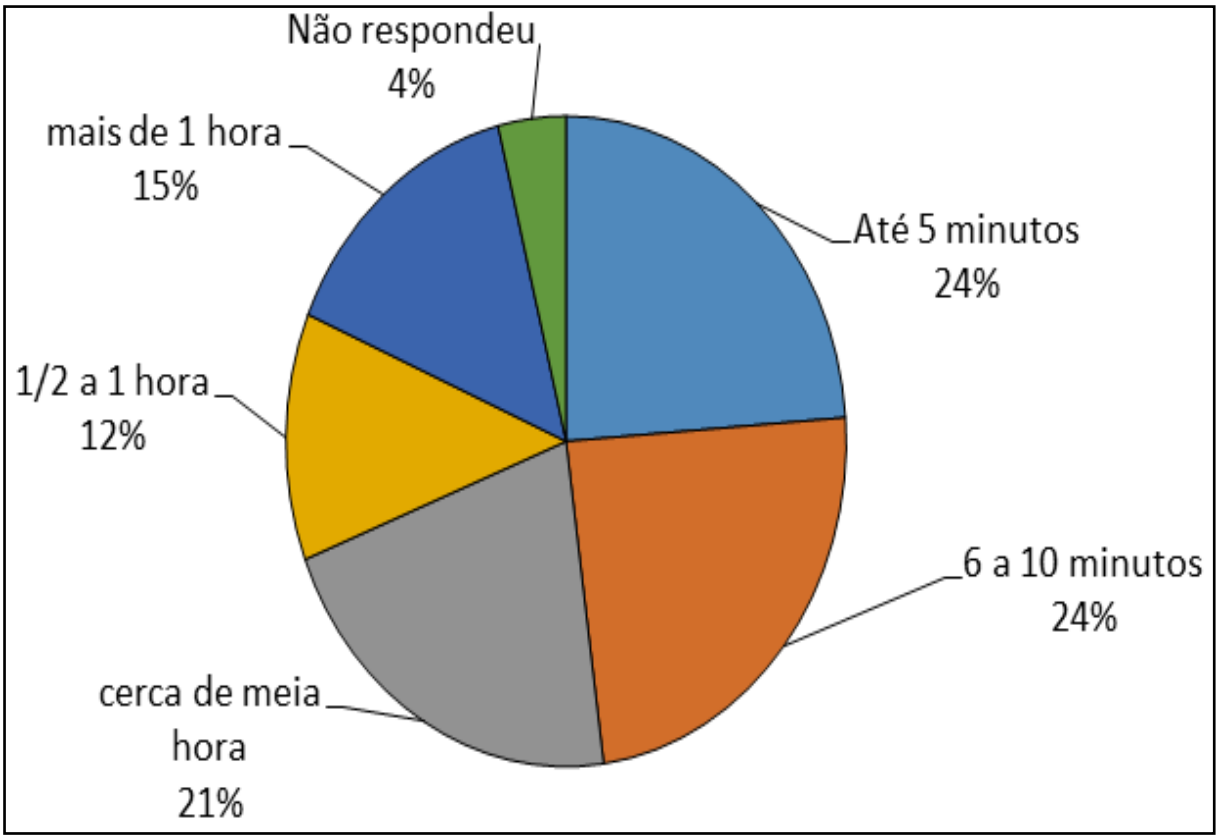
Gráfico 14 – Aplicativos utilizados - respostas múltiplas



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Por outro lado, quando questionados sobre o tempo gasto na utilização dos *smartphones* e *tablets* de uso privado para acessar os aplicativos e sites respondidos nos itens apresentados na Figura 14, percebe-se que há um certo exagero, quando se nota que determinadas pessoas (48%) gastam entre meia hora e até mais de uma hora no uso dos aparelhos móveis, fato este que, com certeza, deve prejudicar a produtividade no trabalho, embora uma parcela significativa (24%) respondeu que utiliza apenas até 5 minutos, e outros 24% que utilizam entre 6 e 10 minutos, conforme demonstrado no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Tempo gasto nos acessos dos aplicativos e sites



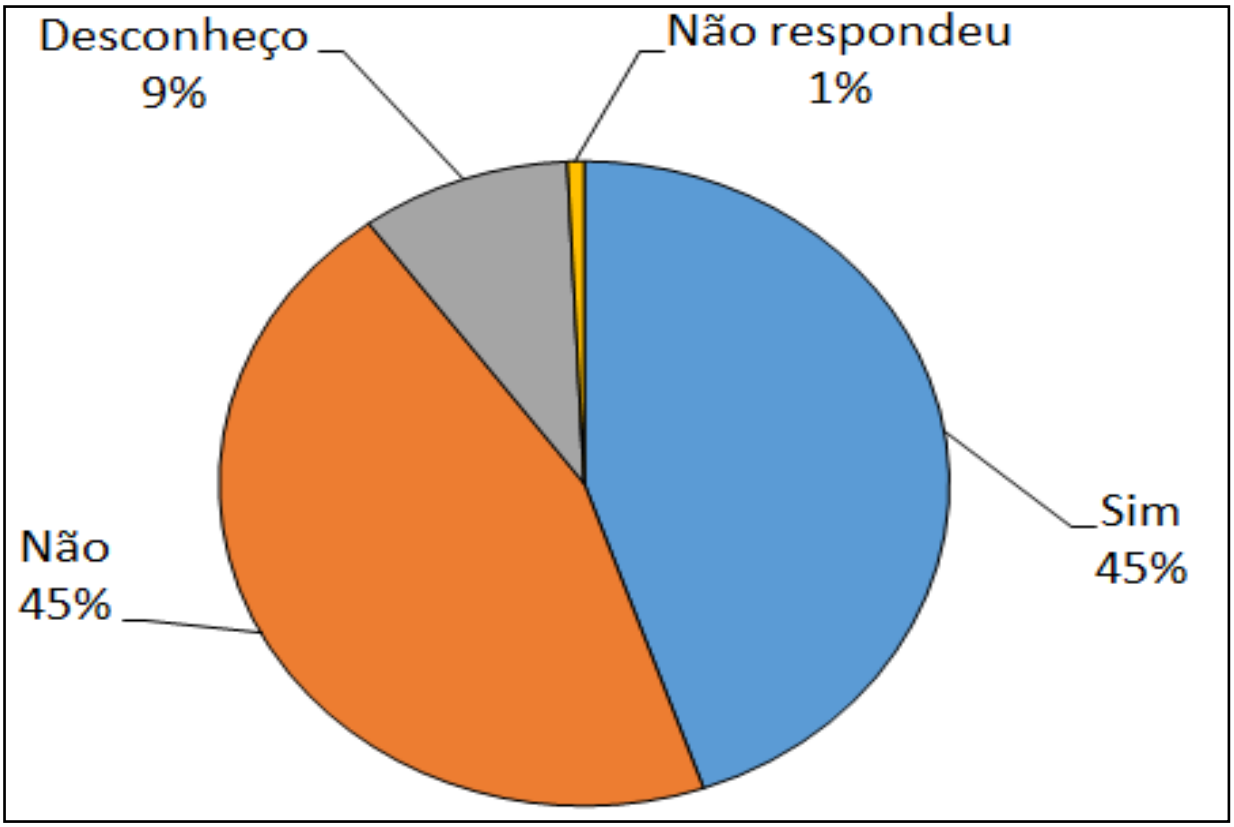
Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Os dados demonstram que boa parte dos usuários utiliza de forma intensa do aparelho durante o dia a dia no trabalho, o que pode remeter a outro problema, que é a questão do vício na Internet. Casos em que o indivíduo não saiba usar com sabedoria as disponibilidades dos equipamentos, manifestando-se como uma incapacidade de controlar o uso excessivo, causando efeitos significativamente negativos na vida profissional e pessoal. Neste sentido, conforme relatado por Anne Mascarenhas, O Instituto de Psiquiatria (Ipq) do Hospital das Clínicas está desenvolvendo um programa terapêutico com o objetivo de oferecer tratamento a indivíduos com dependência da Internet.

4.5 Políticas e práticas – comportamento no ambiente de trabalho

A pesquisa identificou que, quanto à questão referente à existência de políticas ou práticas que regulem o uso de aparelhos *smartphones* e *tablets* nas empresas, os dados se mostraram equilibrados; ou seja, 45% das empresas possuem alguma política ou prática, enquanto que outros 45% não possuem nenhum regra que regulamenta esta questão, conforme Gráfico 16.

Gráfico 16 – existência de regras estabelecidas que regulam o uso de *smartphones* e *tablets*

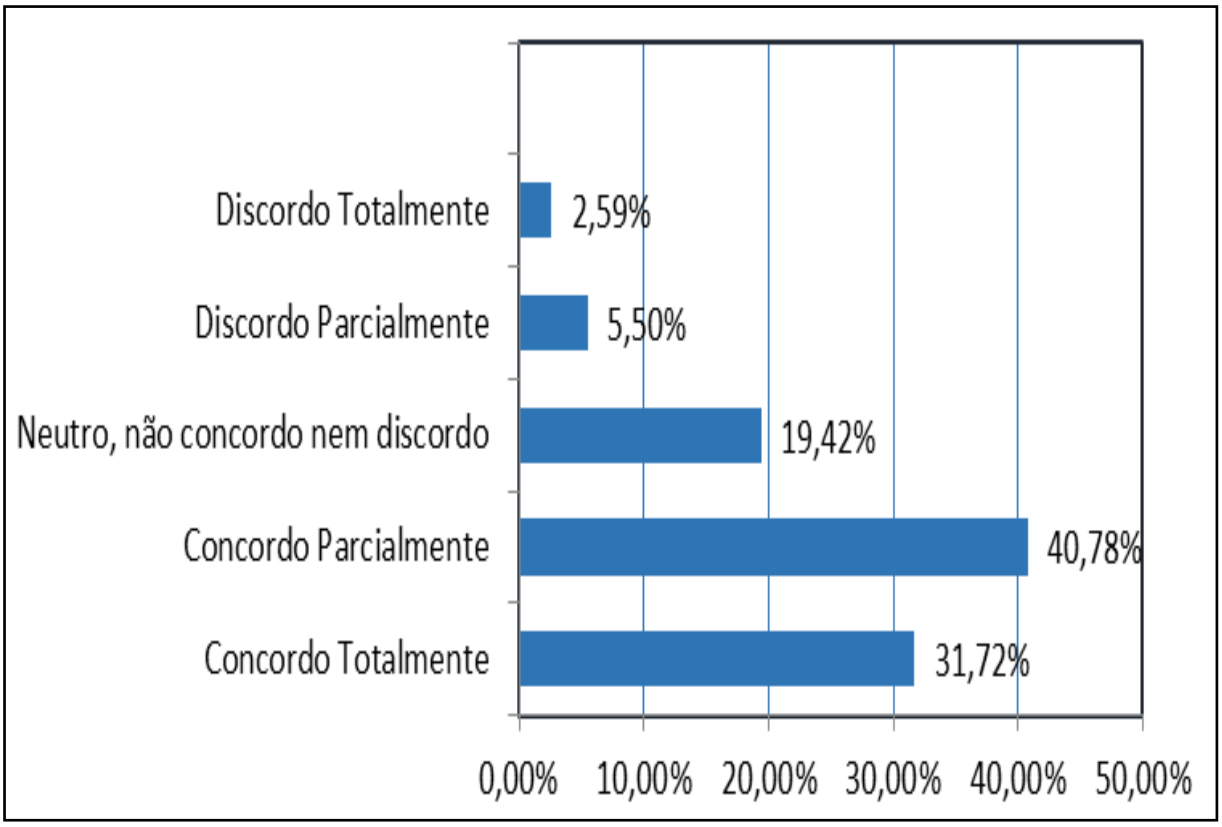


Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Considerando o fato de se ter alguma regra que regula o uso de *smartphones* ou *tablets* na empresa, é visto como muito importante na manutenção das relações de trabalho pelos empregados, na medida em que 72% dos pesquisados apontaram uma concordância total ou parcial em relação às regras estabelecidas (vide Gráfico 17).

Isto denota a existência de uma consciência das pessoas sobre a questão do uso disciplinado dos dispositivos móveis de forma a não prejudicar o andamento dos trabalhos ou mesmo a questão da segurança no trabalho.

Gráfico 17 – Avaliação da política ou prática das regras estabelecidas



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Ainda com base nas respostas abertas apresentadas, pode-se observar que os empregados, de uma maneira geral, apontaram como importante o uso consciente dos aparelhos *smartphones* no ambiente de trabalho, independentemente da existência de políticas ou regras formais, conforme demonstrado em algumas das sugestões/comentários extraídos da pesquisa, além da evidência do uso positivo dos aparelhos *smartphones* no trabalho, conforme destaque a seguir:

> - "No meu caso utilizamos muito o *WhatsApp* para o trabalho, pois facilita a localização de alguém para emergência. Acredito que a empresa deva investir nisso".
> - "A minha empresa tem regras para acesso à Internet, mas não proíbe o uso do celular, pois utilizamos o mesmo como ferramenta de comunicação interna".
> - "Tem que haver o controle, mas os aparelhos podem facilitar o andamento das tarefas".

