

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PESSOAL E PROFISSIONAL NO TELETRABALHO: EXEMPLOS DE MULHERES SERVIDORAS EM UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Natasha de Brito¹ | <http://orcid.org/0009-0009-1547-8414>
Patricia Kinast de Camillis¹ | <http://orcid.org/0000-0002-8491-9027>

Submetido: 11/06/2024 | Aprovado: 17/02/2025 | Publicado: 13/08/2025
Editor associado: Rafael Fernandes de Mesquita
DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2025id8563>

Resumo - O artigo analisa as estratégias utilizadas por mulheres servidoras públicas que adotaram o teletrabalho para a realização de suas atividades laborais em um Tribunal de Justiça do Brasil. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, com entrevistas semiestruturadas e utilizando-se Análise de Conteúdo. O desenvolvimento da pesquisa permitiu compreender que, do ponto de vista da organização da sociedade atual e das estruturas familiares, a mulher continua sendo a maior responsável pelos cuidados domésticos e dos familiares em geral. Em contrapartida, o teletrabalho foi apontado como alternativa para que a mulher continue se fortalecendo no trabalho, ainda que a sobrecarga de funções familiares seja uma realidade. A partir dessa constatação, as estratégias utilizadas pelas mulheres pressupõem uma rede de apoio eficiente. Conclui-se que as dificuldades encontradas têm sido gradualmente ultrapassadas pelas estratégias de gestão pessoal, de tempo e de produtividade desenvolvidas a fim de que seja possível o desempenho da mulher em todas as suas funções. Isso indica ainda um espaço de atuação das organizações para apoiar as mulheres em teletrabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho; Trabalho remoto; Mulheres; Serviço Público.

PERSONAL AND PROFESSIONAL MANAGEMENT STRATEGIES IN TELEWORKING: EXAMPLES OF WOMEN SERVANTS IN A COURT OF JUSTICE

Abstract - The article analyzes the strategies used by female public servants who adopted teleworking to carry out their work activities in a Court of Justice in Brazil. To this end, an exploratory qualitative research was carried out, with semi-structured interviews and using Content Analysis. The development of the research allowed us to understand that, from the point of view of the organization of today's society and family structures, women continue to be most responsible for domestic and family care in general. On the other hand, teleworking was highlighted as an alternative for women to continue strengthening themselves at work, even though the overload of family functions is a reality. Based on this observation, the strategies used by women presuppose an efficient support network. It is concluded that the difficulties encountered have been gradually overcome by personal, time and productivity management strategies developed so that women can perform in all their roles. This also indicates a space for organizations to act to support women in teleworking.

Keywords: Teleworking; Remote work; Women; Public service.

¹ Centro Universitário Alves Faria

1 INTRODUÇÃO

A pandemia gerada pela COVID 19 gerou um contexto social totalmente novo nas mais diversas áreas da vida da população mundial, e não foi diferente em relação à forma de trabalho dos servidores públicos, especialmente quando a modalidade de trabalho remoto passou a ser a única possível. Entretanto, o teletrabalho não era exatamente uma novidade no Poder Judiciário Brasileiro. É preciso destacar que o órgão regulador e de controle do Poder Judiciário Brasileiro é o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). É este órgão que, entre outras atribuições, determina as diretrizes gerais que devem ser seguidas por todos os outros Tribunais – inclusive no que se refere às formas e requisitos gerais para que cada Tribunal possa, também, regulamentar e implementar o trabalho remoto em seu âmbito interno (Brasil, 1988).

Dessa forma, a Resolução 227 de 15 de Junho de 2016, editada pelo CNJ, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências já específica, em seu artigo 3º, quais são os objetivos gerais do teletrabalho e, em seu artigo 5º, quais são as condições e diretrizes ao gestor da unidade que pretende implementar o sistema de trabalho remoto em sua unidade. Assim, com base nesses parâmetros, cada Tribunal edita sua própria resolução regulamentando o teletrabalho. Ocorre, no entanto, que a implantação dessa forma de trabalho ocorria de forma lenta e sem necessidade de avanço rápido, fato este modificado pela COVID-19,

Nesse contexto, nos últimos anos, passaram a ser publicados, no Brasil, diversas análises sobre o tema – a exemplo de uma pesquisa realizada entre os servidores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal (Filardi, Castro, Zanini, 2020) bem como, um estudo publicado em dezembro de 2020 que analisou a percepção de um grupo de servidores públicos do Judiciário e do Ministério Público da União (Pandini, & Pereira, 2020). Desses estudos observa-se que, embora exista uma necessidade de grande organização pessoal, vários pontos positivos foram destacados pelos entrevistados, sendo os principais a flexibilidade e maior convívio com a família (Filardi, Castro, Zanini, 2020; Pandini, e Pereira, 2020).

De acordo com Rocha e Amador (2018), em leitura sistemática de produções sobre teletrabalho, são observadas predominantemente 3 focos de publicações: aquelas que listam os benefícios do teletrabalho, as que, em uma visão diametralmente oposta, aponta os problemas que surgem com a adoção do trabalho remoto e uma terceira visão, em crescimento, que busca analisar contextos e apontar questionamentos que levem à sociedade como um todo a um lugar de reflexão e transformação (Rocha e Amador, 2018).

Em relação ao teletrabalho na atividade laboral das mulheres, ainda há pouco sobre o tema. No entanto, sabe-se que há uma sobrecarga de funções para o sexo feminino para atender as demandas sociais e organizacionais (Vaz e Gallon, 2023). As mulheres enfrentam maiores dificuldades para ingressar e se manter no mercado de trabalho de forma geral. Nesse sentido, a própria Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou um levantamento cujos dados apontam que, nos anos de pandemia (entre 2019 e 2020), o emprego das mulheres diminuiu, globalmente, 4,2% (OIT, 2021).

Especificamente em relação ao Poder Judiciário Brasileiro, a partir de um estudo realizado pelo CNJ em 2019, verificou-se que as mulheres representam 56,6% do total dos servidores que atuaram no Poder Judiciário nos últimos 10 anos (excluindo-se os cargos da magistratura). Com base nessas informações, identificou-se que existe uma expressiva participação e relevância de servidoras do sexo feminino no serviço público, segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA), publicados em 2020.

