CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR
ISSN: 1679-3951
Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Aguiar, Sara Fabiana Bittencourt de; Oliveira, Fátima Bayma de;
Hryniewicz, Lygia Gonçalves Costa; Sant'Anna, Anderson de Souza
O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar
Cadernos EBAPE.BR, vol. 20, núm. 6, 2022, Novembro-Dezembro, pp. 836-850
Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120210244

Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323274129006

Como citar este artigo
Número completo
Mais informações do artigo
Site da revista em redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa acesso aberto

CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar

Sara Fabiana Bittencourt de Aguiar [1]
Fátima Bayma de Oliveira [2]
Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz [3]
Anderson de Souza Sant'Anna [4]

[1] Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Brasília – DF, Brasil

[2] Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Públicas e Empresas, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

[3] InterAgency Institute, Lisboa – Portugal

[4] Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo – SP, Brasil

Resumo

Este artigo apresenta resultados sobre a satisfação e a conciliação da vida profissional e familiar das mulheres em teletrabalho na Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados (GGPAF) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Elegemos a Anvisa por ser pioneira na implementação do teletrabalho, adotado na instituição em 2016. Mesmo com o acúmulo de papéis e responsabilidades domésticas, durante a pandemia, as trabalhadoras optaram pelas potencialidades do teletrabalho. Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidia os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas. Para a análise dos dados, foram consideradas cinco categorias centrais: qualidade de vida; convívio familiar; produtividade e motivação; organização pessoal; percepção de satisfação com o teletrabalho. Após a transcrição das entrevistas, os dados foram analisados tendo por base o método de análise de conteúdo por categoria. Como resultado, tem-se que, de modo geral, as mulheres estão satisfeitas com o teletrabalho. A maioria considera benefícios e melhorias na qualidade de vida com o teletrabalho, não obstante as desvantagens do isolamento social e o acúmulo de tarefas e responsabilidades domésticas. A contribuição do estudo consiste em ampliar o campo de conhecimento sobre o teletrabalho no período anterior e durante a pandemia, podendo projetar luz para o delineamento de políticas de gestão de pessoas que considerem a importância das mulheres no mundo do trabalho e contemplem o equilíbrio entre vida familiar e profissional.

Palavras-chave: Teletrabalho. Mulheres e produtividade. Equilibrio entre trabalho e vida pessoal.

Telework and women: perceptions of work and family life balance

Abstract

This research discusses the satisfaction and conciliation of professional and family life of women who work in the General Management of Ports, Airports, Borders, and Customs Areas (GGPAF) of the National Health Surveillance Agency (Anvisa). We chose Anvisa for its pioneering role in implementing teleworking, adopted at the institution in 2016. It is a health-related institution, and a high proportion of women work remotely in the Management department- the focus point of the study. Although women working at Anvisa accumulated roles and domestic responsibilities during the pandemic, they opted for the potential of telework. The methodology that underpins the results presented in this article can be characterized as a qualitative approach based on semi-structured interviews. During the analysis, five key categories gained substantial attention: quality of life, family life, productivity and motivation, personal organization, and perception of satisfaction with telework. After transcribing the interviews, we analyzed the data using content analysis. Results showed that women are satisfied with teleworking and perceive benefits and gains in quality of life with teleworking despite the disadvantages of social distancing and the accumulation of household tasks and obligations. The study offers a significant contribution to building the field of knowledge about teleworking before and during the COVID-19 pandemic. Also, the research may help to formulate people management policies that consider the importance of women in the world of work, focusing on the work and family life balance.

Keywords: Telework. Women and productivity. Work and personal life balance.

Teletrabajo y mujeres: percepciones del equilibrio entre la vida profesional y familiar

Resumen

Esta investigación discute la satisfacción y conciliación de la vida profesional y familiar de mujeres que actúan en la Dirección General de Puertos, Aeropuertos, Fronteras y Zonas Aduaneras (GGPAF) de la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (Anvisa). Elegimos a Anvisa por su papel pionero en la implementación del teletrabajo, adoptado en la institución en 2016. Aún con la acumulación de roles y responsabilidades domésticas, durante la pandemia, las trabajadoras optaron por el potencial del teletrabajo. La metodología que sustenta los resultados presentados en este artículo se puede caracterizar como un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas. Para el análisis de datos se consideraron cinco categorías clave: calidad de vida, vida familiar; productividad y motivación; organización personal; y percepción de satisfacción con el teletrabajo. Una vez realizada la transcripción de las entrevistas, se analizaron los datos con base en el método de análisis de contenido por categoría. Los resultados indican que, en general, las mujeres están satisfechas con el teletrabajo. La mayoría considera que el teletrabajo aportó beneficios y mejoras a la calidad de vida, a pesar de las desventajas del aislamiento social, la demanda de productividad y la acumulación de tareas y obligaciones del hogar. Una de las principales contribuciones de la investigación es la ampliación del campo de conocimiento sobre el teletrabajo en el período anterior y durante la pandemia, lo que podrá arrojar luz sobre el diseño de políticas de gestión de personas que consideren la importancia de la mujer en el mundo laboral y contemplen el equilibrio entre vida familiar y profesional.

Palabras clave: Teletrabajo. Mujer y productividad. Equilibrio entre vida personal y laboral.

Artigo submetido em 14 de dezembro de 2021 e aceito para publicação em 23 de maio de 2022.

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210244

INTRODUÇÃO

Como salientam Dingel e Neiman (2020, p. 4), o Brasil, "pelas características de seu mercado de trabalho, possui, na média, um percentual de pessoas em potencial de teletrabalho de cerca de 22,7%, que corresponde a 20,8 milhões de pessoas". Para este estudo, buscou-se analisar a situação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) quanto à adesão de seus profissionais ao teletrabalho, em particular as mulheres, no período que antecedeu e compreendeu a pandemia da COVID-19.

A Anvisa tem um foco de atuação regulatória amplo e é responsável pela coordenação do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS), de forma integrada com outros órgãos públicos relacionados direta ou indiretamente com o setor de saúde. Na estrutura da administração pública federal, a Anvisa se encontra vinculada ao Ministério da Saúde e integra o Sistema Único de Saúde (SUS), absorvendo seus princípios e suas diretrizes.

À época da realização do estudo, a agência contava com um todal de 48 servidores, entre eles 37 mulheres (77,08%) em teletrabalho na Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados (Anvisa, 2020). Tal quantitativo, embora variável, é um dado relevante, pois revela a quantidade crescente de mulheres em *home office*, sugerindo que, mesmo em decorrência do aumento das demandas domésticas associadas ao cuidado (*care*), incluindo o acompanhamento escolar de filhos menores e a atenção exigida por pais idosos, elas parecem optar pelas potencialidades associadas ao teletrabalho. No caso da gerência, foco deste estudo, pode-se também aventar o teletrabalho como alternativa para driblar o absenteísmo, visto que a presença da mulher em casa pode propiciar melhor ajuste (*fitness*) entre sua vida profissional e familiar.

Em termos de contribuição, este estudo é relevante tanto para a Anvisa quanto para a sociedade em geral, tendo em vista o papel desempenhado pelo teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. Assim, a compreensão mais sistemática da percepção de satisfação dos servidores em tal modalidade de trabalho é significativo para a elaboração e a revisão de políticas associadas à organização e à gestão do trabalho virtual, notadamente em instituições públicas, de modo a permitir que as experiências vivenciadas no contexto pandêmico não sejam perdidas.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Van Horn e Storen (2000), o teletrabalho pode ser compreendido como aquele realizado fora do ambiente tradicional, isto é, longe do local de trabalho do empregador, com recursos da tecnologia da informação, como internet, computadores ou telefone.

