

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

NATASHA MENDES LIMONGI SEIXO DE BRITO

ESTRATÉGIAS NA ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO DE MULHERES
SERVIDORAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIAS

GOIÂNIA
2023

NATASHA MENDES LIMONGI SEIXO DE BRITO

**ESTRATÉGIAS NA ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO DE MULHERES
SERVIDORAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIAS**

Dissertação a ser apresentada para o Programa de Pós-Graduação em Administração no Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) como requisito parcial para obtenção do título de mestrado.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Kinast De Camillis

GOIÂNIA
2023

RESUMO

Esta pesquisa busca analisar as estratégias utilizadas pelas mulheres servidoras públicas que adotaram o trabalho remoto para a realização de suas atividades laborais no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, com entrevistas semiestruturadas e utilizando-se análise de conteúdo. Destaca-se que, embora já existisse em alguns Tribunais de Justiça do Brasil, o *home office* ou trabalho remoto (teletrabalho), foi imposto de forma imediata com a chegada da pandemia decorrente da COVID 19 em todos os Tribunais do Brasil. Especificamente no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, mesmo que o modelo também já existisse, passou a ser o único sistema no início da Pandemia e, atualmente, subsiste em alguns setores de forma híbrida. Do ponto de vista dos servidores, verificou-se a necessidade de haver um foco nas mulheres já que, segundo o CNJ (Conselho Nacional de Justiça), elas representam 56,6% do total dos servidores que atuaram no Poder Judiciário Brasileiro nos últimos 10 anos. 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 trabalho remoto 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 claramente pressupõem uma rede de apoio eficiente. Conclui-se, portanto, 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.

Palavras-chave: teletrabalho; trabalho remoto; serviço público; mulheres.

ABSTRACT

This research seeks to analyze the strategies used by women public servants who adopted remote work to carry out their work activities at TJGO. To this end, an exploratory qualitative research will be carried out, with semi-structured interviews and content analysis. It is noteworthy that although it already existed in some Courts of Justice in Brazil, the home office or remote work (teleworking) was immediately imposed with the arrival of the pandemic resulting from COVID 19 in all Courts of Brazil. Specifically in the Court of Justice of the State of Goiás, although the model also already existed, it became the only one existing at the beginning of the Pandemic and currently exists in some sectors in a hybrid way. From the point of view of civil servants, there was a need to focus on women, since according to the CNJ (National Council of Justice) they represent 56.6% of all civil servants who have worked in the Brazilian Judiciary in the last 10 years. The development of the research made it possible to understand that, from the point of view of the organization of current society and family structures, women continue to be the main responsible for domestic care and family care in general. On the other hand, remote work was pointed out as an alternative for women to continue to strengthen themselves at work, even though the overload of family functions is a reality. Based on this observation, the strategies used clearly presuppose an efficient support network. It is concluded, therefore, that the difficulties encountered have been gradually overcome by the personal, time and productivity management strategies developed in order to make it possible for women to perform in all their functions.

Keywords: telework; remote work; public service; women.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 OBJETIVOS	10
1.2 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO	10
1.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 CONCEITO DE TELETRABALHO E BREVE REVISÃO DE ESTUDOS DE CASO PUBLICADOS NO BRASIL	13
2.1.1 Breve histórico sobre teletrabalho	13
2.1.2 Conceitos de teletrabalho.....	14
2.1.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para os trabalhadores	17
2.1.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para as organizações	19
2.2 CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS SOBRE A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	19
2.2.1 A Mulher no Mercado de Trabalho: entrada, permanência, conquistas e obstáculos	22
2.3 DIFICULDADES E OBSTÁCULOS ENCONTRADOS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 DADOS GERAIS DAS ENTREVISTANDAS	28
4.2 CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS SOBRE O TRABALHO REMOTO	29
4.3 SÍNTESE DOS BENEFÍCIOS IDENTIFICADOS	37
4.4 SÍNTESE DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS	38
4.5 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS ENTREVISTADAS PARA ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO	39
5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS.....	42
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista Semi Estruturado	53
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	54

1 INTRODUÇÃO

O serviço público no Brasil tem como fonte primária a Constituição da República Federativa do Brasil. Em seu artigo 37 há disposição clara de que toda a Administração Pública deve ser regida, entre outros comandos, pelo princípio da eficiência. Trata-se de norma geral, que serve como comando orientador de todas as demais normas, mas também como orientadora de todas as escolhas de gestão que devem ser feitas pelos administradores públicos. Ocorre que, por ser um comando dotado de plasticidade, deve ser avaliado conforme o contexto no qual se encontra inserido – em determinado tempo e espaço (DI PIETRO, 2012).

Partindo dessa premissa inicial, é necessário reconhecer que 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.

Segue-se que, ainda que o mundo como um todo esteja vivendo uma crise sanitária de grandes proporções e passando por adaptações ainda complexas, é necessário, mais do que nunca, que não sejam deixados de lado a definição e o foco da Administração Pública. Segundo Di Pietro (2012), o vocábulo administração tanto abrange a atividade superior de planejar, dirigir e comandar quanto a atividade subordinada de executar. Assim, é dever da Administração Pública planejar, decidir e executar formas de trabalho que consigam tanto proteger os servidores públicos quanto não deixar de lado que a execução dos serviços públicos continue sendo eficiente.

Em uma retrospectiva cronológica, segundo dados da Organização Pan-Americana de Saúde, em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial de Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na China tendo a OMS, em 30 de janeiro de 2020, declarado que se tratava de uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) e, em 11 de março de 2020, caracterizada como uma pandemia.

No âmbito local, em 16 de março de 2020, o TJGO, por meio do Decreto 585/2020, estabeleceu o teletrabalho como regime preferencial de trabalho, com base na ESPII declarada pelo OMS, atribuindo a autorização do *home office* ao gestor de cada unidade de forma que, mesmo nessa modalidade, fosse garantida a

prestação jurisdicional (GOIÁS, 2020; ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE [entre 2020 e 2022]).

No Brasil, especificamente no Poder Judiciário, o primeiro Tribunal a adotar o trabalho remoto foi o TST (Tribunal Superior do Trabalho – Órgão de cúpula de todos os tribunais brasileiros que versam sobre causas Trabalhistas – hierarquicamente inferior apenas ao STF), em 2012, especificamente em 01 de fevereiro de 2012. Já o Supremo Tribunal Federal (STF) inaugurou seu projeto-piloto sobre *home office* em 2016 (Resolução nº 568/2016).

Esses projetos iniciais foram possíveis, pois, em 2009, os Tribunais Regionais Federais (TRFs) e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desenvolveram o sistema Processo Judicial Eletrônico. Durante a Pandemia, em razão dos diversos sistemas de processo eletrônico já se encontrarem instalados na maioria dos Tribunais Brasileiros, essa adaptação ao sistema de *home office* ocorreu de forma relativamente rápida, uma vez que a maioria dos sistemas já se encontrava instalada (BRASIL, 2016).

Atualmente, vários Tribunais Brasileiros mantiveram, ainda que de forma mista ou parcial, o sistema de *home office* para algumas atividades nos Tribunais, desde que preenchidos os requisitos estabelecidos pelas Resoluções de cada Tribunal. De forma geral, todas elas envolvem como requisitos: pedido formulado via procedimento administrativo, controle de produtividade semanal ou mensal, produtividade levemente maior para o servidor em *home office* (se comparada à média de produtividade total entre servidores em trabalho presencial) e controle/poder de decisão delegado a cada chefia imediata (BRASIL, 2016).

É preciso destacar que o órgão regulador e de controle do Poder Judiciário Brasileiro é o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O referido órgão foi criado pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, e instalado em 14 de junho de 2005 (art. 103-B da Constituição Federal/88). O CNJ foi criado com o objetivo de aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro, especialmente em relação ao controle e à transparência administrativa e processual. É este órgão que, entre outras atribuições, determina as diretrizes gerais e as “regras 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 especifica, 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. No caso do TJGO, por exemplo, é a Resolução 131 de 14 de outubro de 2020, que traz em suas disposições normativas comandos semelhantes à Resolução publicada pelo CNJ, com algumas especificidades (GOIÁS, 2020; BRASIL, 2016).

Importante destacar, contudo, que, desde 2014, o aprimoramento da gestão de pessoas e a busca pela melhoria do clima organizacional e qualidade de vida dos servidores era um dos maiores desafios do Poder Judiciário (BRASIL, 2014). Dessa forma, em 2016, o CNJ já havia publicado a Resolução nº 227/2016, que regulamentava, pela primeira vez, o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário.

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, pois, nos meses iniciais de pandemia, a única forma de trabalho que possibilitou a manutenção razoável da prestação jurisdicional foi, por muitos meses, o trabalho na forma remota (ou com revezamento mínimo) (BRASIL, 2016).

Nesse contexto, nos últimos dois 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 iniciais 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, PEREIRA, 2020).

Em relação ao teletrabalho na atividade laboral das mulheres, pouco há especificamente sobre o tema. No entanto, historicamente, sabe-se que há uma sobrecarga de funções para o sexo feminino. Além disso, estudos demonstram a crescente participação da mulher no mercado de trabalho (e antes disso, com maior

nível de escolarização). O estudo de Abramo (2007) indicou que o papel da mulher era já uma crescente em números, de forma facilmente constatada, e também no aspecto da “aceitação”. No entanto, em relação a este último, não há uma aceitação plena, como de um “lugar secundário” no mercado de trabalho. Por outro lado, aponta a expressiva participação das mulheres na superação da situação de pobreza de muitas famílias que, embora pareça ser contraditório, na verdade confirma a constante transformação sobre a imagem do gênero feminino no ramo empresarial (ABRAMO, 2007).

Em decorrência de todo esse contexto histórico, bem como traçando um paralelo com os dados atuais sobre servidores públicos, observa-se uma necessidade de identificar a ocupação dos cargos públicos por servidoras do sexo feminino, uma vez que dados recentemente publicados apontam que, hoje, a maioria dos cargos públicos (excluídos cargos de gestão ou alta hierarquia) é ocupada por servidoras do sexo feminino – fato este que torna o momento atual extremamente interessante ao se traçar um paralelo destes dados com os dados relacionados à produtividade nos Tribunais de Justiça Brasileiros (CNJ, 2019).