É dentro desse quadro de crescentes e rápidas transformações, que se realizou um estudo qualitativo e exploratório com 08 mulheres no qual busca-se explorar as possibilidades de conciliação da vida pessoal e laboral da mulher, de um determinado local em um determinado espaço de tempo. Assim, o objetivo do artigo é analisar as estratégias utilizadas pelas mulheres, servidoras públicas de um Tribunal de Justiça, que adotaram o teletrabalho, para o cumprimento de suas atividades laborais.

A seguir o artigo está dividido em fundamentação teórica com conceitos sobre teletrabalho muitas vezes considerado o mesmo que trabalho remoto, vantagens (benefícios e pontos positivos) e desvantagens (dificuldades e pontos negativos) já identificadas na literatura atual seguindo de breves considerações sobre o histórico das mulheres no mercado de trabalho. No capítulo de metodologia de pesquisa descreve-se os procedimentos adotados de coleta e avaliação dos dados. Após tem-se a apresentação e discussão dos resultados na qual apresenta-se quais foram as estratégias utilizadas pelas mulheres entrevistadas para a gestão pessoal e profissional no teletrabalho e por fim, tem-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE TELETRABALHO

Definir o que é teletrabalho requer atenção em relação à forma como essa organização de tarefas se originou e como acontece atualmente. Em sua origem, podem ser citadas, por

exemplo, produções têxteis realizadas em casa (fora, portanto, do local de trabalho do empregador), enquanto atualmente a ideia de teletrabalho esteja mais ligada à ideia de trabalho a distância realizados por meio de ferramentas tecnológicas. Tais diferenças influenciam, também, as diversas nomenclaturas para essa forma de trabalho ao redor do mundo (Rocha e Amador, 2018).

Especificamente em relação ao trabalho remoto, observa-se que, embora existam diferentes nomenclaturas para se referir ao assunto, a ideia principal é a forma de se organizar o trabalho, baseando-se em dois aspectos principais, quais sejam, a ausência de deslocamento físico e o uso de ferramentas tecnológicas na execução das atividades (Rocha e Amador, 2018). A OIT (Organização Internacional dos Trabalhadores) publicou em fevereiro de 2022, um resumo técnico sobre teletrabalho, elencando uma série de vantagens e desvantagens percebidas com o teletrabalho, principalmente durante o período de pandemia causada pela COVID 19 (ONU, 2022).

Assim, os termos teletrabalho, trabalho remoto e home office tenham, se tornado comuns, é importante resgatar alguns estudos que demonstram que a ideia de se realizar um trabalho em local diverso (considerando o aspecto localização) não é uma ideia recente. De acordo com Pérez, Sánchez e Carnicer (2002), embora a definição do termo teletrabalho seja uma tarefa difícil (por não haver concordância na literatura sobre o tema), algumas características comuns permitem “definir o teletrabalho como o uso parcial de tecnologias de informação e telecomunicações” para permitir que os colaboradores possam acessar suas atividades de locais diferentes e remotos.

Em seguida, destaca que os três principais tipos de trabalho remoto são os realizados no próprio domicílio (desde que tenham ligação com o local de trabalho – não entrando nesse critério os autônomos, por exemplo); em escritórios satélites (disponibilizados pela própria empresa) ou na modalidade móvel (trabalhando, por exemplo, em viagens – dentro de aviões, carros, hotéis). O estudo também destaca benefícios e barreiras ligadas ao teletrabalho. Entre os benefícios, são elencados economia nos custos de construção e aumento na produtividade de recursos humanos. Já em relação às desvantagens, são destacados o acesso à tecnologia e a não integração com a estratégia da empresa Pérez, Sánchez e Carnicer (2002).

Um estudo publicado por Sakuda e Vasconcelos (2005) alguns anos depois, com o objetivo de discutir o teletrabalho, trouxe uma análise comparada entre os conceitos adotados nos Estados Unidos e na Europa, bem como trouxe os critérios utilizados para que se possa definir teletrabalho. De modo amplo, o referido estudo traz que teletrabalho é o uso de

computadores para mudar a geografia do trabalho, apontando, em relação aos estudos norte-americanos, que o teletrabalho é um fenômeno multidimensional, englobando, além da questão da localização, também o uso de tecnologia da informação, a intensidade de conhecimento e as formas de contato (intra e extra-organizacional).

Já em relação aos estudos Europeus, foram observadas 7 classificações possíveis que, embora tenham como referência principal a questão da geografia, elabora subdivisões, identificando, além do trabalho a domicílio, outros locais nos quais o labor poderia, também, ser realizado, tais como centros compostos por várias empresas ou um centro administrado pelo próprio empregador; existência de um escritório flexível; existência de equipes multi-localizadas ou distribuídas; modalidade móvel (que independe do local); concentrativo e internacional (Sakuda e Vasconcelos, 2005).

Uma revisão integrativa da literatura internacional, Leite, Lemos e Schneider (2019), apontam, também, o desenvolvimento e a popularização das tecnologias da informação como causa que trouxe a possibilidade de se “trabalhar de qualquer lugar”. Pontuam que, embora a conceituação continue sendo um fator que dificulta a quantificação e qualificação do fenômeno, para fins científicos, quanto mais ampla a definição, mais interessante será para que se possa estimular o número desses trabalhadores em determinada região.

Segundo Leite, Lemos e Schneider (2019), existe uma forte aceitação mundial dessa modalidade de trabalho, embora o número de trabalhadores nessas condições seja sempre considerado divergente – dada a mencionada dificuldade de conceituação. O estudo continua enumerando outras classificações possíveis que envolvem os seguintes critérios: a localização, o tempo e a periodicidade, as tecnologias de comunicação e informação, o tipo de contrato com o trabalhador e por fim, o tipo de atividade realizada pelo trabalhador (adaptabilidade da tarefa).

Além disso, há que se destacar, também, a classificação realizada em relação aos atores com potencial para serem impactados pelo trabalho remoto, quais sejam: a) o próprio teletrabalhador, b) gestor do teletrabalhador, c) equipe presencial, d) família do teletrabalhador e, e) organizações parceiras e sociedade. São apresentadas também, tanto barreiras à instalação do trabalho remoto, como, por exemplo barreiras organizacionais e de tecnologia da informação (Leite, Lemos e Schneider, 2019).