Complementando esta questão, algumas pessoas entendem a necessidade de utilização dos aparelhos *smartphones* durante o horário de trabalho e registraram algumas sugestões quanto à forma de liberação do uso, conforme destacado a seguir:

– “Apenas no horário do almoço e café”.

– “Que houvesse um horário para usar durante o trabalho”.

– “Estabelecer durante alguns intervalos de tempo, alguns minutos que o colaborador possa acessar”.

– “As empresas poderiam deixar cada funcionário utilizar seu celular a cada 1 hora de trabalho, por 10 minutos por hora, ou então uma hora por dia no trabalho, podendo ser no horário de almoço para não atrapalhar a rotina”.

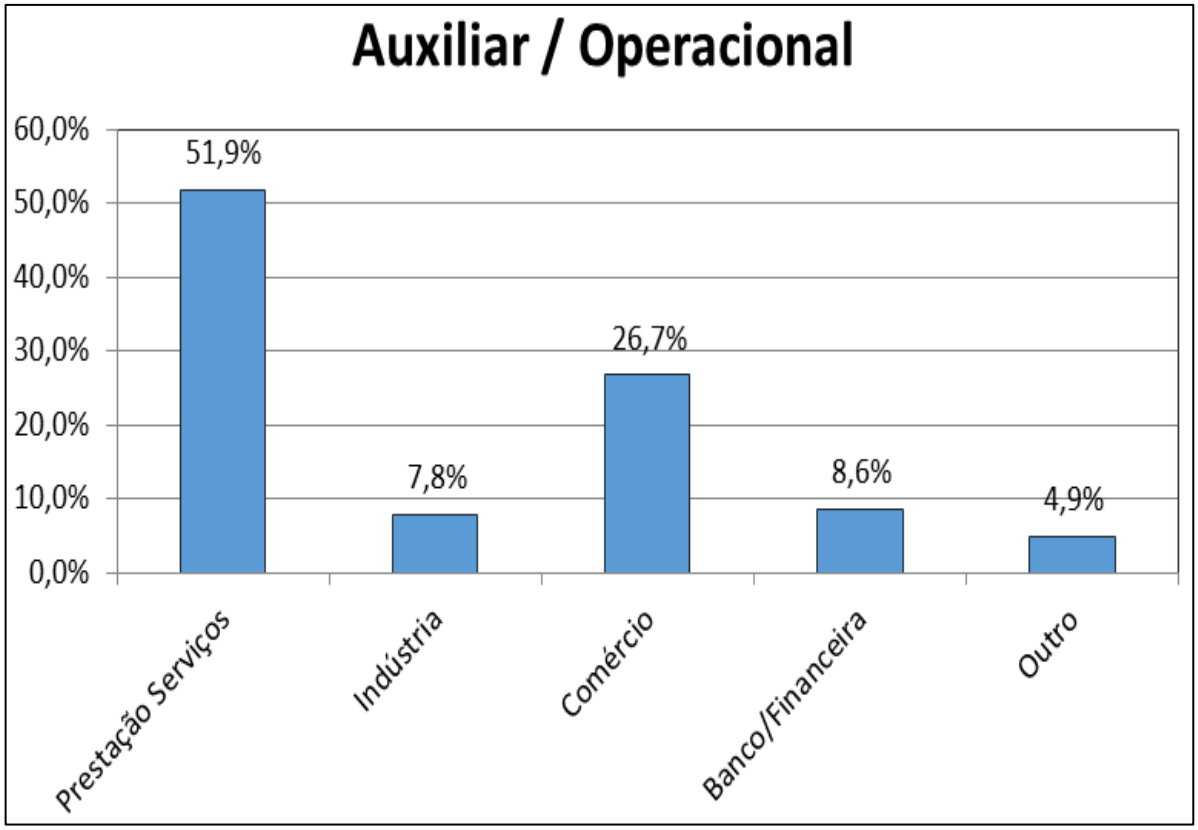
– “Determinar horário específico para uso”.

– “Poderia liberar em alguns horários, pois hoje em dia o uso do celular é indispensável”.

4.6 Recorte: cargo de auxiliar/operacional X empresas de prestação de serviços

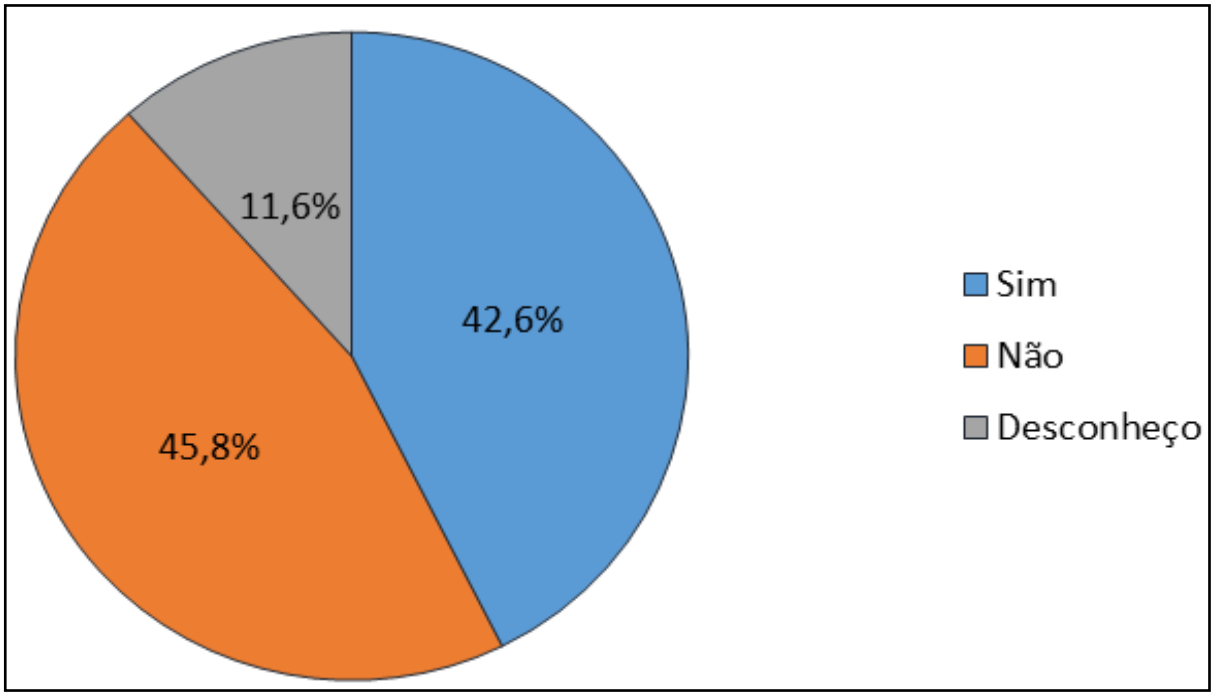
Considerando a representatividade apresentada nos itens anteriores, com referência ao cargo de auxiliar/operacional, com atuação concentrada na empresas do setor de prestação de serviços (51,9%) e, dentre elas, aquelas que possuem políticas ou práticas estabelecidas, nota-se que na avaliação dos empregados deste nível permanece elevado o grau de consciência quanto à existência das políticas e práticas, representado por 75% das respostas neste item, conforme demonstrado nos Gráficos 18 , 19 e 20.

Gráfico 18 – Cargo de auxiliar / operacional x setor de empresas



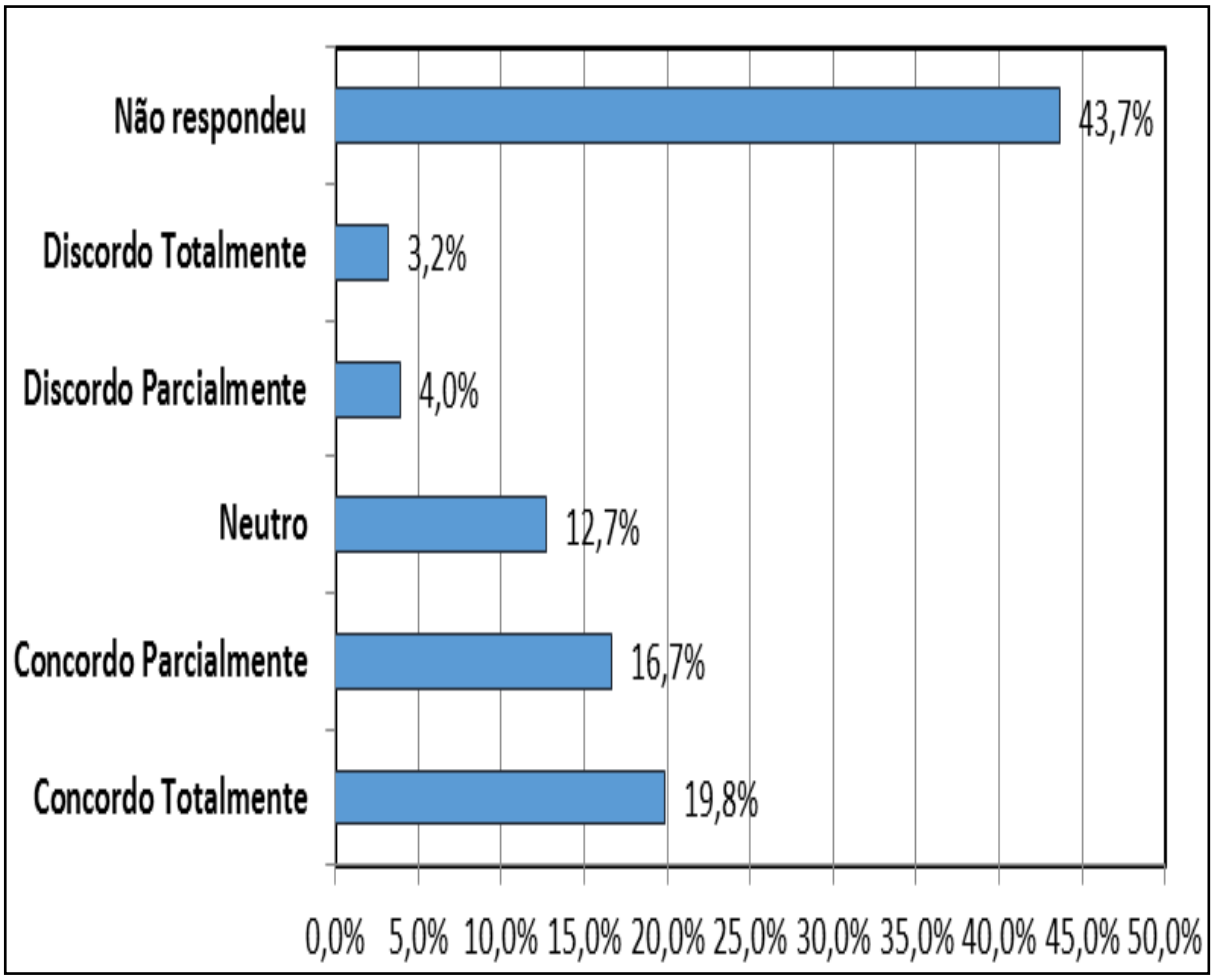
Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Gráfico 19 – Empresas de prestação de serviços x regras estabelecidas



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

Gráfico 20 – Auxiliar/operacional x prestação de serviços x grau de avaliação das regras



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

5 Considerações finais

Considerando o objetivo proposto por esta pesquisa, que estabelecia a necessidade de identificação da existência de políticas e práticas adotadas pelas empresas sobre a questão do uso dos dispositivos móveis pelos seus empregados durante o horário de trabalho, acredita-se que os dados revelaram importantes nuances deste fenômeno, que podem ser sintetizadas conforme algumas afirmações relatadas a seguir.

Os empregados jovens de níveis hierárquicos mais baixos nas empresas tendem a ficar mais de uma hora utilizando o *smartphone* durante o horário de trabalho, superando o tempo de seus superiores.

A presença do celular não eliminou completamente a prática de uso dos computadores das empresas para fins particulares, e o uso dos *smartphones* para acessar as mídias sociais durante o horário de trabalho é uma prática altamente disseminada e consolidada.

Os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos geralmente utilizam o próprio pacote de dados móveis para acessar a Internet durante o horário de trabalho, enquanto que os de cargos mais altos tendem a usar a rede *wi-fi* da empresa.

