



# COVID 19: reflexos do cenário pandêmico nos teletrabalhadores do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES)

## **Bianca Tristão Sandri**

Especialista em Gestão de Pessoas pela FGV, Especialista em Gestão pela Qualidade pela UFES, Especialista em Desenvolvimento Humano e Psicologia Positiva pelo IPOG, Graduada em Administração. É auditora de Controle Externo no Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo e atualmente é a Coordenadora do Núcleo de Formação e Capacitação da Escola de Contas Públicas.

## **Fábio Vargas Souza**

Mestre em Administração pela FUCAPE, Especialista em Controle Externo pela UFES, Especialista em direito administrativo pelo Instituto Anhanguera, Pós-graduado em Gestão pública e Gestão de Recursos Humanos, Graduado em Ciências Contábeis pela UFES, Graduado em Direito pela UNESC. É auditor de Controle Externo no Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo e atualmente ocupa a função de Secretário da Escola de Contas Públicas.

## **Isabela de Freitas Costa Vasconcellos Pylro**

Mestre em Engenharia de Produção pela PUC-RJ, Especialista em Gestão Pública pelo IFES-ES, Especialista em Gestão de Projetos pela FGV-RJ, Graduada em Ciências Econômicas pela UERJ-RJ. É analista Administrativo no Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo e atualmente é a Coordenadora do Núcleo de Desenvolvimento em Estudos e Pesquisas da Escola de Contas Públicas.

## **RESUMO**

Com o início do isolamento social, o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES), que já adotava com sucesso o teletrabalho para servidores ligados as suas atividades finalísticas, ampliou o teletrabalho para todos os servidores ativos. Estudos indicam que o teletrabalho pode provocar tanto impactos benéficos quanto negativos. Aliado a isso, o cenário afetado pela Covid-19 gerou um ambiente de ansiedade e incertezas modificando também as estruturas familiares. Assim, o objetivo deste trabalho foi investigar a experiência do TCE-ES com o teletrabalho e possíveis efeitos da pandemia nos seus teletrabalhadores. Entender essa relação pode contribuir para melhorar a saúde física e emocional, o engajamento e a produtividade dos teletrabalhadores. Para o alcance desse objetivo,



utilizou-se a análise de redes por meio do método EBICglasso utilizando o software JASP e comparando também os resultados por gênero. Concluiu-se que: 1) conciliar as tarefas familiares com as do trabalho tem sido difícil, principalmente para os servidores do sexo masculino; 2) O cansaço gerado pelo teletrabalho relaciona-se com o esgotamento mental e a dificuldade de dormir; 3) afetos (emoções) positivos podem influenciar positivamente no engajamento do servidor e produtividade; 4) a estrutura tecnológica fornecida, uma estrutura familiar adequada e a atuação dos gestores foram importantes para a adaptação ao teletrabalho. Em termos práticos, o estudo serviu de base para a adoção de uma série de intervenções gerenciais, na linha do modelo PERMA da psicologia positiva, visando estimular o bem-estar dos teletrabalhadores do TCE-ES.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Emoções; Isolamento; Esgotamento mental.

## 1. INTRODUÇÃO

A recente pandemia provocada pelo novo Coronavírus (SARS-Cov-2) causador da COVID-19 tem impacto tanto na vida dos indivíduos quanto nas organizações. Uma das medidas necessárias adotadas para o combate ao novo Coronavírus tem sido o isolamento social. Nesse contexto, a flexibilidade do trabalho mostrou-se como uma das alternativas para que as instituições, tanto públicas quanto privadas, continuem em funcionamento e, ao mesmo tempo, respeitem o isolamento social que deve ser praticado pelos seus integrantes.

Para a flexibilização do trabalho no momento atual, adotou-se amplamente uma modalidade denominada de teletrabalho, que é uma forma flexível de trabalho fora das dependências da instituição, com o uso de tecnologia de informação e comunicação (Leite; Lemos; Schneider, 2019).

Estudos (Leite; Lemos; Schneider, 2019) revelam que o teletrabalho pode provocar, tanto impactos benéficos quanto negativos, na organização e no indivíduo. Outro problema que pode ser vivenciado pelos indivíduos na modalidade do teletrabalho é o technostress, que é um tipo de desgaste provocado pelo uso da tecnologia (BROD, 1984; Ragu-Nathan; Tarafdar; Ragu-Nathan; Tu, 2008; Tarafdar; Tu; Ragu-Nathan; Ragu-Nathan, 2007; Tarafdar; Tu; Ragu-Nathan, 2010). Aliado a isso, o cenário atual afetado pela Covid-19 gera um ambiente de ansiedade e incertezas, modificando também as estruturas familiares.

Considerando o cenário atual em que muitas instituições, de forma rápida, adotaram o teletrabalho, será que estes teletrabalhadores estão lidando bem com o technostress? Conseguem lidar principalmente com a sensação de tecnoinvasão e conciliar suas tarefas familiares com as do trabalho, mormente neste momento em que todos os componentes da família estão dentro de casa? Será que o cenário atual potencializou esses impactos?

Além disso, será que os afetos (emoções) positivos e negativos experimentados pelos atuais teletrabalhadores, têm relação com a sua produtividade? Essas emoções afetaram a sua adaptação a essa nova modalidade de trabalho remoto? Existe o risco de esgotamento físico e mental? Afetou o engajamento e a satisfação com o trabalho?



Nesse cenário de incertezas está inserido o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES), órgão público responsável pelo acompanhamento e controle da aplicação correta dos recursos públicos por parte do ente estadual (Estado do Espírito Santo) e dos entes municipais. Preocupado cada vez mais em atender os anseios da sociedade, que demanda eficiência e eficácia nos serviços prestados pelos entes públicos, o TCE-ES já adotava, com sucesso, a modalidade de teletrabalho desde o ano de 2016.

Com a adoção do teletrabalho para, praticamente, todos os seus servidores, indagou-se se os resultados obtidos seriam os mesmos. E ainda, se o cenário pandêmico afetou a relação dos servidores do TCE-ES com a atividade do teletrabalho.

Desse modo, este artigo aborda a experiência do TCE-ES com o teletrabalho no atual cenário pandêmico de incertezas e isolamento social provocado pela COVID-19. A pesquisa teve por objetivo geral analisar os efeitos da pandemia, provocada pela Covid-19, nos teletrabalhadores do TCE-ES e, por objetivos específicos:

- Identificar se afetos positivos e negativos impactaram os resultados do teletrabalho no TCE-ES;
- Identificar variáveis que podem ter efeitos sobre a ansiedade, esgotamento mental e dificuldade para dormir;
- Diagnosticar o engajamento atual dos teletrabalhadores, a percepção sobre a importância do trabalho desenvolvido e as possíveis influências provocadas pelo cenário atual.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 TELETRABALHO

A literatura conceitua o teletrabalho como trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, dentre outras (Giglio; Galeale; Azevedo, 2016). Os teletrabalhadores são aqueles que trabalham de forma computadorizada, distanciados do negócio de seu empregador ou da pessoa que os contrata e que transmitem os resultados de sua atividade por uma ligação de telecomunicação (Rosenfield, 2011). O teletrabalho é uma forma de trabalho flexível e remota (Leite; Lemos; Schneider, 2019), conceituado também como home office (AGUILERA; Lethiais; Rallet; Proulhac, 2016; Haddon; Brynin, 2005) quando executado a partir da casa do indivíduo.