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO PARA OS TRABALHADORES

Dentro do contexto do serviço público, embora o trabalho remoto seja uma crescente, existem poucos estudos científicos sobre o tema. No entanto, um estudo de caso realizado em um órgão público em Brasília já consegue apontar, sob a perspectiva dos servidores em teletrabalho, diversos pontos positivos, como melhoria na qualidade de vida e melhora na gestão do próprio trabalho (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

Para Leite, Lemos e Schneider (2019) a categoria de benefícios para o teletrabalhador estão divididas em quatro áreas, sendo elas:

- a) o deslocamento evitado,
- b) a vida pessoal (possibilidade de maior equilíbrio, melhoria na vida social),
- c) a vida profissional (geração e aumento de satisfação e qualidade de vida, flexibilidade de horário) e
- d) o desenvolvimento (pessoal e profissional, incluindo as competências individuais, tais como agilidade e proatividade).

Dentro todos os benefícios destacados, o benefício “redução de deslocamento” foi o mais citado em todos os artigos analisados, segundo Leite; Lemos; Schneider (2019).

Já de acordo com Pandini e Pereira (2020), sobressaíram-se como aspectos positivos a oportunidade de conviver mais com a família, mais tempo para se alimentar e se exercitar, maior flexibilidade com a economia de recursos. Os autores ainda apontam a possibilidade de maior flexibilidade, o que aumentou a possibilidade de maior cuidado com alimentação, exercícios, economia de tempo e combustível. A pesquisa de Pandini e Pereira (2020), analisou a percepção de servidores públicos do Poder Judiciário Brasileiro e do MPU. Os servidores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal apontaram a flexibilidade e o maior convívio com a família como vantagens do teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020;

Já na revisão de literatura publicada por Oliveira e Pantoja (2021) foi constatado, também que, a nível individual, existe a vantagem da redução de gastos e tempo com deslocamento, maior autonomia e mobilidade e flexibilidade de horários e melhoria da qualidade de vida, equilíbrio das relações familiares, aumento da produtividade (destaque-se que o referido estudo lista, também, de forma não separada, algumas vantagens para a organização, como redução dos custos organizacionais, melhoria da imagem corporativa da organização).

Já os aspectos negativos, isto é, as desvantagens, de acordo com Pandini e Pereira (2020), é a dificuldade de limitar os espaços laboral/familiar, estresses gerados por cobrança de produtividade e sobrecarga de trabalho doméstico, além do aumento da ansiedade dos colaboradores dentro do contexto pandêmico. Tem-se ainda o aumento da jornada de trabalho e a mudança na rotina (Oliveira e Napomuceno, 2023).

Dentro do aspecto relativo às relações familiares, o trabalho remoto foi apontado, também, como fonte de conflito, uma vez que foram relatadas dificuldades de compreensão dos familiares acerca do teletrabalho, o que gerou interrupções durante a execução das atividades, isolamento social e profissional, diminuição da visibilidade na empresa, sobrecarga de trabalho, preconceito com os colegas em regime presencial (Oliveira e Pantoja, 2021).

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Em relação aos aspectos relacionados às organizações, o estudo de Oliveira e Pantoja (2021), indicou que, de modo geral, mesmo entre os poucos estudos existentes, não existem muitos dados no que se refere a vantagens e desvantagens do teletrabalho para as organizações.

De acordo com Leite; Lemos; Schneider (2019) é possível estabelecer alguns benefícios deste modelo de trabalho para a própria organização. Sendo os seguintes:

- a) desempenho (aumento de motivação),
- b) gestão de pessoas (aumento da retenção, redução de absenteísmo e melhora do recrutamento),
- c) soluciona falta de espaço físico.

A pesquisa realizada por Lima (2018), que descreveu experiências com trabalho remoto nos Tribunais de Santa Catarina e Amazonas, apurou que houve inovação de valor para os Tribunais (ganhos de eficiência) e, para a sociedade, maior efetividade e expansão dos serviços da justiça. De forma mais específica, o estudo demonstrou que a implantação de programas de teletrabalho pode elevar fatores de produtividade que favorecem a celeridade processual e o acesso à justiça.

Já o estudo de Oliveira e Pantoja (2021), que foi realizado sob a perspectiva das organizações (Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações) foram apontadas como vantagens para as organizações o aumento da produtividade, redução de custos organizacionais e melhoria da imagem corporativa da organização.

Com relação às fragilidades, foram indicadas por Leite; Lemos; Schneider, (2019), dentro das classes enumeradas, os seguintes pontos:

a) elementos relacionados as pessoas: o isolamento social, as distrações com atividades domésticas, a transferência de custos, e a visão preconceituosa das pessoas foram também consideradas fragilidades para as organizações que adotam o teletrabalho

b) elementos relacionados aos aspectos profissionais: insegurança do formato por falta de regulamentação específica, redução de promoções, aumento de pressão, redução do convívio social, perda do espírito de equipe, dificuldade de participação com ideias / análises/ decisões e também a dificuldade de criação de vínculos com novas pessoas (Leite; Lemos; Schneider, 2019).

Elencou-se ainda como desvantagens o isolamento social e profissional, a dificuldade de ascensão por menor visibilidade na empresa, dificuldades de comunicação e integração, conflitos entre a vida pessoal e profissional, sobrecarga de trabalho e preconceito dos colegas que estão em regime presencial (Oliveira e Pantoja, 2021).

2.4 AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: BREVES CONSIDERAÇÕES

Para mensurar de forma mais concreta possível a participação da mulher no mercado de trabalho, ao se analisar as últimas décadas, é importante destacar que, segundo dados do IPEA, no Brasil, a taxa de participação das mulheres entre 15 e 59 anos de idade aumentou de 52.5% (em 1992) para 61% (em 2012). Ressalte-se, também, que esse aumento na taxa de ocupação feminina não é um fenômeno que ocorre apenas no Brasil (Scorzafave; Menezes-Filho, 2006; IPEA, 2020).

Ainda dentro do referido estudo (Scorzafave; Menezes-Filho, 2006; IPEA, 2020), foram destacadas, como principais causas de as mulheres continuarem com menor participação no mercado de trabalho (base de dados colhida entre os anos de 1992 e 2012) a presença de filhos, a renda domiciliar per capita e o nível educacional. O estudo apresenta qual o impacto de cada um desses itens em relação à inserção da mulher no mercado de trabalho. O estudo demonstra que a idade escolar dos filhos tem um impacto direto na participação das mulheres no mercado (indicando que se eles têm até 2 anos de idade, a probabilidade dessa participação está reduzida em 17%, por exemplo).