Sabe-se que as mulheres enfrentam maiores dificuldades para ingressar e se manter no mercado de trabalho de forma geral. Nesse sentido, a própria OIT publicou um levantamento, em 2021, cujos dados apontam que, nos anos de pandemia (entre 2019 e 2020), o emprego das mulheres diminuiu, globalmente, 4,2% (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2021).

Em estudos anteriores, como o de Eagly e Carli (2007), essas dificuldades já se mostravam presentes. Esses autores realizaram uma análise sobre liderança, em âmbito privado, e verificaram fatores que poderiam explicar uma maior dificuldade para mulheres no mercado de trabalho, como vestígios de preconceito, questões de estilo de liderança, exigências da vida familiar e subinvestimento em capital social.

Especificamente em relação ao Poder Judiciário, no que tange aos cargos de menor hierarquia (excluindo-se, portanto, os cargos da magistratura), 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. No serviço público, observa-se que, embora não existam diferenças remuneratórias ligadas ao gênero, em relação aos cargos de maior hierarquia (como os cargos de magistrados, por exemplo), o CNJ identificou, em 2019, que menos de 40% das vagas da magistratura nacional (que pode ser entendido como um cargo de maior

hierarquia no Poder Judiciário) são ocupadas por mulheres com uma crescente diminuição do índice de participação feminina nos Tribunais Superiores (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021; CNJ, 2019).

Com base nessas informações, identificou-se que existe uma expressiva participação e relevância de servidoras do sexo feminino no serviço público, pois, segundo dados do IPEA, publicados em 2020 (em uma análise de vínculos por sexo em cada nível federativo), na esfera estadual, as mulheres são maioria, perfazendo totais que oscilam entre 56% e 60%, nas últimas três décadas do funcionalismo público brasileiro (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA, 2020).

De forma ainda mais específica, em relação ao TJGO, podemos notar um índice recente de que o trabalho remoto parece ser uma boa forma de gestão, pois o TJGO alcançou no ano-base 2021 o prêmio *Conciliar é Legal* do CNJ, na modalidade produtividade (TJGO, 2022). Além disso, em julho de 2021, de acordo com dados publicados pelo CNJ, o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) era, entre janeiro e maio de 2019, de 96,36%. Já entre janeiro e maio de 2021, o referido índice alcançou 119,93%, outra expressão numérica relevante em termos de eficiência na prestação do serviço na modalidade remota no TJGO (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, [2014]).

É dentro desse quadro de crescentes e rápidas transformações e, sem negar as especificidades do trabalho feminino, bem como o papel que ocupam dentro de uma estrutura familiar, que se pretende realizar um estudo no qual se busca explorar as múltiplas possibilidades de conciliação da vida pessoal e laboral da mulher de um determinado local em um determinado espaço de tempo.

Há que se mencionar, por fim, que, mesmo que o trabalho remoto tenha sido velozmente impulsionado pela pandemia em questão, há que se fazer, ao longo do estudo, uma distinção entre o trabalho remoto durante os meses iniciais da pandemia (com comércio e escolas fechadas) e a possibilidade de trabalho remoto em condições normais de funcionamento de escolas e comércio, pois essas variáveis são de grande relevância em relação às servidoras mulheres especificamente (uma vez que proporcionam ou retiram a possibilidade de mulheres mães contarem com rede de apoio familiar e creches, por exemplo). Dessa forma, ao se unirem essas quatro ideias principais, quais sejam: 1) administração pública; 2) impactos gerados pela pandemia – Covid 19; 3) trabalho remoto e a 4) mulher no serviço público, há que se buscar responder a seguinte questão: Quais as

estratégias utilizadas pelas mulheres, servidoras públicas, que adotaram o trabalho remoto para o cumprimento de suas atividades laborais?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo é:

- Analisar as estratégias utilizadas pelas mulheres servidoras públicas que adotaram o trabalho remoto para a realização de suas atividades laborais no TJGO.

Como objetivos específicos, podemos destacar os seguintes:

- Identificar e descrever os benefícios da adoção do trabalho remoto pelas servidoras públicas mulheres do TJGO;
- Identificar e descrever as dificuldades enfrentadas pelas mulheres servidoras públicas na adoção do trabalho remoto no TJGO;
- Identificar e descrever estratégias de gestão pessoal e profissional, utilizadas pelas servidoras públicas mulheres para facilitar a adoção do trabalho remoto no TJGO.

1.2 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO

A administração pública, desde a reforma administrativa, vem sofrendo constantes mudanças, pois a própria modificação das relações sociais faz surgir necessidade de adaptações em todas as áreas da vida – na administração, tanto privada quanto pública – isso não é diferente. Exemplo disso na esfera pública foi a Reforma Administrativa iniciada (e intensamente trabalhada) na década de 1990.

Ocorre que a sociedade atual encontra-se num momento de incontáveis e constantes transformações que, diferentemente dos anos 1990, hoje são exponencialmente mais mutantes em razão do alto desenvolvimento de tecnologia ocorrido nos últimos 10 anos. A saber, em relação ao desenvolvimento da informática, observa-se que essa vertente especificamente trouxe um aumento considerável em relação ao acesso à informação, bem como quanto à sua

velocidade de disseminação. Esse intercâmbio de informações entre diversos países faz surgir uma realidade supranacional que impacta todas as economias do mundo, assim como a forma de administrar (FERREIRA, 1994).

Além disso, em um contexto de grandes mudanças e avanços tecnológicos, mais em relação ao Poder Judiciário, o avanço da tecnologia permitiu a criação de um banco de dados específico, a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DATAJUD) que, dentro de uma perspectiva de administração gerencial, traz a possibilidade de disponibilização desses dados, desde que respeitadas as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2018; CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022).

Nesse cenário, associado à pandemia gerada pela Covid 19 – que foi a grande responsável por desenvolver, de forma exponencial, o trabalho em sistema de *home office* (trabalho remoto) foi que se percebeu a necessidade de estudar de forma mais aprofundada os impactos do trabalho remoto como um todo. Ocorre que, com todos os dados que passaram a ser publicados, bem como em razão das notícias veiculadas sobre a própria mídia – que versavam, de forma ainda não científica – sobre os primeiros impactos do trabalho remoto nas organizações familiares, foi que se percebeu que maior ênfase ainda seria necessária em relação ao estudo das servidoras mulheres dentro dessa nova forma de trabalho.

A partir dessas notícias publicadas pela mídia, como em alguns pioneiros estudos de caso sobre o trabalho remoto e a pandemia (especialmente os de PANDINI; PEREIRA, 2022; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021), observou-se que existem nessa nova forma de gestão e organização pontos positivos e negativos – tanto para os servidores quanto para o órgão público.

Entretanto (e sem negar que existem dificuldades tanto de ordem gerais – mais ligadas ao trabalho remoto – quanto de ordens específicas relacionadas /à luta das mulheres), tem-se observado, ainda de forma não sistematizada, que o trabalho remoto pode ser uma grande vantagem (e um excelente caminho) para que as mulheres possam ganhar cada vez mais permanência e espaço no mercado de trabalho (e no serviço público, especificamente).

De forma geral, a literatura aponta a flexibilidade de horário como grande aliado na gestão de vida e trabalho de todas as pessoas que trabalham de forma remota (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2007). Um estudo realizado em 2002 no

Canadá apontou que o trabalho remoto é mais atrativo, e utilizado, por pessoas casadas e que têm filhos (TREMBLAY, 2002).

Corroborando essas ideias, um estudo publicado em 2005 (WAGNER *et al.*, 2005) sobre os papéis de cada indivíduo na família conclui que os dados coletados pela pesquisa comprovam com clareza que vêm ocorrendo mudanças nas funções e papéis dos pais dentro da família contemporânea. Todavia, verificou-se, também, que coexistem modelos familiares nos quais há um descompasso em relação a essas mudanças (constatou-se, por exemplo, que, embora a mostra apontasse que 69% das mulheres participavam financeiramente no sustento dos filhos –trabalhando “fora de casa” – eram, também, responsáveis pela função de nutrição e acompanhamento do cotidiano dos filhos, em especial nas tarefas escolares (WAGNER *et al.*, 2005).

Além disso, é possível que as mulheres estejam se tornando cada vez mais importantes na materialização desse grande objetivo da Administração Pública como um todo (a eficiência no serviço público) ao mesmo tempo em que poderá ser usado como forma de avaliar a situação das servidoras mulheres, exemplificar formas de gestão feminina no trabalho remoto e propor soluções e sugestões que gerem uma eficiência ainda maior do serviço público, especialmente no Poder Judiciário do Estado de Goiás.

Por fim, a presente investigação justifica-se, também, com a ideia de fazer com que os resultados obtidos possam favorecer e fortalecer a mulher no mercado de trabalho (nesse caso, dentro do serviço público), bem como garantir estratégias de gestão pública que possam ampliar sua atuação e levar a melhoria de qualidade de vida aos servidores do Poder Judiciário, em especial do TJGO.

1.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

A seguir apresenta-se o referencial teórico que trata de teletrabalho e da inserção das mulheres no mercado de trabalho. Após, apresenta-se a metodologia que foi adotada. Por fim, tem-se a apresentação dos resultados e análises. Segue-se com a lista de referências utilizadas e os Apêndices A e B, roteiro e entrevistas e termos de consentimento, respectivamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos abordados serão sobre Teletrabalho e sobre o trabalho feminino.

2.1 CONCEITO DE TELETRABALHO E BREVE REVISÃO DE ESTUDOS DE CASO PUBLICADOS NO BRASIL

2.1.1 Breve histórico sobre teletrabalho

De acordo com estudos publicados por Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho está predominantemente ligado a local diverso daquele ocupado pela pessoa que o realiza. Sob essa perspectiva, que considera apenas a geografia como critério de classificação, de acordo com Rocha e Amador (2018), existem registros sobre a realização do trabalho desde 1950, tratando-se predominantemente de trabalho em casa para produção de vestuário e calçados, por exemplo. Tem-se, portanto, um marco temporal (1950) para o início da prática do trabalho remoto, com registros desse tipo de atividades realizadas também em 1960 e 1970. Destaque-se, no entanto, que essa modalidade está desvinculada de qualquer uso de tecnologia da informação, consistindo na realização de tarefas.