Já para Goulart (2009), o teletrabalho consiste no processo de levar o trabalho aos empregados, em vez de levar estes ao trabalho; é a atividade periódica fora da empresa em um ou mais dias por semana, seja em casa, seja em outra área.

Com base nesse conjunto de definições, pode-se inferir que o teletrabalho emerge como uma opção vantajosa também ao trabalhador. Entre os principais benefícios, estão: maior convivência com a família, redução de custos e riscos de deslocamento, melhor administração do tempo de trabalho, melhoria na qualidade de vida, redução do estresse e da tensão profissional (Goulart, 2009). A importância do equilíbrio satisfatório entre vida profissional e pessoal tem levado organizações a desenvolverem políticas alternativas, como o teletrabalho, o qual tem possibilitado a redução da pressão laboral sobre os funcionários, aumentando o bem-estar e reduzindo os níveis de conflito trabalho-família (Darouei & Pluut, 2021; Delanoeije, Verbruggen, & Germeys, 2019).

Um estudo realizado por Masuda, Holtschlag, e Nicklin (2017) afirma que indivíduos que trabalhavam em organizações que ofereciam a possibilidade de teletrabalho eram mais engajados do que aqueles que trabalhavam em organizações que não a ofereciam. Além disso, a disponibilidade de teletrabalho não estava apenas direta, mas também indiretamente ligada ao engajamento por meio do apoio percebido do supervisor. Desse modo, a pesquisa entende que a disponibilidade do teletrabalho é benéfica e avança no campo de estudo sobre o tema em questão ao identificar a relação teletrabalho e engajamento.

Já como desvantagens, pode-se citar que o teletrabalho expõe o teletrabalhador à tensão de conviver constantemente com situações conflitantes, como a mistura do espaço da produção e da reprodução, a presença física e a não disponibilidade para os entes queridos, a tentação do horário flexível e a autopressão por apresentar bons resultados. O teletrabalhador é um indivíduo constantemente pressionado pelas posições de sujeito oriundas de discursos conflitantes: quando no trabalho,

é exigido em seu papel de pai/mãe, filho/filha, marido/mulher, irmão/irmã; quando fora do expediente, é exigido em seu papel de trabalhador/trabalhadora (Costa, 2007).

Não obstante, diversos autores chamam a atenção para as reconhecidas vantagens dessa modalidade de trabalho, a qual, quando bem administrada, pode propiciar, além de ganhos pessoais, ganhos em termos de aumento da produtividade, bem como redução dos custos (A. M. S. Silva, 2015). A afirmação de A. M. S. Silva (2015) pode ser comprovada com dados de agências reguladoras, nas quais se encontram instituídas modalidades de teletrabalho. Das 11 agências existentes no Brasil, no entanto, somente 7 contavam, à época da realização deste estudo, com formas de teletrabalho.

Ainda em relação às agências reguladoras, a Anvisa é pioneira nesse quesito, com a implementação do teletrabalho permanente. Considerando o déficit de pessoal apontado pelo relatório "Dimensionamento da força de trabalho", realizado em 2016, além da falta de previsão de concurso público para a expansão ou a reposição de seu quadro de pessoal, foram traçadas estratégias a fim de promover uma gestão de pessoas orientada para resultados (Anvisa, 2017).

Sob essa perspectiva, em 2016, foi regulamentado um projeto piloto de teletrabalho, por meio da Portaria n° 2.170, de 25 de novembro de 2016. Posteriormente, o teletrabalho foi regulamentado de forma permanente e aberto às demais unidades (Anvisa, 2017). Para ingresso no teletrabalho, foi exigido incremento de produtividade pelos servidores de 20% sobre a métrica definida como trabalho diário no local físico, conforme determinado na Portaria n° 1.152/2019 (S. F. B. Aguiar, Duarte, & Souza, 2019).

Em nível organizacional, há que registrar, com a adoção do teletrabalho, aumento da produtividade e maior celeridade na anuência dos licenciamentos de importação, as quais resultaram na redução do prazo médio de espera para análise de importação de 40 para 2 dias, na redução dos custos operacionais da importação — custos de transporte e armazenagem em área alfandegada — e na distribuição mais igualitária da carga de trabalho entre servidores que estavam lotados em postos de vigilância sanitária com alta demanda de importação, como em instalações em Guarulhos, Santos e Campinas (S. F. B. Aguiar et al., 2019).

Já em nível pessoal, é preciso compreender melhor de que forma as modalidades de teletrabalho resultaram em impactos nas relações profissional-trabalho-família. Nesse quesito, uma ampla gama de autores, em particular aqueles direcionados aos estudos em torno da qualidade de vida no trabalho (Sant'Anna & Kilimnik, 2011; Limongi-França, 2004), assim como sobre os sentidos do trabalho (Morin, 2001), aponta implicações de fatores associados aos modos de organização e gestão no bem-estar laboral. Outros autores se aprofundam sobre efeitos de variações nos modos de realização do trabalho sobre aspectos relativos ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Scanfone, Carvalho, & Tanure, 2008), entre trabalho e família (Barham & Vanalli, 2012; Greenhaus, 2008; L. B. Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013).

Resultados de pesquisas conduzidas por esses autores apontam a complexidade de dimensões e níveis de análise, cabendo destacar alterações na forma como o trabalho é desempenhado sobre o mercado de trabalho, incluindo elementos como precarização, intensificação do fenômeno de polarização das profissões, incluindo maior volume de participação de mulheres em funções e atividades menos valoradas pelo mercado, além de efeitos de mudanças sociodemográficas, que trazem consequências significativas na longevidade, ocasionando a necessidade de cuidado de filhos menores — em residências separadas ou em conjunto — e o atendimento a parentes idosos.

Some a isso, como elementos indutores da complexidade das intersecções trabalho-família, cobranças por parte das organizações por resultados crescentes, suportadas por sistemas de monitoramento e controle a distância cada vez mais avançados e sofisticados, reduzindo a privacidade e, por conseguinte, tornando o acesso aos profissionais cada vez mais facilitado, a qualquer hora e em qualquer lugar. Desse modo, impactos sobre a saúde e o bem-estar psíquico e mental se coloca como de grande preocupação. Para um número crescente de pesquisadores nas áreas de estresse ocupacional, bem como de saúde e segurança no trabalho, a próxima crise sanitária não derivará de pandemia, e sim de uma endemia associada ao sofrimento psíquico causado pelo trabalho. Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) já apontam as patologias ligadas às doenças comportamentais e aquelas relativas ao humor e ao uso de drogas lícitas e ilícitas como a segunda maior causa de afastamento do trabalho (Sant'Anna, Ferreira, & Santos, 2019).

Com o advento da pandemia da COVID-19, seguindo as tendências de maior flexibilidade do trabalho e das relações inerentes, ele invade de forma dirsuptiva e intensa o ambiente familiar, evidenciando o interesse e a relevância de aprofundamento dos impactos desse processo sobre a relação profissional-trabalho-organizações.

A pandemia e a importância do teletrabalho

Em decorrência da pandemia, a transição do trabalho presencial para o teletrabalho se dá de forma abrupta para grande parte dos profissionais, junto com uma ampla gama de restrições de circulação e acúmulo de papéis e responsabilidades, incluindo o desempenho de tarefas domésticas (Pimenta, 2020). Ao adotarem regime de trabalho em casa, muitos profissionais se viram sobrecarregados, em particular as mulheres, sendo-lhes exigido lidar com quantidade excessiva de demandas, simultanemante a tarefas domésticas (Magnan et al., 2020).