Constatou-se que cerca de metade das empresas não possuem políticas e práticas de comunicação explícitas para uso dos *smartphones* pessoais no horário de trabalho. Por outro lado, constatou-se também que o *Whatsapp* é a mídia social mais utilizada durante horário de trabalho.

Os funcionários de cargos mais baixos têm alto grau de conscientização com relação ao uso adequado dos *smartphones,* mas os dados mostram que eles não associam isso à interrupção de uso, e permanecem utilizando os aparelhos de qualquer maneira.

Com relação ao nível de aceitação destas mesmas políticas e práticas pelos empregados, vale reforçar que a pesquisa demonstrou que os mesmos consideram essencial e adequada a existência das mesmas para a manutenção da disciplina e o alcance dos resultados esperados pelas empresas.

Muito embora nem todas as empresas possuam políticas formais regulando sobre a questão, nota-se uma preocupação dos próprios empregados em considerar algumas regras que regulem o uso privado dos dispositivos móveis no trabalho. A preocupação, porém, não reflete na redução ou menor uso do aparelho e das mídias sociais durante o horário de trabalho. Percebe-se que, cada vez mais, na medida em que as pessoas convivem e usam de forma intensa, como se fizesse parte do seu "próprio corpo", as empresas necessitam incorporar às suas práticas a aceitação do uso dos aparelhos *smartphones.*

Entende-se que, para determinados tipos de cargos, o uso dos aparelhos pode ser muito contraproducente no trabalho e até mesmo perigoso em algumas situações, como operação de máquinas, direção de equipamentos automotores, atendimento a clientes etc. Entende-se também que, para os cargos de liderança, é perfeitamente possível a liberação do uso dos aparelhos, considerando o nível de maturidade dos ocupantes desses cargos. Por outro lado, algumas pessoas que necessitam de informações externas para o uso no dia a dia do trabalho devam ter o acesso franqueado a determinados sites, de acordo com o estabelecimento de políticas e práticas formais.

De qualquer forma, acredita-se que as empresas devam adotar algumas práticas mais flexíveis para o uso dos aparelhos *smartphones*, de acordo com as características do seu negócio, porém, cabendo exclusivamente a elas, as empresas, definir as restrições e possibilidades de uso dos aparelhos, comunicando de forma clara e transparente as medidas adotadas, visando garantir uma uniformidade de entendimento das políticas e práticas estabelecidas.

Por fim, vale ressaltar que este estudo é apenas um recorte de um público específico e de características muito próprias em termos de nível social, econômico e cultural. No entanto, revelam dados que podem ser cotejados a outras fontes e comparados para fins de análises com maiores amplitudes.

Uma abordagem mais detalhada do assunto, utilizando diversas variáveis e cenários de uso, pode ser um bom indicativo de estudos futuros com perspectivas de desdobramentos em termos, não só quantitativo, mas qualitativo, referentes à maior abrangência, outros aspectos da relação do trabalho, nível de aceitação das políticas, aspectos que interferem na produtividade do trabalho, em consonância com outros projetos de pesquisas já realizados.

Referências

ANGELUCI, Alan C.B.; AMÉRICO, Marcos. **Onívoros Digitais em Contato Perpétuo: a Mobilidade das Mídias pela Ótica Ecológica.** VIII Seminário Regional (Cono Sur) ALAIC. Córdoba, 2015.

_____; HUANG, Gejun. **Rethinking media displacement: the tensions between mobile media in face-to-face interaction.** Revista FAMECOS, v.22, n.4. Porto Alegre, 2015.

ARAÚJO, Luis C. G.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

BAUMAN, Zigmunt et al. **After Snowden: Rethinking the Impact of Surveillance**. International Political Sociology. 2014.

BEZERRA, Cristiane S.; FERREIRA, Gabriela C. B. **Considerações sobre o poder diretivo do empregador sob a ótica do contrato de trabalho e dos direitos fundamentais do trabalhador**. Disponível em: < http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=11296&n_link=revista_artigos_leitura >. Acesso em: 06/02/2017.

BLANCHARD, Anita L.; HENLE, Christine A. **Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control.** Computers in Human Behavior**,** 24. USA, 2007.

BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo e Sociedade: para uma teoria geral da política.** São Paulo: Paz e Terra, 2009.

BRANCO, Luiz A. C. C. **Uso inadequado de recursos digitais no trabalho pode levar a demissão**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/7436/uso-inadequado-de-recursos-digitais-no-trabalho-pode-levar-a-demissao.html>. Acesso em 06/07/2016.

BRASIL. **CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – artigo 482** – Decreto Lei 5452/43

CAMPOS, Mikaella. **Uso do celular pode dar demissão por justa causa.** Gazeta online Disponível em: <http://www.gazetaonline.com.br/_conteudo/2015/12/noticias/dinheiro/3917498-uso-de-celular-pode-dar-demissao-por-justa-causa.html>. Acesso em 06/02/2107

CAPRINO, Mônica P. **Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008.

CARVALHEIRO, José R. **A nova fluidez de uma velha dicotomia: público e privado nas comunicações móveis.** Portugal: Labcom Books, 2015.

_____; TELLERIA, Ana S. **Mobile and Digital Communication: Aproaches to Public and Private**. Portugal: Labcom Books, 2015.

CARVALHO, Andrea V.; SILVA, Diego M.S.; OLIVEIRA, Marta R.S. **Redes Sociais no Ambiente Profissional: fator de produtividade ou distração?** Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência e Gestão da Informação. Natal, 2012.

CASTELLS, Manuel**. A Galáxia da Internet**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CHEN, Wenhong. **A Moveable Feast: Do Mobile Media Technologies Mobilize or Normalize Cultural Participation?** Human Communication Research, 41. USA, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos, coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2012.

COELHO, Maria Inês. **Phubbing, a nova prática (anti) social**. Disponível em: <https://pplware.sapo.pt/informacao/phubbing-a-nova-pratica-anti-social/>. Acesso em: 15/03/2017.

COSTA DIAS, Hugo R. **Factores de stresse e o uso indevido da Internet em contexto laboral.** Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Portugal, 2011.

DE WAAL, Ester; SCHOENBACH, Klaus. **News site´s position in the mediascape: uses, evaluations and media displacement effects ever time**. New Media Society, 12(3) - Amsterdan, 2010.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (organizadores). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

ESPARTEIRO, Joana M. **O uso da Internet no local de trabalho para fins pessoais: estudo de caso numa empresa de Consultoria.** Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Portugal, 2011

FONTES, Daylon de. **Por que empresas ainda enfrentam tantos problemas com redes wifi?**Disponível em: <http://cio.com.br/tecnologia/2017/02/06/por-que-empresas-ainda-enfrentam-tantos-problemas-com-redes-wifi/>. Acesso em: 14/03/2017.

FULGONI, Gian M. **The rise of the digital omnivore - What it means for advertisers, publishers, and App developers**. Journal of Advertising Research, n.55, v.2. Cambridge, 2015.

GARCIA, Alexandre. **Uso do celular no ambiente de trabalho pode gerar demissão por justa causa.** Disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/uso-do-celular-no-ambiente-de-trabalho-pode-gerar-demissao-por-justa-causa-01062015>. Acesso em: 06/02/2017.

GERENTE A. Entrevistado em fev. 2016. **Entrevista** concedida a Massaaki Nakahara. São Paulo, 2016. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice B desta monografia.

GERENTE B. Entrevistado em mar. 2016. **Entrevista** concedida a Massaaki Nakahara. São Paulo, 2016. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice C desta monografia.

GERENTE C. Entrevistado em mar. 2016. **Entrevista** concedida a Massaaki Nakahara. São Paulo, 2016. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice D desta monografia.

GERENTE D. Entrevistado em mar. 2016. **Entrevista** concedida a Massaaki Nakahara. São Paulo, 2016. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice D desta monografia

GIKAS, Joanne; GRANT, Michael M. **Mobile computing devices in higher education: student perspective on learning with cellphones, *smartphones* & social media**. Internet and High Education, n. 19. USA, 2013.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENFIELD, David. **The addictive properties of internal usage.** En: Internet addiction: a handbook and guide to evaluation and treatment. John Wiley & Sons.

GRIFFITHS, Marc. **Internet abuse and addiction in the workplace**: issues and concerns for employers. Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management; Anandarajan, M., Simmers, C. (ed.); Hershey, PA; Information Society Publishing, 2011).

HASSAN, Hosseini M.; REZA, Daraei M.; FARKHAD, Mostafa A.A. **An Experimental Study of Influential Elements on Cyberloafing from General Deterrence Theory Perspective: Case Study.** Theran Subway Organization. International Business Research, n.3, v.8. Canadá, 2015.

HENLE, Christine A.; KEDHARNATH, Uma. **Cyberloafing in the Workplace**. IGI Global, chapter 48. USA, 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 02/02/2017.
IDC BRASIL. **Estudo da IDC Brasil mostra recorde nas vendas de *smartphones* no terceiro trimestre de 2014** . Disponível em: <http://www.idcbrasil.com.br/releases/news.aspx?id=1777 >. Acesso em: 02/02/2017.

ITU – International Telecommunication Union. Disponível em: <https://www.itu.int/en/ITU-R/Pages/default.aspx>. Acesso em: 06/02/2017.

JÁCOMO, Thiago. **Proibição do celular durante o trabalho.** Disponível em: <https://thiagojacomo1.jusbrasil.com.br/artigos/150704449/proibicao-do-celular-durante-o-trabalho>. Acesso em: 02/02/2017.

JENKINS, Henry. **Convergence Culture Where old and New Media Collide.** New York And London: New York University Press, 2006.

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. **Juventude Conectada.** 2015.

KIN, Kwanghyun; TRAINA, Maria Del. **When do employees cyberloafing?** Human Resources Management, 2015.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LAVOIE, Jennifer A. A.; PYCHYL, Timothy A. **Cyberslacking and the Procastination Superhighway: A Web-Based Survey of Online Procastination, Attitudes, and Emotion**. Social Science Computer Review, v.19, n.4. 2001.

LEMOS, André. **A crítica da crítica essencialista da cibercultura.** Matrizes, v. 9, n. 1. São Paulo, 2015.

____. **Cibercultura e Mobilidade**. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro, 2005.

LEMOS, Igor L; SILVA, Romildo F. N. ; SILVA, Maria Clara M.D.M. **Uso inadequado de Internet no ambiente de trabalho: uma revisão sistemática.** Revista Interinstitucional de Psicologia.Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

LEVINE, Peter. **The Internet and Civil Society**.en: The Internet in Public Life. Edited by Verna V. Gehring. Rowman & Littlefield Publishers, 2004.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2010.

LIMA, Oscar P. **Dilemas da política de controle da internet nas organizações**. Espacios, v. 33, n.12. 2012.

MACARENCO, Isabel. **Gestão com Pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como Competências de Apoio para Gestão alcançar Resultados Humanos**. Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo USP, 2006.

MACEDO, Ricardo T. **Um modelo de gestão para prevenção da má utilização da Web**. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Maria, 2012.

MALACHOWSKI, D. **Wasted time at work costing companies billions**. Retrieved December 15, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Conexão - Comunicação e Cultura, UCS, v.9, n. 17. Caxias do Sul, 2010.

MASCARENHAS, Anne. **Hospital das Clínicas desenvolve tratamento para viciados em internet**. Disponível em: <http://www.usp.br/aun/exibir?id=1963>. Acesso em: 14/03/2017.

MATSU, Carla; SCHABIB, Luana. **Geração Y, quem são esses caras**. Revista Brasileiros. Disponível em: < http://brasileiros.com.br/256Gc>. Acesso em: 21/11/2015.
MELO, Hildete P. et al. **O setor serviços no Brasil: uma visão global – 1985/1995.** Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

MERLEVED, Patrick E.; BRIDOUX, Denis C. **Dominando o Mentoring e o Coaching com Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008.

NADOLNY, Luciano; BACARIN, Juliana R.D. **Uso indevido de celulares no trabalho preocupa indústrias.** SINDEMON-PR. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/boletimsindical/sindemon/News16905content253337.shtml>. Acesso em: 06/02/2017

NEWELL, Jay; PILOTTA, Joseph J.; THOMAS, John C. **Mass Media Displacement and Saturation**. The International Journal Management, 10. 2008.

NOTEBOOKONLINE **- Venda de *smartphones* continua crescendo, enquanto a de *notebooks* e computadores pessoais seguem em queda.** Disponível em: <https://www.notebookonline.org/2016/04/20/ vendas-de-smartphones-e-computadores-no-brasil-em-2016/> . Acesso em: 01/03/2017.

PELLANDA, Eduardo C. **Comunicação móvel: das potencialidades aos usos e aplicações.** Em Questão, v. 15, n. 1. Porto Alegre, 2009.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Jallyny M. T. **A comunicação participativa nas mídias organizacionais.** Comunicação & Sociedade, ano 32, n. 55. São Paulo, 2011.