Durante a década de 1990, Bruschini (1994) já alertava que várias são as razões para o ingresso da mulher no mercado de trabalho, tais como: 1. Necessidade econômica (já que, como mencionado, as condições de trabalho – incluindo salário – tornaram-se mais precárias a partir dos anos 70); 2. Anseios econômicos; 3. Transformações nos valores relativos ao papel social da mulher (queda de fecundidade); 4. Acesso às universidades (com a expansão das cidades)

Mesmo considerando toda essa evolução histórica, Rocha-Coutinho (2005) indica que é também uma construção social e cultural a ideia de que a mulher deveria (nessa ideia) estar mais disponível à área “doméstica” do que propriamente inserida no mercado de trabalho. Rocha-Coutinho (2005) pondera que, mesmo em países tido como avançados em suas políticas sociais de gênero, há uma forte ideia de que, como as mães precisam estar próximas e acessíveis para um melhor desenvolvimento psicológico de seus filhos. Dessa forma, não haveria outra forma, considerando essas ideias dominantes nos países ocidentais, se não a de se inserir em uma busca constante por essa conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Um estudo publicado em 2013 apontou que, historicamente, a inserção da mulher no mercado de trabalho ficou marcada no período da Primeira Guerra Mundial indicando que, foi nesse momento que não houve outra opção às mulheres senão ingressarem no mercado de trabalho, a fim de se sustentarem enquanto os homens participavam da primeira guerra (Querino, Domingues, Luz, 2013). Ocorre, contudo, que as primeiras condições de trabalho para as mulheres eram inferiores às dos homens, com jornadas exaustivas e péssimas condições para a realização do próprio trabalho, por exemplo.

Segundo Simões e Hashimoto (2012), embora em 1932 a própria Constituição Federal de 1932 tenha trazido disposições que objetivavam assegurar melhores condições de trabalho para as mulheres (tais como que não haveria distinção de sexo quanto à remuneração; que seria proibido que mulheres grávidas trabalhassem durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois e que também seria proibido despedir mulheres grávidas pelo simples fato de estarem grávidas), algumas práticas consideradas injustas continuaram a acontecer. Diferenças salariais, por exemplo, até hoje, é encontrada no mercado de trabalho. Dados publicados pelo próprio IBGE em 2021 demonstraram que, em 2019, as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de $\frac{3}{4}$ do rendimento dos homens (IBGE, 2021).

Por outro lado, como fator apontado como fator de melhora dos indicadores sociais das mulheres estão as políticas sociais ampliadas ao longo do tempo (IBGE, 2021). Assim, embora a igualdade entre homens e mulheres seja assegurada na Constituição Federal de 1988, observa-se que, na prática, esse comando legal não é apto a transformar a realidade, na prática (Brasil,

1988). Dessa forma, embora a legislação e as políticas públicas sejam sim fatores que favoreçam a inserção e manutenção da mulher no mercado de trabalho, observa-se que outras medidas se fazem necessárias para que essa transformação social seja real.

Nesse sentido, como possível solução não governamental para facilitar e manter as mulheres no mercado de trabalho, um estudo publicado por Ribeiro e Jesus (2016) indicou que as próprias empresas (instituições empregadoras como um todo) podem, elas mesmas, adotar políticas inclusivas, impulsionando a ocupação da mulher, inclusive em altos cargos, garantindo, também, equidade salarial. O estudo aponta que, para isso, os gestores refletem sobre a dinâmica cultural de suas respectivas organizações, bem como sobre o papel social de cada indivíduo.

No Brasil, especificamente no serviço público, segundo dados do IPEA (2020), dentro de uma análise de vínculos por sexo em cada nível federativo, observou-se que, na esfera estadual, as mulheres são maioria entre os servidores públicos, perfazendo totais que oscilam entre 56% e 60%, nas últimas três décadas do funcionalismo público no Brasil.

No entanto, a título de exemplo do que a mencionada pesquisa constatou, dentro do Poder Judiciário, um estudo realizado pelo CNJ em 2019, constatou que as mulheres representam 56,6% do total dos servidores que atuaram no Poder Judiciário (nos últimos 10 anos)¹, excluindo-se, no entanto, os cargos da magistratura – que são considerados, dentro essa estrutura, os de maior hierarquia. Além disso, o CNJ identificou, também, que, especificamente dentro da magistratura nacional (que são os de maior hierarquia, se comparado aos cargos de servidores como analistas e técnicos judiciários), menos de 40% das vagas são ocupadas por mulheres (com uma crescente diminuição do índice de participação feminina nos Tribunais Superiores – o mais alto cargo para magistratura dentro da estrutura no Poder Judiciário) (CNJ, 2019).

Destaca-se que, apesar da sistematização dos obstáculos encontrados pelas mulheres, esse mesmo estudo aponta, como intervenções de gestão que podem funcionar para diminuir essas barreiras encontradas pelas mulheres, a mudança de normas de longas horas, que, nada mais seria do que focar em medidas objetivas para mensuração de produtividade – que é, também, a aposta principal do presente estudo em relação à modalidade de trabalho remoto (Eagly e Carli, 2007).

Tanto é assim que, em 21 de setembro de 2022, foi aprovada pelo Senado Federal uma lei que estabelece que é possível aos pais que possuem filhos pequenos ou com deficiência acordarem uma jornada de trabalho flexível com seus empregadores (Brasil, 2022). Lei esta

que instituído o Programa Emprega + Mulheres, destinado à inserção e à manutenção de mulheres no mercado de trabalho por meio da implementação de diversas medidas, incluindo, entre elas, o apoio à parentalidade por meio da flexibilização do regime de trabalho, que pode ser materializado, dentre outras formas, pelo teletrabalho, conforme artigo 1º, II, alínea “a” da referida Lei).

Seguem os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3 METODOLOGIA

Adotou-se uma abordagem exploratória e qualitativa por esta ser capaz de abarcar a perspectiva dos participantes e sua diversidade, além de considerar a reflexividade dos pesquisadores (Flick, 2009). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com roteiro semi-estruturado elaborado a partir dos objetivos e das categorias elencadas no referencial teórico. Foram entrevistadas 08 servidoras públicas do Poder Judiciário – Tribunal de Segundo Grau. A seleção das servidoras considerou que todas estavam em trabalho remoto no momento da entrevista e que não eram magistradas. As entrevistadas assinaram o Termo de Consentimento. As entrevistas foram gravadas e transcritas de forma desnaturalizada (Nascimento e Steinbruch, 2019) e o anonimato garantido. Todos os procedimentos estão conforme estabelece a LGPD (Brasil, 2018). A seguir, no Quadro 1 os dados gerais das entrevistadas.