De acordo com Antunes (2009), foi exatamente no início de 1970, em uma busca de reestruturação do capitalismo, que foram redesenhadas novas ideias sobre formas de trabalho que, visando maiores lucros, alteraram a forma de desenrolar o ciclo produtivo, o que, segundo o autor, trouxe, naquela época, uma maior precarização disfarçada de flexibilização, de acordo com o autor.

Aponta que foi, também, nesse momento histórico, que houve um aumento significativo do trabalho feminino (assunto que será aprofundado no capítulo 2). A década de 1970, portanto, mostra-se como marco temporal importantíssimo – tanto por marcar novas formas de organização espacial do trabalho quanto marcar o ingresso das mulheres no mercado de trabalho (ainda que carregado de precarização, nesse momento inicial).

2.1.2 Conceitos de teletrabalho

Embora aparentemente pareça uma conceituação simples, definir o que é teletrabalho requer atenção em relação à forma como essa organização de tarefas originou-se 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 realizado por meio de ferramentas tecnológicas. Tais diferenças influenciam as diversas nomenclaturas para essa forma de trabalho ao redor do mundo (ROCHA; AMADOR, 2018).

Especificamente em relação ao trabalho remoto, observa-se que, mesmo que existam diferentes nomenclaturas para referir-se ao assunto, a ideia principal é a forma de organizar-se 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 mundo (ROCHA; 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 esse período de pandemia causada pela Covid 19 (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022; TELEWORKING DURING COVID, 2022).

Assim, mesmo que os termos teletrabalho, trabalho remoto e *home office* tenham tornado-se comuns e amplamente debatidos com a chegada da pandemia gerada pela Covid 19, é importante resgatar alguns estudos que demonstram que a ideia de realizar-se um trabalho em local diverso (considerando o aspecto localização) não é uma ideia recente.

Historicamente, constata-se que o termo *telecommuting* foi usado nos Estados Unidos pela primeira vez em 1976 e, no Brasil, em 1997, traduzida como teletrabalho (SAKUDA, 2001). Um estudo realizado na Europa em 1998 inaugurou uma extensa classificação sobre teletrabalho (a domicílio, realizado em um telecentro, escritório flexível, bem como classificou também diversos outros aspectos como proporção de tempo no teletrabalho, qual a forma de vínculo desse trabalhador, grau de apoio a problemas tecnológicos, aceitação organizacional e grau de autonomia) (EUROPEAN SOURCES ONLINE, 1998).

Em um estudo cuja base da análise originou-se de empresas espanholas, Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) apontaram que, 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). Trouxe, também, um tópico destinado à análise dos 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; 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, além de 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, 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 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; VASCONCELOS, 2005).

Já no ano de 2019, em um estudo que realizou uma revisão integrativa da literatura internacional, Leite, Lemos e Schneider (2019) apontam 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.

O referido estudo revela que existe, de fato, uma forte aceitação mundial dessa modalidade de trabalho, mesmo que o número de trabalhadores nessas condições seja sempre considerado divergente – dada a mencionada dificuldade em conceituar-se essa forma de trabalho. O estudo continua enumerando outras classificações possíveis que envolvem os seguintes critérios: a) localização, b) tempo e periodicidade, c) tecnologias da comunicação e informação, d) tipo de contrato com o colaborador e e) 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 tanto barreiras à instalação do trabalho remoto como, por exemplo barreiras organizacionais e de tecnologia da informação.

Leite, Lemos e Schneider (2019) trazem ainda outros destaques e recortes passíveis de serem pesquisados (como, por exemplo, barreiras e condutores à adoção do teletrabalho). No entanto, para a finalidade específica deste estudo, foi destacada a categoria benefícios para o teletrabalhador, que foram divididas quatro áreas de benefício (a partir de toda revisão integrativa da literatura), sendo elas:

- deslocamento (evitado);
- pessoal (possibilidade de maior equilíbrio, melhoria na vida social);
- profissional (como gerador de satisfação e qualidade de vida, flexibilidade de horário, aumento da satisfação); e

- desenvolvimento (quando gera desenvolvimento pessoal, crescimento profissional e melhora as competências individuais, tais como amadurecimento, agilidade e proatividade).

Dentre todos os benefícios destacados, o da “redução de deslocamento” foi o mais citado em todos os artigos analisados (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). Classificou-se, também, um paralelo entre benefícios e fragilidades deste modelo de trabalho para a própria organização. Como benefícios, foram percebidos os seguintes: a) desempenho (aumento de motivação), b) gestão de pessoas (aumento da retenção, redução de absenteísmo e melhora do recrutamento), c) solução na falta de espaço físico (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

Já em relação às fragilidades, foram apontadas, dentro das classes enumeradas, os seguintes pontos: a) pessoal (nessa classe, levantou-se a existência de um isolamento social, distração com atividades domésticas, transferência de custos e visão preconceituosa das pessoas); b) profissional (nessa classe foi apontada a insegurança do formato por falta de regulamento, redução de promoção, aumento de pressão, redução do convívio social, perda do espírito de equipe, dificuldade de participação com ideias/análises/decisões e dificuldade de criação de vínculos com novas pessoas) (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

2.1.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para os trabalhadores

Importante destacar que, 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.

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).

A partir de estudos existentes de Filardi, Castro e Zanini (2020); Pandini e Pereira (2020); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), já é possível identificar algumas vantagens e desvantagens do teletrabalho na visão dos colaboradores. O estudo publicado em 2020, de Pandini e Pereira, analisou a percepção de servidores públicos do Poder Judiciário Brasileiro e do MPU. O referido estudo partiu, inicialmente, de uma revisão da literatura até então existente sobre o tema trabalho remoto e buscou, em um momento posterior, investigar na prática aquilo que já estava pronto na literatura a respeito de tema, por meio de questionário (plataforma *google forms*), apontando, como aspecto negativo, a dificuldade de limitar os espaços laboral/familiar, estresses gerados por cobrança de produtividade e sobrecarga de trabalho doméstico. Por outro lado, segundo Pandini e Pereira (2020), sobressaiu-se como aspectos positivos a oportunidade de conviver mais com a família, mais tempo para alimentar-se e exercitar-se, maior flexibilidade com a economia de recursos.

Mais adiante, no mesmo estudo citado acima, como desvantagem para os trabalhadores, cobrança por produtividade mesmo dentro do contexto pandêmico e aumento da ansiedade dos colaboradores. No entanto, ainda assim, aparentemente, aspectos positivos estão em maior número, tendo a pesquisa apontado, também, a possibilidade de maior flexibilidade, o que aumentou a possibilidade de maior cuidado com alimentação, exercícios, economia de tempo e combustível.

Já na revisão de literatura publicada por Oliveira e Pantoja (2021) foi constatado 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 e relações familiares, equilíbrio das relações familiares, aumento da produtividade (destaque-se que o referido estudo lista, de forma não separada, algumas vantagens para a organização, como redução dos custos organizacionais, melhoria da imagem corporativa da organização).

Como desvantagem, o estudo acima apontado descreve que, dentro do aspecto relativo às relações familiares, o trabalho remoto foi apontado 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; PANTOJA, 2021).

2.1.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para as organizações

Em relação aos aspectos relacionados às organizações, o estudo anteriormente apontado (OLIVEIRA; PANTOJA, 2021), na parte em que realizada a revisão bibliográfica, conclui que, de modo geral, mesmo entre os poucos estudos existentes, o que existe com maior frequência na literatura brasileira são pesquisas que dizem respeito às impressões dos indivíduos frente ao teletrabalho, o que faz com que não existam muitos dados no que se refere a vantagens e desvantagens do teletrabalho para as organizações (OLIVEIRA; PANTOJA, 2021).

Mesmo diante desse cenário, 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. Como desvantagens, elencou-se 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.

2.2 CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS SOBRE A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Antes de ingressarmos propriamente na análise relacionada ao sexo feminino, é importante pontuar que o trabalho de forma geral, sob uma perspectiva social, é o meio pelo qual os indivíduos conseguem alcançar participação e inclusão social,

bem como enfrentar e modificar situações de pobreza (COLCERNIANI; D'AVILA NETO; CAVAS, 2015).

Estabelecida essa ideia inicial, é importante descrever alguns momentos históricos que mudaram a relação do homem com o trabalho e, conseqüentemente, a relação da mulher com o mercado de trabalho. Como marco histórico mais transformador das relações de trabalho em geral, temos a Revolução Industrial, ocorrida no final do século XVIII, na Inglaterra. De forma geral, observou-se a mecanização da produção, a obtenção da energia por meio do carvão e do ferro entre mudanças no processo de produção que, embora contenham essas descrições gerais, ocorreu de forma específica em cada local (OLIVEIRA, 2004).

Dessa forma, diante de todas essas mudanças sociais e tecnológicas, foi que a mulher passou a ser inserida como operária no mercado de trabalho. Destaca-se, no entanto, que naquele momento histórico houve uma precarização das condições de trabalho em geral e, conseqüentemente, para as mulheres operárias (OLIVEIRA, 2004). Ainda nesse estudo são mencionadas condições precárias de vida também para as crianças – que passaram a ser entendidas como proletários em potencial e vai além – considera que, em razão da ausência materna, por estarem recebendo menor cuidado, teriam passado a adoecer com maior frequência.

Destaque-se que a luta por melhores condições de trabalho vem ocorrendo de forma geral desde a Revolução Industrial – com uma dificuldade maior para as mulheres por envolver, de fato, outras questões que são próprias do sexo feminino, tais como ideias culturais fortemente arraigadas nas sociedades ocidentais e o fato de o corpo feminino ser o gerador principal (responsável pela própria nutrição – quando realizada via amamentação) e de maior participação na reprodução humana.

Diante desse cenário, foram criadas legislações e convenções que protegem trabalhadores (inicialmente de forma geral), mas sempre com atenção especial à proteção da mulher. Nesse ponto, podemos citar como marcos importantes as convenções nº 3 e 4 da OIT e, no Brasil propriamente, a Constituição Federal (CF), o capítulo III, Título III da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) (BRASIL, 1988; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, [entre 2010 e 2020]).

Um ponto que merece destaque é que, ao se analisar dados relacionados à mulher no mercado de trabalho, segundo Bruschini (1994), os conceitos e procedimentos metodológicos tradicionalmente utilizados para medir o trabalho sempre ocultaram a contribuição feminina. A autora cita, por exemplo, que o papel

da dona de casa é considerado como inatividade econômica e, ainda que ela exerça uma atividade econômica, se se declarar como dona de casa, não estará dentro da estatística. Pondera que no setor agrícola, por não haver (muitas vezes) uma nítida separação entre as atividades domésticas e as econômicas, será a mulher classificada como inativa.