_____; YIZIMA, Lucineide J. **Comunicação Interna: desafios e atualizações no cenário atual.** COMUNICOLOGIA - Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília , n.8. Brasília, 2011.

_____; SILVA, Elaine P. **Comunicação Organizacional: contribuições para formação de uma imagem positiva da empresa com o público interno**. Comunicação: Veredas - Revista do programa de Pós-Gradução em Comunicação da universidade de Marília. 2011.

PREITE, Nanci H. **A comunicação no contexto de *employer branding***. Repositório USCS. 2013.

PRIMO, Alex. **Industrialização da amizade e a economia do curtir: estratégias de monetização em sites de redes sociais.** In: Lídia Oliveira, Vânia Baldi (Orgs.). A insustentável leveza da web: retóricas, dissonâncias e práticas na sociedade em rede. Salvador: EDUFBA, 2015.

PRIOR, Hélder; SOUSA, João S. **A mudança estrutural do público e do privado**. In. CARVALHEIRO, José R.(Org.). A nova fluidez de uma velha dicotomia - público e privado nas comunicações móveis. Portugal: Labcom Books, 2015.

RABAGLIO, Maria O. **Avaliação por Competências: ferramenta de remuneração ou desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2010.

REBECHI, Claudia N. **O encontro da comunicação com o trabalho: formas de comunicação na atual lógica organizativa do trabalho.** Comunicação & Inovação. PPGCOM/USCS, v.16, n. 31. São Caetano do Sul, 2015.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet: considerações iniciais.** XXVII INTERCOM. Porto Alegre, 2004.

REDMOND, Philip. **Empresas criam regras para uso de celulares pessoais**. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/telecom/2010/07/26/empresas-criam-regras-para-uso-da-rede-pelos-celulares-pessoais/>. Acesso em: 02/02/2017.

ROSENFIELD, C.; ALVES, D**. A autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho**. DADOS – Revista de Ciências Sociais, v. 54, n. 1; Rio de Janeiro, 2011.

ROSSETTI, Regina. **Categorias de Inovação para os estudos em Comunicação.** Revista Comunicação & Inovação, v.14, n.27. São Caetano do Sul, 2013.

SAID, Ricardo A et al. **O uso de Gadgets Pessoais no Trabalho e o Impacto na Segurança e na Gestão de Pessoas: a Consumerização de Ti**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2014.

SANTAELLA, Lúcia**. A estética política das mídias locativas**. NÓMADAS, n.28. Universidad Central. Colômbia, 2008.

SANTANA, Anderson et al. **Redes sociais nas organizações e suas novas formas de relacionamento.** XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste. Maceió, 2011.

SEBASTIÃO, Sonia P. **A. Comunicação Interna na Empresa em Rede e em Sistemas Sociais Cooperativos**. Revista Internacional de Relaciones Públicas, v.2, n.3. Lisboa, 2012.

SECOM – Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Pesquisa Brasileira de Mídia 2015: Hábitos de consumo de mídia pela população brasileira**. Brasília, 2015.

SIPIOR, J. C.; WARD, B. T. **A strategic response to the broad spectrum of Internet abuse**. Information Systems Management, v.19. 2002.

SOUSA, Maria Clara P**. Impacto da utilização da Internet na produtividade**. Universidade do Moinho, Escola de Economia e Gestão. Portugal, 2010.

SKEELS, Meredith M.; GRUDIN, Jonathan. **When Social networks Cross Boundaries: A Case Study of Workplace Use of Facebook and Linkedin.** GRUPO 09. Flórida, 2009.

STEWART, Farley. **Internet acceptable use policies: Navigating the management, legal, and technical issues**. Security Management, n.9. 2000.

TAVARES, Rosalina S.A.; FRANÇA, Ana Cristina L. **Comprometimento organizacional e comunicação interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde.** XXXVIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público. Conceitos, estratégias, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus Editorial, 2015.

VIEIRA, Kelmara M.; DALMORO, Marlon. **Dilemas na construção de escalas tipo Likert**: **o número de itens e a disposição influenciam os resultados?** XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

WEST, Anne; LEWIS, Jane; CURRIE, Peter. **Student´s Facebook ´friends´: public and private spheres**. Journal of Youth Studies. London, 2009.

Apêndices

Apêndice 1

Questionário de pesquisa quantitativa

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as políticas e/ou práticas adotadas pelas empresas quanto ao uso das ferramentas de comunicação da empresa no ambiente de trabalho, ou mesmo quanto aos equipamentos de cada empregado, bem como a percepção dos funcionários quanto ao cumprimento destas políticas e práticas.
Para contribuir com esta pesquisa, de forma espontânea e voluntária, responda as questões a seguir

01. **Qual o seu nome?**

_____*(coloque apenas o 1º. nome)*

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro

02. **Em qual faixa etária abaixo você se enquadra?**

( ) Até 17 anos
( ) 18 a 25 anos
( ) 26 a 30 anos
( ) 31 a 35 anos
( ) 36 a 40 anos
( ) Acima de 40 anos

03. **Você trabalha atualmente ou trabalhou nos últimos 12 meses em alguma empresa?**

( ) Sim ( ) Não

04. **Há quanto tempo você trabalha ou trabalhou nessa empresa?**

( ) Menos de 6 meses
( ) Entre 6 e 12 meses
( ) Entre 13 e 24 meses
( ) Entre 25 e 36 meses
( ) Mais de 36 meses

05. **Que tipo de empresa você trabalha ou trabalhou, qual o segmento de mercado?**

( ) Indústria
( ) Comércio
( ) Banco ou Financeira
( ) Prestação de Serviços Qual: _____
( ) Outro segmento Qual:_____

06. **Qual o tamanho da empresa em termos de quantidade de empregados?**

( ) Micro – até 09 empregados
( ) Pequena – entre 10 e 49 empregados
( ) Média – entre 50 e 99 empregados
( ) Grande – mais de 100 empregados

07. **Qual o nível do cargo que você ocupa ou ocupava na empresa?**

( ) Auxiliar ou operacional
( ) Técnico – assistente de nível médio
( ) Analista
( ) Liderança / coordenação / supervisão
( ) Outro Especifique:_____

08. **Você utiliza computador da empresa para acessar *e-mail, sites* e aplicativos não relacionados ao trabalho durante o horário normal de trabalho?**

( ) Algumas vezes por hora
( ) Algumas vezes por dia
( ) Uma vez por dia
( ) Algumas vezes por semana
( ) Algumas vezes por mês
( ) Uma vez em alguns meses
( ) Nunca

09. **Você utiliza seu *notebook* particular no horário de trabalho para a realização de trabalhos da empresa?**

( ) Não tenho *notebook*
( ) Não utilizo meu *notebook* no horário de trabalho para tarefas da empresa
( ) Sim, com algumas limitações
( ) Sim, sem qualquer limitação

10. **Você utiliza o seu aparelho celular ou *tablet* durante o horário de trabalho para uso particular?**

( ) Algumas vezes por hora
( ) Algumas vezes por dia
( ) Uma vez por dia
( ) Algumas vezes por semana
( ) Algumas vezes por mês
( ) Uma vez em alguns meses
( ) Nunca

11. **Qual a rede de Internet que você geralmente utiliza para se conectar?**

( ) Pacote de dados móveis contratados de forma particular
( ) Rede *wi-fi* disponibilizada pela empresa

12. **Quais os tipos de aplicativos, funcionalidades ou *sites* você acessa normalmente do seu celular ou *tablet* no ambiente de trabalho? (Respostas múltiplas)**
    ( ) Ligar ou receber chamadas
    ( ) *Facebook*
    ( ) *E-mail* pessoal
    ( ) *Instagram*
    ( ) *WhatsApp*
    ( ) *YouTube*
    ( ) *Skype*
    ( ) *Linkedin*
    ( ) *Games*
    ( ) *Snapchat*
    ( ) Outros Quais:_____

13. **Quantas vezes, em média, você utiliza o seu celular para acessar os aplicativos, funcionalidades ou *sites* para assuntos particulares?**
    ( ) Algumas vezes por hora
    ( ) Algumas vezes por dia
    ( ) Uma vez por dia
    ( ) Algumas vezes por semana
    ( ) Algumas vezes por mês
    ( ) Uma vez em alguns meses
    ( ) Nunca

14. **Quanto tempo, em média, você gasta acessando os aplicativos acima citados durante o horário de trabalho?**
    ( ) Até 5 minutos por dia
    ( ) De 6 a 10 minutos por dia
    ( ) Cerca de meia hora por dia
    ( ) Entre meia hora a 1 hora por dia
    ( ) Mais de 1 hora por dia

15. **A sua empresa possui alguma política formal ou alguma regra estabelecida que regula a utilização do computador da empresa para uso particular?**
    ( ) Sim ( ) Não ( ) Desconheço

16. **A sua empresa possui alguma política formal ou alguma regra estabelecida orientando, liberando ou proibindo o uso dos aparelhos celulares ou *tablets* durante o horário normal de trabalho?**
    ( ) Sim ( ) Não ( ) Desconheço

17. **Caso a resposta anterior tenha sido sim, como você avalia a política e/ou práticas da sua empresa quanto ao uso particular de aparelhos celulares durante o horário de trabalho?**
    ( ) Concordo totalmente
    ( ) Concordo parcialmente
    ( ) Neutro, não concordo e nem discordo
    ( ) Discordo parcialmente
    ( ) Discordo totalmente

18. **Que tipos de regras você sugeriria para as empresas que adotam uma política de controle do uso de celulares, no horário de trabalho?**
    ( ) Poderia sugerir que:

_____
_____
_____

OBRIGADO PELAS RESPOSTAS

Caso queira receber o resultado desta pesquisa, coloque abaixo o endereço de *e-mail* para resposta:
***E-mail*:**

Apêndice 2

Entrevista com Gerente A

Transcrição da entrevista concedida pela Sra. GERENTE A, gerente de recursos humanos de uma empresa do setor químico, localizada em São Bernardo do Campo, em 28/02/2016.
Inicialmente a entrevistada assinou uma Declaração de Anuência, referente à permissão para gravação da entrevista e uso posterior das informações na elaboração de trabalho acadêmico, com a consequente preservação do sigilo das fontes.

P1.: Para iniciar, uma breve explicação sobre o meu trabalho: o projeto envolve pesquisar o posicionamento das empresas sobre o uso privado dos dispositivos móveis, tais como *notebooks*, celulares, *tablets*. Muita gente usa, em alguns casos a própria empresa até incentiva o conceito do *BYOD* (*Bring Your Own Device*), onde a empresa em vez de ter equipamentos usa os do próprio empregado. Então a minha proposta é entender como a sua empresa trata isso, de que forma ela coíbe ou não.
Uma vez explicado, eu gostaria de saber se existe algum processo formal de comunicação interna com os empregados? Os empregados sabem das regras da empresa? Quem divulga isso? Existe um processo formal ou é "rádio corredor? Como funciona?
GERENTE A: Há dois públicos onde a tratativa é bem distinta. Existe o público operacional e o público administrativo. A tratativa é muito distinta entre um e outro. No público operacional, por exemplo, nas plantas fabris, é proibido o uso de aparelhos eletrônicos, até por uma questão de segurança. Então aqui, por exemplo, a gente mexe com solvente, com produtos altamente inflamáveis, tem toda a questão da segurança que envolve o uso de equipamentos eletrônicos. Logo, dentro da fábrica é terminantemente proibido o uso de aparelhos eletrônicos.

P2.: E os funcionários sabem disso?
GERENTE A: Eles sabem disso. Todo colaborador, quando entra na empresa, passa pela integração de segurança. Nessas integrações isso é dito muito claro. Além dessa integração de segurança, sempre tem outros momentos de segurança onde é falado. Nas áreas, em todo lugar, é muito bem sinalizado com plaquinhas de que 'é proibido o uso de celulares'. Você não entra no *site* enquanto não fizer uma integração de segurança. Você mesmo fez uma mini integração, o filme que você viu foi bem mini, porque é uma pequena entrada, mas se você vai trabalhar aqui, mesmo como terceirizado, por mais tempo, você precisa passar por esta integração de segurança onde eles explicam tudo isso, inclusive os motivos pelo qual a gente não pode usar. Além disso, os gestores, ele também são, digamos, os guardiões das políticas de segurança. Os gestores são sempre treinados nestas práticas de segurança para serem guardiões daquilo que não pode ser feito, enfim, de todos os cuidados que todo mundo tem que ter.

