

Os dois lados do *Cyberloafing*: Uma análise qualitativa das percepções de trabalhadores acerca dos consequentes negativos e positivos do comportamento de uso das TICS para fins pessoais no ambiente de trabalho

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.018-010>

Bibiana Giudice da Silva Cezar

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin -
PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio
Grande do Sul
E-mail: bibigscezar@hotmail.com

Kathiane Benedetti Corso

Mestr em Admin do Campus Santa Ana do Livramento -
MASL/UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa
E-mail: kathi.corso@gmail.com

RESUMO

Resumo: Há um interesse crescente por parte das organizações e pesquisadores em compreender o uso das TICS para fins pessoais no ambiente de trabalho, fenômeno denominado *cyberloafing*. Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo investigar a percepção de trabalhadores usuários de TICS em organizações acerca dos consequentes negativos e positivos do comportamento de *cyberloafing*. Realizou-se um estudo de abordagem qualitativa mediante entrevistas que foram submetidas à uma análise de conteúdo. Adotaram-se como contextos de análise cinco empresas do setor de TIC situadas no Rio Grande do Sul que se diferenciavam quanto ao número de colaboradores, tempo de atuação no mercado e posicionamento em relação ao comportamento de *cyberloafing*. Nessas empresas foram estabelecidos como unidade de análise 20 trabalhadores que admitiram engajar-se em tal comportamento. Com relação aos consequentes negativos do comportamento de *cyberloafing* foram percebidas pelos entrevistados perdas em produtividade e eficiência. Apesar desse aspecto ter sido manifestado de maneira significativa, também foram percebidos consequentes positivos como o restabelecimento em situações de fadiga e estresse e o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional. Portanto, ao considerar o contexto em que o fenômeno ocorre, pode-se auferir que seus efeitos negativos e positivos coexistem e incidem, ambos, na produtividade do indivíduo.

Palavras-chave: *Cyberloafing*, Ambiente de trabalho, Consequentes, Positivos, Negativos.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista o crescente acesso à diversas tecnologias da informação e comunicação (TICs) no ambiente de trabalho contemporâneo, o comportamento de *cyberloafing* é um tópico de interesse cada vez mais prevalente nas organizações e na pesquisa em administração nos últimos anos (Pindek, Krajcevska, Spector, 2018). De maneira geral, pode-se descrever o *cyberloafing* como o "conjunto de comportamentos no ambiente de trabalho em que um funcionário se envolve em atividades mediadas por dispositivos eletrônicos, particularmente através do uso da *internet*, as quais seu supervisor imediato não consideraria relacionadas ao trabalho" (Askew *et al.*, 2014, p. 510).

Dados demonstram a amplitude do fenômeno. Nos Estados Unidos, uma pesquisa com 3.200 trabalhadores verificou que 64% relataram praticar atividades de *cyberloafing* diariamente ao longo de seu expediente. Dentre essa parcela, 39% disseram despender apenas uma hora ou menos por semana em práticas online não relacionadas ao trabalho, enquanto 29% despendem até 2 horas, 21% até 5 horas e 3% despendem 10 horas ou mais no uso das TICs para fins pessoais no período de uma semana (Salary.com, 2018). No Brasil, o cenário não é diferente: em uma amostra de 1.200 profissionais, sete em cada dez alegaram engajar-se no comportamento de *cyberloafing* cuja soma da duração de suas atividades online para fins pessoais pode representar até 30% do seu tempo de trabalho (Lumiun, 2017). Muitas empresas, ao deparar-se com tais porcentagens, passam a tratar o *cyberloafing* como uma forma moderna de comportamento contraprodutivo no ambiente de trabalho, no qual em vez de roubar bens da empresa, o funcionário passa a roubar o tempo produtivo da empresa ao usar as tecnologias para fins alheios ao trabalho (Kim *et al.*, 2016).

Essa perspectiva negativa acerca do *cyberloafing* vêm sendo discutida na academia desde o início dos estudos sobre o comportamento, buscando entender seus diferentes antecedentes (Sheikh, Atashgah e Adibdadegan, 2015), os possíveis efeitos (Koay; Soh; Chew, 2017), e formas de mitigá-lo (Khansa *et al.*, 2017). Dentre os consequentes negativos explorados na literatura, pode-se citar a ineficiência e queda de desempenho no trabalho (Ramayah, 2010; Andreassen, Torsheim e Pallesen, 2014), prejuízos financeiros (Salinas e Farfán, 2017) e ameaças à segurança da informação organizacional (Hadlington e Parsons, 2017).

No entanto, embora em menor número, também há uma vertente nas pesquisas acadêmicas sobre o comportamento de *cyberloafing* que visa relacioná-lo com possíveis consequentes positivos. Aspectos como o equilíbrio trabalho-vida pessoal (König e de La Guardia, 2013; Soh, Koay e Chew, 2017), Restabelecimento em situações de fadiga / estresse / tédio (Ng, Shao e Liu, 2016; Arshad, Aftab e Bukhari, 2016; Pindek, Krajcevska, Spector, 2018), comportamento inovador no trabalho (Derin e Gökçe, 2016) e promoção do capital social (Cao *et al.*, 2016).

Nesse sentido, Koay e Soh (2018) realizaram uma revisão da literatura para ressaltar que foram comprovados empiricamente em pesquisas acadêmicas tanto a existência de consequentes negativos

quanto de consequentes positivos do *cyberloafing*, argumentando que o comportamento deve ser analisado por ambas as perspectivas. Também partindo de uma visão conjunta, Kim e Christensen (2017) construíram um modelo teórico para propor que o *cyberloafing* exerce efeitos negativos e positivos nos resultados organizacionais e abordaram sobre possíveis condições que atenuariam ou fortaleceriam esses efeitos.

Contudo, apesar dos estudos de Koay e Soh (2018) e Kim e Christensen (2017) assumirem teoricamente que ambos os pontos de vista, negativo e positivo, do comportamento de *cyberloafing* são coexistentes, os autores não realizaram pesquisas empíricas sobre a percepção de indivíduos que o praticam ou com ele convivem em suas rotinas de trabalho. Nesse sentido, considerando os aspectos anteriormente citados, o presente estudo emergiu das seguintes interrogações: Quais são os consequentes negativos e positivos do comportamento de *cyberloafing* percebidos por trabalhadores usuários de tecnologias em organizações? Ambos os consequentes do comportamento são percebidos por estes como coexistentes?

Sendo assim, de modo a responder tais questões, estabeleceu-se como objetivo geral: Investigar a percepção de trabalhadores usuários de TICs em organizações acerca dos consequentes negativos e positivos do comportamento de *cyberloafing*. Justifica-se a realização dessa pesquisa de modo a contribuir com os resultados de Koay e Soh (2018) e Kim e Christensen (2017) proporcionando evidências empíricas que corroborem ou contestem suas proposições teóricas, apresentando a viabilidade da análise conjunta dos consequentes negativos e positivos do comportamento de *cyberloafing*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Jandaghi *et al.* (2015), a preocupação acerca do comportamento de *cyberloafing* foi inicialmente abordada no ano de 1995 em um texto publicado no jornal *New York's Daily News*. Em seu artigo, Tony Kamins questionou a utilização das novas tecnologias, sobretudo da *internet*, pelos trabalhadores para fins particulares durante o expediente laboral, alertando que esse uso poderia ser negativo e resultar em perdas organizacionais. Na academia, a temática passou a ter mais destaque com o estudo de Lim (2002, p. 677) que definiu “qualquer ato voluntário de funcionários usando o acesso à *Internet* de suas empresas durante o horário de expediente para navegar em sites não relacionados ao trabalho para fins pessoais e para verificar (inclusive receber e enviar) *e-mails* pessoais como um uso indevido da *Internet*” e cunhou o termo *cyberloafing* para se referir a tais atos.