No contexto de quarentena, atividades ligadas a outros papéis da vida — pai, mãe, filho ou outro membro de uma família —, para as quais antes se contava o com auxílio de terceiros, passam a exigir mais tempo das mulheres. A tarefa de conciliar trabalho e família é, então, afetada, tanto positiva quanto negativamente. Aprender a lidar com obrigações profissionais e familiares no mesmo ambiente é ainda mais desafiador nessas condições, quando se tem toda a família trabalhando/estudando no mesmo ambiente (Magnan et al., 2020).

A maioria dos estudos sobre teletrabalho adotou uma abordagem entre indivíduos, em que as experiências de conflito trabalho-família são comparadas com as dos trabalhadores de escritório em tempo integral (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Tal abordagem não retrata uma imagem realista de como a política de teletrabalho vem sendo usada na prática. De fato, com a pandemia, os indivíduos passaram a combinar dias de trabalho em casa com outros no escritório. Acredita-se que essa abordagem híbrida aumentará no pós-pandemia, já que muitas empresas estão organizando suas equipes e alternando o trabalho em casa para garantir o distanciamento social (Marin-Guzman, 2020). Examinar os efeitos específicos do dia de trabalho em casa, em função do número crescente de funcionários que alternam entre o escritório e o *home office*, aumenta a compreensão das organizações e dos trabalhadores sobre como o teletrabalho, na prática, está sendo utilizado (Darouei & Pluut, 2021). Ademais, os colaboradores e as instituições precisam estar conscientes de que o teletrabalho apresenta um conjunto de desafios, como maiores níveis de isolamento profissional e níveis mais baixos de inclusão no local de trabalho, em comparação com os que trabalham no escritório (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010).

Registram-se, desse modo, momentos de validação de comportamentos esperados, porém ainda não postos integralmente em prática. Fatores culturais e de conscientização, tanto do empregado quanto do empregador, precisam ser ressignificados, configurando em desafios, mas também em oportunidades de reflexão, readaptação e superação de formas tradicionais de organização e gestão do trabalho (Veneral & Knihs, 2020).

Conciliação das tarefas domésticas, vida familiar e teletrabalho

A mulher contemporânea busca conciliar vida pessoal e trabalho com as cobranças sociais e culturais: maternidade, profissão e casamento. Há diferenças com relação ao gênero pronunciadas no contexto do teletrabalho, onde observamos que homens ocupam os cargos gerenciais e profissionais, enquanto as mulheres ocupam empregos assalariados de escritório (Tremblay, 2002).

Grande parte das pesquisas sobre teletrabalho indica que a família e os papéis desempenhados dentro dela são uma fonte significativa de identificação e de potencial resistência ao teletrabalho, em especial entre os teletrabalhadores cujos filhos moram em casa (Costa, 2007). Mas as mulheres prevalecem em relação à escolha do teletrabalho, uma vez que carecem de mobilidade e de flexibilidade de opções no mercado. Outras variáveis indicam que existe uma importante relação entre o tempo gasto durante o teletrabalho e o nível de satisfação. Os homens adotam o teletrabalho por outras razões, como economizar tempo no deslocamento de casa para o trabalho, citando eventualmente o teletrabalho como uma oportunidade de "ajudar" as esposas em casa (Smaha, 2009).

Por outro lado, Melo (2009) indica que o ponto positivo do teletrabalho é o fato de ele proporcionar o convívio com a família, algo que, na contemporaneidade, não tem sido frequente, pois homens e mulheres, em função de suas atividades profissionais, permanecem mais tempo fora de suas residências, mantendo pouco contato com cônjuges, filhos etc.

Assim, a principal vantagem destacada por todos os teletrabalhadores é a flexibilidade, ou seja, poder exercer a atividade funcional no momento que lhe for oportuno. E, como destacamos, o teletrabalho tem forte influência na manutenção do papel social da mulher sobre o cuidado doméstico (Santos, 2016).

O trabalho de *care* envolve serviços pessoais para outrem: atividades que se voltam para as necessidades físicas, intelectuais, afetivas e para outras demandas emocionais de cônjuges, filhos e pessoas idosas, doentes ou com deficiências. Isso inclui tarefas da vida cotidiana, abarcando a manutenção da casa (cozinhar, limpar, lavar e fazer compras) e de cuidados pessoais (dar banho, alimentar, acompanhar e transportar). A produção sexo-afetiva pode ser parte do *care*. Ela não precisa ser heterossexual ou homonormativa. Esse trabalho requer, conforme sustentam teóricas feministas , "cuidar de" (*caring for*), à medida que "se tem cuidado com" ou "se importa com" (*caring about*). Tratar do ambiente do lar ou do corpo é "cuidar de" (*care for*), mas também, talvez, "ter cuidado com/importar-se com" (*care about*) (Boris, 2014).

Não há dúvidas de que a manutenção da unidade familiar em casa é ainda uma responsabilidade que cabe fundamentalmente à mulher. Ainda são elas as mais presentes na educação dos filhos e que interrompem a carreira ou folgam quando há necessidade. Enquanto os homens compartilham maior tempo de trabalho, as mulheres não podem se descuidar do lar. Mesmo que haja um número crescente de homens participando na vida doméstica, ela ainda é um ambiente tipicamente feminino (Miltersteiner, F. B. Oliveira, Hryniewicz, Sant'anna, & Mour, 2020).

Destaca-se que a necessidade da mulher de dividir o tempo entre trabalho e família pode gerar conflitos. Na verdade, o conflito aparece, como afirma A. B. Silva (2005), quando um domínio (família) começa a interferir no outro (trabalho), ou vice-versa. O fato de a mulher "renunciar à família para o trabalho" pode resultar em demandas como a reclamação dos filhos, do marido, ou mesmo de uma cobrança dela mesma com relação ao tempo não dedicado àquilo que deveria ser o mais importante em sua vida. Ainda é a mulher (filha) que se ocupa dos cuidados com os pais idosos e das demandas de médicos, agendas de exames e cuidados com a aparência, como compra de roupas, compra de alimentos etc.

Em circunstâncias normais, o teletrabalho já é um desafio. Mas, em situação de pandemia, esse desafio se intensifica, porque se torna obrigatório e integral para todos da casa (Cartmill, 2020). Um dos desafios mais significativos para as pessoas no teletrabalho, durante uma pandemia, é o conflito entre a vida profissional e pessoal. As pessoas com crianças consideram a combinação do encerramento de escolas e creches com o teletrabalho prolongado particularmente impactante sobre suas rotinas e produtividade.

Em estudo recente sobre a situação dos teletrabalhadores na pandemia, mais de 1 em cada 5 pessoas (22%) que vivem com crianças pequenas (menores de 12 anos) reportaram dificuldade em concentrar-se no trabalho na maior parte do tempo, em comparação com apenas 5% dos agregados familiares sem filhos e 7% daqueles com crianças entre 12 e 17 anos. Sobretudo pais e mães sós, ou pais e mães de crianças com alguma deficiência, relataram que a situação é de grande estresse (Eurofound, 2020).

Por outro lado, a crise da COVID-19 desmistifica a noção de que o trabalho remunerado e a vida pessoal são dois domínios completamente separados, bem como o mito do trabalhador ideal, que se coloca sempre disponível para desempenhar quaisquer funções no trabalho.