Pesquisa anteriores (Leite; Lemos; Schneider, 2019) revelam que o teletrabalho pode provocar tanto impactos benéficos quanto negativos na organização e no indivíduo. Dentre os inúmeros exemplos de impactos benéficos gerados pelo teletrabalho com relação ao indivíduo podemos citar: permite redução do gasto e estresse ao evitar o deslocamento (Teo; Lim; Wai, 1998; Maruyama; Hopkinson;Tiago, 2009; Tremblay; Thomsin, 2012; Hau; Todescat, 2018); propicia o equilíbrio entre trabalho e família (Illegems; Verbeke; S'Jegers,



2001; Tremblay; Thomsin, 2012; Abdullah; Ismail, 2012); reduz as interferências dos colegas (Tremblay;Thomsin, 2012); aumenta a qualidade de vida no trabalho (Teo; Lim; Wai, 1998; Abdullah;I smail, 2012; Hau; Todescat, 2018); aumenta a satisfação do trabalho (Abdullah; Ismail, 2012).

Mas a adoção do teletrabalho pode, também, provocar impactos negativos tanto na organização quanto no indivíduo. Com base na literatura, pode-se destacar: interações sociais reduzidas e isolamento social (Illegems; Verbeke; S'Jegers, 2001), que aumentam ao longo do tempo, principalmente na modalidade integral (Tembla, 2002; Collins; Hilo; Cartwright, 2016); invasão do espaço familiar (Da Costa, 2007); distração com a família ou com as atividades domésticas (Hazan; Morato, 2018); aumento de pressão (Tembla; Thomsin, 2012); de horas trabalhadas (Da Costa, 2007), gerando exaustão do trabalho (Dourado, 2006) e mais cansaço no final do dia (Tremblay; Thomsin, 2012); redução de convívio social (Hazan; Morato, 2018) e interação profissional (Illegems; Verbeke, 2004); perda de espírito de equipe (Tremblay; Thomsin, 2012).

Outro problema que pode ser vivenciado pelos indivíduos na modalidade do teletrabalho é o *technostress*, que é um tipo de desgaste provocado pelo uso da tecnologia. *Technostress* é causado pela incapacidade ou dificuldade das pessoas no uso da tecnologia (Brod, 1984). A ansiedade (Tarfdar et al., 2007) e o estresse são citados como causas do *technostress*. Estudos (Ragu-Natha et al, 2008; Tarafdar et al, 2007, Tarafdar; Ragu-Nathan, 2010) indicam que o *technostress* pode causar diminuição na produtividade dos trabalhadores e, também, afetar sua satisfação com o trabalho.

O **technostress** é criado pelos seguintes fatores: tecnossobrecarga, tecnoinvasão, tecnocomplexidade, tecnoinsegurança e tecnoincerteza (Tarafdar et al, 2007). Segundo Tarfdar et al (2007) a tecnossobrecarga surge em situações nas quais os usuários da tecnologia tem que trabalhar mais, e cada vez mais rápido; a tecnoinvasão emerge quando o usuário da tecnologia tem a sensação que está o tempo todo conectado e, portanto, com dificuldade para separar a vida pessoal da profissional; a tecnocomplexidade aparece quando o usuário da tecnologia percebe que não detém habilidade suficiente para utilizar determinada ferramenta tecnológica.

Considerando o cenário atual, em que muitas instituições, de forma rápida, adotaram o teletrabalho ou ampliaram seu uso como no TCE-ES, será que estes teletrabalhadores estão lidando bem com o *technostress*? A estrutura tecnológica colocada à disposição do teletrabalhador tem algum efeito sobre a sua adaptação ao teletrabalho, e facilita o recebimento de orientações por parte dos gestores? Conseguem lidar, principalmente, com a sensação de tecnoinvasão, e conciliar suas tarefas familiares com as do trabalho, mormente neste momento em que todos os componentes da família estão dentro de casa?

Mas a percepção da realidade atual pelos teletrabalhadores pode ser afetada pelos afetos positivos e negativos. Os afetos positivos e negativos são a dimensão emocional do bem-estar subjetivo (Diener, 1984), que é a percepção que o sujeito possui de quão feliz ele está com a sua vida (Diener; Scollon; Lucas, 2004).



O bem-estar subjetivo é estruturado a partir dos julgamentos que o indivíduo faz sobre a sua própria vida (Diener; Lucas; Oishi, 2005). Estudos (Zanon; Bastianello; Paico; Hutz, 2013) indicam que altos níveis de satisfação com a vida estão associados com altos níveis de afetos positivos. E os baixos níveis de satisfação com a vida associam-se aos altos níveis de afetos negativos (Zanon; Bastianello; Paico; Hutz, 2013).

Os afetos positivos e negativos são caracterizados em função da intensidade e da frequência com que as pessoas vivenciam emoções (Lyubormirsky; King; Diener, 2005). Pessoas que experimentam, frequentemente, episódios intensos de prazer são aqueles que detêm altos valores de afetos positivos (Zanon et al., 2013). Essas pessoas percebem a vida de forma positiva, de modo que, mesmo vivenciando experiências negativas em algum momento da vida, elas tendem a retornar à forma anterior de perceber a vida de forma positiva (DIENER, 1994). De modo contrário, pessoas que vivenciam frequentemente episódios intensos de desprazer são aquelas que detêm alto nível de afetos negativos.

A literatura revela que altos níveis de afetos positivos estão correlacionados, de forma positiva, com a saúde física e a satisfação no trabalho (Naragon; Watson, 2009). Mas, será que afetos positivos vivenciados pelos teletrabalhadores, mesmo no cenário pandêmico, relacionam-se com o teletrabalho, contribuindo para sua adaptação e maior ganho de produtividade?

De lado oposto, altos níveis de afetos negativos estão correlacionados com ansiedade e depressão (Miles; MacLead; Pote, 2004; Trapnell; Campbell, 1999; Zanon; Hutz, 2010). Assim, indaga-se: afetos negativos experimentados pelos teletrabalhadores no cenário pandêmico relacionam-se, negativamente, com o teletrabalho, dificultando sua adaptação, os resultados e a sua percepção do trabalho como significativo?

Outros estudos (Andrade; Mavigno, 2019) também indicam que o engajamento no trabalho tende a repercutir positivamente na vida dos servidores. Pesquisa anterior (Schaufeli; Bakker, 2004) indica que há uma relação positiva entre o fato de estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal e o engajamento no trabalho (Albrecht, 2010; Bakker; Demerouti, 2008). O engajamento no trabalho, por sua vez, pode gerar resultados positivos na produtividade, pois servidores engajados tendem a trabalhar de forma mais intensa e focada a fim de atingir os objetivos organizacionais (Bakker, 2011; Macey; Schneider; Barbera; Young, 2009).