Dando continuidade à pesquisa de Lim (2002), a produção acadêmica sobre o tema vêm desenvolvendo-se ao longo do tempo, podendo-se mencionar variadas terminologias adotadas para se referir ao comportamento de *cyberloafing*, como *cyberslacking* (O’neill, Hambley e Bercovich, 2014), *non-work-related computing* (Son e Park, 2016), *personal web usage* (Ramayah, 2010) e, em português

cibervadiagem (Cappellozza, Moraes e Muniz, 2017). Nesse sentido, também passou-se a analisar o comportamento de maneira multidimensional, assumindo que este pode variar entre atividades mais inócuas, com a intenção de buscar algumentretenimento (assistir vídeos no *YouTube*, navegar nas redes sociais virtuais, etc.), atividadesutilitárias pessoais (pagar uma conta *on-line*, fazer uma compra por *e-commerce*, etc.), de aprendizado (assistir uma vídeo aula, ler conteúdos educacionais, etc.) até atividades de cunhomais problemático (acessar *sites* pornográficos, fazer *download* ilegal de arquivos, etc.) (Blanchard e Henle, 2008).

Tendo em vista a variedade de atividades praticáveis em virtude de diferentes intenções, evidencia-se que este comportamento pode ser percebido tanto por pontos de vistas negativos quanto positivos (Holguin, 2016). Ambas as perspectivas estão apresentadas nos tópicos a seguir.

2.1 O “LADO OBSCURO”: CONSEQUENTES NEGATIVOS DO COMPORTAMENTO DE CYBERLOAFING

Ao analisar os possíveis consequentes do comportamento de *cyberloafing* por perspectiva negativa, pode-se auferir que o principal aspecto ressaltado por estudiosos do temaé o prejuízo iminente para a organização como um todo. Nesse sentido, o engajamento nesse comportamento pode impactar significativamente o desempenho, produtividade e a eficiência do trabalhador, o que acarreta perdas financeiras mas também pode suscitar a exposição da organização a ameaças eletrônicas, jurídicas e de imagem (Jandaghi *et al.*, 2015; Hadlington eParsons, 2017; Koay e Soh, 2018).

Ao despender o tempo e atenção que deveriam ser respectivos ao trabalho no uso das TICs para fins pessoais, o profissional expõe-se a ineficiência (Ramayah, 2010; Andreassen, Torsheim e Pallesen, 2014). Sendo assim, em momentos de distração ou procrastinação, os trabalhadores podem abrir brechas para falhas na execução de tarefas, cumprimento de prazos ou no atendimento aos clientes (Jandaghi *et al.*, 2015). Messarra, Karkoulian e McCarthy (2011) ainda ressaltam que geralmente em organizações de menor porte que detêm menos recursos esse uso impróprio pode sobrecarregar as TICs, afetando a produtividade.

Ademais, esse comportamento pode sujeitar a rede de TICs da organização a uma condição de vulnerabilidade devido à vasta existência de ameaças virtuais (Hadlington e Parsons, 2017). Diversas atividades como acessar *sites* de conteúdo pornográfico ou jogos *on-line* ou fazer *download* de conteúdos em *sites* de pirataria podem comprometer a segurança organizacional expondo-a a vírus cibernéticos. Além de prejudicar o pleno funcionamento dasTICs, os vírus em forma de *spywares* podem defraudar informações sigilosas da empresa, causando danos ainda mais graves (Hadlington e Parsons, 2017). Esse contexto pode ainda envolver transtornos jurídicos que podem prejudicar tanto a organização quanto os trabalhadores. Em caso de práticas ilegais no uso das TICs realizada por profissionais no âmbito laboral, a organização pode vir a ser obrigada a envolver-se respondendo

legalmente por tais crimes. Por outro lado, práticas de *cyberloafing* contrárias às normas organizacionais podem levar, juridicamente, à demissão por justa causa (Salinas e Farfán, 2017).

Em suma, os consequentes supracitados podem implicar significativos custos diretos, refletidos em perdas financeiras. Entretanto, os autores ainda salientam que existem custos indiretos como o potencial de denegrir a reputação da organização perante seus clientes e a sociedade em geral (Messarra, Karkoulian e McCarthy, 2011).

2.2 A “LUZ NO FIM DO TÚNEL”: CONSEQUENTES POSITIVOS DO COMPORTAMENTO DE *CYBERLOAFING*

Apesar dos consequentes referidos anteriormente serem preocupantes, o comportamento de *cyberloafing* também pode ser analisado por uma perspectiva positiva. Esse olhar abrange consequentes que favorecem o trabalhador em termos de produtividade e desenvolvimento e, por conseguinte, a organização. O aspecto benéfico mais citado entre os pesquisadores do assunto é a viabilidade do comportamento tornar-se uma válvula de escape ou restabelecimento para o trabalhador em situações de fadiga, estresse ou tédio. Nessas ocasiões, utilizar as TICs para fins pessoais durante o expediente de maneira controlada e responsável pode retomar o ânimo e a disposição do indivíduo e, conseqüentemente, contribuir para sua produtividade (Ng, Shao e Liu, 2016; Arshad, Aftab e Bukhari, 2016; Pindek, Krajcevska, Spector, 2018).

Além disso, também foi identificada uma relação positiva entre o comportamento de *cyberloafing* do profissional e seu comportamento inovador no trabalho. O comportamento inovador no trabalho compreende o raciocínio criativo do indivíduo e sua habilidade de fornecer ideias e soluções visando o desenvolvimento da organização. Sendo assim, ao utilizar as TICs para fins pessoais durante o expediente o trabalhador pode estimular sua criatividade e ter novas ideias que possam beneficiar de alguma forma a dinâmica organizacional (Derin e Gökçe, 2016).

De maneira complementar, em uma visão mais coletiva, o comportamento de *cyberloafing* pode vir a promover o capital social da organização visto que facilita o compartilhamento de conhecimento entre colaboradores. Isso por que as TICs tem o potencial de reforçar os laços da rede laboral em termos de confiança, enriquecendo o desempenho dos profissionais e, como resultado, a dinâmica laboral (Cao *et al.*, 2016).

Além desses consequentes relacionados ao desenvolvimento do trabalhador, beneficiando a organização, o comportamento de *cyberloafing* pode ser uma maneira de o indivíduo equilibrar os domínios pessoal e profissional de sua vida. A rotina da sociedade contemporânea encontra-se cada vez mais acelerada e sobrecarregada e, nesse sentido, as TICs podem ser ferramentas essenciais para os seres humanos na manutenção de vida pessoal, ainda que se encontrando fisicamente no ambiente laboral (Konig e De La Guardia, 2013; Soh, Koayee Chew, 2017).

Pode-se visualizar na figura 1 uma síntese dos diferentes consequentes negativos e positivos encontrados na literatura sobre o comportamento de *cyberloafing*.