Quadro 1: Dados gerais das entrevistadas

Identificação:	Cidade de lotação:	Estrutura familiar:	Tipo de atividade realizada:	Já havia trabalhado de forma remota?
E1	Capital	Casada, com filhos.	Acórdãos e votos.	Iniciou o trabalho remoto em 2022.
E2	Capital	Casada, com filhos	Decisões despachos e sentenças.	Iniciou o trabalho remoto em 2018.
E3	Capital	Casada, com filho.	Execução.	Iniciou o trabalho remoto em 2022.
E4	Interior do Estado.	Casada, com filhos	Escrivaninha. Expedição de certidões e documentos.	Iniciou o trabalho remoto na pandemia.
E5	Interior do Estado	Solteira, sem filhos	Escrivaninha. Expedição de certidões e documentos.	Iniciou o trabalho remoto em 2019.
E6	Capital	Solteira, sem filhos.	Cargo de chefia de escrivania.	Iniciou o trabalho remoto na pandemia.
E7	Capital	Solteira, sem filhos.	Elaboração de decisões.	Iniciou o trabalho remoto na pandemia.
E8	Capital	Casada, com filhos	Certidões, documentos, análise de prazos e petições.	Iniciou o trabalho remoto na pandemia.

Fonte: elaboração própria (2024)

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) em três etapas: pré-análise (exploração do material), tratamento (organização do material), inferência e interpretação dos resultados com base na literatura. As categorias foram consideradas a partir da literatura pesquisada a qual já indicava vantagens, benefícios e pontos positivos do teletrabalho, além de desvantagens dificuldades e pontos negativos. Foi a partir das categorias que se buscou investigar as estratégias adotadas pelas mulheres para realizar a gestão pessoas e profissional enquanto estavam em trabalho remoto.

A seguir, a apresentação, discussão e análise dos resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 SÍNTESE DOS BENEFÍCIOS ENCONTRADOS

A partir da análise das respostas obtidas, foram apontados os principais benefícios (considerado o mesmo que vantagens e pontos positivos) proporcionados pelo trabalho remoto. Veja o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: benefícios ao trabalhador na adoção do teletrabalho

1.	Maior equilíbrio do trabalho com a vida pessoal – qualidade de vida;
2.	Maior flexibilidade de horário – que permite mais tempo de convivência em família e cuidado consigo mesma – qualidade de vida;
3.	Economia de tempo /possibilidade de evitar deslocamentos casa/trabalho/tempo de preparação para o trabalho – economia.

Fonte: elaboração própria (2024)

Os benefícios encontrados vão ao encontro do estudo de Leite e Lemos (2019) que fez uma revisão da literatura até então existente. Por essa razão, mantivemos três das quatro categorias principais de benefícios mencionadas pelo estudo de Leite e Lemos (2019). A categoria que não apareceu foi a relacionada ao Desenvolvimento de Competências.

O maior benefício encontrado, de forma unânime, foi a possibilidade de melhor gestão do tempo e melhor gestão do tempo de trabalho com as demais demandas existentes (principalmente relacionadas às demandas familiares).

A entrevista E8, por exemplo, destacou que o trabalho remoto permite “acompanhar o crescimento dos filhos”. Destacou, também, que o trabalho remoto permite mais tempo com o filho “permite brincar, levar à natação...”

Já a entrevistada E3 destacou que “pôde dar atenção ao filho no café da manhã, preparar uma comida. Ela pôde auxiliar o filho com uma comida melhor. Pôde “conversar na varanda”.

Já a entrevistada E6, embora não tenha filhos, destacou, dentro da categoria “qualidade de vida”, um aspecto interessante, qual seja, a possibilidade de fazer seu tratamento de saúde com maior eficácia e qualidade, pois a possibilidade de estar alguns dias em casa auxiliou de forma significativa em sua recuperação.

Por fim, a entrevistada E5 (também sem filhos e morando com os pais) destacou que essa forma de trabalho permitiu que a servidora conseguisse “ajudar os pais” nas atividades do dia a dia.

Além disso, todas as entrevistadas responderam que, com o trabalho remoto, conseguiram ter mais tempo para cuidar de si mesmas. A entrevistada E4, por exemplo,

destacou que mora em um condomínio de apartamentos que possui academia e, com o trabalho remoto “consegue ganhar bastante tempo”.

Outro destaque de relevância dentro da categoria qualidade de vida, refere-se à economia de tempo com deslocamentos. A entrevistada E1, por exemplo, afirmou que, por morar longe, ao trabalhar de casa, consegue economizar “mais ou menos 2 horas por dia” por não ter que se deslocar ao trabalho.

Já a entrevistada E6 relatou uma economia diária de mais ou menos 40 minutos e a E8 uma economia de 45 minutos em média – além de economizar o “desgaste do carro”.

As entrevistadas E3 e E6 ressaltaram que há, também, uma economia de tempo em relação a “ser arrumar, lavar os cabelos, se maquiar”.

As respostas acima vão ao encontro dos benefícios encontrados por Pandini e Pereira (2020) em um estudo realizado com servidores públicos do Poder Judiciário Brasileiro e do MPU, que destacou, entre seus benefícios, positivos a oportunidade de conviver mais com a família, mais tempo para se alimentar e se exercitar, maior flexibilidade com a economia de recursos.

Nesse sentido, encontramos, também, que, assim como no estudo realizado por Eagly e Carli (2007), a pesquisa aponta que, entre as intervenções de gestão que podem funcionar para diminuir as barreiras encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho está a mudança de normas de longas horas, que nada mais seriam do que focar em medidas objetivas para mensuração de produtividade em relação à modalidade de trabalho remoto.

Em relação a aspectos materiais, criamos uma segunda categoria denominada “economia”, na qual, também, de forma unânime, foram apontadas economias de recursos com deslocamento, economia de tempo de trânsito, economia de tempo ao não precisarem se vestir de forma mais elaborada ou cuidar com menor frequência da estética em geral (como não precisar lavar o cabelo com tanta frequência, por exemplo), mesmo resultado encontrado por Oliveira e Pantoja (2021).