Na literatura (Blomme, KODDEN, BEASLEY-SUFFOLK, 2015) verifica-se que o gestor tem um papel relevante no engajamento dos seus subordinados, desde que exista uma relação entre eles. Logo, a comunicação entre os líderes e seus subordinados é um componente importante (FRANKEL; LEONARD; DENHAM, 2006) para que a relação de influência do gestor, orientando seus subordinados, se concretize.

Assim, indaga-se: será que o cenário atual afeta o engajamento no caso dos teletrabalhadores? Os afetos experimentados, a provável existência de technostress e a dificuldade de conciliação da vida familiar com o trabalho afetaram o engajamento no trabalho?



## 2.2 O TELETRABALHO NO TCE-ES

O TCE-ES, assim como os demais Tribunais de Contas, é uma instituição pública que trabalha gerando “serviços intelectuais”, que são materializados por meio de manifestações processuais, chamadas, gerencialmente, de atividades. Estas manifestações envolvem as seguintes espécies: despachos, instruções técnicas, relatórios de auditoria, instruções processuais de natureza contábil, de natureza de fiscalização de obras de engenharia, dentre outras.

Conseqüentemente, a produtividade das Cortes de Contas pode ser explicada pelo número de manifestações (instruções processuais) elaboradas pelos setores. A literatura (Hanashiro; Dias, 2002; Nohara; Acevedo; Campanário; Ribeiro, 2008) indica que teletrabalhadores são mais produtivos do que trabalhadores presenciais. Fato que tem sido confirmado na experiência do TCE-ES com os seus teletrabalhadores.

Desde a nova adoção do teletrabalho no TCE-ES para todos os seus servidores, percebeu-se que houve um aumento na produtividade. Aumento de 36% nas instruções técnicas conclusivas; aumento de 166% nas instruções técnicas de recurso; aumento de 352% nas instruções técnicas preliminares; aumento de 75% nas manifestações técnicas e aumento de 135% nos pareceres da consultoria jurídica. Essas informações foram divulgadas recentemente por meio de um relatório gerencial disponibilizado no sítio eletrônico do TCE-ES.

Anteriormente, citou-se estudos destacando que o teletrabalho pode provocar tanto impactos benéficos quanto negativos. Aliado a isso, o cenário atual afetado pela Covid-19 gera um ambiente de ansiedade e incertezas, modificando também as estruturas familiares.

Assim, questiona-se: será que o cenário atual potencializou esses impactos? Além disso, será que os afetos (emoções) positivos e negativos experimentados pelos atuais teletrabalhadores do TCE-ES, têm relação com a sua produtividade? Afetaram a sua adaptação a essa nova modalidade de trabalho remoto? Os servidores em teletrabalho estão experimentando algum tipo de *technostress*? Se sim, há risco de esgotamento físico e mental? Afetou o engajamento e a satisfação com o trabalho? A liderança teve papel fundamental no estímulo ao engajamento e produtividade?

Fundamentado no que foi exposto, estabeleceu-se as seguintes hipóteses:

- H1: A conciliação das tarefas familiares com as tarefas laborais no teletrabalho tem relação com a sensação de cansaço provocado pelo teletrabalho.
- H2: O cansaço provocado pelo teletrabalho está associado ao esgotamento mental e a dificuldade para dormir.
- H3: Afetos positivos afetam positivamente o engajamento do teletrabalhador e a sua produtividade.
- H4: Afetos negativos afetam negativamente o engajamento do teletrabalhador e a sua produtividade.



- H5: A estrutura técnica (sistema, equipamentos, etc.) fornecida pelo TCE-ES e a estrutura física adequada que o teletrabalhador possui na sua residência, têm efeitos na adaptação ao teletrabalho.
- H6: A atuação dos gestores orientando e estimulando é relevante para o engajamento, a adaptação no teletrabalho e o alcance dos resultados positivos aumentando a produtividade (teleprodutividade).

### 2.3 O MÉTODO

Para investigar os efeitos na pandemia nos teletrabalhadores do TCE-ES, optou-se pela aplicação de pesquisa com abordagem quantitativa, com corte transversal, no período de 17 a 25 de junho de 2020. A pesquisa foi conduzida por um grupo interno ligado às áreas de recursos humanos da Corte.

O campo de estudo foi o TCE-ES e o público-alvo da pesquisa os seus servidores públicos atuando na modalidade de teletrabalho, após a decretação da pandemia. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, por acessibilidade. A coleta de dados primária foi efetuada por meio da aplicação de questionário eletrônico estruturado, com 28 questões, distribuídas da seguinte forma:

A primeira parte do questionário contou com questões visando avaliar o gênero, faixa etária, tempo de trabalho no TCE-ES, o tipo de servidor (comissionado ou efetivo), se ocupava cargo gerencial, se o respondente já atuava no teletrabalho antes da pandemia por Covid-19; e se desejava continuar em teletrabalho, mesmo após o retorno das atividades presenciais. A segunda parte apresentou assertivas, do tipo likert, visando mensurar os afetos positivos e negativos que o respondente poderia estar sentindo, bem como o esgotamento mental e se estava experimentando dificuldade para dormir. A terceira parte apresentou assertivas, também do tipo likert, visando mensurar a adaptação do respondente ao teletrabalho, sua percepção quanto aos resultados (produtividade), percepção sobre a estrutura familiar e tecnológica, impactos provocados pela atuação do seu gestor e a conciliação da vida pessoal com o trabalho. A quarta parte do questionário envolveu questões abertas para permitir ao respondente o envio de sugestões e observações.

Antes do seu envio, os questionários foram validados por meio de um pré-teste, sendo que não foram identificadas falhas nem na compreensão do formulário nem no seu acesso on-line. Desse modo, prosseguiu-se com o envio do questionário ao público-alvo da pesquisa, por meio de uma *survey* eletrônica, enviada por e-mail, contendo o link para o formulário.

Das 167 respostas obtidas, que permitiu a mensuração do grau de confiança em 95% e um erro amostral de 5%, constatou-se que 50,3% dos respondentes eram do sexo masculino e 49,7% do sexo feminino. Com relação às faixas etárias, verificou-se a seguinte distribuição: de 41 a 50 anos (43,1%), de 30 a 40 anos (28,7%), e 51 a 60 anos (18,6 %). Quanto ao tempo de trabalho no TCE-ES, identificou-se que 15,6% são da faixa com mais de 30 anos, 24% da faixa de 26 a 30 anos, 15,6% da faixa de 21 a 25 anos.