Figura 1. Diferentes consequentes negativos e positivos do comportamento de *cyberloafing*

Negativos	Positivos
Perdas em produtividade e eficiência (Ramayah, 2010; Andreassen, Torsheim e Pallesen, 2014; Jandaghi <i>et al.</i> , 2015)	Restabelecimento em situações de fadiga e estresse (Ng, Shao e Liu, 2016; Arshad, Aftab e Bukhari, 2016; Pindek, Krajcevska, Spector, 2018)
Sobrecarga das TICs (Messarra, Karkoulian e Mccarthy, 2011)	Comportamento inovador no trabalho (Derin e Gökçe, 2016)
Exposição à ameaças virtuais (Hadlington e Parsons, 2017)	Promoção do capital social (Cao <i>et al.</i> , 2016)
Transtornos jurídicos (Salinas e Farfán, 2017)	Equilíbrio das esferas pessoal e profissional (Konige De La Guardia, 2013; Soh, Koay e Chew, 2017)
Comprometimento da reputação da organização (Messarra, Karkoulian e Mccarthy, 2011)	

Fonte: Elaborada pelas autoras

Apresentaram-se os consequentes do comportamento de *cyberloafing* identificados em estudos prévios para, na presente pesquisa, investigar quais destes são percebidos por trabalhadores usuários de TICs em organizações e se tais consequentes são percebidos de maneira coexistente. Sendo assim, no tópico a seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados almejando alcançar o objetivo delimitado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Almejando atingir o objetivo geral estabelecido, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, retratando os consequentes do comportamento de *cyberloafing* percebidos, tanto negativos quanto positivos, por trabalhadores usuários de TICs em organizações, especificando suas particularidades (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). Por conseguinte, também em virtude de seu propósito, o presente estudo desenvolveu-se a partir de uma abordagem qualitativa, propondo-se a investigar o comportamento de *cyberloafing* dentro de seu contexto natural, tentando entender, ou interpretar, seus consequentes em termos dos significados que seus praticantes lhe atribuem (Denzin e Lincoln, 2011). Nesse sentido, permitiu-se que os indivíduos adotados como unidade de análise se sentissem livres para expressar suas perspectivas individuais da maneira mais autêntica possível, sem se limitarem a um conjunto pré-definido de respostas fechadas. Sendo assim, embora tais resultados talvez não possam representar o geral em sua totalidade, estes contribuem com detalhes e subjetividades e fornecem exemplos situacionais reais que poderiam ser encobertos por métricas e quantificações (Stake, 2016).

Os dados necessários para a realização da presente pesquisa foram coletados mediante entrevistas individuais com o uso de um roteiro semiestruturado elaborado pelas autoras com base no referencial teórico sobre 1) percepções sobre o seu comportamento de *cyberloafing* e o comportamento dos demais colegas (Askew *et al.*, 2014; Sheikh, Atashgah e Adibdadegan, 2015); 2) percepções sobre

consequentes negativos do seu comportamento de *cyberloafing* e do comportamento dos demais colegas (Messarra, Karkoulian e McCarthy, 2011; Hadlington eParsons, 2017); e 3) percepções sobre consequentes positivos do seu comportamento *decyberloafing* e do comportamento dos demais colegas (Derin e Gökçe, 2016; Cao *et al.*, 2016; Soh, Koay e Chew, 2017). Ao indagar aspectos referentes aos comportamentos dos demais colegas, as pesquisadoras basearam-se em estratégias projetivas de coletas de dados que são utilizadas em estudos acerca de temáticas que possuem alguma preocupação social envolvida e, portanto, podem não ser relatadas pelos entrevistados de maneira precisa e sincera. Sendo assim trata-se de uma forma de inferir motivações ocultas, intrínsecas ao indivíduo, das quais o mesmo descreve outro indivíduo e não a si mesmo (Hair *et al.*, 2005). O roteiro de entrevista foi analisado e revisado por uma especialista no tema visando validá-lo.

A escolha dos contextos de análise se deu a partir do contato com 265 organizações listadas no site do Sindicato das Empresas de Tecnologia da Informação e Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (SEPRORGS) buscando verificar disponibilidade para participar da pesquisa e características como número de colaboradores, tempo de atuação no mercado e a forma como a empresa lida com o comportamento de *cyberloafing*. Adotou-se o site do SEPRORGS como base para a busca tendo em vista que as empresas nele contidas localizam-se no estado do Rio Grande do Sul – Brasil, por conveniência das pesquisadoras, e atuam no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação, consequentemente, implicando intenso contato com diferentes TICs por parte dos indivíduos nele inseridos podendo caracterizar-se como contextos propícios para investigação sobre o comportamento de *cyberloafing*. Desse contato, dentre as empresas que se demonstraram assertivas à realização da pesquisa, foram escolhidas cinco empresas por ordem de resposta, buscando alcançar uma variedade em relação à número de colaboradores, tempo de mercado e posicionamento organizacional em relação ao comportamento de *cyberloafing*. As empresas estão descritas no tópico de apresentação e discussão dos resultados.

Tendo em vista como se deu a escolha pelos contextos de análise, explicita-se a delimitação das unidades de análise uma vez que a investigação se deu a nível individual e não organizacional. Com o critério de serem usuários de TIC e alegarem engajar-se no comportamento de *cyberloafing*, determinaram-se quatro trabalhadores como unidades de análise em cada organização, buscando que pelo menos um desses ocupasse um cargo de gestão, totalizando vinte entrevistados. Assim como as empresas, tais indivíduos estão devidamente apresentados no tópico posterior.

Nesse sentido, seguiu-se um protocolo de visitação em cada contexto de análise para a coleta dos dados. Ao chegar na empresa no início do expediente, a pesquisadora realizava um reconhecimento da empresa juntamente ao seu gestor com o intuito de compreender suas características contextuais. Em seguida iniciavam-se as entrevistas e, no intervalo entre estas eram realizadas observações da dinâmica laboral. As anotações da pesquisadora em suas visitas às empresas foram

compiladas aos dados das entrevistas que foram gravados em áudio e posteriormente transcritos e impressos para análise.

Realizou-se uma análise de conteúdo mediante categorização dos dados brutos obtidos de acordo com o conhecimento da teoria e sensibilidade do pesquisador em relacionar seu corpus de análise. Essa categorização se dá *a priori*, definindo categorias previamente em função da busca específica do pesquisador, ou *a posteriori*, emergindo do conteúdo coletado e da transição do autor entre corpus de análise e teoria (Bardin, 2011; Franco, 2008). Na presente pesquisa, o tema consequentes do comportamento de *cyberloafing* foi categorizado a priori pelas pesquisadoras em 1) consequentes negativos e 2) consequentes positivos. A partir dos dados coletados foram definidas subcategorias *a posteriori* referentes aos aspectos salientados pelos entrevistados em suas falas: a) perdas em produtividade e eficiência; b) restabelecimento em situações de fadiga e estresse e c) equilíbrio das esferas pessoal e profissional. Ressalta-se que aspectos referentes aos demais consequentes citados na literatura como Sobrecarga das TICs, Exposição à ameaças virtuais, Transtornos jurídicos, Comprometimento da reputação da organização, Comportamento inovador no trabalho e Promoção do capital social não foram manifestados nas falas dos entrevistados e, portanto, foram mantidos de fora da categorização *à posteriori*. A categorização realizada pode ser visualizada na figura 2.