4.2 SÍNTESE DAS DIFICULDADES ENCONTRADAS

A partir da análise das respostas obtidas, foram apontadas as principais dificuldades (consideradas o mesmo que desvantagens e pontos negativos) na adoção do trabalho remoto pelas servidoras. Veja Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: dificuldades na adoção do teletrabalho

1.	Dificuldade em estabelecer limites trabalho/família: ter espaço físico e tempo específicos para o trabalho
2.	Maior cobrança por produtividade: estar mais disponível e trabalhar mais
3.	Atenção ao trabalho doméstico: maior dedicação aos filhos, casa e família.

Fonte: elaborada pelas autoras com base nos dados

Em relação às dificuldades encontradas, observou-se que há uma dificuldade em se estabelecer limites entre os espaços físicos e delimitações temporais, de forma precisa, para que o trabalho remoto seja confortável e possa cumprir a finalidade dos benefícios apontados.

Das 8 entrevistadas, apenas duas relataram não ter encontrado dificuldade em delimitar o espaço laboral e familiar porque ambas já possuíam local e rotina de estudos previamente definidos (que passaram a ser usados para o trabalho remoto). A entrevistada E1 apontou que houve dificuldade porque o trabalho “mescla com coisas pra casa”.

Sobre a percepção por uma maior cobrança de produtividade durante o trabalho remoto. A entrevistada E5, por exemplo, destacou que sentiu, além da cobrança por maior produtividade, uma necessidade de estar “mais disponível” durante o trabalho remoto, enquanto a E1 relatou sentir “maior cobrança por produtividade”. Nesse sentido, observa-se que, assim como indicado por Pandini e Pereira (2020), a cobrança realizada pela chefia pode aparecer como uma desvantagem do trabalho remoto.

Com relação a sobrecarga de trabalho doméstico, a E8 ao ser questionada sobre se tinha mais tempo para cuidar de si mesma com o teletrabalho, a resposta foi “Em tese, sim. Mas a gente (ela) acaba direcionando mais de seu tempo para os filhos”.

4.3 ESTRATÉGIAS DAS MULHERES NA ADOÇÃO DO TELETRABALHO

As principais estratégias utilizadas pelas entrevistadas foram as seguintes, resumidas no Quadro 4.

Quadro 4: estratégias na adoção do teletrabalho

4.	Espaço físico específico: na casa, é preciso ter um local específico separado de outros cômodos.
5.	Delimitação de horário específico: estabelecer um turno “preferencial” para trabalhar (por exemplo, maior produção durante o período escolar dos filhos).
6.	Fracionamento da jornada: possibilidade de trabalhar 4h pela manhã e outras 3h à noite, por exemplo.
7.	Existência de rede de apoio: contar com suporte de familiares, babás, creches e escolas.
8.	Diversidade nos sistemas de controle da produtividade: cada unidade judicial estabeleceu seu critério.

Fonte: elaborada pelas autoras com base nos dados

Sobre a delimitação de espaço específico, as servidoras E3 e E4 possuem cômodo exclusivo para a realização do trabalho remoto. Sobre a delimitação de tempo específico para a realização das atividades remotas – as servidoras elegeram um turno melhor para que estivessem “sozinhas em casa” ou realmente em ambiente separado por determinado período.

A servidora E3, por exemplo, relatou que montou um escritório totalmente separado dos demais cômodos da casa, de forma que, ainda que “chegue uma visita” ela consegue manter seu foco de produtividade de acordo com as metas (diárias) por ela estabelecidas.

Com relação ao horário específico de trabalho, a entrevistada E2 destacou que faz maior parte das horas de trabalho de forma corrida, apenas no período da manhã (turno escolar dos filhos), ou as vezes completa sua jornada após as 21h (quando os filhos vão dormir).

Com relação ao fracionamento da jornada, que não é cumprida em “horas corridas”. por exemplo, E1 dividiu sua jornada em pequenas horas durante o dia todo.

Sobre a existência de uma rede de apoio familiar ou por meio de escolas e creches. Todas as servidoras mães relataram trabalhar a maior parte do tempo durante o turno escolar dos filhos. Já a servidora E8 apontou também que, quando é necessário, a fim de alcançar sua meta de produtividade, deixa o filho pequeno com a sogra. Já a servidora E1 destacou que, em vários momentos, o pai da criança assume os cuidados com o filho para que ela possa realizar suas atividades laborais.

Para que haja o controle de produtividade acordado entre as servidoras e a chefia – inicialmente, é importante esclarecer que cada local de trabalho estabeleceu sua própria forma de gestão. As formas de controle de produtividade identificados foram:

Para as duas servidoras que estão lotadas em gabinetes – para a entrevistada E1 é feita uma estatística mensal de decisões minutadas, enquanto, para a entrevistada E2 a medição é feita pelo tempo de conclusão de um processo (sendo o máximo de 48h de conclusão para processos iniciais e 30 dias de conclusão para sentenças);

Para a servidora que trabalha diretamente com atendimento ao público – foram estabelecidos critérios para medir a quantidade de reclamações recebidas no pertinente ao atendimento ao público e à satisfação do jurisdicionado (conjugada com aferição de tempo médio para a realização de cada ato – exemplo, portanto de um critério qualitativo para avaliação da produtividade);

Para a servidora E5 a medição de produtividade é feita pelo próprio sistema existente no Tribunal, que faz um controle numérico do trabalho realizado;

A servidora E8 faz seu controle de produtividade por meio de prestação de contas via planilha (na qual são elencadas as atividades realizadas) com posterior conferência pela chefia imediata;

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir de todas as estratégias o que se observa é que, especialmente para as mulheres que são mães, a opção do trabalho remoto integral se apresenta como a mais interessante, pois os benefícios apresentados parecem suplantar as dificuldades existentes.

Nesse ponto, merece destaque o fato de que, embora tenha existido, de fato, dificuldades apontadas pelas servidoras no trabalho remoto (como a dificuldade em delimitar o espaço laboral e familiar – assim como no estudo de Pandini e Pereira (2020), pode-se concluir que, a partir dessas dificuldades apontadas é que foram desenvolvidas as estratégias objeto de estudo do presente trabalho e, após as adoção dessas estratégias, os benefícios parecem superar as dificuldades encontradas – de forma que, quando questionadas sobre qual seria o modelo de trabalho escolhido, nenhuma delas respondeu o retorno integral ao regime de trabalho presencial – pelo contrário – embora duas delas tenham optado pelo sistema híbrido (conjugando períodos de trabalho remoto com períodos de trabalho presencial, cinco das entrevistadas afirmaram que, se pudessem, optariam pelo trabalho remoto integral).