P3.: E os operacionais, onde eles deixam os aparelhos?
GERENTE A: Eles deixam nos armários. Eles chegam, se trocam, põem o uniforme, guardam no armário e entram para trabalhar. Dentro dos setores tem telefone fixo, que eles podem usar, e se precisar ver o e-mail particular ou até mesmo o portal de RH, onde ele pode entrar e ver demonstrativo de pagamento, ele tem estações compartilhadas. Então, perto do refeitório, por exemplo, a gente tem uma estação com vários computadores, ele entra lá. Ele tem senha, como colaborador ele tem um *login* e uma senha, e acessa a Internet e é liberado. Não tem nenhuma proibição.

P4.: Em horário predeterminado, ou qualquer momento ele pode entrar para ver *e-mails*?
GERENTE A: Nos horários de almoço, por exemplo, ele pode ir. Dentro do horário de trabalho ele estaria abandonando a linha, então nesse caso ele vai ter que falar com o líder ou gestor: "Vou ter que ir até a estação 2020 para…", enfim, vai ter que dar uma justificativa que, obviamente, não vai ser: "eu vou lá para ver o meu *e-mail*". É claro que fica muito na mão do gestor/líder avaliar cada situação. É óbvio que se é um caso urgente, se precisa fazer uma ligação para uma pessoa doente, ou precisa acessar um *e-mail*, um boleto para pagar, enfim... Então cada gestor tem a sua flexibilidade. E lembro que cada gestor pode acessar a Internet da máquina dele. A gente vê, como R.H, que ele precisa emitir o demonstrativo de pagamento, ele precisa de impressora e tudo o mais. Ele entra pela máquina do próprio gestor e ele emite na máquina do gestor, ou mesmo numa máquina que esteja disponível na área, em algumas áreas tem computadores sobrando. A política de Internet não bloqueia, tirando sites obviamente de conteúdo mais pornográficos etc.

P5.: Existe uma política formal da internet...
GERENTE A: De internet sim. Tanto que quando você acessa a estação, sempre pede uma senha. Apesar de não ser bloqueado, eu posso entrar no *Facebook*, eu posso entrar em qualquer site da Internet, desde que não sejam aqueles exagerados que foram previamente bloqueados, mas eu posso entrar em qualquer rede social, por exemplo, e qualquer colaborador pode entrar em qualquer rede social. É claro que sempre que eu estou entrando, estou entrando com meu usuário e senha e isto também é gerado um relatório e que qualquer gestor pode pedir a qualquer momento. Então, por exemplo, estou notando aqui que as pessoas ficam muito na Internet aqui na minha área. E então posso pedir um relatório, até para tomar como base para ter alguma conversa com o colaborador. Porém, principalmente na área administrativa, você vai ter sempre a possibilidade, mas percebe que isso não acontece. Os líderes estão cada vez mais voltados para resultados. Então...não importa se o colaborador entra no *Facebook* uma vez no dia ou aonde ele faz a pesquisa dele. Ou, às vezes, ele está numa rede social mantendo relacionamento com pessoas que depois ele vai precisar para o trabalho. Os líderes são muito mais voltados para resultados.

P6.: Então o pessoal administrativo tem total liberdade. Eles confiam na autogestão deles?
GERENTE A: Exatamente, todo o colaborador tem metas, tem todas as ferramentas para o cumprimento e acompanhamento das metas e recebem PPR (Programa de Participação nos Resultados), uma remuneração variável, de acordo com suas metas. Aqui se investe muito em desenvolvimento dos colaboradores e da liderança. Então, se a gente tem, imagino eu, um colaborador que chegou nesse ponto de deixar de produzir porque está na internet, nesta falta de maturidade, com certeza ele já está performando mal, e ele performando mal é uma pessoa que tem a possibilidade de não fazer parte da equipe, e que não é o profissional que a empresa busca. A empresa busca e desenvolve, a todo momento, os colaboradores para a ter a melhor equipe. Inclusive é o lema de RH que a gente não quer ter o colaborador mais ou menos, quer ter a melhor equipe. Que é a melhor equipe que faz a diferença. Então, toda a liderança, os recursos humanos, é tudo muito voltado para desenvolver e ter sempre a melhor equipe, e as pessoa que ficam abaixo nesta questão de performance, seja por este motivo ou por qualquer outro, ela já não se enquadra nesta melhor equipe que a gente está buscando.
Isto fica muito no papel do líder, que ele pode identificar este baixo desempenho que pode ser por motivo de internet ou outros cujos resultados falam por si. Você tem aquilo que é esperado, e daí, entra aquela história:se o seu resultado é excelente, tudo certo, tão excelente a ponto de você ficar na Internet o dia inteiro e ainda assim entregar tudo aquilo que é esperado, ok, então vamos aumentar as suas metas.

P7.: Você tem metas quantitativas e qualitativas?
GERENTE A: Isso, você tem as metas e as métricas dentro de cada meta. Elas são bem claras, objetivas, o que você precisa fazer, qual é o medidor, etc.

P8.: Isso é dito de tempos em tempos, o que se espera dele?
GERENTE A: Isto é muito divulgado e o RH, como posso dizer, é como um "mantra" praticamente repetido aqui. Então, a gente está passando agora uma fase de fechamento de meta de 2015. Agora nós começamos o fechamento e existe um sistema que é programado para isso. Então, nesse sistema, a gente fecha as metas do ano anterior e inicia as metas do ano seguinte. É um sistema SAP, tem suporte técnico de uma empresa só pra isso. Tem equipe de RH que treina os líderes e os colaboradores para usar a ferramenta durante todo o ciclo, é um ciclo grande e que bem resumidamente passa por um gerenciamento muito forte, porque tem todas as etapas. Agora a gente está na fase de fechamento, depois a gente abre a deste ano, depois o colaborador passa por uma fase de autorreflexão, depois marca uma reunião de *feedback* com o líder, não só com o líder, depois passa por uma calibração com os pares, depois de toda esta calibração, que a gente chama de *Talent Review*, ele volta e dá um novo *feedback* para os colaboradores, desenvolve um Plano Individual de Desenvolvimento para aquele colaborador com as competências que ele precisa desenvolver, como e quais as ações práticas para desenvolver aquelas competências, que daí o colaborador acompanha durante todo o ano e vai fazendo o *follow-up* deste plano de desenvolvimento individual. Então, praticamente durante todo ano a gente está em alguma etapa do desenvolvimento do colaborador.
Isso é muito acompanhado pela liderança e é uma coisa que é muito repetida e divulgada aqui. Agora estamos repetindo algumas atitudes que são incentivadas, como foco no cliente, atitude idônea etc. O líder é treinado e cascateia para os seus colaboradores, é algo intenso. É impossível o colaborador que trabalha na empresa não saber o que é DCC (Diálogo com Colaborador), o que é PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), o que é toda esta etapa de desenvolvimento. Isto é muito forte aqui, tem ferramentas consistentes para todos os níveis, amplamente divulgadas, a empresa dá muita importância para isso. Também uma coisa que é muito divulgada, muito repetida, como um mantra, é que o colaborador é o protagonista da própria carreira, então a gente dá as ferramentas, o líder busca, apoia, ele contribui para o desenvolvimento, mas quem dá o passo, quem é o protagonista que vai atrás é o indivíduo. Cada um é o gestor da sua carreira, não existe esse negócio de plano de carreira, você vai do 1 para o 2, do 2 para o 3 e do 3 para o 4, não é carreira militar. O colaborador como protagonista da sua carreira, isso é muito repetido, com apoio, com todas as ferramentas necessárias e sistemas que eu te falei que fazem parte do SAP. Então ele é "top" do que a gente tem no mercado, tem tudo para se desenvolver, por isso que a gente passa dentro dessa fase que a gente chama de "*Employe Develop*". A gente tem uma fase que o colaborador faz sua autorreflexão porque não adianta eu que sou gestora falar "você vai pra essa área, você vai fazer isso, você tem que almejar na sua carreira fazer isso ou aquilo". Não, espera aí, eu me vejo como uma pessoa mais especialista, ou sou uma pessoa mais generalista, eu estou em um momento de vida que minha mobilidade é reduzida, então eu não quero ser líder agora.

P9.: Com isso, eles acabam tendo uma rotatividade provocada?
GERENTE A: Provocada

P10.: E se, por exemplo, o próprio indivíduo pensa "ah, não é bem aqui que eu quero ficar" e acaba saindo, não se adaptando a essa cobrança muito tensa, isso existe de certa forma?

GERENTE A: Então, existe uma rotatividade entre negócio, entre áreas, entre cargos, dentro da própria EMPRESA. Não é alto, normalmente não é alto, mas existe uma rotatividade, as pessoas se movimentam dentro da empresa absurdamente.

P11.: Essa mobilidade é fácil? É incentivada inclusive?
GERENTE A: É incentivada, inclusive, por que se você tem uma pessoa que tem um potencial, a gente trabalha muito essa questão da sucessão. Hoje a gente tem um vice-presidente e com certeza o sucessor dele, e o próximo sucessor do sucessor, já estão sendo discutidos. Ele ainda está se formando. Outro exemplo – eu sei que eu já sou discutida como para daqui a dois anos eu assumir uma próxima posição, então muito antes da pessoa se desenvolver, já está se discutindo o desenvolvimento dela para passos acima. Mas daí vai depender também de mim, ninguém vai me colocar em uma posição que eu vou falar assim: não, eu não tenho mobilidade pra ela, eu não tenho interesse, enfim, meu momento pessoal. Não tem problema, eu posso falar, por exemplo, eu quero ser mãe agora, não tenho o menor interesse de assumir uma posição de Gerente de Unidade da empresa, e ok, não serei mandada embora por causa disso, mas tudo isso é avaliado, tudo isso é levado em consideração, não é só "vou te movimentar automaticamente por todos esses steps", não, porque isso passa por mim também, isso passa por eu querer ou não, por eu estar apta ou não, pela minha autorreflexão. Eu posso falar "não, eu sou uma especialista, eu quero ficar aqui, eu sou uma contribuinte individual, eu não quero ter uma equipe". Não é aquela coisa automática sabe, você vai do 1 pro 2, pro 3 e daí você vai ser líder. Não, eu posso não querer fazer esse caminho, fazer carreira em "Y", por exemplo.

P12.: Sobre o aspecto formal da divulgação, via integração, é tudo produzido por vocês? Essa comunicação com o empregado é feita por R.H?
GERENTE A: A gente tem uma área de comunicação social, que é responsável por comunicação no geral. Nesse item em especifico do uso de aparelhos eletrônicos não tem envolvimento do R.H, inclusive porque não tem essa comunicação, é tudo muito trabalhado no líder.

P13.: Essa comunicação social que você falou, ela está atrelada a quem? Não é um assunto subordinado ao R.H?
GERENTE A: Não, comunicação social hoje está numa área corporativa, o R.H é cliente da área de Comunicação Social.

P14.: Tanto a comunicação interna como a externa está dentro dessa área?
GERENTE A: Exatamente, o jornalzinho, a comunicação, o 0800 que a gente tem, a EMPRESA Fora, a EMPRESA Dentro, tudo dentro dessa área.

P15.: O R.H é cliente?
GERENTE A: Exatamente, então eu, por exemplo, por causa desse projeto que eu tinha falado antes, peço como cliente da área de Comunicação Social: "eu tenho projeto tal tal tal, eu gostaria de comunicar dessa, dessa e dessa forma, com esse, esse e esse impacto". Às vezes tem algumas agências parceiras também, então eu vou buscar, te trago a proposta, aí você aprova ou não e aí a gente divulga.

P16.: Funciona como uma agência interna então?
GERENTE A: Isso, então eu falo assim, para esse tipo de comunicação que você quer eu acho que a gente pode pôr na revista, a gente pode fazer uns saquinhos de bala, distribuir em restaurantes, a gente põe nos murais eletrônicos, a gente pode mandar um "BI" (EMPRESA

informa), informa que é um e-mail que todos recebem com informações corporativas e ficam pregados nos murais.

P17.: Hoje os processos de comunicações, ou é vira mural, ou via BI (EMPRESA informa) que é o eletrônico? E a intranet?
GERENTE A: É o BI (EMPRESA informa) que é *e-mail*, na intra que é a intranet, ou os murais eletrônicos, a revistinha e o BI (EMPRESA informa), esse é o básico, digamos assim, e aí tem o cascateamento das informações, que aí o R.H entra que é na conscientização do líder, pra cascatear a informação.

P18.: Os líderes são os notificadores? Vocês focam no líder...
GERENTE A: Porque é ele que vai cascatear tudo isso,.