Figura 2. Categorização para análise de conteúdo dos dados coletados

Tema	Categorias (definidas <i>a priori</i>)	Subcategorias (definidas <i>a posteriori</i>)
Consequentes do comportamento de <i>cyberloafing</i>	Consequentes Negativos	Perdas em produtividade e eficiência
	Consequentes Positivos	Restabelecimento em situações de fadiga e estresse
		Equilíbrio das esferas pessoal e profissional

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Para a validação da análise qualitativa realizada, foram encaminhadas via *e-mail* aos entrevistados a transcrição de sua entrevista e uma análise preliminar dos respectivos dados obtidos de modo que estes verificassem o conteúdo e a credibilidade das interpretações, mitigando interpretações errôneas do significado atribuído ao fenômeno investigado. Após o consentimento dos entrevistados, prosseguiu-se a análise dos dados que foi submetida a checagem externa do processo e produto do relato por especialista para validar a categorização (Creswell, 2014).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Embora a presente pesquisa tenha se concentrado no nível individual e não organizacional, é importante caracterizar as cinco empresas do setor de TIC definidas como contextos de análise, denominadas como Alfa, Beta, Ômega, Delta e Gama. Nesse sentido, pode-se visualizar na figura 3 a principal área de atuação de cada empresa contida nesse estudo, a região do estado do Rio Grande do Sul em que se situam, o número de colaboradores, tempo de atuação no mercado, a forma com que

lidam com o comportamento de *cyberloafing* e os entrevistados que nelas trabalham representados pelos rótulos utilizados para referenciá-los ao longo da presente pesquisa.

Figura 3. Caracterização dos contextos de análise

Empresa	Alfa	Beta	Ômega	Delta	Gama
Área de atuação no setor de TIC*	Birô de serviços de desenvolvimento de <i>software</i>	Fábrica de <i>software</i> , <i>businessintelligence</i> , <i>mobile</i> e <i>outsourcing</i>	Desenvolvimento de <i>website</i> e <i>marketing</i> digital	Desenvolvimento de <i>software</i>	Desenvolvimento de <i>software</i> de <i>ERP</i> e <i>backoffice</i> para <i>e-commerce</i>
Região do RS	Metropolitana de Porto Alegre	Metropolitana de Porto Alegre	Noroeste	Metropolitana de Porto Alegre	Nordeste
Colaboradores	17	96	35	88	37
Tempo de atuação	23 anos	4 anos	11 anos	4 anos	7 anos
Posicionamento em relação ao <i>cyberloafing</i>	Permissiva	Permissiva	Permissiva	Restritiva	Restritiva
Respondentes	E1, E2, E3 e E4	E5, E6, E7 e E8	E9, E10, E11 e E12	E13, E14, E15 e E16	E17, E18, E19 e E20

* De acordo com o site do SEPRORGS (<http://www.seprorgs.org.br/pt/associados/associados>)

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Sendo assim, considerando que os entrevistados referenciados como E1, E2, E3 e E4 trabalham na empresa Alfa, os entrevistados E5, E6, E7 e E8 na empresa Beta, os entrevistados E9, E10, E11 e E12 na empresa Ômega, os entrevistados E13, E14, E15 e E16 na empresa Delta, e os entrevistados E17, E18, E19 e E20 na empresa Gama, na figura 4 apresentam-se suas características individuais.

Figura 4. Caracterização dos indivíduos unidades de análise

Entrevistado (a)	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Função	Tempo de atuação
E1	M	38	Casado	Sim	Sócio gestor	19 anos
E2	M	38	Casado	Sim	Responsável pela prospecção de clientes	9 anos
E3	F	32	Casada	Não	Analista de <i>marketing</i>	6 anos
E4	F	44	União Estável	Sim	Gerente comercial	11 anos
E5	M	53	Casado	Sim	Sócio gestor	4 anos
E6	F	44	Casada	Sim	Analista de <i>business intelligence</i>	2 anos
E7	M	27	Solteiro	Não	Assistente administrativo	1 ano
E8	F	41	União Estável	Sim	Gerente de Recursos Humanos	2 anos
E9	M	30	Solteiro	Não	Sócio gestor	11 anos
E10	F	30	Casada	Sim	Analista de projetos	10 anos
E11	M	32	Solteiro	Não	Gerente de criação	8 anos
E12	F	24	Solteira	Não	Gerente de inteligência e <i>marketing</i> digital	1 ano
E13	M	28	Solteiro	Não	Sócio gestor	3 anos
E14	F	27	Solteira	Sim	Analista de Suporte	3 anos
E15	F	39	Solteira	Não	Gerente de Recursos Humanos	1 ano
E16	F	26	Solteira	Não	Estagiária de <i>Endomarketing</i>	1 ano
E17	M	48	Casado	Sim	Sócio gestor	7 anos
E18	M	36	Casado	Sim	Gerente de <i>marketing</i> e parcerias	1 ano
E19	F	26	União Estável	Não	Analista de <i>marketing</i>	2 anos
E20	M	38	Solteiro	Não	Gerente de infraestrutura	7 anos

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Assim como apresentado na figura 3, as cinco empresas de TIC adotadas como contextos de análise variam em relação a quantidade de colaboradores, sendo as empresas Alfa, Ômega e Gama com um número mais enxuto e as empresas Beta e Delta com uma quantidade maior. Quanto ao tempo de atuação no mercado, verifica-se que as empresas Beta e Delta são relativamente jovens ao passo que as empresas Alfa e Ômega apresentam um maior período de atuação e a empresa Gama encontra-se no meio termo. No tocante à forma de lidar com o comportamento de *cyberloafing*, também pode-se perceber uma variação: enquanto as empresas Alfa, Beta e Ômega demonstraram permitir de maneira ampla o uso das TICs para fins pessoais por parte de seus colaboradores, as empresas Delta e Gama alegaram restringir esse comportamento, bloqueando o acesso a conteúdos como redes sociais virtuais (*Facebook, Instagram, Twitter, etc.*), *YouTube*, sites de notícias e esportes e aplicativos de *streaming* (*Spotify, Netflix, etc.*). Considera-se que alcançar certa diversidade é importante para que os resultados não fiquem restritos a um cenário específico.

Conforme pode ser visualizado na figura 4, dentre os vinte entrevistados tem-se dez indivíduos do sexo feminino e dez indivíduos do sexo masculino, uma média de trinta e cinco anos de idade, onze indivíduos casados ou em uma união estável e nove indivíduos solteiros, dez possuindo pelo menos um filho e dez sem filho(s). Em cada uma das empresas caracterizadas anteriormente, entrevistou-se um gestor e três colaboradores com distintas funções, responsáveis pelas áreas de *marketing*, recursos humanos, comercial/clientes, *businessintelligence*, projetos, infraestrutura e administrativa. Verifica-se indivíduos que atuam nas respectivas empresas há somente um ano até indivíduos que trabalham há dezenove. Assim como em relação às características das empresas, considera-se que se alcançou uma diversidade de perfil de entrevistados, o que pode contribuir para os resultados.

Além das características individuais supracitadas, considera-se relevante apresentar o perfil de comportamento de *cyberloafing* dos entrevistados. Portanto, elaborou-se uma matriz de posicionamento de acordo com as diferentes práticas de uso das TICs para fins pessoais no ambiente de trabalho que cada indivíduo unidade de análise manifestou desempenhar, apresentada na figura 5.