Quanto ao tipo de servidor, percebeu-se que 31,7% dos respondentes são servidores comissionados (sem vínculo efetivo) e 68,3% são servidores efetivos. Quanto à ocupação de cargo gerencial, 61,7% não ocupam cargo gerencial e 38,3% são gerentes. Dos respondentes, 73,7% não atuavam na modalidade de teletrabalho antes da pandemia e 26,3% já trabalhavam nessa modalidade. Quanto ao desejo de continuar em teletrabalho, mesmo após o fim da pandemia, 79,6% indicaram que têm esse desejo e 20,4% assinalaram que não desejam continuar laborando nessa modalidade.

### 2.3.1 Procedimento de análise dos dados

Inicialmente procedeu-se a análise do alfa de Cronbach para verificar a confiabilidade do instrumento aplicado. Em seguida, com o objetivo de uma melhor visualização dos relacionamentos entre as variáveis envolvidas, conduziu-se análises de redes, com o auxílio do software JASP, por meio do método Extended Bayesian Information Criterion Graphical Least Absolute Shrinkage and Selection Operator (EBICglasso), que se baseia nas correlações parciais. Esse tipo de método (EBICglasso) permite a construção de redes mais conservadoras e adequadas para o caso de amostras pequenas (Epskamp; Borsboom; Fried, 2018).

## 2.4 RESULTADOS

Com relação à confiabilidade do questionário aplicado, destaca-se que o valor de Alfa de Cronbach é de 0,879. Em pesquisas na área social, este valor é considerado como suficiente.

Observou-se que 79,6% dos respondentes desejam continuar no teletrabalho após 31.12.20. Mas quantos destes já estavam no teletrabalho antes da pandemia? Para identificar esta relação, elaborou-se a tabulação cruzada detalhada na Tabela 1.

Tabela 1 – Tabulação cruzada

Estava em teletrabalho antes da pandemia?	Deseja continuar em Teletrabalho após a pandemia		
	Não	Sim	Total
Não	18,6 %	55,1 %	73,7 %
Sim	1,8 %	24,6 %	26,3 %
Total			100 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Da Tabela 1, extrai-se que 55,1% do grupo de servidores (79,7%) que desejam continuar futuramente no teletrabalho, não estavam atuando nessa modalidade antes da pandemia, indicando que a experiência tem sido positiva e que muitos se adaptaram a essa nova modalidade.



A seguir, a Tabela 2 apresenta os resultados dos sintomas emocionais, esgotamento mental e a dificuldade para dormir vivenciados pelos respondentes.

Tabela 2 – Resultados dos sintomas emocionais

Afetos (emoções)	Intensidade				
	Bastante	Extremamente	Moderadamente	Nem um pouco	Um pouco
Aflito	10,78 %	8,38 %	21,56 %	32,34 %	26,95 %
Alegre	23,95 %	7,78 %	49,70 %	5,99 %	12,57 %
Angustiado	13,77 %	8,38 %	22,16 %	20,36 %	35,33 %
Ansioso	24,00%	13,20%	31,10%	10,80%	21,00%
Desanimado	7,19%	2,99%	16,77%	43,11%	29,94%
Determinado	42,51%	22,75%	22,75%	2,99%	8,98%
Engajado	35,33%	30,54%	23,35%	2,99%	7,78%
Esperançoso	40,72%	32,34%	19,76%	1,20%	5,99%
Otimismo	32,93%	34,13%	22,75%	3,59%	6,59%
Esgotamento mental	17,37%	10,18%	10,18%	35,93%	26,35%
Dificuldade para dormir	15,57%	7,78%	16,77%	32,93%	26,95%
Triste	4,79 %	3,59 %	14,37 % %	43,11 %	34,13%

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale ressaltar que, quanto ao esgotamento mental, a maioria (62,28%) indicou que vivenciou pouco ou quase nenhum esgotamento mental. Ainda, apesar de todo o cenário estressante, as respostas revelaram que a maioria dos respondentes (59,88%) vivenciou, de forma pouco frequente, dificuldades para dormir.

Também, investigou-se possíveis sintomas físicos e dores que porventura o servidor esteja experimentando. Os resultados encontram-se na tabela 3 apresentada a seguir:



Tabela 3 – Resultados dos sintomas físicos e dores

Tipo	Intensidade				
	Bastante	Extremamente	Moderadamente	Nem um pouco	Um pouco
Dor muscular	13,77 %	2,99 %	13,77 %	35,33 %	30,54 %
Dor articular	9,58 %	4,19 %	12,57 %	45,51 %	28,14 %
Dor de cabeça	7,78 %	2,99 %	17,37 %	44,91 %	26,95 %
Dor de estomago	3,59 %	1,20 %	7,78 %	73,65 %	13,77 %
Dor no peito	1,80 %	1,20 %	2,40 %	88,62 %	5,99%
Falta de ar	0,60 %	0,00 %	1,20 %	87,43 %	10,78 %
Dor de pescoço	12,57 %	5,99 %	18,56 %	42,51 %	20,36 %

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 2.4.1 Questões relacionadas ao Teletrabalho.

A pesquisa também indagou aspectos relevantes ligados ao teletrabalho. As assertivas, no formato likert com escala de 5 opções, ofereceram como possibilidades de resposta um menor grau de concordância (discordo totalmente) até um maior grau de concordância (concordo totalmente). As respostas encontram-se tabuladas a seguir nas tabelas 4 e 5:

Tabela 4 – Questões ligadas ao teletrabalho

Questões	Intensidade				
	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A adaptação ao teletrabalho ocorreu de forma tranquila	7,29 %	5,39 %	38,32 %	23,35 %	25,75 %
A estrutura familiar em casa (ambiente, mesa, cadeira, iluminação, etc) está adequada em comparação ao meu local de trabalho.	7,19%	14,37 %	23,35 %	33, 53 %	21,56 %

Fonte: Dados da pesquisa.



Tabela 5 – Questões ligadas ao teletrabalho (continua)

Questões	Intensidade				
	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A estrutura técnica (sistemas do TCEES, softwares, internet, equipamentos) está adequada em comparação com meu local de trabalho.	0,60 %	7,19 %	22,16 %	44,91 %	25,15 %
As orientações que recebi de meu gestor são claras e objetivas.	2,40 %	2,99 %	7,19 %	29,94 %	57,49 %
O Teletrabalho aumentou minha produtividade.	8,38 %	7,78 %	22,75 %	32,93 %	28,14 %
Sinto necessidade de me conectar pessoalmente com meus colegas de trabalho.	5,99 %	19,76 %	29,34 %	27,54 %	17,37 %
Tenho conseguido entregar atividades que me são demandadas a partir dos prazos determinados.	2,40 %	1,80 %	8,98 %	30,54 %	56,29 %
A comunicação por e-mail, whatsapp, zoom, discord ou outros facilita o desenvolvimento das atividades com meus colegas e gestor.	1,80 %	3,59 %	7,19 %	36,53 %	50,90 %
A experiência de teletrabalho em situação de pandemia tem sido cansativa	19,76 %	17,37 %	16,17 %	21,56 %	25,15 %
Estou conseguindo conciliar as tarefas familiares com as tarefas de trabalho.	4,19 %	12,57 %	22,75 %	33,14 %	29,34 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a análise dos dados, transformou-se cada assertiva, apresentadas nas tabelas 4 e 5, em uma variável específica. Na Tabela 6, identificou-se todas as variáveis relacionando estas as suas respectivas assertivas.

Tabela 6 – Variáveis representando as assertivas

Assertiva	Variavel
A adaptação ao teletrabalho ocorreu de forma tranquila	Teleadaptacao
A estrutura familiar em casa (ambiente, mesa, cadeira, iluminação, etc) está adequada em comparação ao meu local de trabalho.	Estruturafamiliar
A estrutura técnica (sistemas do TCEES, softwares, internet, equipamentos de informática) está adequada em comparação com meu local de trabalho.	Estruturatécnica
As orientações que recebi de meu gestor são claras e objetivas.	GestorOrientações
O Teletrabalho aumentou minha produtividade.	Teleprodutividade
Sinto necessidade de me conectar pessoalmente com meus colegas de trabalho.	Conexão
Tenho conseguido entregar atividades que me são demandadas a partir dos prazos determinados.	Entregaprazo
A comunicação por e-mail, whatsapp, zoom, discord ou outros facilita o desenvolvimento das atividades com meus colegas e gestor.	Comunicação
A experiência de teletrabalho em situação de pandemia tem sido cansativa	Telecansaço
Estou conseguindo conciliar as tarefas familiares com as tarefas de trabalho.	Conciliação

Fonte: Elaboração Própria.

#### 2.4.2 Questões relacionadas às competências

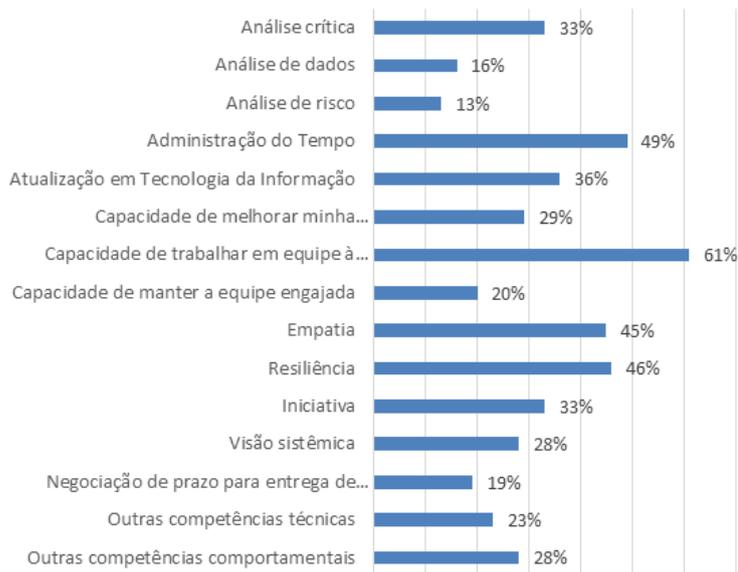
A pesquisa também teve por objetivo investigar se novas competências foram desenvolvidas durante o período. As respostas indicaram que 82,6% dos respondentes (gestores e não gestores) desenvolveram novas competências (técnicas e/ou comportamentais) durante a pandemia.

As Figuras 1 e 2 a seguir apresentam as competências que foram desenvolvidas durante a pandemia. Destacam-se a Capacidade de trabalhar em equipe à distância (61%) para os liderados (Figura 1), e Estratégias de comunicação com a equipe (53,1%) para os gestores (Figura 2).



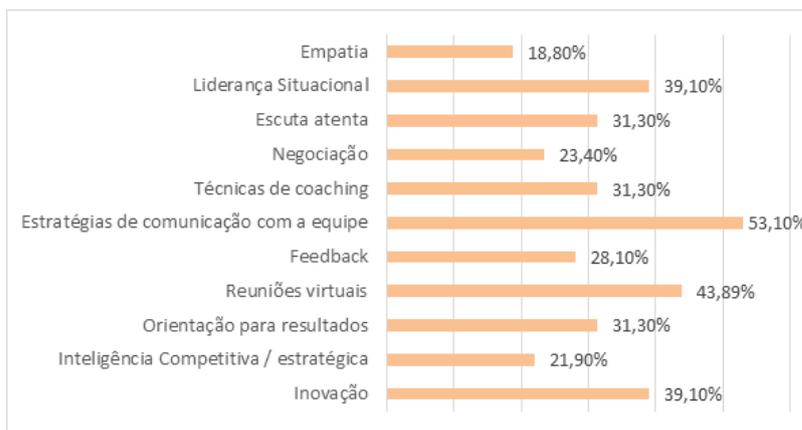
Esses resultados guardam conformidade com o teletrabalho pois como se trata de modalidade de trabalho remoto com distanciamento físico entre os componentes das equipes, líderes e liderados, todos precisam desenvolver essa habilidade de trabalhar em equipe à distância. Especificamente para os gestores, que precisam orientar seus liderados, o uso de meios eficazes para se comunicar com a sua equipe se torna essencial para o sucesso da sua gestão.

Figura 1 – Competências desenvolvidas



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2 – Competências desenvolvidas pelos gestores



Fonte: Dados da pesquisa

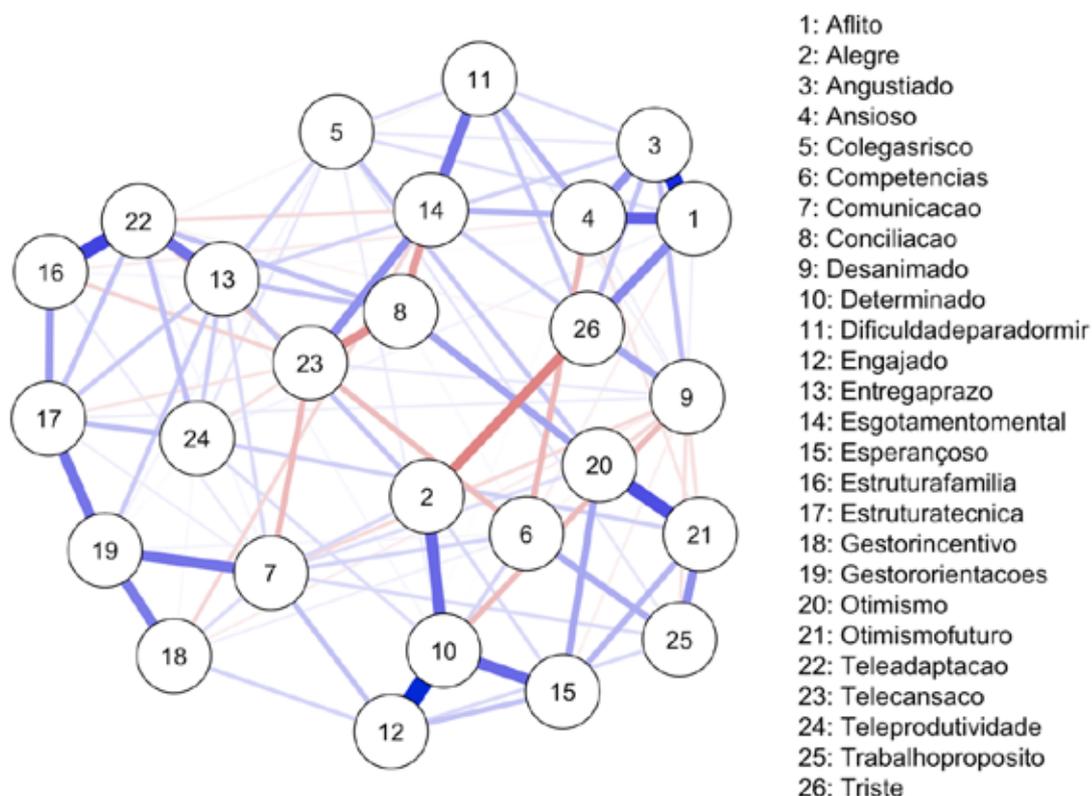
### 2.4.3 Análise e discussão dos dados

Para melhor identificar se as emoções experimentadas pelos respondentes afetaram sua adaptação ao teletrabalho e, conseqüentemente, seus resultados, é importante entender

como essas variáveis que representam as emoções (afetos) se relacionam com cada variável que mensurou um aspecto específico do teletrabalho. De igual modo, também é importante entender se o esgotamento mental e a dificuldade para dormir (sintomas físicos) estão ligados, de alguma forma, ao technostress provocado pelo uso de tecnologia no teletrabalho.

Assim, para encontrar as respostas adequadas, investigou-se o relacionamento entre as variáveis por meio da análise de redes. Redes são modelos matemáticos que superam as limitações de outras abordagens analíticas, pois permitem representar, graficamente, um sistema composto de variáveis (nodos ou vértices) e suas relações representadas graficamente por linhas (Hutz; Bandeira; Trentini, 2015). Dos dois tipos de rede existentes (ponderadas e não ponderadas), optou-se pela representação na forma ponderada. Nesta forma, as linhas indicam a relação entre os nodos (relação positiva ou negativa) e a magnitude desse relacionamento (Hutz et al., 2015). Destaca-se que na nossa análise gráfica a cor azul representa a relação positiva e a cor vermelha a relação negativa.

Figura 4 – Rede Geral



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Com base na figura 4, percebe-se que as variáveis (nodos), representadas pelos círculos com a respectiva numeração da legenda, estão relacionadas umas com as outras de forma positiva (cor azul) ou negativa (cor vermelha). Algumas relações são mais intensas conforme a magnitude da cor da linha que representa a relação entre duas variáveis (nodos). As Tabelas a



seguir destacam as relações mais intensas positivas (Tabela 6) e as negativas (Tabela 7) e os seus significados.

Tabela 7 – Relações positiva mais intensas

Relações	Significado
Aflito (1) – Angustiado (3) – Ansioso (4)	Quanto mais aflito maior o efeito aumentando a angustia e o sentimento de ansiedade e vice versa pois as variáveis correlacionam-se.
Alegre (2) – Determinado (10) – Engajado (12).	Quanto mais alegre, maior o efeito na determinação e no engajamento e vice versa pois as variáveis correlacionam-se.
Comunicação (7) – Gestororientacoes (19) – Gestorincentivo (18)	Quanto melhor a comunicação, maior a percepção de facilidade no recebimento das orientações e incentivos por parte dos gestores pois as variáveis correlacionam-se.
Estrutura familia(16) – Teleadaptação (22) – Entregaprazo (13)	Quanto melhor a estrutura da família, melhor a adaptação no teletrabalho e a sensação de estar conseguindo entregar as tarefas no prazo.
Telecansaço (23) – Esgotamentamental (14) – Dificuldadeparadormir (11)	Quanto maior a sensação de cansaço causado pelo teletrabalho, maior o esgotamento mental e a dificuldade para dormir pois as variáveis correlacionam-se.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8 – Relações negativas mais intensas

Relações	Significado
Alegre (2) – Triste (26)	Sentimentos antagônicos. Quanto mais alegre, maior o efeito anulando a tristeza.
Telecansaço (23) – Conciliação (8) – Esgotamentamental (14)	Quanto maior o cansaço, menor a conciliação das tarefas diárias com as do trabalho. Quanto menor a sensação de conciliação, maior o esgotamento mental..

[Fonte: Dados da pesquisa.

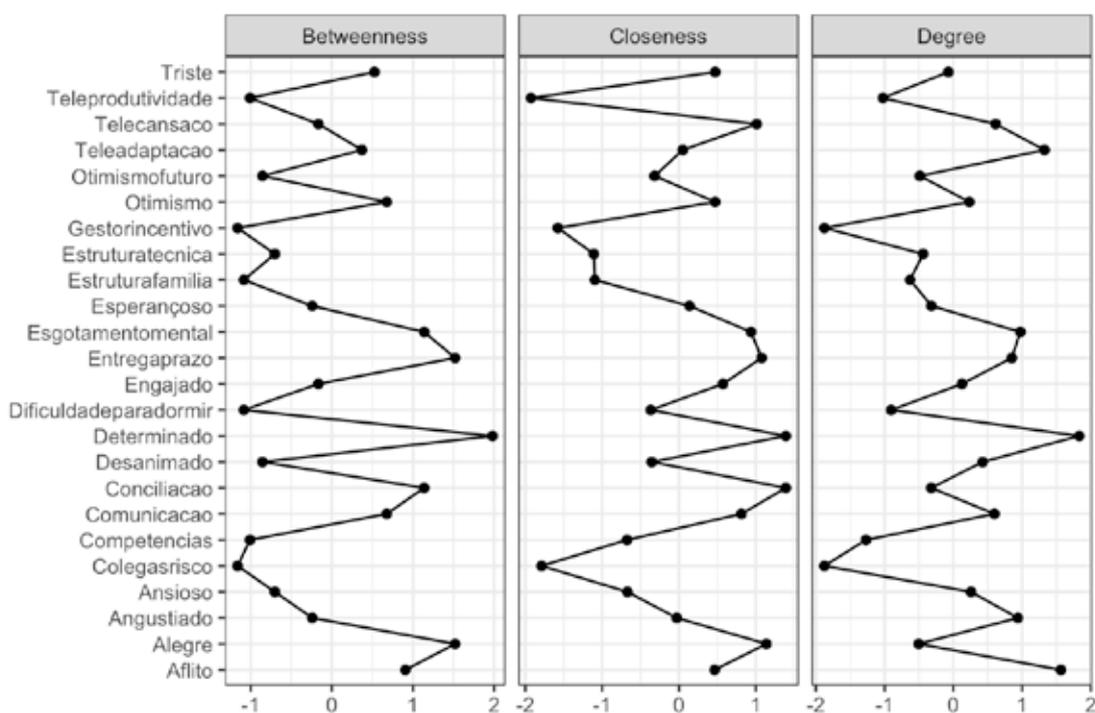
A literatura (Leme; Alves; Lemos; Fattori, 2019) também indica que, para auxiliar na identificação das variáveis mais importantes e no seu papel na rede, é possível utilizar as medidas de centralidade que são: o grau de conectividade (*betweeness*); proximidade (*closeness*) e o grau de centralidade (*degree*).

Essas medidas de centralidade servem para ajudar a identificar quais variáveis são mais relevantes para a rede formada. O grau de conectividade (*betweeness*) representa quantas

vezes o nodo (variável) faz parte do caminho mais curto entre os demais nodos (variáveis), ou seja, indica quão importante é um nodo para o caminho médio entre dois outros nodos funcionando como uma ligação entre esses (CAMBRIDGE). Essa medida pode indicar se a remoção de determinada variável pode afetar a rede, indicando o seu grau de importância.

A medida de proximidade (closeness) quantifica quão bem uma variável (nodo) está indiretamente conectada com outros nodos (variáveis) e o quão central ela é para a rede (Leme *et al.*, 2019). Já o grau de centralidade (*degree*) mede o número de variáveis (nodos) conectadas a cada variável (nodo), isto é, revela as variáveis com o maior número de conexões com outras variáveis da rede e é considerado o índice de centralidade mais importante (Leme *et al.*, 2019; Opsahl; Agneessens; Skvoretz, 2010).

Figura 5 – Medidas de centralidade

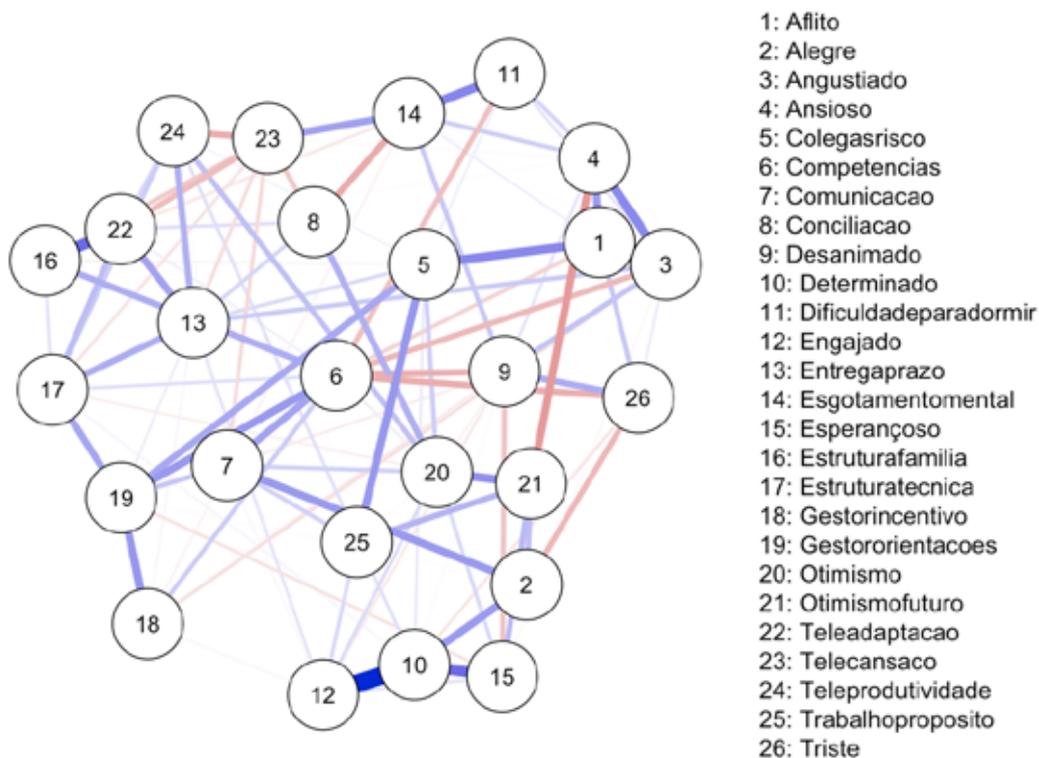


Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas medidas de centralidade, percebe-se que a variável **Conciliação (nodo nº 8)** é a mais central da rede ocupando um papel de destaque e se relacionando de forma negativa com a variável **Telecansaço (nodo nº 23)** e **Esgotamento mental (nodo nº 14)**. Isso indica que quando aumenta a conciliação das tarefas do teletrabalho com as tarefas familiares, diminui a intensidade da sensação de cansaço provocado pelo teletrabalho e o esgotamento mental, e também de forma inversa. Mas será que existem diferenças significativas entre as mulheres e os homens? Para encontrar as respostas, optou-se por separar a rede por gênero conforme apresentado por meio das Figuras 6 e 7.

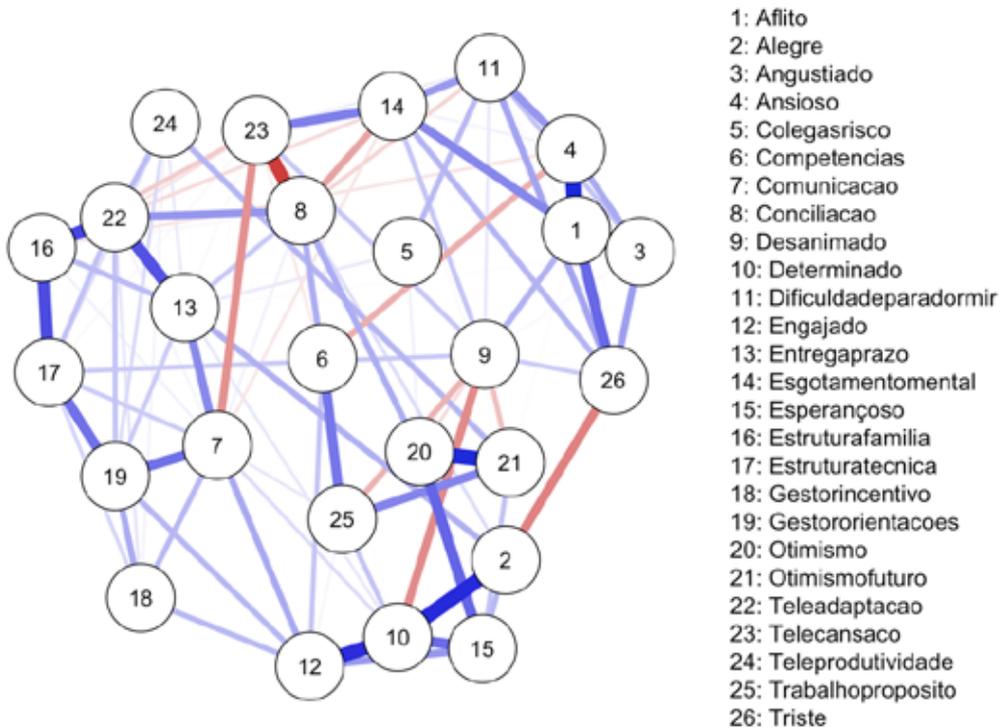


Figura 6 – Rede sexo feminino



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Figura 7 – Rede Sexo masculino