P19.: Quando você fala líder, não necessariamente é gerente, é coordenador, é o que?
GERENTE A: Aqui a liderança começa a partir de coordenador, então começa como coordenador, os gerentes, que a gente chama de gerente júnior, que é a primeira fase de gerência, que é a maioria. Depois de muito tempo ele se forma gerente sênior, que é quase um diretor, e depois tem o diretor, e depois tem o vice-presidente. No nosso caso aqui do R.H, por exemplo, a gente não tem Diretor, a gente tem Gerente, Gerente de Departamento e o Vice-Presidente de R.H, a gente não tem Diretor de R.H, a gente tem Gerente Sênior de R.H, e depois o VP (Vice-Presidente), então o Gerente Sênior reporta direto para o Vice-Presidente.

P20.: Voltando à questão do uso dos computadores, os empregados utilizam os computadores da empresa para uso privado, no caso uso administrativo, e não tem nenhuma restrição quanto a isso?
GERENTE A: Não tem nenhuma restrição quanto ao uso do computador para motivos privados. É obvio, desde que não impacte em resultados e também sempre seja sob a supervisão do líder. Celular também não tem restrição, nem *tablet*.

P21.: Existe bloqueios naturais daqueles *sites* que são considerados nocivos?
GERENTE A: Existe o bloqueio de sites que são considerados nocivos, que podem trazer, por exemplo vírus. Então aqueles sites básicos que você baixa vídeos, que você baixa música, esses são bloqueados, mas redes sociais não.

P22.: *Smartphone, tablet* etc também não tem nenhuma restrição?
GERENTE A: Não, não são bloqueados, inclusive, se você tiver necessidade, pelo cargo, ou os cargos de liderança tem o celular da EMPRESA.

P23.: Dependendo do nível tem o celular da EMPRESA?
GERENTE A: Isso, toda liderança tem celular, mas pode ser que algum outro cargo que não seja liderança, mas precise por conta da atividade, por exemplo, um vendedor precisa ter, uma pessoa que faz muito trabalho externo, ela precisa ter, então tem uma política em T.I, de quais são os cargos que podem ter o celular. Além desses cargos tem via solicitação do Gestor, então, por exemplo, se eu precisar, pelas minhas atividades, se eu faço muita atividade externa, eu solicito pelo meu Gestor, isso tudo via intranet também, ele recebe um OK de aprovação.

P24.: E aí já vem com todas as restrições.

GERENTE A: Você assina um termo dizendo o que pode e o que não pode, eu não tenho esse termo aqui agora, mas é bem aberto, bem liberal, tenho *Facebook*, tenho *WhatsApp*, tenho *Linkedim*, tenho os jogos do meu filho, não tem nada bloqueado.

P25.: Quer dizer, o empregado sabe das restrições, e ele assina inclusive um termo, quando usa.
GERENTE A: Isso, mas as restrições, por exemplo, não é assim, não pode baixar isso não pode baixar aquilo, na verdade não são restrições, são mais orientações. Se você for roubado faça isso, faça aquilo, você não pode vender, enfim, você não pode usar para o pessoal, mas por exemplo, não tem controle, na conta não vem especificado por aparelho, acredito que deva ter se for uma coisa muito absurda, se eu tiver ligado pra Austrália, pra China, imagino que vá ficar registrado, mas também não é algo que é controlado assim absurdamente, assim como os aparelhos normais de mesa também.
Existe um sistema que você identifica suas ligações particulares, então todos os meses eles te mandam um link que fala assim "identifique suas ligações particulares" aí vai ter um relatório de todas as ligações do seu ramal, você identifica todas que são particulares.

P26.: É cobrado?
GERENTE A: É cobrado, mas não é obrigatório também você fazer, então eu já recebi relatório, 30% dos colaboradores fazem essa identificação de ligações particulares, não é obrigatório você fazer, então você vai encontrar pessoas que fazem.

P27.: Só o abuso?
GERENTE A: Exatamente, por exemplo, comigo nunca aconteceu, mas eu tenho consciência, que se uma vez eu precisar usar, não vou identificar porque eu não uso praticamente, só uso o meu celular, mas se eu precisar uma vez ou outra não vou entrar no sistema, aquela coisa super chata, para identificar uma ligação, mas se é uma pessoa que usa direto, que fez um interurbano, alguma coisa, aí sim, mas é muito da consciência de cada um, não é obrigatório

P28.: Trabalha muito mais com a consciência...
GERENTE A: Exatamente, você assinou um termo lá autorizando que te escutem.

P29.: Agora, quando o indivíduo usa o aparelho individual dele, ele consegue acessar coisas da EMPRESA pelo aparelho dele? Fazer conexões ?
GERENTE A: O aparelho pessoal não, o da EMPRESA ele consegue, o da EMPRESA ele configura *e-mail*, que eu me lembro só *e-mail*, e consegue acessar o *wi-fi* da empresa e tudo mais, mas a rede...

P30.: Ele não consegue acessar pelo particular?
GERENTE A: Não. Por exemplo, eu tenho esse notebook aqui, esse notebook é da EMPRESA, com esse notebook eu consigo da minha casa acessar a rede da EMPRESA, porque eu tenho um sistema aqui, um *software* que eu entro, faço o *login* com minha senha, e ele me permite, mesmo eu estando de casa, acessar aqui o SAP, acessar qualquer sistema da EMPRESA, mas só no meu computador da EMPRESA. Se eu for usar meu computador particular aí eu não consigo usar o sistema da empresa.

P31.: Vocês têm histórico se teve alguma situação, positiva ou negativa, em vista do uso dos dispositivos móveis?

GERENTE A: Teve uma situação recente, que foi incentivada, inclusive. Nossa EMPRESA não é uma marca conhecida, porque não traz produtos finais. Os produtos que temos são, por exempo, ácido ribonucleico, nomes estranhos, então não é uma marca conhecida pelos consumidores finais e, consequentemente, pelos talentos que a gente quer atrair. Então vamos supor que uma pessoa esteja concorrendo a uma vaga aqui e uma vaga na TAM. Ela vai preferir a TAM, que é conhecida, mas se você for ver em valor agregado da empresa, esta aqui é uma empresa muito mais consolidada, com muito mais oportunidades de desenvolvimento, remunerações melhores etc. Como a gente quer ter a melhor equipe, começou a investir um pouco na marca, mas para ser uma marca como empregadora, não procurando cliente, porque quanto a isso é bem segmentado, é mais como marca empregadora. Então a gente teve uma ação aqui, veio uma agência, fez uma ação aqui bem legal, que foi a de tirar várias fotos dos colaboradores, pegar depoimentos, e incentivou para que todos entrassem ali no seu celular e marcassem a EMPRESA com a *hashtag* #EMPRESAeurecomendo, publicando nas redes sociais.

P32.: Foi uma campanha?
GERENTE A: Foi uma campanha que foi incentivada, assim, com todas as letras – entre nas redes sociais e marque a EMPRESA com a *hashtag* X. Foi uma campanha legal, você via que o pessoal estava aqui, acabava de tirar a foto, já pegava o celular e marcava #EMPRESAeurecomendo. Teve uma adesão grande e a EMPRESA apareceu nos top do *Twitter*. Teve uma repercussão e isso é muito importante para atrair talentos. Isso foi uma situação que eu achei legal, onde foi incentivado o uso de dispositivos móveis e redes sociais para poder divulgar a EMPRESA como uma marca empregadora.

P33.: Tem algum aspecto negativo que vocês identificaram? Por exemplo, quando usa em demasia, essas coisas, existe em relatórios, houve caso que vocês chegaram a identificar que o funcionário ficava muito tempo ou alguma situação de exagero?
GERENTE A: Não, não teve nada que tenha tido uma repercussão a ponto de chegar no R.H. É claro que dentro de cada área, internamente, sempre vai ter alguma situação, mas às vezes até o próprio outro colaborador, o companheiro, age como fiscalizador também. Porque se eu estou trabalhando com você, temos uma meta, eu estou fazendo, mas você fica no *WhatsApp* o dia inteiro, vai chegar uma hora que eu vou ter que fazer o seu trabalho, então camarada, o próprio parceiro ou a equipe agem como fiscalizadoras, isso existe bastante.

P34.: Não houve caso de punições decorrentes disso, ou demissões?
GERENTE A: Não, e isso eu já te falo com um pouco mais de certeza, porque se fosse demissão, ou até uma advertência por escrito, passaria aqui pelo R.H. Pode ter acontecido em algum momento uma advertência verbal? Pode ter acontecido, mas não é nada que tenha chegado ao conhecimento do R.H,

P35.: Escrito ainda não chegou nada?
GERENTE A: Não, nem por escrito, nem desligamento por causa disso. O que pode acontecer é impactar em performance e performance resultar em um desligamento.

P36.: Nós falamos até agora pelo lado da empresa. Mas por outro lado, pegando sua opinião particular, o que você acha que os empregados pensam disso, principalmente o operacional que não pode mesmo, você tem uma ideia do que eles pensam?
GERENTE A: Com o pessoal operacional, por incrível que pareça, são os mais tranquilos, eles são muito tranquilos.

P37.: Está incorporado a essa questão da segurança?
GERENTE A: Exatamente, porque a maioria já trabalhou em linha de produção a vida inteira, mesmo que eles venham de outras empresas, é esse mesmo segmento de linha de produção, então é algo que ocorre na maioria das empresas, então acho que é algo que é muito natural pra eles, já estão acostumados e são bem conscientes em relação a isso, mais conscientes até que o pessoal administrativo. No pessoal administrativo tem o pessoal jovem que está chegando agora, os estagiários, enfim, gente que já vem com essa coisa do celular muito incorporada, já é parte deles, então eles nem refletem sobre isso, não conhecem o mundo sem isso.

P38.: Mas como não tem restrição também ...
GERENTE A: Não tem restrição, ninguém nunca falou nada, enfim e, para o pessoal que está começando agora é uma naturalidade. Eu não sou tão antiga assim, mas eu sou de uma época que não tinha celular, e quando começou a ter não podia usar. Trabalhei em empresas que eram mais restritivas, então eu e muitas pessoas da minha idade ou mais já estamos acostumadas com essa política antiga. Então eu acho que a gente dá mais valor e tem mais responsabilidade e vê isso como um benefício – aqui eu tenho liberdade para trabalhar, posso mexer no meu celular, obviamente desde que não impacte no meu trabalho, o pessoal tem grupos, na maioria das áreas tem grupo, o chefe cria, na minha área o chefe criou o grupo no *WhatsApp* , acabo usando até pra trabalho.

P39.: De certa forma você evita o telefone, muitas vezes acaba barateando...
GERENTE A: Exatamente, então essa comunicação em tempo real, já está muito enraizada nas pessoas, na cultura.

P40.: Bom, eu gostaria de agradecer a atenção e obrigado por tudo, pelas informações e disponibilidade.

Apêndice 3

Entrevista com Gerente B

Transcrição da entrevista concedida pelo Sr. GERENTE B, gerente de recursos humanos de uma empresa do setor de prestação de serviços de tecnologia da informação, localizada na região da Avenida Paulista, realizada em 12/03/2016.
Inicialmente o entrevistado assinou uma Declaração de Anuência, referente à permissão para gravação da entrevista e uso posterior das informações na elaboração de trabalho acadêmico, com a consequente preservação do sigilo das fontes.
P1.: Primeiro, não sei se ficou claro para você o objetivo do trabalho: eu preciso coletar como que é sua empresa em relação à proibição de celular , se existe ou não, mas eu queria também entender o que é a sua empresa, como é a estrutura, como está caracterizada. Eu conheci um pouco da EMPRESA, mas foi no passado, na época do ano 2.000.
GERENTE B: A EMPRESA é uma Consultoria de Tecnologia da Informação, então nosso foco hoje é trabalhar com profissionais voltados a T.I, desde infraestrutura, desenvolvimento de *software*, fábrica de *software*, e também alocação dos profissionais em clientes, que é o nosso foco maior, é um *bodyshop*. Então hoje a gente tem um *pool* de clientes, a maioria deles são de órgãos públicos. Nossa empresa hoje é voltada para editais, e a gente tem pulverizado dentro do Brasil uma rede desses clientes.

P2.: É um serviço de *outsourcing*?
GERENTE B: *Outsourcing*. Sim.

P3.: Mas vocês têm também uma parte de desenvolvimento?
GERENTE B: Também, também temos a parte de desenvolvimento.

P4.: A estrutura de R.H é grande?
GERENTE B: Sim, hoje nós temos 27 profissionais, a maioria fica em São Paulo mesmo, na nossa matriz. A empresa constitui cinco filiais em todo o Brasil.

P5.: Hoje quantos empregados tem a EMPRESA?
GERENTE B: Nós estamos com 1.850 empregados.

P6.: Muito bem. Existe algum processo formal de comunicação interna com os empregados? Como é que os empregados sabem o que acontece dentro da empresa?
GERENTE B: Hoje por meio do *marketing* são disparados comunicados via *e-mail*. Todos os colaboradores têm acesso, uma conta de *e-mail*, e também temos o portal da intranet, onde os próprios profissionais têm acesso com uma senha.