Adentrando mais especificamente na análise das estratégias utilizadas, vislumbra-se que a flexibilidade de horário/fracionamento é a estratégia que se apresenta como maior facilitadora (e de maior relevância) para as servidoras mulheres entrevistadas.

Essa conclusão vai ao encontro a outros estudos anteriormente analisados (como o estudo publicado por Eagly e Carli, 2007), no qual é apontado que a mudança das normas que estabelecem longas horas de trabalho (focando em medidas objetivas de mensuração de produtividade) é uma intervenção capaz de diminuir as dificuldades encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho. Nesse sentido, Oliveira e Pantoja, 2021, apontam a mobilidade e flexibilidade de horários como uma vantagem percebida para o trabalhador em modalidade remota (a nível individual).

Outra medida que comprova a necessidade/efetividade da flexibilização/fracionamento da jornada para mulheres, que são mães, foi a aprovação pelo Senado Federal, de uma lei que estabelece que é possível aos pais que possuem filhos pequenos ou com deficiência acordarem uma jornada de trabalho flexível com seus empregadores (Brasil, 2022). Recentemente, o

próprio CNJ editou nova resolução estabelecendo casos de trabalho remoto para os servidores do Poder Judiciário, dentre os quais se encontram os pais que possuem filhos com transtorno do espectro autista (TEA), gestantes e lactantes (CNJ, 2020).

Já em relação ao controle de produtividade previamente acordado, percebe-se que tal estratégia se mostra como um desdobramento da flexibilidade de horários da jornada. Isso porque, a partir do momento em que o foco da gestão passa a ser a entrega de resultados (a não mais o turno fixo trabalhado/controlado de horas), é necessário que se estabeleçam critérios de mensuração de produtividade satisfatórios e possíveis – que devem ser previamente acordados.

Dessa forma, embora algumas servidoras tenham relatado que o período inicial de pandemia tenha sido um pouco confuso (uma vez que todos foram submetidos ao lockdown de forma inesperada), após alguns ajustes na forma de controle de produtividade, a maioria das servidoras relatou que se adaptaram ao sistema de trabalho com foco no resultado (embora apontem ainda a necessidade de refinamento/ajustes desse controle ao longo do tempo).

A partir desses dados, podemos entender que a estratégia profissional que busca a mensuração do trabalho por controle de produtividade pode ser um instrumento utilizado para que as mulheres (especialmente as mães) consigam se manter no mercado de trabalho (ainda que possuam filhos em idade escolar). Isso porque, ao se estabelecer o controle de resultados, não será relevante controlar se essa trabalhadora alcançou seus resultados no horário escolar dos filhos ou após às 21h, por exemplo. Mesmo que isso represente uma sobrecarga de trabalho feminino (dupla ou tripla jornada de trabalho) e se considere benefícios para organização.

Para as servidoras mães, a estratégia profissional de mensuração do trabalho por controle de produtividade acaba desencadeando ou pressupondo uma outra estratégia pessoal da servidora, qual seja, a existência de rede de apoio interno ou externo (existência de rede de apoio familiar ou por meio de escolas e creches). Isso porque, é a partir de uma rede de apoio minimamente estruturada que essas servidoras podem traçar metas realizáveis para a entrega de seus resultados (como, por exemplo, delimitarem que o maior turno de trabalho será o mesmo do turno escolar, mas, contarem, também, com a possibilidade de apoio dos parceiros ou familiares em horários noturnos ou finais de semana, a fim de alcançarem a produtividade pretendida). Nota-se que a divisão de tarefas com marido, pai, companheiro ou cônjuge é pouco mencionada.

A delimitação do espaço físico para a realização das atividades se encaixa, também, como estratégia pessoal que soluciona de forma eficaz a necessidade de separar (na própria mente) os espaços e tempos de atividade laboral com atividades domésticas/família.

Em relação aos métodos de controle de produtividade previamente acordados, estes se mostram relevantes para que não haja ansiedade ou sensação de maior cobrança por produtividade de forma remota. É certo que, no início do período de pandemia, o novo quadro fez com que todos estivessem ainda “aprendendo” sobre novas formas de gestão (de pessoas e de processos) de forma inteiramente remota. No entanto, após alguns meses, a estratégia de se ter acordado de maneira prévia qual é a forma de mensuração da produtividade, permite que as servidoras estabeleçam suas metas pessoais de trabalho (seja diária, mensal ou semanal, por exemplo), de modo a afastar uma possível pressão ou ansiedade relacionadas à produtividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito identificar e descrever tanto as dificuldades quanto os benefícios da adoção do trabalho remoto sob a perspectiva de servidoras públicas mulheres, bem como identificar e descrever as estratégias utilizadas por elas para a gestão pessoal e profissional durante o teletrabalho. O desenvolvimento da pesquisa permitiu compreender que, do ponto de vista da organização da sociedade atual e das estruturas familiares, a mulher continua sendo a maior responsável pelos cuidados domésticos e dos familiares em geral (sejam seus próprios filhos ou pais).

O trabalho remoto foi apontado, de fato, como a alternativa principal para que a mulher continue se fortalecendo no trabalho, ainda que a sobrecarga de funções familiares seja uma realidade. A partir da análise das respostas obtidas foram apontados os principais benefícios proporcionados pelo trabalho remoto. Dentro da categoria principal chamada de “qualidade de vida”, o maior benefício encontrado, de forma unânime foi a possibilidade de melhor gestão do tempo pessoal e melhor gestão do tempo de trabalho com as demais demandas existentes, principalmente relacionadas às demandas familiares.

A partir dessa constatação, as estratégias utilizadas claramente pressupõem uma rede de apoio eficiente (escolas principalmente, mas, em alguns casos, também a divisão do tempo e tarefas com o próprio companheiro – situação pouco mencionada), bem como uma estrutura adequada de instalação e material em suas residências.