MÉTODO

Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidia os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, tendo o roteiro se baseado em revisão de literatura sobre o tema alvo do estudo junto às bases de dados Web of Science e Scopus.

Utilizando a fórmula booleana, a revisão de literatura envolveu as palavras chave *work-family conflict* e *teleworking*, tendo sido identificados 34 artigos, publicados nas referidas bases nos últimos 6 anos. Com base na análise do título e no resumo dos artigos, foi possível eliminar aqueles não aderentes aos objetivos da pesquisa e excluir duplicidades. Em complemento, foram analisados artigos publicados em outras bases de dados, como SciELO e Ebsco, os quais foram associados à revisão proposta.

No que tange à coleta empírica de dados, cabe registrar que, após transcritas, as entrevistas gravadas foram submetidas à análise de conteúdo, conforme procedimentos delineados por Bardin (2011). Os sujeitos da pesquisa se constituíram de profissionais do sexo feminino atuantes na Anvisa, agência pioneira na implementação de teletrabalho no Brasil (2016). Para fins do estudo, consideraram-se 9 servidoras em atividade no regime de teletrabalho da gerência GGPAF/Anvisa, a qual compreendia, em seus quadros, a maioria de teletrabalhadoras mulheres (77,9%), atuantes em diferentes estados do país (Quadro 1).

Quadro 1
Sujeitos de pesquisa

Código	Formação/Escolaridade	Número de filhos	Idade	Tempo de serviço na Anvisa
E01	Farmacêutica/Especialização	2	38 anos	15 anos
E02	Enfermeira/Mestrado	0	54 anos	15 anos
E03	Farmacêutica/Especialização	0	39 anos	15 anos
E04	Farmacêutica/Especialização	1	38 anos	5 anos
E05	Farmacêutica/Especialização	2	39 anos	15 anos
E06	Farmacêutica/Mestrado	1	43 anos	15 anos
E07	Farmacêutica/Mestrado	1	48 anos	16 anos
E08	Farmacêutica/Especialização	2	42 anos	16 anos
E09	Química/Mestrado	1	48 anos	15 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

À época da coleta de dados, a equipe contava com 37 mulheres em regime de teletrabalho, conforme Portaria nº 241/GGPES/Anvisa, de 9 de março de 2020. Vale informar que, previamente à pandemia, 9 entrevistas foram feitas de forma presencial. Já durante o auge da COVID-19, a pesquisa envolveu o envio do roteiro de questões contemplando as mesmas perguntas utilizadas nas entrevistas presenciais.

Na sequência, as entrevistas gravadas presencialmente foram transcritas e inseridas em planilha Excel, junto com os dados obtidos via e-mail. Para fins de análise dos relatos obtidos, fez-se uso dos procedimentos conforme descritos por Bardin (2011). Como resultante, os relatos puderam ser agrupados em 5 categorias centrais: qualidade de vida; convívio familiar; produtividade e motivação; organização pessoal; satisfação com o teletrabalho, conforme discutidos no tópico a seguir.

ACHADOS E DISCUSSÃO

Qualidade de vida

Esta categoria é considerada abrangente. Segundo Mello (1999), são muitos os benefícios e as melhorias na qualidade de vida, desde o simples fato de poder trabalhar sem ter de se vestir formalmente para ir ao escritório — por exemplo, colocar maquiagem, vestir-se adequadamente etc. — até ficar mais relaxado por não haver o estresse de ir e voltar do trabalho (*commuting*).

L. B. Oliveira et al. (2013) cita que, segundo o estudo do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea, 2010), a velocidade média do trânsito nos grandes centros urbanos é de 17 quilômetros por hora. Tendo isso em vista, quanto se poderia economizar em estresse? Quanto se ganharia em qualidade de vida? Ou, pelo lado material, quanto se economizaria em combustível? A economia de tempo e dinheiro no deslocamento foi enaltecida pela maioria das entrevistadas, pois gerou autonomia, contenção financeira, liberdade e equilíbrio mental. Esses fatores revelam quanto a questão do trânsito e do deslocamento afeta a qualidade de vida das mulheres, sobretudo as que residem nas grandes cidades brasileiras.

> Não perco mais tempo com deslocamentos e congestionamentos, que causavam cansaço e aborrecimentos. Tenho flexibilidade para trabalhar (E06).
>
> Permite que eu administre melhor meu tempo. Se tivesse que cumprir uma jornada de trabalho diária e fixa, não conseguiria (E01).
>
> Não se é refém dos horários enrijecidos da sede. Posso utilizar esse tempo para participar mais ativamente das atividades da minha filha e ajudar meus pais (E09).
>
> No início foi mais difícil se adaptar, conciliar... Com o passar do tempo, nós nos tornamos mais hábeis em estabelecer rotinas e tempo específico para atividades (E02).

A economia financeira foi constatada pelas entrevistadas com vestuário, maquiagem, alimentação fora de casa, colégio integral para os filhos, combustível e manutenção com o carro. Por outro lado, o trabalho em casa também gerou alguns gastos financeiros fixos, como empregada doméstica, luz, internet banda larga melhorada, cadeira ergonômica e manutenções programadas com o computador. Alguns elementos assinalados pelas servidoras, para a montagem do ambiente de trabalho em casa, podem ser considerados investimento inicial para possibilitar conforto e qualidade de vida.

> Preparei um escritório exclusivo com equipamentos adequados (E05).
>
> Providenciei um ambiente agradável e silencioso que me proporciona concentração. Ao mesmo tempo, posso fazer uma pausa e cuidar das minhas orquídeas (E04).
>
> Minha família respeita meu espaço, e o fato de não ter filhos torna meu ambiente familiar mais tranquilo (E02).
>
> Tenho um escritório, que é o espaço físico destinado ao teletrabalho (E08).

Outras despesas de consumo e manutenção dos instrumentos de trabalho foram agregadas aos gastos mensais e se tornaram permanentes. Podemos observar também, nos relatos, que as servidoras fazem uma associação direta entre saúde e qualidade de vida, enfatizando que a diminuição de elementos estressores e a viabilidade de maior dedicação a si mesmas promoveram equilíbrio físico e emocional.

> Hoje faço atividades físicas diariamente (E01).
>
> Eu já praticava pilates antes, no período noturno. Não houve alteração, mas agora não falto tanto (E04).
>
> Passei a fazer ginástica três vezes por semana (E07).
>
> Com disciplina, consegui adequar meu tempo às atividades físicas (E03).
>
> Consigo praticar atividades físicas três vezes por semana. Antes, nunca (E08).

Nesse quesito, muitas servidoras já praticavam atividade física e a mantiveram quando adotaram o teletrabalho. Algumas relatam que, muitas vezes, priorizam o trabalho às atividades físicas e que, por isso, caso não tenham terminado o trabalho, deixam de lado os exercícios. Isso está relacionado com o perfil das servidoras, que preferiam priorizar o tempo com os filhos pequenos ou os *hobbies* à atividade física. A busca por melhorar o bem-estar e a saúde física e mental das servidoras também parece ser uma preocupação crescente, visto que algumas usufruem do tempo disponível para atividades manuais ou *hobbies*, em detrimento dos exercícios. De acordo com Mendonça, Cordeiro, S. L. Silva, e Marins (2018), esses fatores estão diretamente ligados ao conjunto de conceitos que contribuem para o bem-estar físico, psíquico e espiritual de uma pessoa no círculo social no qual está envolvida.