P7.: Então orientações de maneira geral vão através desse portal?
GERENTE B: Através desse portal, e a integração no início da contratação, quando o profissional inicia. Ele tem uma integração para passar um *overview* do que a empresa usa.

P8.: É somente neste momento? Quem que administra essa comunicação? O pessoal de *marketing* que você falou? O R.H não?
GERENTE B: O R.H divulga as normas e políticas da empresa, mas por meio do *marketing*, que dispara e faz essa comunicação interna para todo mundo.

P9.: No *site* tem alguma coisa específica de R.H onde tem as normas e as regras?

GERENTE B: Temos, dentro da intranet. No *site* hoje nós temos só a parte de carreiras, que é um banco de currículos, onde o profissional vê as vagas que estão disponíveis, e também o candidato sobe o *download* do seu currículo, faz um cadastro para que a gente possa analisar ele para ser um futuro colaborador.

P10.: Então o que ele quiser saber vai ser sempre via portal?
GERENTE B: Portal ou comunicado via *e-mail*.Um é espelho do outro. O comunicado quando sai da caixa de *e-mail* automaticamente já é salvo na via da intranet, para que o profissional não perca esse *e-mail*, ele possa localizar caso esqueça ou não veja. Ele pode encontrar essas informações lá no portal da intranet, ele está acostumado com esse portal, porque é lá que ele tira os holerites dele, imposto de renda, e fala sobre assuntos em geral da empresa, até processos de trabalho, rotinas de trabalho, ou até um fórum de comentários de problemas, solução de *cases* e projetos, então às vezes até o profissional faz uma integração colocando o que ele acha.

P11.: É sempre alimentado só pelo marketing?
GERENTE B: Pelo marketing, isso.

P12.: Então quando você precisa divulgar algum assunto de R.H, você aciona. Que tipo de assunto você já acionou para colocar?
GERENTE B: O que está muito na moda hoje é a política de anticorrupção, do *compliance*. Então isso é uma coisa que a gente tem trabalhado forte na empresa, por mais que todo mundo tenha um bom senso, tanto dos nossos comerciais, e vice-presidentes e presidente, nós temos que manter essa comunicação reforçada, porque hoje nós somos uma SA, e temos que manter um padrão de *compliance*, junto não só com nossos colaboradores, mas com nossos fornecedores, com nossos clientes, então isso tem que estar muito bem transparente, tem ata de reunião, então tem que estar bem exposto, e as políticas quem repassa é o setor de *marketing*, passando justamente esses comunicados. A gente tem um canal de comunicação para denúncias, enfim, esse é um dos últimos assuntos que a gente tem bastante divulgado com *marketing*.

P13.: Hoje os empregados utilizam o computador?
GERENTE B: Sim.

P14.: Cada um tem o seu?
GERENTE B: Sim.

P15.: É da empresa ou é notebook, cada um traz o seu de casa?
GERENTE B: É da empresa. Normalmente os profissionais que ficam locados dentro da nossa estrutura usam computadores da empresa, são ativos corporativos, e quando é dentro do cliente, na parte de *bodyshop* ou *outsourcing*, eles usam a estrutura do cliente, jamais eles levam computadores, ou *tablets*, ou *smartphones*, é tudo do cliente.

P16.: Existe alguma restrição para eles usarem *e-mails* particulares?
GERENTE B: Existe, nós temos uma política interna, de restrição ao uso da Internet, então *sites* que são apropriados, *sites* que não são apropriados, e também depende muito da característica do cliente. Por exemplo, as redes bancarias. Normalmente uma rede bancaria não deixa acesso nenhum para o colaborador, nem para o próprio colaborador dele, que é funcionário público, que exerce uma função pública lá dentro, não tem comunicação por causa da segurança das informações.

P17.: Eles sabem disso?
GERENTE B: Isso.

P18.: Isso é formal?
GERENTE B: Formal.

P19.: Você falou que existem bloqueios para sites?
GERENTE B: Correto. A maioria dos clientes deixa acessar até outros *sites*, mais liberais, mas aí vai muito da política e particularidade de cada um.

P20.: Nem fora de expediente, mesmo assim não pode?
GERENTE B: A gente não tem essa política de deixar usar, porque se é uma política a gente trata como uma política. Dependendo dos *sites*, por exemplo, redes sociais em algumas áreas se utilizam por motivo do negócio. Exemplo: o R.H é um dos que têm acesso ao *Facebook*, acesso ao *Skype*, o *Linkedim*, são ferramentas hoje que a gente avalia as pessoas por meio delas.

P21.: O R.H é corporativo? É centralizado?
GERENTE B: A maioria fica na matriz, é centralizado, mas temos as filiais também onde é liberado também o acesso.

P22.: E mesmo o colaborador estando no cliente ele tem acesso à intranet da EMPRESA?
GERENTE B: Tem, isso é liberado, por exemplo, os portais, o nosso ponto eletrônico também, porque temos um ponto eletrônico *web*, onde o colaborador entra, ele faz um apontamento, então ele também tem direito a entender seus registros, seu ponto eletrônico, baixar sua vida, seu histórico ali de ponto, ele acessa.

P23.: Em relação a *smartphone*, *tablet* que o próprio empregado tem, existe alguma restrição?
GERENTE B: Não, hoje não existe nenhuma política formal relacionada à utilização do *smartphone* ou *tablet*.

P24.: Quer dizer, ele pode ficar o tempo que quiser utilizando sem problemas?
GERENTE B: Sim.

P25.: E essa permissão é geral, seja um auxiliar, gerente, ele pode a hora que quiser ficar usando seu celular?
GERENTE B: Pode.

P26.: Houve algum caso, algum impacto positivo ou negativo em virtude do uso desses celulares ou *tablets*?
GERENTE B: Sim. Nossa empresa é bem jovem, a média de idade dos funcionários é de 34 anos, são pessoas jovens que não tem maturidade para utilizar essa tecnologia, abranger essas informações. Então isso vai muito de pessoa para pessoa, lógico, mas normalmente isso causa problema com as pessoas mais jovens, ou que estão relacionadas com pessoas mais velhas, porque às vezes tem um gestor que é mais velho, mais conservador, e aí ele está dentro deste nicho, trabalhando junto, e às vezes a pessoa pode até cumprir com todas as atividades dela, porque é uma pessoa da geração Y, que consegue fazer multitarefas, e multidisciplinar também, e ela consegue desenvolver o trabalho dela, mas pelo fato dela ficar olhando o aparelho, ou assim, ficar acompanhando notícias na sua mídia social, isso incomoda aquelas

pessoas que são de uma geração anterior a ela, e isso causa um certo estresse, porque o gestor não concorda com esse tipo de utilização.

P27.: Você está dizendo que, se o gestor fosse da mesma idade não teria problema? Tem a ver com a idade ou com o perfil do gestor? Normalmente o gestor está lá para cumprir o resultado, se o resultado não está saindo, ele vai ser responsabilizado por isso, não?
GERENTE B: É, o perfil do gestor, normalmente são pessoas mais velhas, mas isso não é um apontamento, na minha opinião, é porque são empresas que são jovens, mas tem pessoas que tem mais idade, aí vai depender de cada pessoa mesmo para conseguir maturar isso. Para ter isso como um dado real, acredito que o maior dos problemas que a gente teve até hoje, analisando do ponto de vista que você me perguntou, da utilização dos *smartphones*, o que mais incomoda, é a dispersão .

P28.: Mas em uma questão do relacionamento com a chefia, não em termos de produtividade, de qualidade, isso afetou ou não?
GERENTE B: Em alguns projetos sim, foi feito um estudo que houve uma baixa da produtividade, porque justamente são pessoas mais novas, e às vezes acabavam até desperdiçando tempo, porque ficavam o dia inteiro no celular.

P29.: Constatado.
GERENTE B: Constatado. Tivemos caso pessoas que esqueciam de bater o ponto porque utilizavam o celular, ou perdiam a hora de reunião porque estava usando o celular, ou no meio da própria reunião ficava usando o celular, incomodava, às vezes os participantes ou o apresentador. Acho que é muito mais um fator cultural, no mundo inteiro, principalmente o Brasil, que tem muitas pessoas que estão comprando bastantes *smartphones*, então isso está prejudicando nessa parte.

P30.: Agora, quando você falou que constatou essa dispersão, essa baixa produtividade, houve alguma forma de punição? Foi feito alguma coisa em relação a isso?
GERENTE B: Sim, foi feita uma ação de um grupo que a gente tem dentro do R.H. A gente tem áreas definidas, são áreas separadas, tanto como recrutamento e seleção, departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento, e a parte de gestão de pessoas, que a gente chama de núcleo de desenvolvimento humano. O núcleo de desenvolvimento humano tem profissionais capacitados que tratam as pessoas *in loco*, dentro do cliente ou fora do cliente, e abordam essas pessoas, dando *feedbacks* para elas, quando forem mudando a postura, mudando treinamentos comportamentais, para que a gente possa envolvê-los em um engajamento da nossa política, provavelmente determinando a direção para os resultados.

P31.: Mas não houve caso de punições, advertências, nada?
GERENTE B: Punições não. Houve um caso de demissão.

P32.: Por justa causa?
GERENTE B: Não, por justa causa não. Foi um descontentamento do cliente, eu acho que é o *case* mais importante daqui, é uma pessoa que tem uma idade avançada, tem um estilo, uma cultura de ser rígido, autoritário, e ela acabou não gostando do perfil do profissional que a gente colocou para alocar, no local.

P33.: Mas eventualmente esse cara poderia ser alocado para outro cliente ou não? Vocês não fazem isso?

GERENTE B: A realocação fica complicada dependendo da especialidade da pessoa, porque se for uma pessoa muito especifica e eu não ter onde realocá-la, aí a gente tem demitir.

P34.: Vocês não têm restrições formais nenhuma, mas, neste caso, por exemplo, que houve essa demissão, porque isso de uma certa forma acaba passando pela empresa, as pessoas sabem disso, acabam sabendo, qual a sensação você acha que as pessoas têm referente a isso?
GERENTE B: Normalmente as pessoas se sentem revoltadas, porque todo mundo tem um celular hoje, a gente não restringe isso, política do uso de restrição, a gente deixa isso com o uso de bom senso da pessoas, mas existe um trabalho feito entre gestores, parte de gestão, para que orientem seus colaboradores, seus subordinados, para que usem de forma moderada, para que não atrapalhem o seu dia a dia, o seu trabalho, o resultado. Mas se for um caso mais crítico, que existe um ponto que a gente consegue identificar, a gente faz ações determinadas, treinamentos, orientações, *feedbacks*, bate papo formal, "tete a tete", falando que aquilo está prejudicando, e aquilo pode ser também um problema com a carreira dele, com a empresa, para que ele reveja o problema de usar um celular, vamos dizer, fora do contexto.

P35.: Não pegaram nenhum caso de excesso de uso, por exemplo, uma pessoa que fica o tempo todo no *WhatsApp*?
GERENTE B: O *WhatsApp* é normal, hoje a gente usa como ferramenta de trabalho também. Comunicação, economia de custos. A gente usa bastante o *WhatsApp*, essa ferramenta nos proporciona um custo menor de telefonia e também uma comunicação mais objetiva, mais simples e mais direta, porque aí você não gasta muito tempo. Às vezes em um telefonema que a pessoa já começa naquele "bom dia, boa tarde", enrola ali falando, sendo que a redução foi bem expressiva na parte de telefonia.
P36.: E no caso que você falou, na questão do relacionamento de chefia e subordinado, a chefia de outra geração digamos assim, foi feita alguma coisa, alertar ou treinar essas chefias para serem mais condescendentes. Alguma coisa assim?
GERENTE B: Nós temos dois tipos de chefias. Quando a chefia são da nossa empresa é mais tranqüilo. Mas tem as chefias por parte do cliente, que é o cliente que determina, então esse desligamento que aconteceu provém de o cliente não ter gostado da ação, do comportamento da pessoa. A gente tem um supervisor lá, ele não fala diretamente com nossos colaboradores, mas só o fato de passar em frente o nosso colaborador e ele estar no telefone, isso incomodou, ele falou "a pessoa fica o dia inteiro no telefone".

P37.: Essa liberalidade, digamos assim, ela é característica do setor de tecnologia, porque fundamentalmente vocês são profissionais de tecnologia, ou é assim pelo grupo que vocês têm, jovem, a maioria é jovem, o que você atribui a isso? Nunca foi pensado. Não chegou a pensar em restringir isso?
GERENTE B: Do *smartphone* não, do usa da Internet isso foi transformado em política em 2010. São as gerações, vão passando e mudando os processos. Hoje a nossa comunicação é totalmente voltada ao público de TI, porque o público de TI tem a linguagem de TI. Se eu falar em 2006, nossos holerites eram entregues via correio, a gente mandava pra casa do colaborador. Hoje o sistema é direto, o funcionário já tira do celular, é um portal que ele acessa, fica muito mais fácil para conduzir as informações.