Embora as observações acima destacadas possam ser reais, é preciso partir sim de dados existentes a fim de que se possa mensurar de forma mais concreta possível a participação da mulher no mercado de trabalho. Assim, 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 que esse aumento na taxa de ocupação feminina não é um fenômeno que ocorre apenas no Brasil (SCORZAFAVE; MENEZES-FILHO, 2006; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA, 2020).

Ainda dentro do referido estudo (SCORZAFAVE; MENEZES-FILHO, 2006; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA, 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 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 inserir-se em uma busca constante por essa conciliação entre a vida pessoal e profissional.

2.2.1 A Mulher no Mercado de Trabalho: entrada, permanência, conquistas e obstáculos

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 sustentarem-se 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.

Já 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, como as diferenças salariais, por exemplo (prática que, 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 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021).

Por outro lado, como fator de melhora dos indicadores sociais das mulheres estão as políticas sociais ampliadas ao longo do tempo (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 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 fazem-se 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 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.

2.3 DIFICULDADES E OBSTÁCULOS ENCONTRADOS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Quanto às dificuldades e obstáculos, o estudo de Eagly e Carli (2007) da Harvard Business Review, outubro de 2007, já apontava que, mesmo que mais de 40% dos cargos de gestão nos Estados Unidos fossem ocupados por mulheres, dentro do C Suítes a existência de mulheres ainda era quase nenhuma (EAGLY; CARLI, 2007).

No Brasil, especificamente no serviço público, tais dados, ainda hoje, revelam esse mesmo raciocínio. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica (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.

Entretanto, 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), excluindo-se os cargos da magistratura – que são considerados, dentro essa estrutura, os de maior hierarquia. Além disso, o CNJ identificou 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) (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019).

Com base nessas informações, identificou-se que existe uma expressiva participação e relevância de servidoras do sexo feminino no serviço público. Ocorre que, conforme apontado por Eagly e Carli (2007), parece haver, de fato, obstáculos que fazem com que as mulheres não alcancem cargos mais altos na mesma proporção que os homens. Entre as causas apontadas pelo referido estudo, são apontadas as seguintes: vestígios de preconceito, resistência à liderança feminina, questões ligadas ao estilo de liderança, exigências da vida familiar e subinvestimento em capital social.

Deve ser destacado como importante 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 a aposta principal do presente estudo em relação à modalidade de trabalho remoto (EAGLY; 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 instituiu 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, pode ser materializado, dentre outras formas, pelo teletrabalho, conforme artigo 1º, II, alínea “a” da referida Lei).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza exploratória, cuja finalidade é familiarizar-se com o fenômeno, buscando nova compreensão deste a fim de formular um problema mais preciso em novas pesquisas (FLICK, 2009). Adotou-se uma abordagem qualitativa por esta ser capaz de abarcar a perspectiva dos participantes e sua diversidade, além de considerar a reflexividade da pesquisadora (FLICK, 2009), visto ser este um tema que faz parte da realidade de muitas mulheres atualmente.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado elaborado a partir dos objetivos e do referencial teórico (Apêndice A). Foram entrevistadas 08 servidoras vinculadas ao referido Tribunal. A seleção das servidoras ocorreu por conveniência e considerando que todas estavam em trabalho remoto atualmente. As entrevistadas assinaram o Termo de Consentimento (Apêndice B). As entrevistas foram gravadas e transcritas e o anonimato das servidoras está garantido.

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo que visa à interpretação de material de caráter qualitativo, assegurando uma descrição objetiva, sistemática e com a riqueza manifesta no momento da coleta dos mesmos, a fim de descobrir a essência de sentido que compreende uma comunicação. Foram três etapas: pré-análise (exploração do material); tratamento (organização do material), inferência e interpretação dos resultados com base na literatura. As categorias foram definidas a posteriori (BARDIN, 2011).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas virtual e individualmente, entre os meses de novembro de 2022 e janeiro de 2023, até atingir saturação teórica, e tiveram duração média de 30 minutos. Foram gravadas, transcritas de forma desnaturalizada (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019) e, posteriormente, analisadas, sem a identificação nominal das entrevistadas.

Foram entrevistadas 08 mulheres, servidoras do TJGO, sendo que, das 8 entrevistadas, 2 exercem cargos de chefia em escrivaninhas, 3 são analistas lotadas em escrivaninhas (não ocupam cargo de chefia), 2 são analistas que acumulam as funções do concurso (cargo efetivo) e cargo em comissão e 1 ocupa cargo em comissão (não cumulado com cargo efetivo).

A estratégia de coleta de dados executada possibilitou analisar e comparar as estratégias utilizadas por cada uma das mulheres entrevistadas, uma vez que o

roteiro das entrevistas teve como base alcançar os objetivos gerais e específicos do presente trabalho que, quando comparado ao estudo bibliográfico, possibilitou a ampliação do conhecimento sobre trabalho remoto e das estratégias utilizadas pelas servidoras.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro bloco de perguntas nos apresenta os dados mais gerais de todas as entrevistadas, senão vejamos:

Tipo de Trabalho:	E1: confecciona minutas de votos (decisão de 2º grau – que, em seguida, são analisadas pelo desembargador), E2: confecciona minutas de Sentenças (1º grau – que, em seguida são analisadas e corrigidas pelo juiz de primeiro grau); E3 e E6: gestoras de escrivaninhas; E4, E5 e E8: analistas de escrivaninha (não ocupam cargo de gestão) e E7: cargo em comissão (turma recursal), portanto: 2 entrevistadas exercem cargo de chefia de escrivaninhas (gestoras), 3 entrevistadas são analistas da escrivaninha e 3 entrevistadas trabalham com juízes/desembargadores, confeccionando as decisões dos respectivos graus de jurisdição.
Já havia trabalhado de forma remota:	Das 8 entrevistadas, apenas 2 haviam trabalhado de forma remota em momento anterior à pandemia (E2 em 2018 e E5 em 2019).
Trabalhou de forma remota por aproximadamente quanto tempo?	Das 8 entrevistadas, apenas 1 começou em 2018 e outra começou em 2019 (E2 em 2018 e E5 em 2019). As demais começaram na pandemia.
Ainda estão em trabalho remoto? Se sim, remoto integral ou sistema de revezamento?	Das 8 entrevistadas, até a presente data, 3 permanecem em trabalho remoto integral (E1, E3 e E4) e 4 estão na forma remota híbrida - o que significa que estão trabalhando de forma presencial, mas utilizando alguma forma de revezamento (algumas vão 2 dias na semana, outras vão 1 semana no mês ou, ainda, formas de revezamentos quinzenais).
É sabido que o TJGO possui resoluções de disciplinam o trabalho remoto, bem como a possibilidade de trabalho de forma mista – a depender da chefia imediata, da quantidade de servidores em cada comarca. Ainda assim, em tese, se fosse possível fazer uma opção, qual seria o modelo de trabalho escolhido? Por quê?	Das 8 entrevistadas: 5 responderam que gostariam de optar pelo trabalho remoto integral (E1, E2, E4, E7 e E8) e 2 responderam que gostariam de optar pelo sistema híbrido (conjugando períodos de trabalho remoto com períodos presenciais).

4.1 DADOS GERAIS DAS ENTREVISTANDAS

<u>IDENTIFICAÇÃO:</u>	<u>LOCAL DE LOTAÇÃO:</u>	<u>ESTRUTURA FAMILIAR:</u>	<u>TIPO DE ATIVIDADE REALIZADA:</u>	<u>JÁ HAVIA TRABALHADO DE FORMA REMOTA?</u>
Entrevistada 1	Capital, 2º grau.	Casada, filho de 3 anos.	Acórdãos e votos.	Nunca havia trabalhado de forma remota.
Entrevistada 2	Capital, 1º grau.	Casada, com 2 filhos.	Decisões despachos e sentenças.	Começaram o trabalho remoto em 2018.
Entrevistada 3	Capital, escrivãinha, execução – ocupa cargo de gestão.	Casada, filho adulto.	Execução.	Nunca havia trabalhado de forma remota.
Entrevistada 4	Interior, escrivãinha.	Casada, 4 filhos.	Escrivãinha. Expedição de certidões e documentos.	Iniciou o trabalho remoto na pandemia.
Entrevistada 5	Interior, escrivãinha.	Solteira, mora com os pais.	Escrivãinha. Expedição de certidões e documentos.	Iniciou o trabalho remoto em 2019.
Entrevistada 6	Capital, escrivãinha – ocupa cargo de gestão.	Solteira, sem filhos.	Cargo de chefia de escrivãinha.	Iniciou o trabalho remoto na pandemia.
Entrevistada 7	Capital, gabinete.	Solteira, sem filhos.	Elaboração de decisões.	Iniciou o trabalho remoto na pandemia.
Entrevistada 8	Capital, escrivãinha.	Casada, filho 2 anos e 9 meses.	Certidões, documentos, análise de prazos e petições.	Iniciou o trabalho remoto na pandemia.

4.2 CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS SOBRE O TRABALHO REMOTO

É sabido que o TJGO possui resoluções de disciplinam o trabalho remoto, bem como a possibilidade de trabalho de forma mista – a depender da chefia imediata, bem como da quantidade de servidores em cada comarca. Ainda assim, em tese, se fosse possível fazer uma opção, qual seria o modelo de trabalho escolhido? Por quê?	Entrevistada 1	Escolheria 100% remoto. Disponibilidade de horário e realizar outras atividades como mãe e trabalhar nas horas que mais agradam. E ainda apela pandemia.	Casada, filho de 3 anos.	Acórdãos e votos.
	Entrevistada 2	Atualmente escolheria o trabalho remoto sem revezamento . Porque? Logística familiar por conciliação com horários dos filhos	Casada, com 2 filhos.	Decisões despachos e sentenças.
	Entrevistada 3	Escolheria híbrido.	Casada, filho adulto.	Execução.
	Entrevistada 4	Escolheria remoto integral porque fica mais fácil de organizar a rotina, mais fácil até em relação ao parcial.	Casada, 4 filhos.	Escrivaninha. Expedição de certidões e documentos.
	Entrevistada 5	Escolheria: Teletrabalho híbrido e parcial, diminuição de custos e aumento da produtividade.	Solteira, mora com os pais.	Escrivaninha. Expedição de certidões e documentos.
	Entrevistada 6	Escolheria híbrido.	Solteira, sem filhos.	
	Entrevistada 7	Atualmente, prefere totalmente remoto.	Solteira, sem filhos.	Elaboração de decisões.
	Entrevistada 8	Capital, Home office. Por boa adaptação, embora exista disciplina. Integral.	Casada, filho 2 anos e 9 meses.	Certidões, documentos, análise de prazos e petições.