> A natureza do serviço é bastante monótona, parada fisicamente, repetitiva (E03).
>
> A atividade física se faz necessária, pois a rotina se torna cansativa, desmotivante (E05).

Ainda pelas respostas obtidas, podemos perceber que a adesão ao teletrabalho pode ter influenciado no início ou na continuidade da prática de atividade física, ou intensificado sua frequência, diminuindo o sedentarismo entre as servidoras. A avaliação dessa categoria nos permite afirmar que o conjunto de fatores que colaboram para o bem-estar físico e emocional, como flexibilidade de horários, autonomia, economia financeira e redução da locomoção, exerce grande influência para a manutenção no teletrabalho.

Durante a pandemia, as mulheres resumiram que a qualidade de vida piorou ao tentarem ajustar o trabalho aos cuidados pessoais e dos filhos. Para elas, a atividade física ficou em segundo plano até que todos da casa voltassem às rotinas fora do lar, sobretudo os filhos. As entrevistadas foram enfáticas.

> Se, por um lado, o teletrabalho permitiu que eu tivesse a oportunidade de conciliar o trabalho com o cuidado dos filhos, por outro, a presença deles em casa dificultou a manutenção de uma rotina de trabalho (E01).
>
> Foi necessário assumir os cuidados com meu filho — acompanhamento em aulas virtuais, cuidados durante o dia todo — e não houve redução nas metas de trabalho, o que me levou a ter que trabalhar à noite, depois que meu filho dormia (E04).

As entrevistadas acrescentaram que as exigências quanto à produtividade continuaram as mesmas ou aumentaram, tornando necessário trabalhar dobrado, inclusive à noite, quando os filhos já estavam dormindo, o que afetava o rendimento. Por outro lado, todos em casa representou maior segurança com relação à doença.

Nas entrevistas, não perguntamos se as mulheres com filhos eram casadas com homens, mas isso foi inferido, haja vista a forma como se referiam aos cuidados com o lar, algo típico de estereótipos de gênero, evidenciando o trabalho público e produtivo como restrito ao homem, e a vida privada e reprodutiva, às mulheres. Com o fechamento das escolas e os filhos em casa, o comportamento reprodutivo das mulheres ficou mais evidente. O desafio para elas era conciliar a rotina familiar com a pressão de algumas empresas e instituições pela manutenção do desempenho profissional (Porto, 2020; Siqueira, V. O. B. Silva, Pereira, Guimarães, & W. R. Silva, 2020).

Convívio familiar

Segundo Melo (2009), o teletrabalhador passa a ter maior convívio com a família, fator que vai de encontro à vida contemporânea, em que homens e mulheres, em função de suas atividades profissionais, permanecem mais tempo fora de suas residências do que em contato com cônjuges ou filhos.

A mulher é considerada a "rainha do lar". A sociedade entende que o cuidado com a família, principalmente com os filhos, é da mãe (da filha), cuja ausência pode prejudicar o crescimento e o desenvolvimento das crianças. Conforme Favaro (2003), atualmente, a mulher assume a função não apenas de partícipe da economia familiar, mas em especial de "chefe do lar". Contudo, para as mulheres em teletrabalho, os tempos são outros. Elas sabem que as demandas domésticas e familiares podem se sobrepor às profissionais, porém administram o tempo e a rotina no intuito de alinhar ambas as atividades ao processo de ter uma família. Trata-se de encontrar um equilíbrio entre o lado profissional e familiar, o que é possível perceber no discurso de algumas entrevistadas.

> Posso trabalhar próximo ao meu filho, observando as atividades dele enquanto trabalho (E06).
>
> Com a flexibilidade de horários, consigo estar mais presente nos horários que meus filhos estão mais ativos (E08).
>
> Essa se mostrou a principal razão da opção pelo teletrabalho, pois, assim, pude amamentar minha filha por mais tempo (E05).
>
> Não é e nunca foi uma tarefa fácil conciliar todas as atividades domésticas, familiares e pessoais com o trabalho, especialmente para nós, mulheres. A diferença que sinto em teletrabalho é que, por estar mais disponível em casa, mais demandas surgem e vão sendo assumidas por mim (E02).

No conjunto dos relatos, verifica-se que a família ocupa espaço essencial na vida das teletrabalhadoras, que se dedicam e não medem esforços para administrar e organizar a rotina da casa, dos filhos e, em alguns casos, dos pais idosos.

Conforme Favaro (2003), na conjuntura atual, a mulher ocupa um espaço fundamental: seu papel da maternidade, o qual se constitui como sua identidade principal. A mulher é colocada como um elemento agregador imprescindível, sem o qual a unidade familiar não sobrevive. Isso corrobora a afirmação de que o ingresso delas no teletrabalho, muitas vezes, é motivado pela melhora do convívio familiar e pela qualidade de vida dos filhos pequenos. Muitas optam por trabalhar em períodos alternativos, como o noturno, quando os filhos estão dormindo, o que é relatado principalmente por mães de filhos pequenos.

> Eu me organizo para trabalhar nos horários mais tranquilos no ambiente doméstico [em relação às crianças] (E05).
>
> Opto por trabalhar no horário em que eles estão na escola, quando fico sozinha em casa (E01).
>
> Trabalho no horário em que minha filha está na escola, nas atividades extracurriculares e todo dia à noite (E09).

Com o foco nas mulheres, Mendes (2015) afirma que a necessidade de gerir a complexidade da natureza humana e o interesse das organizações implica ter ferramentas para harmonizar ou tornar compatíveis as diferentes solicitações da esfera profissional e da vida familiar/pessoal, as quais devem permitir aos trabalhadores combinar suas responsabilidades profissionais e os

compromissos familiares, com benefícios também para a empresa. É o que podemos constatar pelas falas das entrevistadas, que não mediram esforços para administrar os dois lados no mesmo ambiente doméstico, ainda que a carga de trabalho tenha tido um aumento de 20% em relação ao regime presencial.

> Minhas demandas aumentaram, mas fico satisfeita por poder participar mais da vida da minha família (E05).

> Consigo dar mais atenção ao meu filho [...] considero que as demandas domésticas continuam as mesmas (E06).

> Antes de ingressar no teletrabalho, eu saía pela manhã e meu filho ainda estava dormindo. [...] Agora, consigo tomar café com ele, lev*á*-lo e busc*á*-lo na escola (E04).

Durante a pandemia, o convívio familiar se intensificou nas residências das entrevistadas. O problema para elas não era o convívio em si, e sim a falta de suporte de uma rede de apoio, sobretudo para o acompanhamento de filhos pequenos e pais idosos.

> A presença das crianças em casa por mais tempo sob a minha supervisão, em razão da pandemia, aumentou o convívio familiar. Ao mesmo tempo, exigiu mais esforço para alcançar as metas do teletrabalho (E05).

> Essa conciliação não é uma tarefa fácil. O principal desafio com filho são as aulas on-line. Quanto aos pais idosos, são ações que demandam uma carga mental enorme, causando um desgaste emocional intenso (E08).

Os maridos, quando citados, participavam dos cuidados de forma muito periférica.

> Eu não dispunha dessa rede de apoio, tendo que revezar o cuidado apenas com meu marido, que também trabalha em tempo integral, ficando, em muitas situações, as horas de sono diárias necessárias reduzidas, assim como o período de descanso dos fins de semana (E01).