Figura 5. Matriz de posicionamento das práticas de *cyberloafing* manifestadas pelos indivíduos unidades de análise

Práticas de <i>Cyberloafing</i>	Entrevistados																				T
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	
Acessar redes sociais virtuais	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	×	16
Participar de conversas em redes sociais virtuais (<i>chat</i>)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
Checar / Receber /Enviar e-mails não relacionados ao trabalho	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	19
Acessar sites / apps de notícias	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	18
Assistir videoaulas	×	×	×	×	×	✓	×	×	✓	×	×	×	✓	✓	×	×	×	✓	✓	×	6
Estudar / ler online	×	×	×	×	×	×	✓	×	✓	×	✓	×	✓	✓	×	×	✓	✓	✓	✓	9
Assistir séries / filmes	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	1
Assistir vídeos	×	✓	×	×	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×	×	✓	8
Ouvir músicas	×	✓	×	×	×	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	12
Acessar / comprar em sites / apps de e-commerce	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	×	✓	✓	×	×	12
Acessar sites / apps de finanças / bancários	✓	×	×	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	×	×	✓	✓	×	×	12
Procurar emprego	×	×	×	×	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	1
Fazer download de conteúdo pessoal	✓	×	×	✓	✓	×	×	×	✓	✓	✓	×	✓	×	×	×	✓	✓	✓	×	10
t	7	7	5	5	8	8	9	5	11	7	11	2	11	9	2	5	8	10	9	5	

Legenda: ✓ = Praticada; × = Não praticada; T = Total de entrevistados que praticam cada atividade (n / 20); t =total de atividades praticadas por cada entrevistado (n / 13);

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Tendo em vista os dados demonstrados na figura 5, pode-se constatar uma significativa manifestação de práticas de *cyberloafing* pelos entrevistados, sendo que treze indivíduos unidades de análise alegaram desempenhar sete ou mais práticas de *cyberloafing* diferentes. Dentre essas práticas, salientam-se a participação em conversas em redes sociais virtuais (*chat*), referido como uma atividade praticada por todos os entrevistados, os quais destacaram o uso do *WhatsApp* e do *Messenger* do *Facebook*; a checagem, recebimento ou envio de *e-mails* não relacionados ao trabalho, praticado por dezanove; acesso a *sites* ou *apps* de notícias praticado por dezoito e o acesso às redes sociais virtuais praticado por dezesseis. Cabe ressaltar que os indivíduos que trabalham em empresas que restringem o uso pessoal das TICs por intermédio de bloqueios alegaram engajar-se em comportamentos de *cyberloafing* utilizando seus *smartphones* e planos de *internet* móvel particulares.

Conhecendo os contextos e unidades de análise do presente estudo, nos tópicos a seguir apresentam-se e discutem-se os resultados referentes às percepções acerca de consequentes do comportamento de *cyberloafing*.

4.1 PERCEPÇÕES DE CONSEQUENTES NEGATIVOS DO COMPORTAMENTO DE *CYBERLOAFING*: PERDAS EMPRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

O ambiente organizacional contemporâneo permeado de dispositivos tecnológicos e constituído por indivíduos cada vez mais engajados à tais tecnologias caracteriza-se por vivenciar um constante e complexo desafio. Ao mesmo tempo que o avanço tecnológico e a intensa relação humano-tecnologia

possibilitam diversas oportunidades às empresas, este contexto pode envolver algumas ameaças, principalmente de ordem comportamental (Tarafdaret *et al.*, 2015; Venkatraman *et al.*, 2018).

Nesse sentido, apesar da miríade de benefícios oportunizados pelas TICs às organizações, sendo estas fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva, essas tecnologias também despertam comportamentos de ordem desviante por parte dos indivíduos no ambiente de trabalho. Koay e Soh (2018) relacionam essa questão ao paradoxo da produtividade trazido à tona por Brynjolfsson em 1993, uma vez que TICs implementadas visando melhorias na produtividade e eficiência podem vir a serem utilizadas de maneira inadequada, gerando efeito contrário ao desejado.

Sendo assim, ao engajar-se no comportamento de *cyberloafing* o indivíduo pode vir a sofrer perdas em sua produtividade e eficiência. Esses prejuízos podem afetar tanto o profissional quanto a empresa como um todo posto que tais práticas abrem brechas para falhas na execução de tarefas e no cumprimento de prazos (Ramayah, 2010; Jandaghi *et al.*, 2015; Andreassen, Torsheim e Pallesen, 2014). Um dos motivos pelo qual o comportamento pode acarretar efeitos negativos é a distração digital, uma vez que o uso dessas tecnologias para assuntos não pertinentes aos interesses organizacionais ocasiona um desvio de concentração e foco, podendo comprometer a realização de suas demandas em quantidade e qualidade (Cappelozza, Moraes e Muniz, 2017).

Perdas em produtividade e eficiência como consequente negativo do comportamento de *cyberloafing* foram percebidos pelos entrevistados da presente pesquisa. Em suas falas, tais indivíduos destacaram, sobretudo, a eminente distração e desconcentração gerada pelos dispositivos tecnológicos e funcionalidades proporcionadas pela *internet*, demonstrando-se cientes dos possíveis prejuízos envolvidos.

“Ah, eu acho que tem o malefício da distração, né, de tu acabar usando muito a tecnologia e te desfocar. As pessoas tão trabalhando, numa reunião, num negócio e se distraem com o celular, com o Facebook no celular apitando lá. Então assim eu acho que no momento que tu não tá focado a qualidade do teu trabalho cai, tu deixa passar algum detalhe. Por exemplo, tu tá homologando algum valor, tu não homologou ele corretamente, tu não avaliou ele certo né por esses motivos de distração”. (E6)

“Eu vejo muita distração. Isso fica muito claro. Elas (TICs como redes sociais virtuais) acabam sendo uma distração e tu perde o foco no teu principal objetivo que seria o teu trabalho, tu deixa de realizar tarefas pra se distrair nas redes sociais. Perde teu tempo produtivo na verdade”. (E11)

“Se eu tô no meio de uma tarefa importante e de repente vem uma mensagem no celular e eu vou olhar aquilo já quebrou a minha linha de raciocínio. Aqui, todas as tarefas exigem concentração, em basicamente tudo, desde o atendimento ao cliente, ou tá desenvolvendo um código, ou tá trabalhando num projeto e se precisa sim de atenção única. Então, sempre que se tem distração em momentos que tu necessita de muita concentração é muito ruim, vai estourar em algum lado”. (E17)

“É um problema, por que te ocupa, te toma tempo em cima daquele negócio que muitas vezes não te traz informação de diferencial importante, é só um time killer. Gera desconcentração, falta de foco, o cara demora mais pra fazer uma ação ou fica postergando o início, eu acho que essa parte de distração que esses sites nos gera dentro do ambiente de trabalho é bastante

negativo. Só que não é fácil de medir o quanto de produtividade se perdeu, como num processo fabril, por exemplo. Quando a gente se desconcentra a produtividade baixa”. (E18)

Nesse sentido, pode-se perceber nos relatos dos entrevistados as notificações do smartphone e as redes sociais são os aspectos que mais provocam a distração e, conseqüentemente, perdas em produtividade e eficiência. Ademais, foi salientado o prejuízo para o prosseguimento das demandas organizacionais da equipe como um todo, uma vez que a distração pelo comportamento de cyberloafing pode atrasar os processos dos demais colaboradores.

“Principalmente essa questão de deixar as demandas pra depois e ficar nas redes sociais num local que tu precise, muitas vezes, uma tarefa que é tua, que uma outra pessoa pra dar continuidade, precisa dessa conclusão. Depende de outra pessoa. Então, enquanto essa pessoa fica se distraíndo nas redes sociais ela não faz essa tarefa e a outra pessoa não consegue dar continuidade. Então isso acaba afetando todo um ciclo se tu não focar nas tarefas, isso eu vejo muito”. (E12)

“Por que aqui se você não abastece o seu colega com a próxima informação ou sistema, a gente não chega no próximo passo. Daí ninguém consegue entregar os projetos, as tarefas nos prazos estabelecidos”. (E9)

Constatou-se também que as perdas de concentração e tempo em virtude do comportamento de cyberloafing mencionadas pelos participantes da pesquisa foram relacionadas pelos mesmos com aspectos referentes a falta de autocontrole, nos quais o indivíduo acaba deixando de limitar o tempo despendido. Essa falta de autocontrole pode ser oriunda, em casos mais graves, de uma compulsão pelo uso de tais dispositivos, configurando um uso problemático (Yan e Yang, 2014; Keser, Kavuk e Numanoglu, 2016).