6. Com o trabalho remoto você conseguiu conviver mais com a sua família? Explique como era, ou é, a sua rotina de convívio familiar estando em trabalho remoto.	Entrevistada 1	Tem um filho de 3 anos. Marido em trabalho remoto. Excelente porque passam 24h juntos. Trabalha nos horários de soneca do filho, conta com apoio do esposo.
	Entrevistada 2	Antes do remoto deixava na escola e concilia metade do período. Hoje convivem em tempo integral.
	Entrevistada 3	Na pandemia ficaram muito reclusos. A noiva do filho ia pra casa dela, o marido estava. Eles ficaram muito próximos. Mas depois da flexibilização (quando foi possível sair um pouco) foi melhor porque pôde flexibilizar horário de compras da casa, permitiu ver mais a mãe que mora no interior, ajudou a mãe na UTI, o pai e o sogro faleceram de COVID... E a possibilidade do remoto foi maravilhosa. As audiências são de justificação e acontecem de forma remota. Então na terça ela pode estar com a mãe. É muita qualidade de vida. Ela tem um problema de coluna e pode parar e se exercitar em casa.
	Entrevistada 4	Trabalha mais no turno da manhã no colégio, busca almoço e complementa à tarde. Às vezes tem reunião de escola ou médico, ela consegue terminar à noite.
	Entrevistada 5	Consegue ajudar nas demandas da casa, melhora qualidade de vida com os pais.
	Entrevistada 6	Solteira, não mudou convivência com a família.
	Entrevistada 7	Morava com a prima em home e conviveram muito. Depois passou a morar sozinha.
	Entrevistada 8	Com certeza. Acompanha o crescimento do filho. Rotina – pela manhã, consegue tomar café e brincar com o filho. Após esse momento, e o marido sai enquanto a servidora trabalha. Se esforça para bater a maior parte da meta pela manhã. Caso não consiga, a tarde, na soneca da criança continua, ou após a criança dormir. Quando o marido trabalha, aí ela fica sozinha. Quando vai a um médico, em tese, pegaria um atestado, mas com o home, não apresenta o atestado e consegue se organizar. O trabalho remoto permite brincar, ver crescer, levar à nataçao...

7. Com o trabalho remoto você consegue dar mais atenção aos filhos?	Entrevistada 1	Sim.
	Entrevistada 2	Sim, fazendo todas as refeições. Tarefa de casa.
	Entrevistada 3	Sim. Pode dar atenção ao filho no café da manhã, preparar uma comida. É uma pessoa muito metódica, gosta de colocar as coisas no lugar, mas não podia cozinhar. Ela pôde auxiliar o filho com uma comida melhor. Pôde conversar na varanda.
	Entrevistada 4	Sim, com certeza. Pode ir a reuniões, médicos
	Entrevistada 5	Não tem filhos, mas consegue ajudar seus pais.
	Entrevistada 6	Não tem filhos, mas, no início da pandemia, fez tratamento por burnout. Durante o tratamento, ia de forma presencial 2X na semana e eram muito difíceis. Pelo tratamento, precisava ficar mais quieta. O trabalho remoto foi essencial. Ainda trata o burnout. Trata com medicamento e, se voltasse a ficar 100% em trabalho presencial, poderia haver uma piora considerável.
	Entrevistada 7	Não tem filhos, mora sozinha.
	Entrevistada 8	Respondida na questão anterior. Reforçou que pode dar mais atenção aos filhos. É a prioridade. Essa oportunidade veio a calhar.

8. Com o trabalho remoto você consegue ter mais tempo pra cuidar de você mesma?	Entrevistada 1	Acredita que sim, mas com filho pequeno há uma limitação.
	Entrevistada 2	As vezes deixa de fazer isso por outras tarefas, mas com certeza sim.
	Entrevistada 3	Com certeza. Ela tem 6 vértebras na lombar e pinça um nervo, há 4 anos ela desenvolveu fibromialgia. Ela estava disposta a operar, mas não era o caso, mas teve que fazer várias terapias – que foram possíveis com a adoção do trabalho remoto. Comentou, durante a entrevista, que ela gosta muito de números e fez uma “estatística por conta própria” que comprovou que a produtividade em seu local de lotação (ela é gestora) aumentou 48% da produtividade. Por fim, ressaltou que, em razão de suas limitações físicas, ela necessitará fazer musculação, terapia, yoga. Contudo isso seria impossível manter um horário fixo.
	Entrevistada 4	Sim, ela tem academia no prédio e consegue ganhar bastante tempo. Com alimentação também porque consegue, por exemplo, organizar lanches ricos em frutas. Perto do fórum não existe alimentação tão balanceada.
	Entrevistada 5	Sim, ressaltou a maior possibilidade de atividade física (e destacou até que estava usando roupas próprias para atividades físicas, destacando essa possibilidade). Destacou também que economiza tempo de trânsito. Enfatizou que a atividade física ajuda, também, a estar sempre mais calma e trabalhar melhor.
	Entrevistada 6	Sim, principalmente em relação ao tratamento de ansiedade, conforme descrito na questão anterior.
	Entrevistada 7	Sim, com certeza.
	Entrevistada 8	Respondeu que, em tese, permitiria. Mas a gente (ela) acaba direcionando mais de seu tempo para os filhos.

9. Com o trabalho remoto você consegue economizar tempo com deslocamentos?	Entrevistada 1	Sim. Mora distante, economiza mais ou menos 2h por dia.
	Entrevistada 2	Muito tempo. Demorava meia hora em cada trajeto.
	Entrevistada 3	Totalmente. Além do tempo de deslocamento, ressaltou que economiza em não precisar se arrumar, lavar o cabelo...
	Entrevistada 4	Sim, bastante. Disse ser importante a economia de combustível também
	Entrevistada 5	Sim, e aproveitar esse tempo de outras formas. De 2019 a 2021 principalmente, quando gastava horas em deslocamento por morar muito distante.
	Entrevistada 6	Sim. Pelo menos 40 minutos por dia. Trouxe também a economia de tempo por não precisar “se vestir para o trabalho”, não precisar se maquiar.
	Entrevistada 7	Economia de tempo e também na de combustível.
	Entrevistada 8	Sem dúvida porque, além de tudo, ela mora “do outro lado da cidade”. E o presencial, para ela, seria/é no Fórum cível. Dessa forma, economiza no mínimo 45 para ir e para voltar. Trouxe também a economia de combustível, além da economia em relação ao desgaste do carro.

10.Com o trabalho remoto você percebeu que houve mais dificuldade em delimitar o espaço laborar e o familiar?	Entrevistanda 1	Sim, mistura um pouco porque mescla com coisas pra casa.
	Entrevistanda 2	100%. É difícil.
	Entrevistanda 3	Colocou mesa no quarto, mas aí o filho casou e se mudou e o quarto virou escritório. Agora ela vai organizar um quarto próprio maior ainda.
	Entrevistanda 4	Conseguiu ajustar um cômodo, mas ela se cobra muito e isso foi difícil da hora de parar. E esse processo foi difícil, mas conseguiu.
	Entrevistanda 5	Não houve dificuldade. Já possuía rotina de estudos.
	Entrevistanda 6	Não houve dificuldade.
	Entrevistanda 7	No início foi estressante essa adaptação, mas depois impostos/estabelecidos os limites, deu certo.
	Entrevistanda 8	Ajustaram a rotina para que o filho esteja fora de casa. No início houve essa dificuldade sim, mas ajustaram passar um período do dia sem o filho.

11.Como você organizou essa separação?	Entrevistanda 1	Demarca tempo mínimo de trabalho. Soma as horas pra dar a jornada mínima.
	Entrevistanda 2	Trabalho principal no turno da manhã quando eles (os filhos) estão na escola. E também após às 21h.
	Entrevistanda 3	Por cômodo e por horário – montou um escritório em ambiente separado. Não pode ser área comum, se chegar visita ela não é vista, precisa dessa separação. Começar cedo também faz a rotina melhor. Se sai de manhã, se enrola. Não faz nenhum compromisso pela manhã.
	Entrevistanda 4	Conforme questão anterior, organizou quarto e agora cômodo próprio.
	Entrevistanda 5	Já tinha rotina de estudos com local próprio que conseguia ficar separada.
	Entrevistanda 6	Organizou local. Passou a morar sozinha.
	Entrevistanda 7	Divisão tranquila, passou a morar sozinha.
	Entrevistanda 8	O filho fica com seu esposo em alguma atividade (aulas) ou fora de casa. Quando ele não está disponível, a servidora consegue assumir maior parte dos cuidados, trabalha nos momentos de sono de sono do bebê e, quando necessário, aciona a sogra e deixa com a sogra.

12.Com o trabalho remoto você percebeu que havia uma cobrança maior por produtividade por parte da chefia?	Entrevistanda 1	Mudança de chefia. Um deles a produtividade era diferente. Hoje nesse chefe não há.
	Entrevistanda 2	Pra fazer remoto, houve um acordo que seria por produção. Controle de produtividade. Ver próxima pergunta.
	Entrevistanda 3	Destacou apenas um ponto negativo: a servidora usou o telefone pessoal para trabalho. Trabalha com todo o complexo prisional então delimitar horário foi difícil. Antes da cobrança pela chefia, ela mesma já apresentou resultados. Metas trimestral, semestral e anual, então não houve cobrança maior por parte do chefe. Mas ela, como gestora, cobrava da equipe. Não há metas de atos/mês. Ela quer número e qualidade. Então não estabeleceu atos. Cobrou a equipe, mas o incentivo é que foi o melhor. Abraçar ideologicamente o que eles fazem lá. Números são números, mas precisa ter a qualidade, especialmente no seu local de lotação. Usou, por exemplo, quantidade de reclamações por telefone, entre outros.
	Entrevistanda 4	Percebeu cobrança maior. A produtividade não caiu, mas não estar lá gerou no gestor uma dificuldade em trabalhar por meta.
	Entrevistanda 5	Sim, cobrança maior por produtividade. Estar mais disponível.
	Entrevistanda 6	Não.
	Entrevistanda 7	Sim, cobrança maior por produtividade.
	Entrevistanda 8	Sim, mais cobrança da chefia.