Com a família em casa, para as mulheres, o convívio familiar, apesar de intensificado, ficou fragilizado, disputando espaço com as atividades de cuidado, lazer, escolares e de trabalho. Essa sobrecarga de tarefas, aliada ao isolamento social, bem como outras preocupações geradas pela pandemia, impacta a saúde mental das trabalhadoras, contribuindo para tensões e estresses nas relações familiares (Losekann & Mourão, 2020; Martins, C. V. N. Aguiar, & Bastos, 2020).

Produtividade e Motivação

Segundo Mello (1999), "produtividade" é um termo conveniente e muito usado. Mas, na realidade, não existe uma única ferramenta para medi-la de fato. Verifica-se, em vários casos, que os teletrabalhadores estão trabalhando mais, executando um trabalho melhor, cumprindo seus prazos de forma eficaz e que são mais capazes de decidir sobre múltiplas prioridades e prazos finais.

Por vezes, trabalha-se durante feriados e fins de semana para concluir as demandas de trabalho, pois só assim é possível ter a produtividade aumentada em 20%. Há um gerenciamento e uma otimização dos horários em favor da rotina familiar, e muitas vezes essa adaptação faz com que as mulheres trabalhem mais do que no regime presencial. No entanto, a maioria delas percebe esse aumento do trabalho como uma troca por estarem em casa. Embora satisfeitas com a escolha pelo teletrabalho, algumas consideram que a empresa supervaloriza a meta de produtividade sobre o regime do teletrabalho, o que as deixa ansiosas, cansadas, estressadas e com a sensação de sobrecarga.

> Na prática, trabalho bastante à noite e todos os dias, inclusive fins de semana e feriados, para cumprir a meta [...]. É o ônus do teletrabalho com carga de 9 horas (E05).

> Considero a carga de trabalho muito alta, o que impede que eu realize atividades para melhorar meu processo de trabalho (E04).

> Sinto-me motivada, principalmente por se tratar de um projeto pioneiro que ainda está em construção, possibilitando melhorias com a participação do servidor (E07).

> Depende dos processos enviados. Às vezes, sinto como adequada a carga horária; noutras, acho que excede e me sinto esgotada. [...] Gostaria de ter uma carga menor (E02).

Constatam-se cargas de trabalho consideráveis, incluindo fins de semana e feriados, embora a maior parte das entrevistadas tenha afirmado que esses dias são usados para compensar o tempo dedicado a questões pessoais durante a semana. A despeito de essa flexibilidade ser percebida como algo positivo, o trabalho noturno e nos fins de semana traz a preocupação com a sobrecarga e com a dificuldade de estabelecer um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que pode gerar efeitos negativos para a saúde em médio e longo prazos.

Mesmo reconhecido como um trabalho árduo, o teletrabalho foi considerado a melhor opção para muitas mulheres no atual momento de suas vidas, seja pelas exigências dos filhos pequenos, seja pelos pais idosos dependentes ou por outras necessidades particulares:

> No momento, o que vivo é a melhor maneira de me manter ativa profissionalmente. [...] Sem o teletrabalho, eu teria que abdicar da Anvisa e tirar uma licença sem vencimento (E08).
>
> Acho pouco valorizado o teletrabalho na Anvisa, como se fosse um serviço de qualidade inferior (E06).
>
> A meta é alta, e a produtividade tem que ser grande e constante (E02).
>
> No momento atual, por questões pessoais — carga horária das terapias do meu filho menor —, entendo que a carga de trabalho está superior à minha capacidade (E01).

Poucas mulheres falaram sobre o isolamento social, considerando que ele é descrito pela bibliografia como um dos maiores prejuízos do teletrabalho. Algumas consideram que o teletrabalho não interfere ou até melhora o relacionamento com colegas de trabalho, visto que só visitam o escritório e, por isso, sempre são bem recebidas. No entanto, muitas reclamam que a diminuição do convívio com colegas de trabalho leva a um maior isolamento social e à diminuição do sentimento de pertencimento à instituição.

> Acho pouco valorizado o trabalho na instituição (E06).
>
> A ausência do convívio com os colegas e a relação interpessoal me fazem muita falta (E02).
>
> Posso dizer que tenho o sentimento de isolamento (E01).

Para outras, não interfere, visto que têm demandas com os filhos, como escola e grupos extracurriculares, onde estão sempre em contato com outras mães. Acreditamos que, principalmente para quem trabalhou por longos anos em regime presencial, o teletrabalho tenha trazido o sentimento de isolamento, o que agrava quando a família é pequena, com somente mãe e filho ou esposa e marido. Aliado aos impactos na vida pessoal, algumas servidoras relatam um importante convívio on-line, via *chat*, com outros teletrabalhadores, o que tende a diminuir a sensação de isolamento social.

Durante a pandemia, elas não sofreram com a carga horária ou a pressão diária por produtividade, mas com a desmotivação e a instabilidade emocional graças às mudanças na rotina.

> Não me sinto motivada a executar meu trabalho em casa durante a pandemia em virtude das constantes alterações na rotina, que abalam a saúde mental de todos no núcleo familiar (E01).
>
> Não houve redução da meta estabelecida. Precisei trabalhar à noite/madrugada, pois durante o dia me dedicava a cuidar do meu filho de 4 anos. Isso prejudicou o rendimento no trabalho e também minha saúde física e mental (E04).

Algumas entrevistadas relataram que a mudança de rotina dos vizinhos, que passaram a ficar mais em casa, também afetou a produtividade no trabalho.

> Com a presença das crianças sem aulas presenciais durante a pandemia, atrapalhou um pouco a concentração, bem como o barulho dos outros vizinhos em suas casas na mesma situação que a minha (E08).

Para elas, antes da pandemia, percebia-se uma melhor integração do ambiente de trabalho com o doméstico; havia uma rotina diária — apoio doméstico, escolas etc. — que compunha uma harmonia de trabalho. No entanto, com o *home office*, o trabalho foi impactado pela coexistência dos domínios familiares e profissionais não apenas do lar da entrevistada, mas também daqueles ao redor. Tudo se intercalou, comprometendo a concentração. Com todos em casa, as atividades domésticas são intensificadas, tensionando e afetando mentalmente a conciliação de diferentes demandas (Martins et al., 2020).

Organização pessoal

De acordo com Mello (1999), conciliar casa e trabalho exige um elevado grau de organização e reavaliação do significado pessoal para o tempo. Significa também saber planejar seu negócio ou trabalho em casa e monitorar continuamente a capacidade profissional de realizar bons serviços para o mercado. Avaliando essa categoria, é possível depreender que as servidoras em teletrabalho buscam conciliar suas vidas pessoais e profissionais da melhor forma possível. Conforme os relatos, muitas só conseguem se organizar com todas as demandas profissionais, familiares e domésticas porque contam com a colaboração de marido, familiares (pais e mães), babás e empregadas domésticas, escolas em tempo integral e atividades extracurriculares para os filhos. Ou, quando, por opção, não contratavam babá ou empregada doméstica, ressaltavam que trabalhavam em horários alternativos, como à noite e em fins de semana e feriados, quando o marido se responsabilizava pela rotina com os filhos e as demandas da casa.

> Inicialmente, houve um aumento de demandas domésticas. Precisei intervir junto aos meus familiares para mudar essa situação (E07).
>
> Para conciliar o trabalho com as atividades da família, tenho trabalhado em horário alternativo, à noite (E04).
>
> Tenho empregada para executar as atividades domésticas (E01).
>
> Algumas atividades que, antes, não eram delegadas ou mesmo não eram realizadas em casa, passaram a ser. [...] As pessoas também nos veem de forma mais disponível e solicitam atenção e participação (E02).
>
> Acabei acumulando as funções domésticas com o trabalho (E09).