“O Facebook, as redes sociais, acho que no horário de trabalho é algo que demanda muito autocontrole. Não sei se as pessoas hoje em dia tem esse autocontrole todo. Na verdade acho que falta autocontrole em relação ao tempo de uso e daí elas se perdem, se torna exagerado e prejudicial”. (E1)

“Ah, tem aquela sensação de querer tá sempre por dentro do que tá acontecendo e as vezes até coisas que não dizem respeito ao momento em que tá ali né, de ambiente de trabalho. Mas é aquela compulsão pela tecnologia. Acho exagerado, a pessoa perde o limite assim né, digamos, a noção. (E4)

“Quando o celular tá apitando e aí aquela luzinha azul tá piscando e tu fica agoniada pra saber o que que tá acontecendo né. Por isso eu uso bastante, uso aqui dentro e uso fora também. Eu acho que eu uso demais. Eu acho que eu uso um percentual maior do que eu deveria e acabo me atrapalhando nesse sentido de usar mais do que deveria”. (E6)

“O que elas podem limitar é que me tira a concentração, às vezes tu: ... ‘ah, eu vou dar uma olhadinha’, só que tu acaba ficando muito tempo. Às vezes, talvez isso de eu ‘só quero dar uma olhadinha’, mas, quando vê eu tô olhando demais. Quando vê eu já tô há uma hora ali navegando e daí eu perco esse tempo de trabalho”. (E10)

É salientado na literatura que TICs como redes sociais virtuais são desenvolvidas mediante estratégias para cativar seus usuários prontamente, atraindo sua atenção por longos períodos. Os

desenvolvedores cada vez mais utilizam a rolagem infinita (apresentar o conteúdo em uma única página ao invés de espalhá-lo por uma série de páginas) e a gamificação (usar experiência de jogos na realização de atividades) instigando seus usuários a consumirem mais tempo que o pretendido (Neyman, 2017). Nesse sentido, as notificações e as possibilidades de interações sociais ativam um sistema de recompensa no cérebro do indivíduo, gerando uma resposta positiva no seu psicológico capaz de interferir diretamente no desempenho profissional e produtividade do indivíduo uma vez que provoca a perda de concentração e interrupção da execução de atividades laborais (Cappelozza, Moraes e Muniz, 2017).

Em suma, pode-se constatar nos relatos dos entrevistados que estes percebem as perdas em produtividade e eficiência como um conseqüente negativo do comportamento de cyberloafing, principalmente no que diz respeito ao poder de distração de TICs como as redes sociais virtuais e o smartphone e na falta de auto controle em relação ao tempo despendido nesse uso, fazendo com que percam o foco e também prejudicando o prosseguimento das demandas do trabalho e dos processos dos demais integrantes da equipe. Considerando tal conseqüente negativo, a seguir, apresentam-se os conseqüentes positivos percebidos pelos entrevistados da presente pesquisa.

4.2 PERCEPÇÕES DE CONSEQUENTES POSITIVOS DO COMPORTAMENTO DE CYBERLOAFING: RESTABELECIMENTO EM SITUAÇÕES DE FADIGA E ESTRESSE E EQUILÍBRIO DAS ESFERAS PESSOAL E PROFISSIONAL

No contexto do setor de TIC, caracterizado por ambientes organizacionais tecnológicos e dinâmicas complexas, as funções e demandas laborais exigem dos trabalhadores dedicação e esforços intensos. Nesses casos é comum que os indivíduos passem a sentirem-se sobrecarregados em seus processos mentais, apresentando sintomas de estresse e fadiga no ambiente de trabalho (Carlotto, 2010). Nesse sentido, o comportamento de cyberloafing pode ser considerado uma iminente válvula de escape ou restabelecimento para o indivíduo em situações de fadiga ou estresse. Sendo assim, a utilização dessas tecnologias para fins particulares de maneira controlada e com o objetivo de retomar o ânimo e a disposição, permite ao trabalhador se recompor (Coker, 2013; Jandaghi et al., 2015; Salinas e Farfán, 2017). Esse conseqüente positivo do comportamento de cyberloafing é percebido pelos entrevistados na presente pesquisa e manifestados em suas falas.

“Faz parte do que a gente faz, do tipo de trabalho, parar certo momento, dar uma relaxada, vai ver um site que tem mais interesse, acessar uma rede social, reduzir um pouco o que tá fazendo, aquela tarefa que tá estressando, pra poder dar uma relaxada e então voltar. Eu acho uma coisa interessante pra desestressar, pra poder dar uma respirada. Pra poder engatar a próxima tarefa ou continuar numa atividade que demande muita energia”. (E1)

“Eu uso muito, no sentido de usar o WhatsApp quando eu tô estressada com alguma coisa, conversar com uma amiga, conversar com o marido, procurar uma irmã ou alguém pra dar um apoio no sentido de: ... ‘ai tô estressada, preciso mudar o assunto e falar sobre outras coisas’. O WhatsApp pra mim é uma fuga nesse sentido tá. Eu consigo fugir da minha rotina do estresse



do trabalho ali com isso, né. Participo de alguns grupos também no WhatsApp e isso faz com que eu consiga me desligar um pouquinho nesse sentido”. (E6)

“A gente não abre mão da tecnologia mesmo que o fruto daquele estresse tenha sido gerado pelo uso da tecnologia. Eu acho que a tecnologia ela sempre ajuda de alguma forma, por exemplo, qualquer conteúdo mais light que a gente acessa nos ajuda a desestressar e espairecer, ouvir uma música, ver um vídeo, funciona nesses casos”. (E13)

“Não existe essa coisa de a pessoa só trabalha, trabalha, trabalha, né? Tem que ter esses momentos pra desestressar, relaxar, também é super positivo no ambiente de trabalho. Poxa, eu tô muito estressado com uma coisa, eu vou dar um tempo, vou tomar um café, vou olhar minhas redes sociais, vou olhar algumas fotos, alguma coisa que eu vá fazer que eu dê uma recarregada e isso eu acho bem legal. Auxilia até por que as vezes tu acaba rendendo menos pelo próprio cansaço né”. (E17)

Apesar do comportamento de cyberloafing caracterizar um desafio para as organizações contemporâneas devido, principalmente, à iminente perda em produtividade, o fenômeno em questão pode ser analisado por uma perspectiva positiva. Nesse sentido, tendo em vista as inúmeras funcionalidades proporcionadas pelas TICs, destaca-se a possibilidade de tal comportamento permitir um restabelecimento em situações de fadiga e estresse, beneficiando o trabalhador e a empresa como um todo e, inclusive, podendo até favorecer a produtividade do indivíduo (Coker, 2013; Jandaghi et al., 2015; Salinas e Farfán, 2017).

Explica-se essa relação paradoxal uma vez que indivíduos estressados ou cansados em virtude de suas demandas laborais e da dinâmica da organização ou setor em que atuam podem vir a tornarem-se ineficazes ou menos produtivos. Isso por que esses sentimentos geram efeitos fisiológicos e psicológicos que inibem o trabalhador de desempenhar suas atividades integralmente conforme o esperado (Jex et al., 2007). Sendo assim, apesar dos entrevistados perceberem o lado negativo relativo à perda de tempo e concentração ao engajarem-se no cyberloafing, os mesmos salientam a importância de utilizarem as tecnologias para fins pessoais no ambiente de trabalho em momentos que estão se sentindo estressados ou cansados, de modo a recuperar-se e retomar suas tarefas.