13. Como ocorreu o controle de produtividade no trabalho remoto?	Entrevistanda 1	Estatísticas mensais no gabinete. A secretaria levanta quantos atos foram praticados no mês.
	Entrevistanda 2	Meta de tempo para proferir cada ato - Em 48h de conclusão para resolver processos iniciais e 30 dias para fazer as minutas das sentenças.
	Entrevistanda 3	Não foi por número de atos, foi por análise. O que gerava mais ligação, reclamação e e-mail? Em seu local de lotação trabalham com regime aberto e condicional – só existem reclamações caso o benefício esteja atrasado. Então critério de análise predominante eram as “reclamações” dos interessados. Ela gosta de estatística – ela fez uma tabela no excel para cruzar dados e ver “quem fazia o que” (entre servidores e estagiários). Fez uma média de atos próprios, mas adaptou a quem tem menos tempo, como os estagiários, por exemplo. Atos por tempo de expediente, aí para os estagiários foram atos, mas dentro do ato havia uma divisão de atos específicos. Sempre 30% a menos do que o dos servidores. Isso porque, uma pessoa que só manda e-mail não pode ser comparada a uma que faz cálculos no processo.
	Entrevistanda 4	Passou por várias formas – antes era pelo final da numeração dos autos do processo. Mas ela era muito produtiva e aí começaram a fazer “lista de tarefas” por lista. A cobrança maior era porque ela terminava a lista (dela) e tinha que ajudar os colegas. Eram prometidas algumas folgas que não chegaram a se realizar. Precisou ser afastada por burn out. Em regra, continua sendo por lista de tarefas. .
	Entrevistada 5	Pelo prejuízo. Número de atos mensais.
	Entrevistanda 6	Ocupa carga de gestão.
	Entrevistanda 7	Feito pela chefe. Documento produtividade no qual os servidores incluem no documento quais as atividades realizadas e prestam contas ao final do mês.
	Entrevistanda 8	Por meio de metas de atos mensais e por equipes. Fizeram uma média dos atos por cada equipe e chegaram a um número por equipe.

14. Como você lidou com o controle de produtividade no trabalho remoto?	Entrevistada 1	Acelera final do mês. Se necessário, trabalha final de semana.
	Entrevistada 2	Pra eles foi melhor porque controlam melhor os prazos. Problemas pontuais. No Gera foi melhor o controle por produtividade.
	Entrevistada 3	Estabeleceu um cálculo, separado por ato e por atribuição. Usou os números como parâmetro, mas entendo as especificidades de cada servidor. Então ela sabia da vida de seus geridos e entre elas estabelecia parâmetros. Há que se pontuar conexão do sistema, ela inclusive printa os sistemas inoperantes (horários, por exemplo).
	Entrevistada 4	Perceber que, inicialmente, excedeu limites, mas, com um pouco de tempo, estabeleceu seus limites. A chefe mandava mensagem sábado e domingo, por exemplo. Foi colocando limites, passou a arquivar as mensagens após o expediente, por exemplo. .
	Entrevistada 5	Em 2019 ela mesma propôs o plano (ver resposta anterior). A meta foi, inicialmente, estabelecida por ela e sempre se esforçava pra fazer mais.
	Entrevistada 6	Ocupa carga de gestão.
	Entrevistada 7	Foi tranquilo, se sentiu confortável, porque é uma forma do chefe fiscalizar
	Entrevistada 8	No início houve dificuldade, mas talvez também porque o filho era pequeno e a rotina desorganizada. Mas depois foi melhor por ter essa flexibilidade. Quando necessário, finalizava a meta no final de semana.

15. Caso tenha existido alguma forma de medição de produtividade, você entende que esse formato foi benéfico? Sugere algum outro formato de medição da produção?	Entrevistada 1	No outro local de trabalho havia uma porcentagem a mais para quem estava em home office. Nesse, a meta é igual. Todos fazem a mesma coisa.
	Entrevistada 2	Já testaram várias e essa foi a que melhor rendeu. Ver resposta anterior (prazo fixo para análise de cada processo).
	Entrevistada 3	Fez com as métricas (ver resposta anterior: Estabeleceu um cálculo, separado por ato e por atribuição. Usou os números como parâmetro, mas entendendo as especificidades de cada servidor. Então ela sabia da vida de seus geridos e entre elas estabelecia parâmetros. Há que se pontuar conexão do sistema, ela inclusive printa os sistemas inoperantes (horários, por exemplo).
	Entrevistada 4	Hoje é por lista. Foi uma forma para que pudesse ser contada a produtividade de cadastros de partes e e-mails. Ela começou a medir e anotar tudo para ter um parâmetro. Hoje é lista por dia. Lista passada pela escrivã. São 4 servidores.
	Entrevistada 5	Metas por pendências/tarefas. Nº de tarefas com relatório que é expedido pelo próprio sistema. Com base na média de todos. Sente que houve pressão, mas, ao mesmo tempo, maior alívio para alguns.
	Entrevistada 6	Ocupa carga de gestão.
	Entrevistada 7	Ver resposta pergunta 13.
	Entrevistada 8	É benéfico, mas hoje eu acho que é uma boa forma de organizar e fazer com que as pessoas cumpram a meta. Bom pro gestor comprovar. Através disso a pessoa demonstra e home pode ser mantido. Com o passar do tempo, as atividades não computadas, eram relatadas e eles iam acrescentando na planilha para acatar a inclusão.

16. Você participou de alguns dos cursos oferecidos pelo TJGO (via EJUST) que ensinaram sobre gestão do tempo ou boas práticas no trabalho remoto?	Entrevistada 1	Participou. Boas práticas
	Entrevistada 2	Dos novos sistemas.
	Entrevistada 3	participou de um, mas não terminou.
	Entrevistada 4	Não.
	Entrevistada 5	Não.
	Entrevistada 6	Não.
	Entrevistada 7	Não.
	Entrevistada 8	Não.

17. Você recebeu algum apoio específico ou orientação da chefia ou do TJGO para trabalhar remotamente?	Entrevistada 1	Não.
	Entrevistada 2	Ofereceu na pandemia. Disponibilizar sistema interno.
	Entrevistada 3	Pegou as máquinas.
	Entrevistada 4	Sobre produtividade recebe a lista (do que executar). Pegou equipamento, mas já devolveu.
	Entrevistada 5	O plano era dela em 2019 e os equipamentos também.
	Entrevistada 6	Recebeu tudo – equipamentos, orientações. Orientações quanto ao quadro de saúde. Como gerir e acompanhar as metas.
	Entrevistada 7	Fornecido equipamento com duas telas.
	Entrevistada 8	Só quanto à produtividade e recebeu material.

18. Você, como mulher, o que fez para lidar com a dupla jornada de trabalho e cuidados com a casa e/ou filhos?	Entrevistada 1	Parou de dormir (risos), Reduziu sono e lazer.
	Entrevistada 2	Organização do tempo – aproveita os tempos das atividades dos filhos.
	Entrevistada 3	Sempre fica algo pra trás. Antes ela trabalhava 10h por dia, mas com as doenças ela aprendeu a dividir o tempo
	Entrevistada 4	Trabalha no turno escolar, tem uma pessoa que ajuda com a casa porque ela não precisa fazer.
	Entrevistada 5	Os cuidados da casa são equilibrados para cada um.
	Entrevistada 6	Tem ajuda nos cuidados com a casa. O tempo economizado come com mais qualidade, prepara ao alimento.
	Entrevistada 7	Cuidados com a casa. Consegue, por exemplo, deixar as roupas sendo lavadas durante o horário de trabalho, por exemplo.
	Entrevistada 8	Organizou a rotina com seu filho fora, tem ajuda do marido e sogra, colocou o filho em aulinhas e otimizar o tempo nas sonecas. Reduziu sono.

19. Como você lidou com o isolamento social dos colegas de trabalho?	Entrevistada 1	Não sentiu falta, manteve contato por redes sociais.
	Entrevistada 2	De forma geral foi ruim porque o afastamento físico distância. Existem reuniões semanais, mas a troca é menor.
	Entrevistada 3	Foi tranquilo, mas também sempre se viam pelo zoom. Ela criou tudo e falava com todos o tempo todo.
	Entrevistada 4	Não sentiu falta dos colegas. Não sentiu solidão. Eles conversam muito pelo whatsapp, lancham nas casas uns dos outros.
	Entrevistada 5	Sente falta de alguns, mas não te prejudica, mas o trabalho remoto parcial seria mais interessante.
	Entrevistada 6	Ocupa cargo de gestão. Achou que não foi fácil. Entraram num combo pessoal que ela já estava vivendo. Pressão sobre ela mesma. Transição de tudo. Troca de servidores. Aferição de produtividade, atendimento remoto. Gosta da descontração do presencial.
	Entrevistada 7	No início fez muita falta e sentiu mal. Dificuldade com whatsapp, mas com o tempo se adaptou. Hoje é tranquilo. Há algumas poucas reuniões e se encontram para um café.
	Entrevistada 8	Super tranquilo. Não sente muita falta.

20. Na sua opinião, você acha que as mulheres se beneficiam mais com o trabalho remoto ou não? Dê alguns exemplos.	Entrevistada 1	Acha que sim. Disponibilidade de horário.
	Entrevistada 2	Pensa que de forma geral, sim. Porque, apesar de acumular funções o horário é flexível.
	Entrevistada 3	Totalmente. Alimentação, exercício, economia de tempo. A total qualidade do tempo permanecido em família. Remotamente as relações pode estar inteiras.
	Entrevistada 4	Com certeza. O principal seria esse acompanhamento da educação dos filhos por ser a base da sociedade. É muito visível a diferença de uma criança que tem a família presente em relação às que não têm. Ela vê amigas da filha que querem estar perto dela pela família. Não é a mesma coisa de estar com uma babá. Teve crise de ansiedade pelo presencial. Perdeu 3 pessoas em 2022. Chega a pensar em parar de trabalhar se tiver que voltar para o presencial de forma integral. Ela pensa que acabam sendo ótimas servidoras.
	Entrevistada 5	Sim, no geral, por todos os motivos já tratados, mas é preciso saber separar o tempo.
	Entrevistada 6	Sim. Triste que tenhamos que assumir tantas tarefas. Estando nessa realidade.
	Entrevistada 7	Acha que sim porque tem muitos afazeres. Casa, filhos – é bem viável.
	Entrevistada 8	No caso de mulheres mães e a prioridade for os filhos.