Os relatos se dão no sentido de evitar interrupções constantes da atividade laboral ou o excesso de solicitações pelos familiares, o que poderia levar a uma diminuição da concentração e da produtividade.

Observa-se também que, atualmente, as mulheres ainda são vistas, pela maioria dos familiares, como responsáveis pelo lar, seja pelo jeito de agir, seja por cultura. As disparidades entre pai e mãe comandarem a rotina podem estar relacionadas com alguns fatores ligados à mulher e à família, à percepção da sociedade sobre os valores femininos e à suposta preferência da mulher por um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o que se difere da visão masculina de busca por melhores posições profissionais. Essas expectativas, inclusive, corroborariam a cultura da sociedade que define o homem como o provedor e a mulher como cuidadora da prole. Os discursos são contundentes em demonstrar que um dos motivos que levam as servidoras a escolherem o trabalho em casa é justamente ficar mais próximo dos familiares, como filhos, cônjuges e pais idosos. Algumas revelam sutilmente os valores femininos mais aflorados.

> Tenho facilidade em me concentrar, posso trabalhar enquanto meu filho está descansando ou fazendo outras atividades em casa. E ele pode contar comigo quando precisar, a qualquer tempo (E06).
>
> Cuido pessoalmente da minha mãe e de outra idosa da família (E02).
>
> Com o teletrabalho, consegui amamentar minha filha por mais tempo. [...] Minhas demandas aumentaram muito, mas fico satisfeita de poder participar mais da vida da minha família (E05).

Tais relatos estão de acordo com o que Freitas (2008) afirma: que o teletrabalho é a alternativa para muitos, visto que é ele que dá acesso ao trabalho a pessoas cuja responsabilidade com as crianças restringiria a participação em trabalho convencional localizado. Assim, para alguns, combinar trabalho em domicílio com o cuidado das crianças não é uma escolha, e sim a única maneira de superar o alto custo e a pouca disponibilidade de serviços de cuidados.

A "organização pessoal" já exigia um controle máximo na rotina. Com a pandemia, as atividades domésticas e profissionais se dinamizaram, levando as entrevistadas a reconhecerem a falta de equilíbrio entre o cuidado e o trabalho na empresa nesse momento de crise.

> Não há receita (risos). É um desafio diário ao qual cada um adapta da forma que dá (E05).

> Houve o afastamento da emprega doméstica. Assim, tive que me dedicar às tarefas domésticas, além do cuidado com os filhos sem aulas presenciais. Isso tudo veio comprometer meu tempo de dedicação ao teletrabalho (E08).

Nessa categoria, ficaram de fora do discurso delas o cuidado com o corpo (atividade física) e a mente (ajuda emocional), apesar de sentirem a sobrecarga da responsabilidade do lar alimentadas pelas condições impostas pela pandemia.

Para Bittencourt (2020), durante o isolamento social, o controle da vida humana não permite subjetividades, o que exige que cada pessoa sacrifique sua liberdade em prol do bem comum. O esforço é oriundo de uma rede de cooperação familiar interna, e não de uma pessoa. Por outro lado, o movimento que se constatou, por meio do discurso das mulheres no teletrabalho, é que o momento vivido na pandemia é de muita dor, estresse e adoecimento, principalmente diante da naturalização delas como cuidadoras, na ausência de sua rede de apoio externa, o que leva à exaustão diante dos cuidados requisitados por todos os membros da família. Muitas vezes, a própria mulher internaliza, nas relações de poder vigentes na sociedade, que cabe a ela a obrigação do cuidado da família, dispensando pouco tempo para cuidar de si mesma, descansar o corpo e a mente ou buscar meios de lazer (Porto, 2008).

CONCLUSÃO

Com base na análise do conjunto de dados obtidos nesta pesquisa, tem-se que, de modo geral, as mulheres na Anvisa estão satisfeitas com o teletrabalho. A maioria considera que os benefícios e as melhorias na qualidade de vida com superam as desvantagens do isolamento, do aumento da produtividade e do acúmulo de tarefas e responsabilidades domésticas. Entre as vantagens mais citadas, destaca-se a convivência familiar, com a participação mais ativa na vida dos filhos menores e dos pais idosos, bem como a autonomia de tempo e deslocamento nas grandes cidades como essenciais para a permanência no teletrabalho.

O viés negativo da pesquisa, quanto ao teletrabalho executado pelas mulheres entrevistadas, diz respeito à forte tendência de disponibilidade excessiva do teletrabalhador, o que pode trazer impactos contraproducentes à saúde do próprio servidor. Tal achado é corroborado quando se considera que elas utilizam horários não habituais para a execução de tarefas profissionais, com a sensação de sobrecarga e de não saber efetivamente o momento de finalizar a jornada.

Por outro lado, ao revisitar essas mesmas mulheres em teletrabalho, durante a pandemia, muitas constatam sobrecarga ainda maior de papéis e responsabilidades, antes terceirizadas a assistentes ou familiares, assim como dificuldades em estabelecer maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Elas revelaram que lidar com as obrigações profissionais e familiares num mesmo ambiente foi mais desafiador, enquanto produtos para saúde — respiradores, termômetros, máscaras, vestimentas e *kits* de detecção da COVID-19 — eram essenciais ao país.

Como contribuições para a sociedade, com os dados obtidos, observa-se a importância da presença das mulheres, tanto individual quanto socialmente, no âmbito profissional e familiar, ao mostrar como é possível executar várias funções ao mesmo tempo (mãe, mulher, trabalhadora) na sociedade em períodos tão desafiadores.

O estudo contribui academicamente na medida em que amplia o campo de conhecimento sobre o teletrabalho, seus benefícios e desafios, em especial no período que antecede a pandemia e durante ela, com foco nas mulheres. Apresenta algumas tendências que se descortinam no pós-pandemia, com base na literatura pesquisada, que poderão ser úteis no delineamento de políticas de gestão de pessoas que possibilitem conciliar engajamento de trabalhadoras, qualidade de vida e produtividade, considerando o imperativo dos indivíduos e das organizações buscarem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos à Anvisa e às nossas entrevistadas que nos apoiaram durante toda pesquisa.

REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (2017). Portaria n° 1.665, de 2 de oututro de 2017. *Boletim de Serviço nº 46*. Brasília, DF.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (2019). *Importação de produtos sujeitos* **à** *vigilância sanitária.* Recuperado de https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/paf/importacao

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (2020). Portaria n° 241, de 9 de março de 2020. *Boletim de Serviço nº 11*. Brasília, DF.

Aguiar, S. F. B., Duarte, M. C. A. F., & Souza, S. M. G. (2019). Teletrabalho na Agência Nacional de Vigilância Sanitária e a inovação na anuência de importação de produtos para saúde. *Vigilância Sanitária em Debate*, *7*(3), 66-72. Recuperado de https://doi.org/10.22239/2317-269X.01232

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40-68. Recuperado de https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Bardin, L. (2011). *Análise do conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.

Barham, E. J., & Vanalli, A. C. G. (2012). Trabalho e família: perspectivas teóricas e desafios atuais. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, *12*(1), 47-59.

Bittencourt, R. N. (2020). Pandemia, isolamento social e colapso global. *Revista Espaço Acadêmico*, *19*(221), 168-178.