Conclui-se, portanto, que as dificuldades do trabalho remoto têm sido gradualmente ultrapassadas pelas estratégias de gestão pessoal e profissional desenvolvidas a fim de que seja possível a mulher manter seu desempenho em todas as suas funções – sem que haja prejuízo relevante para qualquer delas – mesmo que isso represente sobrecarga de trabalho.

Por fim, destaque-se que o presente estudo constitui os passos iniciais para análise de dados relacionados as servidoras mulheres e pretende contribuir para o progresso das discussões e fortalecimento feminino no mercado de trabalho, bem como para que as instituições possam avaliar as questões que envolvem o estabelecimento de produtividade. Além disso, as organizações em geral podem colaborar com constituição e fortalecimento da rede de apoio para as mulheres trabalhadoras.

As limitações deste estudo referem-se ao fato de não ter sido feita uma diferenciação entre as mulheres que possuem filhos e as que não possuem. Sabe-se que os afazeres domésticos das mulheres que são mães são superiores e a rede de apoio para que elas consigam cumprir suas atividades laborais é essencial. Outra limitação foi o fato de não ter investigado as questões de produtividade exigidas pelo local de trabalho em termos quantitativos, que poderiam ampliar as discussões aqui feitas. Para estudos futuros sugere-se não apenas suprir as limitações apresentadas, mas também ampliar o número de entrevistadas, inclusive buscando outras realidades culturais em outros estados brasileiros e outros órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. **Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília: Poder Judiciário, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.709 de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 19 jun. 2022.

BRASIL, Lei nº 14.457 de 21/09/2022 Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Disponível em <https://legis.senado.leg.br/norma/36360116>

BRUSCHINI, C. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. **Estudos Feministas**, Florianópolis, número especial, 179–199, out. 1994. Disponível em:

<http://www.jstor.org/stable/24327170>. Acesso em 19. Jun. 2022.

CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário**. Brasília: Poder Judiciário, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/05/cae277dd017bb4d4457755febf5eed9f.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução Nº 343 de 09/09/2020**. Institui condições especiais de trabalho para magistrados(as) e servidores(as) com deficiência, necessidades especiais ou doença grave ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição e dá outras providências. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3459>

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the **Business Review**, [S. l.], 1 sept. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em Labyrinth of Leadership. Harvard: 26 out. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. O Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.18, n. 1, jan./ mar 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 05 jul. 2022.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf. Acesso em: 17 out. 2022.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. (Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica, n.38). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 09 out. 2022.

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Texto para discussão: Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986-2017)**. Brasília: Ipea, 2020.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, A.W. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, dez. 2019. Disponível em: Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>. Acesso em: 29 ago. 2022.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade: as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 160 f. 2018. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/24303>. Acesso em: 10 out. 2022.

NASCIMENTO, L. S.; STEINBRUCH, F. K. The interviews were transcribed, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 413-429, 2019.

OLIVEIRA, E. M. Transformações no Mundo do Trabalho, da Revolução Industrial aos Nossos Dias. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 6, n. 11, p.84-96, fev. 2004. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15327>. Acesso em: 30 out. 2022.

OLIVEIRA, M. A.; NAPOMUCENO, A. A. HOME-OFFICE: desafios e expectativas enfrentados pelos docentes do curso de Gestão Comercial do IFPB da cidade de Guarabira - PB.. **Revista Gestão e Organizações**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 66-88, set. 2023. ISSN 2526-2289. Disponível em: <<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/7398>>

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, online, v. 26, n. 3, 2021. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538>. Acesso em: 10 out. 2022.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **OIT e OMS divulgam documento de orientação sobre teletrabalho saudável**. ONU, 07 fev. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/171273-oit-e-oms-divulgam-documento-de-orientacao-sobre-teletrabalho-saudavel#:~:text=%E2%80%9CA%20pandemia%20levou%20a%20um,trabalho%20abordada%20no%20novo%20estudo>. Acesso em: 25 out. 2022.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Construindo um Futuro Mais Justo: os direitos das mulheres ao trabalho e no trabalho no centro da recuperação COVID-19**. 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/137081-recupera%C3%A7%C3%A3o-do-emprego-%C3%A9-menor-entre-mulheres-revela-oit>. Acesso: jun. 2022.

PANDINI, S. L.; PEREIRA, E. S. O Teletrabalho no Contexto de Pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, n.2, p.55-81, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i2.54747>. Acesso em: 05 jul. 2022.

PÉREZ, M.P.; SÁNCHEZ, A.M.; LUIS CARNICER, M.P. Benefits and Barriers of Telework: Perception Differences of Human Resources Managers According to Company's Operations Strategy. **Technovation**, v.22, p.775–783, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/11126368/Benefits_and_barriers_of_telework_perception_differences_of_human_resources_managers_according_to_companys_operations_strategy. Acesso em: 29 ago. 2022.

QUERINO, L.C.S.; DOMINGUES, M. D. S.; LUZ, R.C. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. **E-FACEQ**, Jandira, SP, ano, 2, n. 2, ago. 2013. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf. Acesso em: 08 set. 2022.

RIBEIRO, R. M., JESUS, R. S. de. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. **Revista De Ciências Humanas**, 1(1). 2018. Disponível em <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/1366>

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, Jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 25 out. 2022.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Variações sobre um antigo tema: a maternidade para as mulheres com uma carreira profissional bem-sucedida. In T. Fêres-Carneiro (Org.), **Família e casal: efeitos da contemporaneidade** (pp. 122-137). Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Edições Loyola.2005.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>. Acesso em: 29 ago. 2022.

SCORZAFAVE, L. G.; MENEZES-FILHO, N. Caracterização da participação feminina no mercado de trabalho: uma análise de decomposição. **Economia Aplicada** [online]. v. 10, n. 1, p. 41-55, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-80502006000100003>. Acesso em: 08 set. 2022.

SIMÕES, F. I.W.; HASHIMOTO, F. Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX. **Vozes do Vale**, Teófilo Otoni, ano,2, n. 2, 2012. Disponível em: <http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/volume-ii/>. Acesso em: 10 out. 2022.

VAZ, E. R. D.; GALLON, S. ENTRE PRAZER E SOFRIMENTO: A rotina da mulher em cargos de gestão na modernidade líquida. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 17, n. 47, 2023. DOI: 10.21171/ges.v17i47.3589. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestoesociedade/article/view/3589>. Acesso em: 10 jan. 2024.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 5 jul. 2022.