21. Você identificou diferença no trabalho remoto durante a pandemia e agora ou antes? Quais diferenças?	Entrevistada 1	Não.
	Entrevistada 2	Antes e agora ficam parecidos porque utiliza o tempo das aulas (dos filhos). Durante foi complicado porque eles estavam o tempo todo em casa. Foi mais desgastante.
	Entrevistada 3	Hoje a meta é alcançar 2 mil atos por mês. Em casa a produção é mais concentrada, mais intensa. Lá (no presencial), eles comem bolo, interagem... e isso é benéfico pra toda equipe. Mas no remoto ela começa cedo, para, caminha, toma água de coco... (qualidade de vida).
	Entrevistada 4	A adaptação na pandemia foi muito complicada porque ficou sem funcionária na casa, crianças reclusas, mexeu com o emocional de todos (colocava 3 chupetas na boca por ansiedade), esse momento foi bem difícil, momento de medo. Foi de muita tensão e hoje é tranquilo – as crianças aprenderam a respeitar o espaço, os horários...
	Entrevistada 5	Antes ela ia apenas 1 vez ao fórum. Em 2020 foi muito complicado porque ela trabalhou mais por não ter o que fazer (fechamento de tudo em razão da pandemia).. Quando as atividades voltaram (“pós”-pandemia), dividiu melhor o tempo entre as atividades.
	Entrevistada 6	Diferenças na rotina, sobrecarga na casa, o cansaço era grande.
	Entrevistada 7	Não muito, parcial. Produtividade a mesma.
	Entrevistada 8	Identificou. Zero rede de apoio na pandemia (ninguém podia/devia se encontrar).. Então achou muito puxado. Não tinha essa opção da sogra. Houve a criação da própria vara, sem controle dos procedimentos nesse momento inicial, hoje é mais organizado. A organização fez com que as pessoas levassem mais a sério.

22. E por fim, tem algo mais que você queira destacar a respeito do trabalho remoto das servidoras mulheres do TJGO?	Entrevistada 1	A rotina da mulher em si é muito pesada. Há uma sobrecarga só por trabalhar fora, mas pra ela facilita por poder diluir a sobrecarga. TJGO podia continuar nesse caminho.
	Entrevistada 2	Não. Falado tudo.
	Entrevistada 3	Observação: estatisticamente, ela viu que o uso dos atestados diminuiu no revezamento. Hoje é uma semana em casa uma em presencial. Reduziu muito os atestados. Ela mesma foi numa consulta que demorou mais de 4 h de espera, mas ela já havia trabalhado antes das 9h da manhã e depois do médico conseguir trabalhar também
	Entrevistada 4	é isso que foi falado. Numa época em que se fala tanto de empoderamento, home é uma forma de permitir a mulher ser o que ela realmente é. As mulheres têm sim outras prioridades que justificam essa diferença.
	Entrevistada 5	Só vê benefícios. Com certeza melhora a qualidade de vida. Não damos atestados e etc., melhor qualidade no trabalho também.
	Entrevistada 6	Flexibilidade para demandas e produzir resultados que o mercado espera.
	Entrevistada 7	Muitas mulheres desistem do trabalho – as que têm filhos tem essa maior dificuldade e isso é bem importante pra essa.
	Entrevistada 8	Queria falar algo pessoal. Dispensou gratificações e por optar pelo <i>home office</i> pra ficar mais tempo com o filho e ter um trabalho mais objetivo. Esse é o momento de vida.

4.3 SÍNTESE DOS BENEFÍCIOS IDENTIFICADOS

A partir da análise das respostas obtidas, em um primeiro momento, foram apontados os principais benefícios proporcionados pelo trabalho remoto. Os benefícios encontrados vão ao encontro do primeiro estudo utilizado no referencial teórico (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019) que fez uma revisão da literatura até então existente. Por essa razão, mantivemos três das quatro categorias principais de benefícios mencionadas pelo estudo, quais sejam:

1. Economia de tempo /possibilidade de evitar deslocamentos casa/trabalho
2. Maior equilíbrio do trabalho com a vida pessoal
3. Maior flexibilidade de horário – que gera mais qualidade de vida, uma vez que permite mais tempo de convivência em família e cuidado consigo mesma.

O maior benefício encontrado, de forma unânime, foi a possibilidade de melhor gestão do tempo e 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” e 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 muitíssimo interessante, qual seja, a possibilidade de fazer seu tratamento de saúde com maior eficácia e qualidade (tratou de síndrome de bournout), 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 mora com os pais) destacou que essa forma de trabalho permite que a servidora “consegue 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 extrema 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 média 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 mesmos 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 alimentar-se e exercitar-se, maior flexibilidade com a economia de recursos.

Nesse mesmo sentido, encontramos 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 seria do que focar em medidas objetivas para mensuração de produtividade – que é a aposta principal do presente estudo em relação à modalidade de trabalho remoto.

Sobre aspectos materiais, criamos uma segunda categoria denominada “economia”, na qual, de forma unânime, foram apontadas economias de recursos com deslocamento, de tempo de trânsito, 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).

4.4 SÍNTESE DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS

A partir do terceiro bloco de perguntas, em relação às dificuldades encontradas, observou-se que há uma dificuldade-necessidade 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. Foi exatamente a partir dessas dificuldades que surgiram os elementos que respondem ao problema que pesquisa, qual seja, identificar as estratégias para adoção do trabalho remoto na atividade laboral de mulheres servidoras do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

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”.

Além disso, ainda dentro do bloco das dificuldades encontradas, está 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 E5 relatou sentir “maior cobrança por produtividade”.

Nesse sentido, observa-se que, assim como o estado por Pandini e Pereira (2020), a cobrança realizada pela chefia pode ser aparecer como uma desvantagem do trabalho remoto.

1. Dificuldade em estabelecer limites trabalho/família
2. Maior cobrança por produtividade

4.5 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS ENTREVISTADAS PARA ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO

As principais estratégias utilizadas pelas entrevistadas foram as seguintes:

- Delimitação de espaço específico – as servidoras E3 e E4 possuem cômodo exclusivo para a realização do trabalho remoto;

- 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 de tempo (ainda que a jornada de trabalho seja fracionada). A E1, por exemplo, dividiu sua jornada em pequenas horas durante o dia todo.
- Fracionamento da jornada, que não é cumprida em “horas corridas”. A entrevistada E2, por exemplo, destacou que faz maior parte das horas de trabalho de forma corrida, apenas no período da manhã (turno escolar dos filhos), bem como que, muitas vezes, completa sua jornada após as 21h (quando os filhos vão dormir).
- Existência de apoio interno ou externo (existência de 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.
- Controle de produtividade acordado entre as servidoras e a chefia – inicialmente, é importante esclarecer que cada local (serventia ou gabinete) estabeleceu sua própria forma de gestão. Destaque-se, ainda que, em serventias diversas, ainda que as atribuições sejam as mesmas, as formas de gestão também podem ser diferentes, tanto em razão da “matéria de Direito” tratada quanto da quantidade de servidores lotados naquela serventia. Estabelecidos esses parâmetros iniciais, 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 que, 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 TJGO (Projudi), por meio do relatório de atos gerados automaticamente pelo próprio sistema (servidores possuem assinatura digital de seus atos, o que possibilita o controle do número de atos);
- 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;

ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS	ESPAÇO FÍSICO ESPECÍFICO: na casa, é preciso ter um local específico separado de outros cômodos.
	DELIMITAÇÃO DE HORÁRIO ESPECÍFICO: em regra, foi estabelecido um turno “preferencial” (por exemplo, maior produção durante o período escolar dos filhos).
	FRACIONAMENTO DA JORNADA: possibilidade de trabalhar 4h pela manhã e outras 3 à noite, por exemplo.
	EXISTÊNCIA “REDE” DE APOIO (INTERNO OU EXTERNO): contar com suporte de familiares babás, creches e escolas.
	USO DE SISTEMA DE CONTROLE POR PRODUTIVIDADE: cada unidade estabeleceu seu critério, tais como relatório gerado pelo próprio sistema ou lista de tarefas estabelecidas pela chefia imediata.

5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS

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

Nesse ponto, merece destaque o fato de que, embora tenha existido, de fato, aspectos negativos apontados 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 criadas/desenvolvidas as estratégias objeto de estudo do presente trabalho e, após a adoção dessas estratégias, as vantagens parecem superar os desafios encontrados – 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 – mesmo que duas delas tenham optado pelo sistema híbrido (conjugando períodos de trabalho remoto com períodos de trabalho presencial, cinco das entrevistadas, se pudessem, optariam pelo trabalho remoto integral).

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

Essa conclusão vai ao encontro (e confirma) de 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 barreiras encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho. Nesse mesmo 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 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 TEA, gestantes e lactantes.

Já em relação ao controle de produtividade previamente acordado, percebe-se que tal estratégia mostra-se 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/controle de horas), é necessário que se estabeleçam critérios de mensuração de produtividade satisfatórios e possíveis – 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 refletiu que se adaptaram ao sistema de trabalho com foco no resultado (embora, claro, apontem ainda a necessidade de refinamento desses ajustes ao longo do tempo).

É impossível ignorar que há uma questão cultural e social que atribui às mulheres uma responsabilidade maior em relação aos cuidados domésticos e aos filhos. Nesse sentido, dados do IBGE destacam exatamente que, uma das causas determinantes de as mulheres continuarem com menor participação no mercado de trabalho (base de dados colhida entre os anos de 1992 e 2012), estão 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 e 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) (SCORZAFAVE; MENEZES-FILHO, 2006; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA, 2020).

A partir desses dados, podemos entender que a estratégia profissional que busca a mensuração do trabalho por controle de produtividade pode ser um grande instrumento a ser utilizado para que as mulheres (especialmente as mães) consigam manter-se 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.

Para as servidoras mães, a estratégia profissional de mensuração do trabalho por controle de produtividade acaba desencadeando ou pressupondo 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).