Boris, E. (2014). Produção e reprodução, casa e trabalho. *Tempo Social*, *26*(1), 101-121. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0103-20702014000100008

Cartmill, C. (2020, maio 28). New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world. *Belfast Newsletter*. Recuperado de https://www.newsletter.co.uk/business/new-survey-shows-87-of-staff-wish-to-work-from-home-in-post-lockdown-world-2864590

Costa, I. S. A. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, *41*(1), 105-124. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007

Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and Health*, *37*(5), 986-999. Recuperado de https://doi.org/10.1002/smi.3053

Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: a day-to-day approach to explain the effects of homebased telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, *72*(12), 1843-1868. Recuperado de https://doi.org/10.1177/0018726718823071

Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020, abril). *How many jobs can be done at home?* (NBER Working Papers, 26948). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Recuperado de https://doi.org/10.3386/w26948

Eurofound. (2020, abril). *Living, working and covid-19: first findings*. Dublin, Ireland: Autor.

Favaro, C. (2003). Mulher e família: um binômio (quase) inseparável. In M. N. Strey & J. Goff (Ed.), *História e memória* (3a ed.). Campinas, SP: Editora da Unicamp.

Freitas, S. R. (2008). *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.

Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível*. Brasília, DF: Senac.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, SP: Atlas.

Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia de covid-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, *28*, 71-75. Recuperado de https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637

Magnan, E. S., Oliveira D. S., Pozza, D. R., Techio, G., Amorim, M. V., Borges, M. A. S. ... Oliveira, M. Z. (2020). *Cartilha sobre home office em tempos de pandemia: o que você precisa saber para trabalhar bem e com saúde*. Porto Alegre, RS: PUCRS. Recuperado de https://www.pucrs.br/wp-content/uploads/2020/05/cartilha-sobre-Home-Office-em-tempos-de-pandemia.pdf

Marin-Guzman, D. (2020, março 15). Exodus begins: EY and other top firms sendstaff home to work. *Financial Review*. Recuperado de https://www.afr.com/work-and-careers/workplace/exodus-begins-ey-and-other-top-firms-send-staff-home-to-work-20200315-p54a7r

Martins, L. B., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2020). Covid-19: seus impactos nas relações trabalho-família. In D. R. C. Bentivi (Org.), *O trabalho e as medidas de contenção da covid-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia*. Porto Alegre, RS: Artmed. Recuperado de https://www.sbpot.org.br/dados/conteudos/cnt0000286.pdf

Masuda, A. D., Holtschlag, C., & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: the effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, *22*(2), 200-219. Recuperado de https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064

Mello, A. (1999). *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Rio de Janeiro, RJ: ABRH-Nacional.

Melo, A. A. M. (2009). *Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça* (Monografia de Especialização). Universidade de Brasília, Brasília, DF. Recuperado de https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1530/1/2009_AdrianaAraujoMartinsMelo.pdf

Mendes, V. C. F. (2015). *As práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar no quadro da gestão de recursos humanos: um estudo multi-caso* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Mendonça, G. S., Cordeiro, V. A., Jr., Silva, S. L., & Marins, R. B. (2018). Evolução histórica da saúde ocupacional. *Ciência Atual – Revista Científica Multidisciplinar da Faculdade São José*, *11*(1), 2-16. Recuperado de https://revista.saojose.br/index.php/cafsj/article/view/220

Miltersteiner, R. K, Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*(2), 406-423. Recuperado de https://doi.org/10.1590/1679-395120190176

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(6), 578-595. Recuperado de https://doi.org/10.1108/02683941011056941

Morin, E. M. (2001). Sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, *41*(3), 8-19. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002

Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R.R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, *17*(4), 418-437. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003

Pimenta, D. (2020). Pandemia é Coisa de Mulher: Breve Ensaio Sobre o Enfrentamento de Uma Doença a Partir das Vozes e Silenciamentos Femininos Dentro das Casas, Hospitais e na Produção Acadêmica. *Tessituras: Revista de Antropologia e Arqueologia*, *8*(1), 8-19. Recuperado de https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/tessituras/article/view/18900

Portaria n° 2.170, de 25 de novembro de 2016. (2016). Regulamenta a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito da Gerência-Geral de Medicamentos e Produtos Biológicos da Anvisa. Recuperado de http://138.68.60.75/images/portarias/novembro2016/dia28/portaria2170.pdf

Porto, D. (2008). Trabalho doméstico e emprego doméstico: atribuições de gênero marcadas pela desigualdade. *Revista Bioética*, *16*(2), 287-303. Recuperado de http://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/view/74/77

Porto, N. (2020, junho 08). Mulheres e mercado de trabalho: pandemia e desigualdade de gênero. *Justiça & Cidadania*. Recuperado de https://www.editorajc.com.br/mulheres-e-mercado-de-trabalho-pandemia-e-desigualdade-de-genero/

Sant'anna, A. S., Ferreira, J., & Santos, T. C. (2020). Revolução 4.0: Uma 'Radiografia' de Países de Economia Desenvolvida e do Brasil. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, *4*(2), 27-50. Recuperado de https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/revolucao_4.0.pdf

Sant'Anna, A. S., & Kilimnik, Z. M. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Santos, G. M. S. (2016). *Teletrabalho e a mulher: o papel social do cuidado e igualdade na relação de gênero no Brasil* (Monografia de Especialização). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS.

Scanfone, L., Carvalho, A., Neto, & Tanure, B. (2008). Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. *Faces – Revista de Administração*, *7*(1), 45-56. Recuperado de https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2008V7N1ART109

Silva, A. B. (2005). *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

Silva, A. M. S. (2015). A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In *Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade*, Santa Maria, RS. Recuperado de http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf

Siqueira, H. C. B., Silva, V. O. B., Pereira, A. L. S., Guimarães, J. D. G., Filho, & Silva, W. R. (2020). Pandemia de covid-19 e gênero: uma análise sob a perspectiva do princípio constitucional da isonomia. *Revista Psicologia & Saberes*, *9*(18), 216-226.

Smaha, H. C. (2009). *Trabalho e família no contexto de teletrabalho: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8623

Tremblay, D. G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, *42*(3), 54-65. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006

Van Horn, C., & Storen, D. (2000). Telework: coming of age? Evaluating the potential benefits of telework. In Alex M. Herman (Ed.), *Telework: the new workplace of the 21st century*. Washington, DC: US Department of Labor. Recuperado de https://hdl.handle.net/2027/mdp.39015050538738

Veneral, D. V., & Knihs, K. (2020, março 20). Covid-19 e teletrabalho: como funciona o home office? *Revista Jus Navigandi*, 25(6110). Recuperado de https://jus.com.br/artigos/80390

Sara Fabiana Bittencourt de Aguiar
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5808-0101
Mestre em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). E-mail: sara.aguiar@anvisa.gov.br

Fátima Bayma de Oliveira
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5158-9546
Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Professora Titular da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE) nos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração; Coordenadora do MBA de Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação. E-mail: fatima.oliveira@fgv.br

Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5553-0955
Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro da Universidade Candido Mendes (IUPERJ/UCAM-RJ); Pesquisadora no InterAgency Institute. E-mail: lygcosta@gmail.com

Anderson de Souza Sant'Anna
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6537-6314
Pós-doutor em Teoria Psicanalítica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Doutor em Administração e Doutor em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professor Adjunto da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP). E-mail: anderson.santanna@fgv.br