Ainda relacionado à rotina organizacional contemporânea que se caracteriza por ser mais acelerada e intensa, o que pode vir a sobrecarregar os indivíduos, cabe ressaltar que essa dinamicidade não se restringe somente ao ambiente de trabalho, uma vez que os indivíduos atuam socialmente em diferentes papéis, o que inclui suas relações familiares. Nesse sentido, tendo em vista que os papéis sociais dos indivíduos coexistem paralelamente, estes vivenciam um constante desafio: equilibrar os domínios pessoal e profissional de sua vida de modo com que ambas as necessidades sejam atendidas. Sendo assim, a quantidade de demandas pessoais e profissionais e a importância atribuída a cada uma pelo indivíduo vai definir o quanto este permeará ambas as esferas, seja em ambiente laboral ou familiar (Clark, 2000).

Nesse contexto, verifica-se que o comportamento de cyberloafing pode vir a ser positivo uma vez que auxilia o trabalhador a gerenciar sua vida particular embora encontrando-se fisicamente na

organização (Konig e de La Guardia, 2013; Soh, Koay e Chew, 2017). Desta forma, na presente pesquisa, foi percebido pelos entrevistados que o uso das TICs para fins pessoais no ambiente de trabalho contribui positivamente em seus esforços para equilibrar suas demandas familiares com as profissionais.

“Me ajuda a resolver as coisas lá em casa, tipo, meu marido trabalha a mesma hora que eu então poder usar o celular, falar no Whats, essas coisas são boas pra gente se organizar mesmo, tipo: ... ‘ah, vou almoçar em casa hoje’... ‘Tu passa no super pra mim?’ Essas coisas pra organizar a vida pessoal mesmo”. (E3)

“O Whats eu uso bastante no trabalho pra me comunicar principalmente com a minha filha. E isso é positivo pra mim por que eu até trabalho mais tranquila ao saber que a minha filha me respondeu um Whats que tá tudo bem no dia dela. Se eu não tivesse o WhatsApp e o contato com ela eu já ficaria mais preocupada. Então toda essa questão até me ajuda a desempenhar melhor minhas atividades profissionais, por que vou estar tranquila, como se eu estivesse lá com a minha filha”. (E4)

“Eu tenho um filho pequeno, ele tem meses, eu recém voltei de licença pra trabalhar, então eu ficaria muito ansiosa se eu não tivesse notícias dele durante o dia né. Todo mundo pergunta: ... ‘ah, como é que foi a tua volta ao trabalho?’. E eu sempre falo que achei que fosse ser mais difícil, sabe? Mas como eu consigo ter notícias do meu filho, tipo, em tempo real, então assim, isso me tranquiliza muito e eu trabalho melhor com certeza, sabendo tudo que tá acontecendo com meu filho”. (E7)

“Acho que é importante não se desconectar da família, acho que esse é um ponto a se pensar, faz bastante sentido pra mim. Hoje em dia a gente passa a maior parte do nosso dia aqui na empresa e poder estar em contato com a família, ainda que longe, é importante manter esse contato com a minha família enquanto não tô com eles, saber do meu filho, da minha esposa, enfim, é algo que eu não abro mão”. (E18)

Ao analisar as falas dos entrevistados, pode-se perceber que a importância atribuída pelos indivíduos ao uso das TICs no ambiente de trabalho como forma de atender suas demandas pessoais, principalmente as familiares. Pode-se relacionar tais percepções com o conceito de mobilidade proporcionada, principalmente, pelo smartphone que, conectado à alguma forma de rede de internet, viabiliza ao indivíduo uma sobreposição de contextos no qual o mesmo exercer seus diferentes papéis sociais de maneira ampla, independentemente do tempo e espaço em que se encontra (Corso, Cavedon e Freitas, 2015). Nesse sentido, a acessibilidade à esses dispositivos permite que as demandas pessoais e familiares dos indivíduos sejam atendidas durante seu expediente (tempo) e no seu ambiente de trabalho (espaço).

Somado a isso cita-se a comunicação síncrona facilitada por softwares como o WhatsApp. Esse recurso tecnológico tem como principal característica a comunicação íntima e imediata cujos usuários trocam informações em tempo real de maneira privada com uma ou mais pessoas (Church e Oliveira, 2013). Portanto, o WhatsApp pode contribuir para o gerenciamento de aspectos da vida pessoal dos indivíduos, ainda que em ambiente laboral, com a vantagem de possibilitar uma comunicação instantânea.

Esses aspectos tornam-se ainda mais benéficos considerando o fato que as demandas pessoais e familiares e as demandas profissionais podem vir a ser conflitantes para o indivíduo uma vez que recursos como seu tempo e energia são finitos e que, em algumas situações, há a necessidade de priorizar um domínio em detrimento do outro (Halbesleben e Zellars, 2007). Nesse sentido, o comportamento de *cyberloafing* emerge como alternativa para alcançar o equilíbrio entre o trabalho e família, suscitando efeitos positivos tanto para o indivíduo e seus entes quanto para a organização em que este trabalha uma vez que tal conflito pode prejudicar ambas as esferas de sua vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados obtidos, pode-se concluir que se alcançou o objetivo geral proposto pela presente pesquisa de investigar a percepção de trabalhadores usuários de TICs em organizações acerca dos consequentes negativos e positivos do comportamento de *cyberloafing*.

Dentre os consequentes negativos do comportamento de *cyberloafing* encontrados na teoria sobre o tema, foram percebidas pelos indivíduos unidades de análise e manifestados em seus relatos perdas em produtividade e eficiência (Ramayah, 2010; Andreassen, Torsheim e Pallesen, 2014). Verificou-se na fala dos entrevistados um destaque para as distrações acarretadas pelas notificações do *smartphone* e pelas redes sociais como os aspectos que mais provocam perdas em produtividade e eficiência, prejudicando inclusive os demais colegas de equipe no prosseguimento de suas tarefas (Cappellozza, Moraes e Muniz, 2017).

Apesar desse consequente negativo do comportamento de *cyberloafing* ter sido manifestado de maneira significativa, também foram percebidos pelos trabalhadores entrevistados consequentes positivos como o restabelecimento em situações de fadiga e estresse e o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional. Nesse sentido, verificou-se que o uso das TICs para fins pessoais no ambiente de trabalho pode auxiliar o trabalhador a restabelecer-se e retornar às demandas laborais além de permitir que este atenda suas demandas familiares durante o expediente (Konig e De La Guardia, 2013; Ng, Shao e Liu, 2016; Arshad, Aftab e Bukhari, 2016; Soh, Koay e Chew, 2017).

Ressalta-se que os resultados foram coletados a partir de indivíduos que variaram quanto à idade, gênero, estrutura familiar, função na organização em que trabalham e tempo de atuação e que se investigou o fenômeno em contextos de empresas que permitem o uso das TICs para fins pessoais no ambiente de trabalho e em empresas que restringem tal uso. Apesar dessa diversidade, o fato das percepções serem semelhantes permite inferir que o comportamento de *cyberloafing* emerge, a princípio, de uma sociedade cada vez mais ligada às tecnologias que vivencia ambientes organizacionais também munido de diferentes *hardwares* e *softwares* essenciais para a realização de seu negócio (Koay e Soh, 2018). Nesse contexto de intenso e extenso contato com as TICs, o fenômeno torna-se corriqueiro. Cabe também ressaltar os aspectos de uso excessivo das TICs constatados em

algumas falas, fazendo com que o indivíduo perca seu autocontrole e passe a utilizar tais dispositivos impulsivamente de maneira demasiada e em momentos inadequados como entre demandas laborais que exigem severa atenção (Yan e Yang, 2014; Keser, Kavuk e Numanoglu, 2016).