P38.: Então já é incentivado que ele possa usar isso?
GERENTE B: Isso, isso é uma prática nossa, a própria Intranet ou Extranet é o fato que a gente usa porque se não a gente perde muito público, público de T.I, e a parte de ser jovem.

P39.: Vocês incentivam o *home office*?

GERENTE B: *Home office* é uma prática que a gente pratica pouco, algumas operações existem, como fábrica de *software*, porque já é um trabalho mais focado, trabalham com muitos projetos, então normalmente eles têm uma liberação diferenciada.

P40.: Eu agradeço sua colaboração.
GERENTE B: Está ok. Obrigado.

Apêndice 4

Entrevista com Gerente C

Transcrição da entrevista concedida pela Sra. GERENTE C, Superintendente de Recursos Humanos de uma empresa do setor de Saneamento Básico, com a participação do GERENTE D. Empresa localizada na cidade de São Paulo. Entrevista realizada em 21/03/2016.

Inicialmente o entrevistado assinou uma Declaração de Anuência, referente à permissão para gravação da entrevista e uso posterior das informações na elaboração de trabalho acadêmico, com a consequente preservação do sigilo das fontes.

P1.: Existe algum processo formal de comunicação interna com os empregados?
GERENTE C: Nós temos hoje o canal R.H, que é uma forma dos empregados entrarem em contato conosco. É aberto para todos os empregados, embora a EMPRESA tenha as unidades de negócio, e cada unidade tenha um núcleo de recursos humanos, esse canal R.H vem direto para a gente.

P2.: É corporativo?
GERENTE C: É corporativo, então os empregados através de *e-mail* ou através do portal acessam o canal de R.H. É uma forma dos empregados entrarem em contato conosco, tirarem suas dúvidas e a gente acaba devolvendo a informação para eles. Agora, tem outras formas também de contato com o empregado, tem a própria EMPRESA Informa, que é por *e-mail*, é uma forma da EMPRESA se posicionar frente as suas demandas em relação aos empregados, é mais um canal de comunicação, informando o que está acontecendo com os programas de recursos humanos.

P3.: É tudo pela intranet?
GERENTE C: Nós temos a Intranet, e nós temos um *e-mail* que é o Notes. Uma outra forma também de chegar aos empregados, aí é uma parceria com a área de comunicação, é o mural EMPRESA, onde a gente coloca notícias. O mural existe em cada local de trabalho, então existem notícias impressas, para aqueles empregados que tem dificuldade de acesso ao computador, ele para lá na hora do "cafezinho", da entrada, da saída. E uma outra coisa que a PC (área de comunicação) começou a fazer foi utilizar o *WhatsApp* para essas informações, então ela pede também "olha, ao invés de usar os canais formais, você pode mandar um WhatsApp para a gente, fazendo as perguntas", aí eles mandam um *WhatsApp* para área de comunicação, e a área de comunicação repassa para as áreas.

P4.: Sempre é mais receptivo?
GERENTE C: Receptivo. Porque não dá para ficar mandando para todo mundo. É um meio rápido de você receber demanda do empregado, mas o que tem funcionado bem mesmo é o canal R.H, onde as pessoas fazem muitas perguntas.

P5.: Esse canal é alimentado ou produzido por R.H, alguém de R.H é que faz isso, que responde?
GERENTE C.: Nós temos a Claudia, que é a secretaria, ela que está encarregada de monitorar o canal R.H. Ela avalia tudo que vem, e aqui ela destina para cada departamento, distribui. E ela fica encarregada também de ficar monitorando, porque às vezes a gente demora um pouco para responder, mas o empregado não pode ficar sem a resposta.

P6.: Hoje vocês estão com quantos empregados?
GERENTE C: 14. 000a 14.300 por aí.

P7.: Os empregados utilizam computador da empresa para uso privado? Hoje todo mundo tem seu computador?
GERENTE C: Todo mundo tem computador, o acesso é bloqueado, pode utilizar só as informações da empresa, não pode entrar em outros *sites*, a não ser que seja permitido. Então, por exemplo, um Engenheiro de Segurança do Trabalho, ele tem necessidade de consultar leis, consultar tudo aquilo que é pertinente à área de segurança, então ele informa o *site*, ele passa para o Gerente, eu tenho que mandar um *e-mail* para a Superintendência de Informática, de Tecnologia da Informação, solicitando que libere para o IP, que é a máquina tal, esse *site*, ai é liberado, então ele tem acesso, mas para *e-mail* dele particular, Gmail, Hotmail, não tem acesso.

P8.: *E-mail* particular não pode?
GERENTE C: Não, o único que tem acesso liberado tem é o Gerente, e mesmo assim é monitorado. Por exemplo, se você entra lá na Folha de são Paulo, e você quer ver, ao invés de ver a notícia de política, mas se você entrar lá, por exemplo, par ver sobre novela, ele não vai te deixar entrar.

P9.: Por assunto ele também bloqueia?
GERENTE C: Ele bloqueia por assunto, o *software* faz essa limitação. A princípio você entrou, é tudo bloqueado, você só acessa o *site* da empresa, e a intranet, e *e-mail* da empresa. Aí se você, por exemplo, é analista da Área de Remuneraçãoe quer entrar no site dos Correios, tem que pedir autorização para acessar.

P10.: E é formal isso?
GERENTE C: É formal, isso é tão controlado que até a página de entrada do computador é monitorada pelo Superintendente de Comunicação, ele que define. Quando você entra no computador da empresa, quando você está aqui, não é você que vai definir qual que é o seu papel de parede, já vem definido pela Área de Comunicação. Não pode mudar, você não altera, o administrador do sistema, que é a Área de Informática, não deixa você mudar, então, por exemplo, durante a crise hídrica tinha lá um plano de fundo que era "economize e não sei o que".

P11.: Então, *e-mail* particular, como é que o pessoal se vira então? Todos eles usam o e-mail corporativo?
GERENTE C: É, aí por exemplo, nós os Gerentes, nós temos acesso ao *wi-fi* daqui, mas o empregado não, eles usam o da conta deles. Inclusive o *wi-fi* daqui tem bloqueios, eu não consigo acessar o *Facebook*, tem algum bloqueio.

P12.: Então *smartphone* também é bloqueado, ele pode usar, desde que usando o 3G?
GERENTE C: É, usa a conta dele, o telefone dele.

P13.: Existe alguma restrição, ele pode usar para ele ou não? Ele tem que deixar na gaveta?
GERENTE C: É difícil você monitorar isso, porque se eu tenho aqui contratado junto a Vivo o acesso a dados, o acesso à Internet e tudo, é difícil você olhar lá, saber se ele está consultando uma agenda de telefone, se ele está fazendo o uso de *Facebook*, você não tem muito como controlar.

P14.: Não tem como?
GERENTE C: Não a esse ponto não, de você monitorar individualmente.

P15.: Então, quer dizer que o funcionário pode usar da internet dele o quanto quiser, sem problema nenhum, não existe nenhum regulamento, isso é geral? Qualquer área da empresa é assim?
GERENTE C: É geral. Por exemplo, como a empresa é pública, nós fazemos concurso público, o GERENTE D não usa o Linkedim, que é da área dele, pra fazer a parte de recrutamento, selecionar. Não está liberado para ele, se fosse o contrário, se ele fizesse o uso dessa ferramenta para contratar pessoas, para buscar pessoas no mercado, aí seria liberado para ele, mas não é esse o caso, então nem isso é liberado. Então se ele quiser usar essa rede, tem que usar sua internet particular no seu celular.
GERENTE D: Porque a gente não tem processo de seleção, é concurso publico.
GERENTE C: É concurso público então não tem sentido fazer o uso dessa ferramenta aqui.

P16.: Essa liberalidade de não monitorar o que os funcionários fazem com seus celulares, você aponta algum aspecto positivo ou negativo, o fato de ter gente que está usando em excesso, tem reclamação de gestores nesse sentido?
GERENTE C: A gente tem alguns termômetros, que é a Área de Pessoal, que sinaliza para a gente quando os empregados reclamarem de alguma coisa, ou até mesmo os sindicatos, mas assim, a gente nunca teve uma demanda de alguém reclamando que não tem acesso à Internet, que não tem acesso a determinados *sites*, não tem esse tipo de coisa, foi uma questão educacional bem trabalhada pela Área de Tecnologia de Informação.

P17.: Isso é passado no ato da admissão, da integração, alguma coisa assim?
GERENTE C: É comentado sim, porque o que acontece, no ato de admissão, ele assina um documento para ter acesso a rede, e nesse documento já está lá as prerrogativas do que ele pode e não pode.

P18.: Então na verdade vocês não detectaram nenhum uso indevido?
GERENTE C: Nós tivemos um caso de um empregado que usou para fazer campanha, usou o *e-mail* para fazer campanha, acho que ele era da CIPA, não, do sindicato, era do sindicato, ele usou o e-mail para ficar fazendo campanha. Não pode, aí os outros que são candidatos se sentiram lesados, principalmente aqueles que não tinham opção de usar o computador, então quer dizer, isso foi levantado, foi avaliado, a gente manda para a Área de Tecnologia de Informação, e, dependendo da análise que eles fazem, eles podem até suspender o *e-mail* da pessoa, pode suspender por um período de tempo e tudo, se é uma coisa mais grave, envolve até sindicância. Não gerou demissão, mas nós já tivemos casos de suspensão: "olha, você está suspenso por um período de tempo pela utilização irregular do e-mail".

P19.: O que você acha que os empregados pensam a respeito das restrições de não ter acesso ao *wi-fi*, tem demanda, tem reclamações sobre isso?
GERENTE C: É, eu acho que por parte dos empregados, é lógico que eles gostariam que tudo fosse liberado, mas tem que ter uma educação, senão vira bagunça, porque hoje se você olhar, por exemplo, nós temos um número expressivo de estagiários e um número expressivo de menores aprendizes, então quer dizer, esse público, essencialmente é um público que se você deixar liberado, provavelmente ele não vai fazer outra coisa senão ficar o dia inteiro lá, então eu acho que é uma forma de disciplinar. Então não há tanta demanda de reclamação, porque eles entendem que precisa .

P20.: Que é necessário. Agora, vocês também têm um plano de Remuneração Variável aqui?
GERENTE C: Temos.
P21.: Quer dizer, o fato de cumprir determinados resultados, quer dizer, ele está lá usando seu *WhatsApp* que seja, mas ele está produzindo, está dando os resultados, então isso talvez fique um pouco irrelevante.
GERENTE C: Irrelevante? Independente de ele cumprir seus resultados, isso não faz com que ele tenha uma prerrogativa para usar.
GERENTE D: O resultado é por equipe, não é individual a prestação de resultado.
GERENTE C: Não tem não, a disciplina aqui é boa viu, nesse sentido, como já é uma coisa de anos, então todo mundo que entra acaba já entendendo como é a rotina.

P22.: É mesmo, nesse tamanho de empresa se deixar, vira bagunça.
GERENTE D: E o estagiário e o Menor Aprendiz, não é que ele entra aqui e não tem acesso ao computador, todo mundo tem um computador, ele tem acesso à universidade, ao correio, então ele não está aqui totalmente excluído.
GERENTE C: Alienado, ele tem acesso.

P23.: Vocês usam muito *notebook*? Vocês têm *notebook* da empresa? Vocês incentivam que os empregados tenham também?
GERENTE C: Usamos. Nós temos um *notebook*. Nós temos as estações de trabalho ainda, mas nós já falamos para a Área de Tecnologia da Informação, principalmente em Recursos Humanos, que a próxima leva de computadores é só *notebook*, nós não vamos ter mais estação de trabalho. Não mais *desktop*.

P24.: Vocês conhecem o BYOD? A empresa incentiva que o empregado traga o dele?
GERENTE C: Não incentiva que traga o dele não, utiliza o da empresa, sempre o da empresa, porque o da empresa, é aquilo que nos falamos, é monitorado, se ele trouxer o dele para utilizar, o dele não vai ser monitorado, mas a partir do momento que ele espetar na rede, ele tem que ter uma autorização para utilizar o dele entendeu, aí é como o *smartphone*, aí ele não vai ter essa autorização para usar o dele. E aqui é monitorado inclusive o tema do *e-mail* que vem para você, então se vem um tema, um *e-mail* para um funcionário que tem a palavra "sexo" no meio, já para no firewall, nem vem para cá.
P25.: OK obrigado pela atenção, pelas informações.