A delimitação do espaço físico para a realização das atividades encaixa-se, 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. 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.

Em relação aos métodos de controle de produtividade previamente acordados, estes se mostram extremamente importantes 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 ter-se acordado de maneira prévia qual é a forma de mensuração da produtividade permite que as servidoras estabeleçam suas metas pessoais de trabalho (seja ela 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 de gestão utilizadas para a gestão pessoal e profissional dessas servidoras.

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).

Em contrapartida, 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 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), bem como uma estrutura adequada de instalação e material.

Conclui-se, portanto, que as dificuldades encontradas e listadas 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 – sem que haja prejuízo relevante para qualquer delas.

Por fim, destaque-se que o presente estudo constitui os passos iniciais para análise de dados relacionados a servidores mulheres e pretende contribuir para o progresso das discussões e fortalecimento das mulheres no mercado de trabalho, bem como para o fortalecimento a aumento da produtividade da própria instituição, qual seja o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e, em um momento posterior, que possa ser estendido a vários outros Tribunais.

A partir da análise das respostas obtidas, em um primeiro momento, foram apontados os principais benefícios proporcionados pelo trabalho remoto. Dentro da categoria principal que chamamos de “qualidade de vida”, 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 familiares.

As limitações deste estudo referem-se ao fato de não ter sido feita uma diferenciação entre as mulheres que possuem filhos e 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 tribunal em termos quantitativos, que poderiam ampliar as discussões aqui feitas. Para estudos futuros sugere-se não apenas suprir as limitações apresentadas, mas ampliar o número de entrevistadas, inclusive buscando outras realidades culturais em outros estados brasileiros.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: uma força de trabalho secundária. 327 f. 2007. Tese (Doutorado) – Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/publico/TESE_LAIS_WENDEL_ABRAMO.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.
- ANTUNES, R. O Trabalho, Sua Nova Morfologia E A Era Da Precarização Estrutural. **Theomai**, n. 19, p.47-57, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12415104007>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- 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 198 de 01 de julho de 2014**. Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do poder judiciário e dá outras providências. Brasília: Poder Judiciário, 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. 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.
- BRUSCHINI, C. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. **Estudos Feministas**, Florianópolis, número especial, p.179–199, out. 1994. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/24327170>. Acesso em 19. jun. 2022.
- COLCERNIANI, C.B.; D'ÁVILA NETO, M.I.; CAVAS, C. S.T. A participação das mulheres no mercado de trabalho sob a perspectiva da teoria da justiça social de Nancy Fraser e dos conceitos relativos ao trabalho decente. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 18, n. 2, p.169-180, dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v18i2p169-180>. Acesso em: 05 ago. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, CNJ. **DATAJUD: base nacional de dados do Poder Judiciário**. Brasília: Poder Judiciário, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/>. Acesso em: 05 jul. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, CNJ. **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.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, CNJ. **Índice de atendimento à demanda**. Brasília: CNJ, [2014]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2009-2014/indicadores/05-indice-de-atendimento-a-demanda/>. Acesso em: 26 out. 2022.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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.

EUROPEAN SOURCES ONLINE. **European Information Technology Observatory 98**. United Kingdom: EITO European Economic Interest Grouping, 1998.

FERREIRA, J. R. O impacto da tecnologia da informação sobre o desenvolvimento nacional. **Ci. Inf.**, Brasília, v.23, n. 1, p. 9-15, jan./abr. 1994. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/563/563>. Acesso em: 19 jun. 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.

GOIÁS. **Decreto Judiciário nº 584 de 2020**. Classificação da situação mundial do Novo Coronavírus como pandemia significa o risco potencial de a doença infecciosa. Goiânia: Poder Judiciário, 2022. Disponível em: <https://www.procuradoria.go.gov.br/files/COVID19/Arquivo17.pdf>. Acesso em: 24 out. 2022.

GOIÁS. **Resolução nº 131, de 14 de outubro de 2020**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário goiano. Goiânia: Poder Judiciário, 2020. Disponível em: https://sindjustica.com/site/wpcontent/uploads/2020/08/Resolucao_n_131_de_14_de_outubro_de_2020_-_TELETRABALHO.pdf. Acesso em: 25 out. 2022.

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.

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

INTERNATIONAL Labour Organization. **World Employment and Social Outlook: trends 2021**. Geneva: ILO, 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/lang-en/index.htm>. Acesso em: 01 ago. 2022.

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: <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.

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. 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.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, ONU. **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.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **C003**: convenção relativa ao emprego das mulheres antes e depois do parto (proteção à maternidade). Brasília, DF: OIT, [entre 2010 e 2020]. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_234869/lang--pt/index.htm. Acesso em: 30 out. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **C004**: Convenção relativa ao Trabalho Noturno das Mulheres. Brasília, DF: OIT, [entre 2010 e 2020]. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_234871/lang--pt/index.htm. Acesso em: 30 out. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, OPAS; Organização Mundial da Saúde, OMS. **Histórico da pandemia de COVID-19**. [entre 2020 e 2022]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19#:~:text=Em%2031%20de%20dezembro%20de,identificada%20antes%20em%20seres%20humanos>. 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.; CARNICER M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007. 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: 19 jun. 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.

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.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n 1, p. 207- 233, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>. Acesso em: 19 jun. 2022.

SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 163 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/4832>. Acesso em: 29 ago. 2022.

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, n. 2, 2012. Disponível em: <http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/volume-ii/>. Acesso em: 10 out. 2022.

TELEWORKING During Covid: risks, benefits and steps to a 'new normal. 2 fev. 2022. **UN News**. Disponível em: <https://news.un.org/en/story/2022/02/1111062>. Acesso em: 26 out. 2022.

TJGO fica em primeiro lugar no prêmio Conciliar é Legal na modalidade produtividade. **Rota Jurídica**. 04 maio, 2022. Disponível em: <https://www.rotajuridica.com.br/tjgo-fica-em-primeiro-lugar-no-premio-conciliar-e-legal-na-modalidade-produtividade/>. Acesso em: 26 out. 2022.

TREMBLAY, D., G. Balancing work and Family with telework: organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 17, n. 3/4, p. 157-170, may, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235294118_Balancing_Work_and_Family_with_Telework_Organizational_Issues_and_Challenges_for_Women_and_Managers/link/0046353c6bee1d7d7d000000/download. Acesso em: 19 jun. 2022.

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.

WAGNER, A. et al. Compartilhar tarefas: papéis e funções de pai e mãe na família contemporânea. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 181-186, ago. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722005000200008>. Acesso em: 19 jun. 2022.

APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista Semi Estruturado

QUESTÕES DE ABERTURA	1. Que tipo de trabalho você realiza no TJGO? 2. Já havia trabalhado de forma remota em momento anterior à pandemia? 3. Você trabalhou de forma remota por aproximadamente quanto tempo? 4. Você ainda está em trabalho remoto? Se sim, o trabalho remoto é integral ou sistema de revezamento? 5. É sabido que o TJGO possui resoluções de disciplinam o trabalho remoto, bem como a possibilidade de trabalho de forma mista – a depender da chefia imediata, bem como da quantidade de servidores em cada comarca. Ainda assim, em tese, se fosse possível fazer uma opção, qual seria o modelo de trabalho escolhido? Por que?
Identificar e descrever os benefícios da adoção do trabalho remoto pelas servidoras públicas mulheres do TJGO	6. Com o trabalho remoto você conseguiu conviver mais com a sua família? Explique como era, ou é, a sua rotina de convívio familiar estando em trabalho remoto. 7. Com o trabalho remoto você consegue dar mais atenção aos filhos? Obs.: caso a entrevistada não tenha filhos, essa pergunta é excluída. 8. Com o trabalho remoto você consegue ter mais tempo pra cuidar de você mesma? 9. Com o trabalho remoto você consegue economizar tempo com deslocamentos?
Identificar e descrever as dificuldades na adoção do trabalho remoto pelas servidoras públicas mulheres do TJGO	10. Com o trabalho remoto você percebeu que houve mais dificuldade em delimitar o espaço laborar e o familiar? 11. Como você organizou essa separação? 12. Com o trabalho remoto você percebeu que havia uma cobrança maior por produtividade por parte da chefia? 13. Como ocorreu o controle de produtividade no trabalho remoto? 14. Como você lidou com o controle de produtividade no trabalho remoto? 15. Caso tenha existido alguma forma de medição de produtividade, você entende que esse formato foi benéfico? Sugere algum outro formato de medição da produção?
Identificar e descrever estratégias de gestão pessoal utilizadas pelas servidoras públicas mulheres para facilitar a adoção do trabalho remoto no TJGO	16. Você participou de alguns dos cursos oferecidos pelo TJGO (via EJUG) que ensinaram sobre gestão do tempo ou boas práticas no trabalho remoto? 17. Você recebeu algum apoio específico ou orientação da chefia ou do TJGO para trabalhar remotamente? 18. Você, como mulher, o que fez para lidar com a dupla jornada de trabalho e cuidados com a casa e/ou filhos? 19. Como você lidou com o isolamento social dos colegas de trabalho?
Questão de encerramento	20. Em sua opinião, você acha que as mulheres se beneficiam mais com o trabalho remoto ou não? Dê alguns exemplos. 21. Você identificou diferença no trabalho remoto durante a pandemia e agora ou antes? Quais diferenças? 22. E por fim, tem algo mais que você queira destacar a respeito do trabalho remoto das servidoras mulheres do TJGO?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa Estratégias para adoção do trabalho remoto de mulheres servidoras do TJGO sob responsabilidade da pesquisadora Natasha Mendes Limongi Seixo de Brito, sob a orientação da professora Dra Patricia Kinast de Camillis.

Nesta pesquisa estamos buscando analisar as estratégias utilizadas pelas mulheres servidoras públicas que adotaram o trabalho remoto para a realização de suas atividades laborais no TJGO.

Na sua participação você responderá a uma entrevista que será gravada e posteriormente transcrita e analisada sem a identificação do respondente. Os resultados da pesquisa serão publicados para fins exclusivamente acadêmicos e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Além disso, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Natasha Mendes Limongi Seixo de Brito, mestranda em Administração na UNIALFA, pelo email natasha_5678@hotmail.com. Poderá também entrar em contato com a Professora Dra. Patricia Kinast de Camillis (patricia.camillis@unialfa.com.br).

Goiânia, ... de de 2022.

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa