

**CONECTADOS OU ISOLADOS? PERCEPÇÕES SOBRE O TELETRABALHO E A
CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

THAIS BORGES RAMOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

SAMARA VAZ TERRA

CONECTADOS OU ISOLADOS? PERCEPÇÕES SOBRE O TELETRABALHO E A CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e as mudanças nos modos de viver e trabalhar foram aceleradas de forma inédita a partir de 2020, quando o mundo precisou reagir à emergência sanitária provocada pela COVID-19 (Yoshida et al., 2024; Versigghel et al., 2025; Rosa Pereira & Pantoja, 2025). Frente à ameaça do coronavírus, governos e sociedades recorreram à ciência e à cooperação institucional para conter sua propagação (Panizzon et al., 2020). Como resposta imediata, medidas de distanciamento social foram implementadas, restringindo aglomerações e exigindo novos arranjos para a continuidade do trabalho e da vida cotidiana (Bridi, 2020; Reis-Filho & Quinto, 2020).

Nesse cenário desafiador, organizações públicas e privadas tiveram que se adaptar rapidamente, adotando o teletrabalho como uma solução para continuar suas atividades de forma remota (Barrero et al., 2023; Yoshida et al., 2024). Embora tenha havido uma tentativa de retorno às práticas tradicionais à medida que os casos de COVID-19 diminuíram, essa transição nunca foi completa (Bridi, 2020). Algumas instituições mantiveram o teletrabalho como prática definitiva, sinalizando uma mudança estrutural nas formas de organizar o trabalho (Ceurstemont, 2020).

Se no setor privado a adoção do teletrabalho tem sido amplamente estudada, o mesmo não se observa com a mesma intensidade no setor público (Fílardí et al., 2020; Rosa Pereira & Pantoja, 2025). Essa lacuna revela a urgência de investigar como o teletrabalho impacta os servidores públicos, especialmente considerando suas especificidades institucionais e culturais.

O teletrabalho é definido como o trabalho realizado fora do ambiente tradicional de escritório, com o auxílio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), permitindo que as atividades sejam realizadas em locais remotos (Adolph, 2016). Já o trabalho remoto é uma modalidade específica adotada durante a pandemia, também conhecida como *home office* no Brasil, distinguindo-se das formas tradicionais de trabalho realizadas em domicílio ou em oficinas domésticas (Bridi, 2020).

A interação entre trabalho e família tem atraído a atenção de pesquisadores de várias disciplinas científicas, resultando em um aumento significativo na produção acadêmica sobre o tema (Bianchi & Milkie, 2010). Estudos apresentam tanto vantagens quanto desvantagens (Fílardí et al., 2020), examinam o sistema híbrido através de experimento controlado com grupos específicos (Barrero et al., 2023) e indicam que essa interação pode ser definida como um conjunto dinâmico de conexões entre as características do ambiente familiar e as atividades, atitudes e relações interpessoais no trabalho (Voydanoff, 2004).

O constante processo de transformação social, demográfico e econômico que afeta tanto o trabalho quanto a família, juntamente com o aumento do reconhecimento do valor dessas duas esferas, despertou um interesse crescente em compreender as relações entre esses dois âmbitos. Estes assumem uma grande importância na vida de cada indivíduo, sendo comumente aceito que existem múltiplas influências e consequências positivas e negativas, daí decorrentes (Chambel, Maria José; Ribeiro, 2014).

À medida que o mundo se adapta ao período pós-pandêmico, torna-se essencial ampliar o olhar. Se o teletrabalho veio para ficar (Perego & Belardinelli, 2024; Versigghel et al., 2025), é preciso compreender seus efeitos não apenas na produtividade, mas também nas relações interpessoais, no bem-estar e no senso de pertencimento, especialmente dentro da estrutura familiar. A tecnologia não atua apenas como um meio facilitador do teletrabalho, mas também como um agente que complementa a dinâmica entre os papéis desempenhados no ambiente doméstico e no profissional (Gibbs et al., 2021). Torna-se importante aprofundar as

investigações acerca das múltiplas formas de interdependência entre trabalho e família (Edwards & Rothbard, 2000). Diante de situações de crise como desastres naturais, emergências sanitárias, instabilidades políticas e econômicas, torna-se ainda mais evidente o papel estratégico do setor público e a importância de estruturar modelos de teletrabalho capazes de garantir continuidade, adaptabilidade e geração de valor mesmo em situações adversas (García-Contreras et al., 2024).

Nesse cenário de transformação e adaptação, observa-se que, assim como em diversas instituições públicas pelo Brasil, no Rio Grande do Sul muitas Universidades Federais adotam o teletrabalho por meio do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e de outras políticas institucionais (Unipampa, 2024; UFRGS, 2024; IFRS, 2024; UFFS, 2025; UFSM, 2024; UFPEL, 2022), buscando modernizar suas práticas laborais e promover maior flexibilidade para seus servidores. Essa adesão, entretanto, traz desafios próprios, especialmente para instituições com múltiplos campi distribuídos em regiões geográficas extensas, exigindo uma gestão que considere essa complexidade.

A dispersão geográfica dos *Campus* da Universidade Federal foco deste estudo impõe demandas adicionais para a organização do teletrabalho, que precisa equilibrar a diversidade territorial com a manutenção dos vínculos institucionais e o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional. É a partir dessa realidade que se insere o presente estudo, cujo objetivo é investigar as percepções dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal acerca do teletrabalho, analisando suas experiências em relação à conciliação trabalho- família. A pesquisa busca oferecer contribuições práticas e teóricas.

No campo prático, este estudo busca aprofundar a compreensão sobre a adoção do teletrabalho na administração pública, com foco na perspectiva dos próprios teletrabalhadores (Perego & Belardinelli, 2024). A proposta é contribuir com a melhoria do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), por meio da escuta das experiências, desafios e estratégias utilizadas pelos servidores para equilibrar as demandas do trabalho e da vida pessoal. Essas informações são essenciais para orientar a implementação do teletrabalho em outros órgãos públicos, adaptando-o às realidades institucionais e subsidiando a formulação de políticas públicas mais eficazes. No campo acadêmico, a pesquisa também se justifica pela necessidade de ampliar os estudos sobre o teletrabalho no setor público, ainda escassos quando comparados à abundância de pesquisas voltadas ao setor privado (Fílarí et al., 2020).

Estudos indicam que o home office, o teletrabalho e as práticas associadas a esses formatos tendem a se consolidar de forma permanente nas organizações (Perego & Belardinelli, 2024). Diante disso, é essencial que as instituições compreendam essas novas dinâmicas e estejam preparadas para lidar com seus impactos de maneira estratégica e alinhada às necessidades dos trabalhadores. Nesse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão: como os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal percebem o teletrabalho em relação à conciliação entre trabalho e família?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Teletrabalho

O teletrabalho é compreendido como uma modalidade de trabalho flexível em que os empregados desempenham total ou parcialmente suas atividades fora das dependências físicas da organização, utilizando tecnologias da informação para realizar suas tarefas e se comunicar (Baruch & Nicholson, 1997). No entanto, algumas abordagens ampliam essa definição ao argumentar que o teletrabalho vai além do simples trabalho à distância, sendo também uma estratégia organizacional que propõe novas formas de flexibilização do trabalho, sustentadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (Rosenfield & De Alves, 2011).

A adoção repentina do teletrabalho ou home office obrigatório durante a pandemia de COVID-19 trouxe consequências distintas para os trabalhadores. Devido à sua ampla disseminação, a pandemia provocou transformações significativas nas esferas social, econômica e da saúde (Panizzon et al., 2020). Enquanto as vantagens e desvantagens do teletrabalho se aplicavam, até então, sobretudo àqueles que optavam voluntariamente por essa modalidade, muitos profissionais se viram forçados a aderir a esse regime sem a devida preparação (Yoshida et al., 2024). Diversos relataram dificuldades por não possuírem um espaço adequado em casa, por conviverem com crianças pequenas, ou ainda por experimentarem níveis elevados de ansiedade diante da insegurança laboral (*International Labour Organization*, 2021). Além disso, o cenário evidenciou e intensificou os efeitos da exclusão digital (Medeiros et al., 2020), remodelando fundamentalmente as escolhas de trabalho e estilo de vida (Macias et al., 2025).

Apesar das dificuldades enfrentadas por muitos trabalhadores durante a adoção repentina do teletrabalho, alguns estudos apontam percepções positivas em relação à nova rotina. Há relatos de trabalhadores que afirmaram ter se adaptado bem à situação, sentindo-se motivados e com maior autonomia para executar suas tarefas. Além disso, identificaram como possíveis melhorias para essa modalidade a redução do controle organizacional e o fortalecimento do apoio social no ambiente remoto (Schade et al., 2021).

Por outro lado, pesquisas revelam uma realidade contrastante. Para a maioria dos trabalhadores, esta foi a primeira experiência com o teletrabalho, e muitos relataram uma intensificação da carga de trabalho durante esse período (Tavares et al., 2021). Outros estudos apontam que a constante dependência das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o uso frequente de smartphones atuam como fontes de distração, impactando negativamente na produtividade e na realização eficiente das atividades (Prodanova & Kocarev, 2021).

Diversos estudos destacam os efeitos positivos e negativos do teletrabalho em diferentes dimensões da experiência laboral (Rosa Pereira & Pantoja, 2025). Para os trabalhadores, os principais benefícios incluem a eliminação do tempo de deslocamento, maior flexibilidade e autonomia na gestão das atividades, aumento da produtividade e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tais fatores contribuem para a motivação, satisfação no trabalho e redução do estresse. Do ponto de vista organizacional, destacam-se ganhos em eficiência, competitividade e retenção de talentos (Schade et al., 2021; Macias et al., 2025).

Além dos benefícios amplamente discutidos, outros estudos trazem perspectivas complementares. Fílarí et al. (2020) identificam ganhos como melhora na qualidade de vida, maior equilíbrio entre trabalho e vida familiar, flexibilidade, redução de custos e estresse, além de menor exposição à violência. No entanto, autores alertam que esses efeitos positivos tendem a se concentrar nos estágios iniciais da adoção do teletrabalho. A longo prazo, podem surgir desvantagens como queda na colaboração, produtividade e desempenho, dificuldades de liderança, enfraquecimento da cultura organizacional e impactos psicológicos nos trabalhadores (Tremblay, 2002; Hill et al., 2003). Outros desafios incluem a dificuldade de adaptação, o distanciamento do vínculo com a organização e o surgimento de problemas psicológicos entre os trabalhadores (Fílarí et al., 2020).

Nem todos os trabalhadores têm a mesma autodisciplina ou habilidade para separar trabalho e vida familiar, o que pode aumentar o estresse e afetar a saúde mental. Embora o teletrabalho aproxime fisicamente a família, nem sempre garante mais tempo ou disponibilidade afetiva. Muitas vezes, a flexibilidade amplia a jornada, gerando conflitos entre as esferas profissional e pessoal (Tremblay, 2002; Hill et al., 2003).

No que diz respeito à produtividade, os impactos do teletrabalho seguem sendo objeto de intenso debate entre líderes empresariais, pesquisadores e gestores, cujas visões divergem quanto aos efeitos dessa modalidade nas organizações (Barrero et al., 2023). As percepções dos próprios trabalhadores também variam consideravelmente. De modo geral, muitos avaliam sua

produtividade no trabalho remoto de forma mais positiva do que seus gestores; no entanto, há também aqueles que experimentam uma queda de desempenho ao migrar do regime presencial para o remoto, especialmente em comparação com profissionais que já estavam habituados a atuar à distância (Emanuel & Harrington, 2024; Gibbs et al., 2021).

Além dessas evidências, há também uma resistência por parte de algumas organizações em adotar o teletrabalho de forma permanente, motivada pela percepção de que essa modalidade pode comprometer não apenas o rendimento das equipes, mas também a inovação, o desenvolvimento de habilidades e a preservação da cultura organizacional (Barrero et al., 2023). Essa relutância evidencia a complexidade do tema e reforça a necessidade de uma análise criteriosa sobre as condições em que o teletrabalho é implementado, considerando as especificidades de cada contexto organizacional.

Nesse cenário de percepções divergentes sobre os efeitos do teletrabalho, é relevante considerar também os impactos dessa modalidade no setor público, que possui dinâmicas e exigências particulares (Panizzon et al., 2020). De 2020 até o terceiro trimestre de 2022, o teletrabalho se tornou o "novo normal" para muitos trabalhadores públicos, consolidando uma mudança significativa nas rotinas institucionais (García-Contreras et al., 2024). Perego e Belardinelli (2024) investigaram os efeitos do teletrabalho sobre o comprometimento, relações interpessoais e satisfação entre servidores públicos. Concluíram que a exigência de presença integral reduz engajamento e bem-estar, enquanto o modelo híbrido favorece maior conexão entre colegas.

Trabalho-família

O equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal é frequentemente comprometido em regimes de teletrabalho, especialmente quando não há delimitação clara de fronteiras entre espaço e tempo laboral e familiar (Kossek et al., 2006). Essa sobreposição pode gerar conflitos de papéis, nos quais as demandas do trabalho interferem nas obrigações familiares e vice-versa, resultando em maior estresse, sensação de esgotamento e queda no desempenho em ambas as esferas (Greenhaus & Powell, 2006). Nesse sentido, a relação entre teletrabalho e dinâmica trabalho-família revela-se interdependente, influenciando diretamente o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares (Pimenta, 2020).

Uma das primeiras e mais influentes definições sobre o conflito entre trabalho e família foi proposta por Kahn et al. (1964), ao conceituá-lo como a coexistência de pressões que tornam difícil atender simultaneamente às exigências de diferentes papéis. Essa abordagem fundamentou estudos posteriores sobre os conflitos entre domínios sociais, como trabalho e família, com demandas muitas vezes incompatíveis. Desde então, o conceito tem sido amplamente aplicado para analisar os impactos da sobreposição de responsabilidades, especialmente em contextos de intensificação do trabalho e mudanças familiares, como no teletrabalho.

Nesse contexto, o equilíbrio trabalho-família passou a ser discutido como uma dimensão essencial da qualidade de vida dos trabalhadores. Ele é definido como o grau em que o indivíduo está simultaneamente envolvido e satisfeito com seus papéis profissionais e não profissionais (Greenhaus & Powell, 2006). Outra definição ressalta o equilíbrio como a capacidade de cumprir, de maneira eficaz, os compromissos assumidos nas esferas profissional, familiar e em outras áreas da vida pessoal (Delecta, 2011). Contudo, quando as demandas de um papel dificultam o desempenho do outro, instala-se o conflito trabalho-família, caracterizado pela incompatibilidade entre pressões concorrentes, o que pode comprometer tanto o bem-estar quanto a produtividade (Greenhaus & Powell, 2006).

Devido à pandemia, muitos profissionais tiveram que fazer uma transição repentina do trabalho presencial para o teletrabalho (Barrero et al., 2023). Essa mudança ocorreu em meio a restrições de circulação e um acúmulo de papéis e responsabilidades, incluindo a realização de

tarefas domésticas (Yoshida et al., 2024; Pimenta, 2020). À medida que um número crescente de ocupações passa a utilizar computadores e tecnologias de telecomunicação, mais pessoas dispõem de conexões de internet confiáveis em casa, e um número maior de famílias conta com ambos os pais trabalhando em período integral (Gibbs et al., 2021).

Com o avanço do teletrabalho e mudanças tecnológicas e sociais, cresce o interesse acadêmico nas interações entre trabalho e família. Conseqüentemente, trabalhadores enfrentam maior dificuldade para conciliar compromissos profissionais e familiares de forma eficaz (Ghislieri et al., 2017). Essa dificuldade é especialmente evidente entre profissionais com alta carga de trabalho, falta de suporte institucional e demandas familiares simultâneas, como mulheres na tecnologia da informação, que relatam sobreposição de papéis, jornada ampliada e ausência de políticas de apoio (Munyeka & Maharaj, 2023).

O conflito trabalho-família emerge das exigências profissionais que interferem no desempenho das responsabilidades domésticas e familiares (Karatepe & Baddar, 2006). Por exemplo, longas jornadas de trabalho podem dificultar a participação do indivíduo em momentos importantes da vida familiar. Nesse sentido, Delecta (2011) reforça que aqueles que não conseguem manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal tendem a enfrentar diversas dificuldades familiares, como menor satisfação conjugal e redução do envolvimento nos papéis familiares.

Embora pesquisas atribuam às mulheres os cuidados domésticos e aos homens maior responsabilidade no trabalho, nas últimas duas décadas cresceu o número de pessoas que acumulam responsabilidades em ambos os domínios (Messenger, 2019). Gibbs et al. (2021) destacam que as mulheres foram mais afetadas negativamente pelo teletrabalho que os homens, mas essa diferença não se relacionava à presença de crianças. Funcionários com filhos em casa, independentemente do gênero, tiveram maior redução na produtividade comparados aos sem filhos.

Essa sobreposição de papéis é ainda mais evidente entre trabalhadores remotos com filhos pequenos. Durante a pandemia, 22% dos que convivem com crianças menores de 12 anos relataram dificuldades frequentes para manter a concentração, contra 5% em lares sem filhos e 7% entre aqueles com crianças de 12 a 17 anos. A situação foi particularmente crítica para pais solteiros e cuidadores de crianças com deficiência, que enfrentaram altos níveis de estresse ao conciliar trabalho remoto e cuidados familiares (Eurofound, 2020).

Embora muitos trabalhadores escolham o teletrabalho buscando melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, essa modalidade pode ampliar desafios existentes, como o prolongamento da jornada e a interferência nas atividades não remuneradas (Berg et al., 2021). A convivência com pessoas que necessitam de cuidados em casa aumenta as chances de comprometimento no desempenho laboral, enquanto a presença de crianças pré-escolares ou do cônjuge pode amenizar essas dificuldades (Yoshida et al., 2024). Por outro lado, alguns percebem benefícios na integração dos domínios, destacando a flexibilidade para atender compromissos pessoais, cuidar dos filhos ou praticar atividades físicas, aspectos ligados ao bem-estar e à autonomia (Bloom et al., 2022; Greenhaus & Powell, 2006).

Diante dos desafios identificados na conciliação entre trabalho e vida familiar, Allen (2001) propõe duas frentes principais de políticas e práticas organizacionais que podem favorecer essa relação. A primeira refere-se à flexibilização do trabalho, incluindo medidas como horários flexíveis, teletrabalho e trabalho em tempo parcial. A segunda diz respeito ao suporte no cuidado de dependentes, o que abrange subsídios ou auxílios financeiros para cuidados infantis, oferta de serviços no local de trabalho, licenças maternidade/paternidade e apoio no cuidado de idosos.

A ausência de diretrizes específicas voltadas à realidade das instituições públicas pode intensificar os conflitos de papéis, sobretudo entre servidores que acumulam responsabilidades acadêmicas, administrativas e familiares. Mesmo no caso dos estudantes, o suporte institucional

ainda é insuficiente para acomodar perfis com múltiplas obrigações, realidade que se agrava quando tais responsabilidades recaem sobre profissionais técnicos que conciliam funções laborais, familiares e territoriais dispersas (Mtshweni, 2024).

METODOLOGIA

Com o intuito de atender os objetivos do presente estudo, que consiste em investigar as percepções dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal acerca do teletrabalho, analisando suas experiências em relação à conciliação trabalho-família, a pesquisa apresenta caráter descritivo, pois buscou descrever as características de uma população (Gil, 2002). De abordagem quantitativa e qualitativa, pois foi necessário analisar com maior profundidade tal fenômeno. O método escolhido é o método misto sequencial proposto por (Creswell, 2011) no qual ocorreu a triangulação das fontes de dados, a fim de buscar convergência entre o qualitativo e o quantitativo. Para tanto, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram: questionário e entrevistas.

O estudo foi realizado na Universidade Federal do Pampa (Unipampa), abrangendo seus dez *Campi* e Reitoria. A instituição foi escolhida estrategicamente por estar em fase inicial de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o que possibilitou analisar as primeiras percepções dos servidores técnico-administrativos acerca do teletrabalho e da conciliação entre trabalho e família no contexto do programa. Essa escolha permitiu aos pesquisadores compreender como o PGD tem sido incorporado às rotinas de trabalho, identificando desafios e benefícios percebidos pelos servidores, especialmente no que tange ao equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares.

A pesquisa foi estruturada em duas etapas distintas para permitir uma coleta inicial de dados quantitativos, seguida de uma análise aprofundada dos resultados (Creswell, 2011). Na primeira etapa, realizada em junho de 2023, participaram 199 dos 379 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), atuando em regime parcial ou integral de teletrabalho. A seleção dos participantes foi realizada por meio do painel de transparência disponível no site da instituição. Posteriormente, os servidores responderam a um questionário que incorporou a escala de percepção sobre o teletrabalho (Alves, 2021) e a escala de habilidades (Abbad et al., 2021). As respostas foram mensuradas por uma escala Likert de cinco pontos, onde 1 significa “discordo totalmente”, 2 significa “discordo”, 3 significa “nem discordo nem concordo”, 4 significa “concordo” e 5 significa “concordo totalmente”.

O questionário foi disponibilizado por meio da ferramenta Google Forms, através do e-mail institucional dos servidores e/ou grupos de trabalho no WhatsApp. É importante destacar que o acesso ao Google Forms foi realizado com o e-mail institucional do servidor para evitar duplicidades. Nesse primeiro momento, buscou-se avaliar as percepções dos servidores técnico-administrativos sobre o teletrabalho, com foco na conciliação entre trabalho e vida familiar, na gestão do tempo, no desempenho profissional, na autodisciplina e na qualidade de vida. Além disso, foram investigadas as vantagens e desafios percebidos, bem como o uso de tecnologias e o impacto do teletrabalho no equilíbrio entre os papéis profissionais e pessoais. Os 199 questionários respondidos foram considerados válidos. Após esta coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e analisados através do software JASP, utilizando-se da estatística descritiva, a fim de descrever os dados obtidos no estudo.

Após a conclusão da primeira etapa do estudo, foram selecionados três servidores para participar de entrevistas semiestruturadas realizadas em julho de 2023. A seleção dos entrevistados foi baseada em critérios específicos: a) foram escolhidos aqueles que demonstraram dificuldades na adaptação ao teletrabalho devido aos desafios de conciliação entre trabalho e família, conforme indicado pela menor pontuação no questionário aplicado; e/ou b) que manifestaram interesse em contribuir mais profundamente para o estudo durante a coleta de dados inicial. A inclusão dessas três entrevistas, ainda que em pequena quantidade,

foi cuidadosamente planejada para satisfazer os requisitos metodológicos estabelecidos, enriquecendo assim a abordagem do estudo e oferecendo resultados significativos sobre a experiência dos servidores com o teletrabalho na Unipampa.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base no referencial teórico e nos resultados obtidos na etapa quantitativa. Abordou-se temas relacionados à gestão do tempo no teletrabalho, à conciliação entre trabalho e família, à comunicação com familiares e colegas durante o teletrabalho, à autodisciplina e qualidade de vida, além de explorar possíveis questões adicionais pertinentes ao PGD.

Quadro 1 - Perguntas da Entrevista Semiestruturada e Referenciais Teóricos.

Pergunta	Referência base
Você sente que, no regime de teletrabalho, consegue administrar melhor o tempo entre o trabalho e a família?	Adaptado de Alves (2021).
Como você avalia sua capacidade de conciliar o teletrabalho com as tarefas domésticas diárias?	Adaptado de Abbad et al. (2021).
Você consegue dialogar com familiares ou outras pessoas sobre a importância de respeitarem seu horário de trabalho em casa?	Adaptado de Abbad et al. (2021).
No teletrabalho, você percebe ter mais autodisciplina e consegue organizar intervalos de descanso ao longo do dia?	Adaptado de Alves (2021).
Consegue evitar interrupções de outras pessoas quando está concentrado em uma tarefa?	Adaptado de Abbad et al. (2021).
Você acredita que o teletrabalho contribuiu para a melhoria da sua qualidade de vida?	Adaptado de Alves (2021).
Que sugestões você daria para melhorar o Programa de Gestão de Desempenho (PGD)?	Elaborada pelas autoras.

Fonte: Produção das autoras com base nos instrumentos adaptados.

Utilizou-se a plataforma Google Meet para a condução das entrevistas, visando alcançar servidores de todos os *Campi* da Unipampa, bem como da Reitoria, de modo a assegurar uma amostra representativa da diversidade institucional. Nesse sentido, optou-se por seguir a estratégia de procedimentos sequenciais proposta por (Creswell, 2011) que possibilita ampliar o olhar para lacunas identificadas no primeiro momento e que sejam relevantes para analisar a adaptabilidade dos servidores ao teletrabalho, assim, propondo melhorias, por meio de sugestões dos entrevistados, para melhor adaptação às normas do PGD. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e analisadas através da técnica de análise interpretativa, que segundo Prates e Barbosa (2007) essa análise é feita sobre dados coletados em ambientes naturais sem interferência dos observadores nas atividades dos usuários.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi conduzida com servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) que, no momento da coleta de dados, encontravam-se em regime de teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), totalizando 199 respondentes. A amostra revelou que a maioria dos participantes (58,3%) atua em regime de teletrabalho integral, enquanto 41,7% desempenham suas funções em modelo parcial.

Os respondentes ocupam diferentes posições dentro da instituição. Dentre eles, 3% exercem cargos de direção (CD), 24,6% desempenham funções gratificadas (FG), e a maioria

(72,4%) não possui cargo de chefia. O tempo de atuação no serviço público entre os participantes varia entre um e 43 anos, o que indica que todos já vivenciaram experiências presenciais de trabalho antes da implementação do PGD, conferindo à amostra uma perspectiva abrangente sobre as transformações ocasionadas pelo teletrabalho nas rotinas profissionais e familiares.

A amostra é composta por homens e mulheres, com uma leve predominância do sexo masculino (50,8%) em relação ao feminino (48,7%). A idade dos participantes varia entre 26 e 66 anos. Quanto ao estado civil, observa-se que 37,2% são casados, 30,2% vivem em união estável, 28,1% são solteiros, 3,5% são divorciados e 1% se declarou separado. Em relação à parentalidade, 57,8% dos respondentes têm filhos, enquanto 42,2% não possuem. Dentre os que são pais ou mães, 60,36% têm um filho, 30,63% têm dois filhos, 8,11% têm três e 0,9% possuem quatro filhos.

No que se refere à escolaridade, a maioria dos participantes possui pós-graduação Lato Sensu completa (41,7%), seguida por 27,01% com mestrado completo e 8,5% cursando o mestrado. Também se observou que parte dos respondentes possui mais de uma graduação, com destaque para o curso de Administração, presente em 20,41% dos casos. A análise da renda familiar bruta aponta que 62,3% dos participantes possuem renda entre R\$7.100,00 e R\$22.000,00. Outros 35,2% relataram rendimentos entre R\$2.900,00 e R\$7.100,00. Apenas 1,5% têm renda de até R\$2.900,00, enquanto 1% declararam receber acima de R\$22.000,00.

O perfil da amostra caracteriza-se por servidores em regime de teletrabalho integral, predominantemente sem cargos de chefia, com ampla variação no tempo de serviço público. Trata-se de um grupo heterogêneo em termos de faixa etária, composto majoritariamente por homens casados com filhos, alto nível de escolaridade e renda familiar concentrada entre as faixas intermediária e superior.

Quanto à relação trabalho-família, os dados indicam que a maior parte dos respondentes (68,3%) percebe o teletrabalho como uma estratégia que facilita a gestão do tempo entre as responsabilidades profissionais e familiares. Essa percepção reforça o argumento de Hill et al. (2003), Tremblay e Genin (2007), Rosenfield e De Alves (2011) e Tremblay e Thomsin (2012), que apontam o teletrabalho como um fator promotor de autonomia e equilíbrio entre os domínios pessoal e ocupacional.

Por outro lado, alguns autores alertam que a presença física em casa não garante maior disponibilidade emocional ou prática para as tarefas domésticas (Tremblay, 2002). Nesse sentido, embora a maioria dos servidores tenha relatado facilidade em administrar o tempo (63,8%), o que vai ao encontro do estudo feito pelos autores, onde afirmam que o teletrabalho proporciona maior flexibilidade de horários e autonomia na gestão do trabalho e vida doméstica (Schade et al., 2021; Hill et al., 2003; Tremblay, 2002; Rosenfield & De Alves, 2011; Tremblay & Thomsin, 2012), parte deles também indicou trabalhar mais horas (23,1%), o que pode gerar efeitos adversos sobre o equilíbrio entre os papéis familiares e profissionais.

Sobre a autogestão e desempenho no teletrabalho, os participantes demonstraram sentir-se capazes de planejar suas tarefas, cumprir metas estabelecidas (74,4%) e manter a autodisciplina (51,3%). Além disso, 70,9% dos respondentes relataram que o teletrabalho permite-lhes trabalhar com melhor desempenho. Essas evidências corroboram os achados de Schade et al. (2021), que destacam a importância da autonomia na organização do trabalho remoto como elemento central para o aumento do desempenho individual, em que o indivíduo tem capacidade de gerenciar suas tarefas e identificar seus momentos mais produtivos (Hill et al., 2003; Tremblay & Genin, 2007; Rosenfield & De Alves, 2011; Tremblay & Thomsin, 2012).

Na dimensão relativa às vantagens e desvantagens do teletrabalho, destaca-se a percepção positiva dos servidores em relação ao uso de tecnologias para reuniões (85,4%), comunicação com gestores e equipe (83,4%), além da facilidade em solicitar suporte técnico à

distância (68,3%). Tais aspectos sugerem um bom nível de adaptação digital por parte dos respondentes.

Observou-se uma melhoria percebida na qualidade de vida (77,4%), bem como uma redução no estresse relacionado ao ambiente institucional (49,2%), o que vai de encontro aos estudos de Fílardí et al. (2020), que apontou problemas psicológicos como uma desvantagem do teletrabalho, e reforça as conclusões de Barrero et al. (2023), que também destacaram os benefícios do teletrabalho, incluindo a redução do estresse e da ansiedade, bem como um melhor equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Essa percepção positiva é reforçada por outros autores, como Hill et al. (2003), Tremblay e Genin (2007), Rosenfield e De Alves (2011) e Tremblay e Thomsin (2012). Adicionalmente, é importante notar que a maioria dos servidores (78,9%) considerou a experiência geral do teletrabalho como positiva.

Nem todos os efeitos foram percebidos como positivos. Parte dos respondentes relatou sensações de isolamento (27,6%) e apontou que, mesmo com boa infraestrutura em casa, o ambiente institucional ainda é considerado mais adequado em alguns aspectos (7%). Esses resultados dialogam com os estudos de Perego e Belardinelli (2024), que sugerem que o modelo híbrido pode ser mais efetivo em preservar o senso de pertencimento institucional e a colaboração entre colegas.

Para aprofundar a compreensão dos desafios e das percepções individuais relacionados ao teletrabalho, foi conduzida uma segunda etapa da pesquisa com abordagem qualitativa. Envolveu entrevistas semiestruturadas com três servidores técnico-administrativos da Unipampa, selecionados por apresentarem dificuldades na adaptação ao teletrabalho em virtude dos desafios relacionados à conciliação entre trabalho e vida familiar. Dois critérios orientaram a escolha dos participantes: (a) baixa pontuação em itens do questionário relacionados à conciliação trabalho-família; e/ou (b) manifestação espontânea de interesse em contribuir de forma mais aprofundada com o estudo durante a aplicação do questionário.

Um ponto relevante levantado pelos entrevistados foi a ausência de uma pergunta aberta no instrumento quantitativo, destacando a importância de espaços que permitam maior expressão subjetiva dos participantes. A etapa qualitativa, portanto, complementa e aprofunda os dados já apresentados, oferecendo um olhar mais sensível sobre a experiência dos servidores.

Ao serem questionados sobre a capacidade de administrar o tempo entre o trabalho e a família, as respostas revelaram nuances distintas. O entrevistado E1 afirmou: *“Pra mim, tem momento que facilita (...) mas eu acho, tem horas que para o bem-estar mental eu acho, por vezes, ele [o teletrabalho] é um tanto quanto exaustivo.”* De forma semelhante, E2 relatou: *“No geral, sim. (...) claro que existem momentos em que, principalmente o meu esposo, fica um pouco mais em casa, em determinados períodos, que às vezes ele tem um pouco de dificuldade de entender que eu estou trabalhando e não estou à disposição. (...) e eu digo: ‘não, só um pouquinho, eu preciso responder esse e-mail primeiro’. Aí ele dá um segundinho (...) mas, no geral, sim.”* E3 foi direto em sua resposta: *“Não.”* Explicando que, mesmo estando em horário de trabalho, é praticamente impossível desconsiderar o ambiente doméstico e a presença dos filhos, o que resulta em sobreposição de papéis e prejudica a concentração.

Quanto a conciliação entre as tarefas domésticas e o trabalho, E1 pontuou que a questão não está apenas na possibilidade de realizar ambas as funções, mas na qualidade desse equilíbrio. E2 relatou priorizar constantemente as demandas profissionais em detrimento das domésticas, mencionando situações como a impossibilidade de aproveitar a luz solar para estender roupas. Já E3 declarou: *“É impossível”*, justificando que cuida de tudo sozinho, sem o apoio de familiares.

Sobre a capacidade de dialogar com familiares e evitar interrupções durante o teletrabalho, os relatos revelam desafios. Para E1, essa é uma das maiores dificuldades enfrentadas. E2 afirmou que, em geral, a família compreende, mas eventualmente questiona sua

rotina quando há atividades à noite. E3, por sua vez, relatou que o diálogo existe, mas é ineficaz: “Inúmeras vezes já expliquei, e na maioria das vezes não é respeitado.”

A respeito da autodisciplina e da organização dos intervalos de descanso, E1 refletiu: “Quem trabalha corretamente presencial, trabalha corretamente no EAD, né? (...) Acho que a disciplina está relacionada a uma conduta mais individual.” E2 reconheceu certa dificuldade, afirmando: “Às vezes, eu demoro um pouco mais numa atividade do que na outra, então estendo um pouco mais o meu horário de trabalho.” E3 respondeu negativamente: “Não.” Justificando que o trabalho se estende por todo o dia, dificultando o cumprimento de uma jornada de oito horas.

No que se refere à capacidade de evitar interrupções durante tarefas que exigem concentração, E1 afirmou conseguir, mas considera a tarefa desconfortável, mesmo a realizando com frequência. E2 e E3, no entanto, não conseguem evitar as interrupções. E2 desenvolveu uma estratégia própria, comparando sua rotina a um consultório médico: “Primeiro atendo as demandas internas (da casa ou setor) e, depois, as externas por ordem de chegada.”

Questionados sobre o impacto do teletrabalho na qualidade de vida, E1 relatou melhora, principalmente pela maior flexibilidade de horários, mas apontou a necessidade de ajustes no programa. Por outro lado, E2 e E3 ressaltaram a falta de socialização e o distanciamento das relações interpessoais como fatores que prejudicam a experiência. Esses relatos reforçam a importância de equilibrar flexibilidade com vínculos sociais para uma vivência mais satisfatória no teletrabalho.

Na última pergunta, foram solicitadas sugestões para melhorias no Programa de Gestão de Desempenho (PGD). Os entrevistados propuseram: 1) Reforçar a estrutura da comissão do PGD, tornando-a mais robusta, incluindo profissionais como assistentes sociais e psicólogos para avaliar o impacto do programa; e, 2) Criar um canal de comunicação específico para os servidores do PGD e também para a comunidade externa, a fim de facilitar o acesso a informações e recursos.

Os relatos supracitados corroboram diversas evidências discutidas na literatura. Embora haja reconhecimento dos benefícios do teletrabalho, como flexibilidade e autonomia, também emergem limitações importantes, especialmente quanto à sobreposição de papéis, isolamento e dificuldades em manter uma rotina saudável. Esses aspectos apontam para a necessidade de revisão e aprimoramento contínuo do programa, com o objetivo de promover uma integração mais equilibrada entre vida pessoal e profissional. O Quadro 2 resume os principais resultados da pesquisa e sua relação com a literatura consultada, indicando os pontos de convergência e divergência identificados no estudo.

Quadro 2 - Principais resultados e sua relação com a literatura.

Principais Resultados	Base Teórica
O teletrabalho permite gerenciar melhor o tempo e conciliar responsabilidades profissionais, familiares e domésticas.	Corroborar: Tremblay e Genin (2001); Rosenfield e De Alves (2011); Tremblay e Thomson (2012); Hill et al. (2003).
Durante o teletrabalho, há capacidade de diálogo com familiares e outras pessoas sobre a necessidade de respeitar o tempo dedicado ao trabalho.	Não corrobora: Tremblay (2002); Hill et al. (2003).
Há habilidade para evitar interrupções de terceiros durante a execução de tarefas.	Não corrobora: Eurofound, 2020.

O desempenho laboral e a autodisciplina são aprimorados com o teletrabalho.	Corroborar: Hill et al. (2003); Tremblay e Genin (2001); Rosenfield e De Alves (2011); Tremblay e Thomson (2012).
Com o teletrabalho, trabalha-se mais horas e até mais tarde.	Corroborar: Tavares <i>et al.</i> (2020).
Os participantes relatam conseguir estabelecer intervalos de descanso ao longo da jornada de trabalho remoto.	Corroborar: Schade <i>et al.</i> (2021).
Há facilidade na participação em videoconferências e no uso de recursos de comunicação digital.	Corroborar: Rosenfield e De Alves (2011).
O teletrabalho proporcionou diminuição do estresse e melhoria da qualidade de vida.	Corroborar: Hill et al. (2003); Tremblay e Genin (2001); Rosenfield e De Alves (2011); Tremblay e Thomson (2012).
A experiência com o teletrabalho é percebida como positiva.	Corroborar: Tremblay (2002); Hill et al. (2003).
Há abertura para diálogo com gestores e colegas sobre dificuldades, promovendo integração da equipe.	Não corroborar: Tremblay (2002); Hill et al. (2003).
Sugere-se o fortalecimento da comissão do PGD, com inclusão de profissionais como assistentes sociais e psicólogos para avaliação contínua dos impactos do teletrabalho.	Resultado emergente das entrevistas com os servidores.
Sugere-se a criação de um canal de comunicação institucional voltado aos servidores em PGD e à comunidade externa.	Resultado emergente das entrevistas com os servidores.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise integrada das abordagens quantitativa e qualitativa ampliou a compreensão das percepções dos servidores técnico-administrativos da Unipampa sobre o teletrabalho. Predomina avaliação positiva quanto à flexibilidade, autonomia e qualidade de vida, mas persistem desafios na conciliação familiar, autodisciplina e isolamento social. As entrevistas complementam os questionários ao revelar aspectos subjetivos. O estudo destaca a necessidade de ajustes no Programa de Gestão de Desempenho para oferecer suporte e equilibrar produtividade e bem-estar.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar as percepções dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal sobre o teletrabalho, com foco na conciliação entre trabalho e vida familiar. Por meio de um método misto, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas semiestruturadas, permitindo uma análise abrangente das experiências vivenciadas pelos participantes.

Os resultados oferecem contribuições relevantes para a compreensão da implementação do teletrabalho em contextos públicos. Os dados revelam que a maioria dos servidores percebe melhorias na administração do tempo entre responsabilidades profissionais e familiares, bem como maior facilidade na conciliação com tarefas domésticas. Aspectos como autodisciplina, autonomia na execução das atividades e possibilidade de realizar pausas ao longo do expediente

foram apontados como vantagens que reforçam os benefícios da flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho.

A percepção de melhora na qualidade de vida e de redução do estresse também foi evidenciada, indicando que a modalidade pode contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável, mesmo em contextos remotos. Nesse sentido, ressalta-se a importância de se investir em políticas institucionais voltadas ao bem-estar dos servidores, com atenção especial à saúde mental e ao equilíbrio entre os diferentes papéis desempenhados.

Apesar dos benefícios observados, o estudo identificou desafios importantes, como o sentimento de isolamento relatado por parte dos servidores e a tendência de extensão da jornada de trabalho. Esses elementos sugerem a necessidade de aprimorar os canais de comunicação e promover estratégias de integração entre os membros das equipes, de forma a preservar o senso de pertencimento e colaboração. Além disso, reforça-se a importância de estabelecer limites claros para o tempo de trabalho, evitando a sobrecarga e promovendo maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Outro ponto a ser considerado é a diversidade de percepções entre os participantes, o que demonstra que o sucesso do teletrabalho depende de condições contextuais e individuais. Assim, recomenda-se a adoção de uma abordagem mais flexível e personalizada na formulação de políticas institucionais, levando em conta as especificidades dos diferentes perfis de servidores.

Com base nas sugestões dos participantes, destaca-se a relevância de fortalecer a estrutura do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), com a inclusão de profissionais como assistentes sociais e psicólogos no acompanhamento dos servidores, bem como a criação de canais efetivos de comunicação interna e externa. Essas medidas podem favorecer uma implementação mais sensível e eficiente do teletrabalho, contribuindo para uma adaptação mais harmoniosa entre vida profissional e pessoal.

Este estudo também apresenta algumas limitações. A principal refere-se à sua realização em um único contexto institucional, a Universidade Federal do Pampa (Unipampa), o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, o foco exclusivo nos servidores técnico-administrativos limita a abrangência da análise. Futuramente, recomenda-se ampliar a amostra para incluir diferentes categorias profissionais e outras instituições públicas, a fim de capturar uma visão mais ampla sobre a temática. Também se sugere aprofundar a investigação sobre as condições tecnológicas e estruturais para o teletrabalho, bem como estratégias eficazes para mitigar o isolamento e fortalecer a coesão das equipes remotas.

A pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre a dinâmica trabalho-família no contexto do teletrabalho no serviço público, oferecendo subsídios valiosos para o aprimoramento de práticas institucionais que busquem conciliar produtividade, bem-estar e qualidade de vida dos servidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. da S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. In *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (Vol. 21, Issue 3).
<https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Adolph, R. (2016). *Dicionário De Trabalho e Tecnologia*. 1–23.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Alves, L. I. de A. (2021). *A relação entre a percepção sobre o teletrabalho e o conflito trabalho-família e família-trabalho: o efeito mediador do stress e da satisfação com a família*. Universidade do Moinho, Escola de Economia e Gestão.

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- Berg, J., Humblet, M., & Soares, S. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. (Geneva: In). Geneva, Switzerland, ILO. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/lang--en/index.htm
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705–725. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00726.x>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How Hybrid Working From Home Works Out. *NBER Working Paper*, 30292, 1–52.
- Bridi, M. A. (2020). A pandemia Covid-19: crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil. *Estudos Avancados*, 34(100), 141–165. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.010>
- Ceurstemont, S. (2020). *Teleworking is here to stay – here’s what it means for the future of work*. Horizon Magazine. <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/horizon-magazine/teleworking-here-stay-heres-what-it-means-future-work>
- Chambel, Maria José; Ribeiro, M. T. (2014). *A relação entre o trabalho e a família*. Editora RH.
- Costa, I. de S. A. da. (2005). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 01–12. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512005000100009>
- Creswell, J. W. (2011). *Controversies in Mixed Methods Research* (Y. S. Denzin, Norman K.; Lincoln (Ed.)). SAGE Publications.
- Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *Work Life Balance*, 3(4), 186–189. <file:///C:/Users/rharahap/OneDrive - Chemonics/Documents/PRIVATE/ESA UNGGUL/Manajemen Riset Metodologi/References - Learning from Work/Ektha.pdf>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Emanuel, N., & Harrington, E. (2023). Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work. *SSRN Electronic Journal*, 16(4), 528–559. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4466130>
- Emanuel, N., & Harrington, E. (2024). Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work†. *American Economic Journal: Applied Economics*, 16(4), 528–559. <https://doi.org/10.1257/app.20230376>
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/topic/covid-19>
- Fílar, F., de Castro, R. M., & Zaníní, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>
- García-Contreras, R., Muñoz-Chávez, J. P., Valle-Cruz, D., Ruvalcaba-Gómez, E. A., &

- Becerra-Santiago, J. A. (2024). Telework and public value creation: Evidence from Mexican public officials. *International Public Management Journal*, 28(3), 468–486. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2383346>
- Ghislieri, C., Gatti, P., Molino, M., & Cortese, C. G. (2017). Work-family conflict and enrichment in nurses: between job demands, perceived organisational support and work-family backlash. *Journal of Nursing Management*, 25(1), 65–75. <https://doi.org/10.1111/jonm.12442>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on it Professionals. *SSRN Electronic Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3846680>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS). (2024). *Portaria nº 498.597 de 2024 - Regulamenta critérios e procedimentos para a implementação do teletrabalho no Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)*. https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2024/12/sig.ifrs.edu.br_sipac_protocolo_documento_documento_visualizacao.jsf_imprimirtrueidDoc498597-1.pdf?utm_source=chatgpt.com
- International Labour Organization. (2021). *Working from home : from invisibility to decent work*. <https://www.ilo.org/publications/major-publications/working-home-invisibility-decent-work>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Jhon Wiley.
- Karatepe, O. M., & Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work–family conflict and family–work conflict. *Tourism Management*, 27(5), 1017–1028. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.10.024>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Macias, L. H., Ravalet, E., & Rérat, P. (2025). How does telework impact daily and residential mobilities: New geographies of working and living in Switzerland. *Applied Geography*, 178(October 2023). <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2025.103591>
- Medeiros, B. P., Goldoni, L. R. F., Batista Junior, E., & Rocha, H. R. da. (2020). O uso do ciberespaço pela administração pública na pandemia da COVID-19: diagnósticos e vulnerabilidades. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 650–662. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200207>
- Messenger, J. C. (Ed.). (2019). *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- Mtshweni, B. V. (2024). First-generation distance learning students: can the perceptions of social support and sense of belonging influence academic persistence? *Asian Association of Open Universities Journal*, 19(2), 153–169. <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-10-2023-0119>
- Munyeka, W., & Maharaj, A. (2023). Female information and communication technology professionals' perceptive description of work and home intricacies. *Cogent Education*,

- 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2224990>
- Panizzon, M., Costa, C. F. da, & Medeiros, I. B. de O. (2020). Práticas das universidades federais no combate à COVID-19: a relação entre investimento público e capacidade de implementação. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 635–649. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200378>
- Perego, A., & Belardinelli, P. (2024). Telework and Public Employees' Attitudes Post-Pandemic: Experimental Evidence From Italy. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X241227426>
- 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.
- Pimenta, S., Ribeiro, M. T., & Pinto, J. C. (2014). Trabalho-família: uma questão de equilíbrio? In *Trabalho-família: uma questão de equilíbrio?*. (pp. 34–52). <http://hdl.handle.net/10400.14/20861>
- Prates, R. O., & Barbosa, S. D. J. (2007). Introdução à teoria e prática da interação humano-computador fundamentada na engenharia semiótica. In *Atualizações em Informática* (pp. 263–326).
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? *Technology in Society*, 66(July), 101672. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101672>
- Reis-Filho, J. A., & Quinto, D. (2020). COVID-19, Afastamento social, Pesca artesanal e Segurança alimentar: Como esses temas estão relacionados e quão importante é a soberania dos trabalhadores da pesca diante do cenário distópico. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.54>
- Rosa Pereira, L., & Pantoja, M. J. (2025). Avaliação de desempenho dos servidores públicos em teletrabalho no Brasil: um panorama sob os olhares de uma revisão da literatura. *Administração Pública e Gestão Social*. <https://doi.org/10.21118/apgs.v17i2.18651>
- Rosenfield, C. L., & De Alves, D. A. (2011). A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *Revista Dados-2011*, 54(1), 233.
- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to work from home: Basic needs, well-being, and motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105149>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334–349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Tremblay, D.-G., & Genin, É. (2007). The Demand for Telework of IT Self-Employed Workers. *The Journal of E-Working*, January 2007, 1–18.
- Tremblay, D. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157–170. <https://doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>
- UFFS, U. F. da F. S. (2025). Portaria nº 3698/GR/UFFS/2024 - Autoriza a implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e permite teletrabalho integral ou parcial para servidores técnico-administrativos.
- UFPEL, U. F. de P. (2022). Portaria nº 1.600/2022 - Implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) para teletrabalho de servidores técnico-administrativos na Universidade Federal de Pelotas.

- <https://drive.google.com/file/d/1DwFZny7nhVYqiCPQLXhJn3UIvrtyviZV/view>
UFSM, U. F. de S. M. (2024). *Programa de Gestão de Desempenho (PGD) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*. UFSM. <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/programa-de-gestao-e-desempenho>
- Universidade Federal do Pampa (Unipampa). (2024). *Instrução Normativa nº 13, de 2024 - Regulamenta o teletrabalho na Universidade Federal do Pampa (Unipampa)*. https://unipampa.edu.br/portal/sites/default/files/documentos/in_13-2024.pdf
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). (2024). *Portaria nº 7.176 de 31 de outubro de 2024 - Regulamenta o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)*. https://www.ufrgs.br/progesp/wp-content/uploads/Noticias/2024/regulamenta-o-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-no-ambito-da-universidade-federal-do-rio.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Versigghel, J., De Vos, J., & Witlox, F. (2025). Telework and commuting patterns. An empirical study of workers in Flanders, Belgium. *Journal of Urban Mobility*, 7(May), 100125. <https://doi.org/10.1016/j.urbmob.2025.100125>
- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>
- Yoshida, A., Okawara, M., Matsugaki, R., Nagata, T., Tateishi, S., Eguchi, H., Tsuji, M., Matsuda, S., & Fujino, Y. (2024). Work functioning impairment and telework: Influence of family cohabiting situation. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 67(2), 109–113. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000003278>