Portanto, ao considerar o contexto em que o fenômeno ocorre, pode-se auferir seus efeitos negativos e positivos coexistem e incidem, ambos, na produtividade do indivíduo. Pelo lado desfavorável, o comportamento de *cyberloafing* é capaz de distrair os indivíduos durante a execução de suas tarefas laborais, fazendo com que os mesmos percam tempo e foco. Em contrapartida, pode proporcionar benefícios à sua produtividade e bem-estar ao contribuir no restabelecimento do indivíduo em situações de fadiga e estresse oriundas de questões do trabalho e para o alcance do equilíbrio entre suas demandas profissionais e familiares.

Nesse sentido não é apropriado obter uma conclusão definitiva acerca dos consequentes negativos e positivos do *cyberloafing*, tampouco fazer um juízo de valor sobre qual lado se sobressairia frente ao outro. Isso por que o rápido avanço tecnológico origina diferentes tipos de comportamento relacionados ao uso das TICs assim como existem diferentes antecedentes situacionais/ambientais ou individuais e cada um desses pode desempenhar um efeito distinto para o indivíduo e organização (Koay e Soh, 2018).

Essa reflexão acerca da percepção conjunta dos consequentes positivos e negativos do *cyberloafing* por trabalhadores usuários de TICs é proposta pela presente pesquisa como contribuição para a teoria sobre o tema. Pretendeu-se contribuir com os estudos teóricos de Koay e Soh (2018) e Kim e Christensen (2017) salientando empiricamente que indivíduos que praticam e convivem com tal comportamento percebem ambos os lados do uso das TICs para fins pessoais no ambiente de trabalho. Já para a prática gerencial, o que se propõe com os resultados apresentados é um olhar abrangente do *cyberloafing*, sem tratá-lo unicamente como um comportamento desviante mas também sem negligenciar seus potenciais efeitos adversos. Principalmente no que diz respeito ao delineamento das políticas organizacionais relacionadas ao uso das TICs para fins pessoais, uma vez que um posicionamento muito rígido pode suscitar insatisfação dos colaboradores que podem passar a burlar os mecanismos de controle (Messarra; Karkouljian; McCarthy, 2011; Koay e Soh, 2018).

Ainda que tenha atingido os objetivos estabelecidos contribuindo para o avanço da teoria e para a prática gerencial, reconhece-se que o presente estudo apresenta limitações. Por ser um estudo qualitativo com um número reduzido de participantes da pesquisa, os resultados obtidos e a interpretação realizada pela pesquisadora não podem ser considerados extensivos a outras realidades, uma vez que podem ser particulares aos indivíduos analisados. Sendo assim sugere-se para pesquisas futuras que combinem os resultados desta pesquisa com o modelo proposto por Kim e Christensen (2017) de modo que um instrumento de coleta de dados quantitativos possa ser elaborado e validado, permitindo análises dos dois ângulos do *cyberloafing* com uma amostra significativa de indivíduos.



AGRADECIMENTOS

Agradecemos a CAPES pelo apoio no desenvolvimento da pesquisa.



REFERÊNCIAS

Andreassen, C., Torsheim, T., & Pallesen, S. (2014). Predictors of use of social network sites at work—a specific type of cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(4). Arshad, M., Aftab, M., & Bukhari, H. (2016). The Impact of Job Characteristics and Role Stressors on Cyberloafing: The Case of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(12).

Askew, K., Buckner, J., Taing, M., Ilie, A., Bauer, J., & Coover, M. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36. Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Blanchard, A., & Henle, C. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.

Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 66-77.

Cao, X., Guo, X., Vogel, D., & Zhang, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. *Internet Research*, 26(2), 529-545.

Cappelozza, A., Moraes, G., & Muniz, L. (2017). Uso Pessoal das Tecnologias no Trabalho: Motivadores e Efeitos à Distração Profissional. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 605-626.

Creswell, J. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. 3ª ed. Porto Alegre: Penso Editora.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.

Derin, N., & Gökçe, S. (2016). Are cyberloafers also innovators?: A study on the relationship between cyberloafing and innovative work behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 694-700.

Franco, M. (2008). *Análise de Conteúdo*. 3ª ed. Brasília: Liber Livro Editora.

Hadlington, L., & Parsons, K. (2017). Can cyberloafing and Internet addiction affect organizational information security?. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 20(9), 567-571.

Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.

Holguin, E. (2016). *Strategies functional managers use to control cyberloafing behaviors* (Doctoral dissertation). Retrieved from Walden University Dissertations and Doctoral Studies. Jandaghi, G., Alvani, S., Matin, H., & Kozekanan, S. (2015). Cyberloafing management in organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349.

Khansa, L., Kuem, J., Siponen, M., & Kim, S. S. (2017). To cyberloaf or not to cyberloaf: The impact of the announcement of formal organizational controls. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 141-176.

Kim, S., & Christensen, A. (2017). The Dark and Bright Sides of Personal Use of Technology at Work: A Job Demands–Resources Model. *Human Resource Development Review*, 16(4).



Kim, K., Triana, M., Chung, K., & Oh, N. (2016). When do employees cyberloaf? An Interactionist perspective examining personality, justice, and empowerment. *Human Resource Management, 55*(6), 1041-1058.

Koay, K., & Soh, P. (2018). Does Cyberloafing Really Harm Employees' Work Performance?: An Overview. In *International Conference on Management Science and Engineering Management* (901-912). Springer, Cham.

Koay, K., Soh, P., & Chew, K. (2017). Antecedents and consequences of cyberloafing: Evidence from the Malaysian ICT industry. *First Monday, 22*(3).

König, C., & De La Guardia, M. (2014). Exploring the positive side of personal internet use at work: Does it help in managing the border between work and nonwork?. *Computers in Human Behavior, 30*, 355-360.

Lim, V. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior, 23*(5), 675-694.

Lumiun (2017). *Perfil de Utilização da Internet nas Empresas*. <https://www.lumiun.com/blog/sete-em-cada-dez-colaboradores-acessam-redes-sociais-no-trabalho/>
Messarra, L., Karkoulian, S., & McCarthy, R. (2011). To restrict or not to restrict personal internet usage on the job. *Education, Business and Society, 4*(4), 253-266.

Ng, J., Shao, I., & Liu, Y. (2016). This is not what I wanted: The effect of avoidance coping strategy on non-work-related social media use at the workplace. *Employee Relations, 38*(4), 466-486.

O'Neill, T., Hambley, L., & Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office. *Computers in Human Behavior, 34*, 291-298.

Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior, 86*, 147-152.

Ramayah, T. (2010). Personal web usage and work inefficiency. *Business Strategy Series, 11*(5), 295-301.

Salary.com (2018). Why & How Your Employees are Wasting Time at Work? <https://www.salary.com/articles/why-how-your-employees-are-wasting-time-at-work/>

Salinas, E. & Farfán, G. (2017). Análisis e impacto del ocio cibernético en las organizaciones. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación, 1*(9).

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M., (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso. Sheikh, A., Atashgah, M., & Adibzadegan, M. (2015). The antecedents of cyberloafing: A case study in an Iranian copper industry. *Computers in Human Behavior, 51*, 172-179.

Soh, P., Koay, K., & Chew, K. (2017). Conceptual view of Cyberloafing and Non-Work Domain. In *SHS Web of Conferences, 33*, EDP Sciences.

Son, J., & Park, J. (2016). Procedural justice to enhance compliance with non-work-related computing (NWRC) rules: Its determinants and interaction with privacy concerns. *International Journal of Information Management, 36*(3), 309-321.

Stake, R. 2016. *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.