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa



Da simples visualização dos gráficos (Figura 6 e 7), percebe-se a existência de algumas diferenças na magnitude dos relacionamentos. Uma delas é a relação entre as variáveis **Conciliação (nodo nº 8)** e **Telecansaço (nodo nº 23)** é muito mais intensa nos casos dos respondentes de sexo masculino do que nos de sexo feminino, sendo negativa nos dois casos. Assim, quando aumenta a intensidade da variável **Conciliação (nodo nº 8)**, o efeito reduz a sensação de **Telecansaço (nodo nº 23)**. Significa dizer que quanto mais difícil a conciliação das tarefas de casa com as do trabalho, maior o cansaço. A diferença entre as redes indica que, aparentemente, as respondentes do sexo feminino estão lidando melhor com a conciliação das tarefas familiares e as tarefas do trabalho. Desse modo, a hipótese H1 estabeleceu que **quanto maior o grau de conciliação das tarefas familiares com as tarefas laborais no teletrabalho menor a sensação do cansaço provocado pelo teletrabalho**, foi suportada. E que para os servidores do sexo masculino esta conciliação tem sido mais difícil.

Outra diferença facilmente percebida é a relação entre as variáveis **Telecansaço (nodo nº 23)**, **Esgotamento mental (nodo nº 14)** e **Dificuldade para dormir (nodo nº 11)**. A relação é positiva para os dois sexos, significando que quanto maior o cansaço provocado pelo teletrabalho, maior o esgotamento mental e a dificuldade para dormir. De igual modo, quanto maior a dificuldade para dormir, maior o esgotamento mental e a sensação de cansaço. Anteriormente, propôs-se a hipótese H2: **o cansaço provocado pelo teletrabalho (variável Telecansaço), o esgotamento mental e a dificuldade para dormir estão relacionadas**. Com base nos resultados, percebe-se que essa hipótese foi suportada.

Com base na literatura, supôs-se a hipótese H3: **os afetos positivos afetam positivamente o engajamento do servidor no teletrabalho e a sua produtividade**. Na rede construída a partir dos resultados encontrados, os afetos positivos são representados pelas variáveis **Alegre (nodo nº 2)**, **Determinado (nodo nº 10)**, **Esperançoso (nodo nº 15)** e **Otimismo (nodo nº 20)**. Analisando as duas redes, percebe-se que as variáveis **Determinado (nodo nº 10)** e **Esperançoso (nodo nº 15)** relacionam-se positivamente com a variável **Engajado (nodo nº 12)**, que representa o engajamento do servidor nas duas redes. O sentimento **Alegre (nodo nº 2)** relaciona-se de forma indireta e positiva à variável **Engajado (nodo nº 12)** por meio da variável **Determinado (nodo nº 10)** numa intensidade maior na rede do sexo masculino. Significa dizer que quanto maior a sensação dos sentimentos de **Alegre (nodo nº 1)**, **Determinado (nodo nº 9)** e **Esperançoso (nodo nº 14)** experimentadas pelo servidor, principalmente do sexo masculino, maior o efeito contribuindo para o engajamento.

Quanto a produtividade, percebe-se que na rede do sexo feminino, a variável **Teleprodutividade (nodo nº 19)** tem relação positiva com a variável **Otimismo (nodo nº 16)**. A mesma relação não existe na rede do sexo masculino. A variável **Otimismo (nodo nº 16)** mediu o sentimento de otimismo na situação presente, enquanto a variável **OtimismoFuturo (nodo nº 21)** questionou a visão do respondente quanto ao cenário futuro. Para o caso dos homens, o otimismo quanto ao futuro tem efeito positivo na produtividade. Isso tudo representa que, para as mulheres, quanto mais otimismo em relação ao cenário atual maior o efeito contribuindo para a produtividade. Para os homens, quanto mais otimismo em relação ao futuro, maior o efeito estimulando a produtividade. Desse modo, a hipótese inicialmente



estabelecida foi confirmada pois afetos positivos tem efeitos positivos sobre o engajamento e produtividade.

Outra hipótese elaborada anteriormente, supôs que H4: **os afetos negativos afetavam negativamente o engajamento do servidor**. Na presente pesquisa, os afetos negativos foram identificados pelas variáveis **Aflito (nodo nº 1)**, **Angustiado (nodo nº 3)**, **Ansioso (nodo nº 4)**, **Desanimado (nodo nº 9)** e **Triste (nodo nº 26)**. Com base nos dados não foi possível identificar relação entre essas variáveis e o engajamento.

Os resultados da rede indicam que as variáveis **Estrutura técnica (nodo nº 17)**, **Estrutura família (nodo nº 16)** e **Teleadaptação (nodo nº 22)**, relacionam-se positivamente. A estrutura técnica mediu se o sistema e equipamentos disponibilizados pelo TCE-ES foram adequados. A variável **Estrutura família** indicou se, na visão do servidor, sua estrutura em casa era adequada para o teletrabalho. Com base nisso argumentou-se H5: **A estrutura técnica (sistema, equipamentos, etc.) fornecida pelo TCE-ES e a estrutura física adequada que o teletrabalhador possui na sua residência, têm efeitos positivos na adaptação ao teletrabalho**. Com base nos resultados, percebe-se que a hipótese foi suportada e que ter à sua disposição estruturas adequadas contribui positivamente para a adaptação do servidor ao teletrabalho. Vale destacar que para os respondentes do sexo masculino, a relação foi mais intensa do que para as mulheres indicando que para o primeiro grupo possuir estruturas adequadas foi mais relevante. Logo, confirma-se a hipótese anteriormente estabelecida.

Quanto ao papel da liderança, percebeu-se que a orientações dos gestores **(gestororientações – nodo nº 19)** teve efeitos sobre a entrega das tarefas no prazo **(entregaprazo – nodo nº 13)** e na adaptação ao teletrabalho **(teleadaptacao – nodo nº 22)** para os servidores do sexo masculino. Os mesmos efeitos não foram identificados para a rede formada por servidores do sexo feminino. Infere-se, portanto, que a hipótese H6 foi parcialmente confirmada.

Outras constatações importantes a partir da análise comparativa das duas redes revelam que: o cansaço provocado pelo teletrabalho **(variável telecansaço – nodo nº 23)** tem efeito negativo sobre a produtividade no teletrabalho **(variável teleprodutividade – nodo nº 24)** nos casos das mulheres, mas a mesma relação não aconteceu para o caso dos homens; a preocupação com os colegas em risco **(variável Colegas risco – nodo nº 5)** teve efeitos positivos diferentes para os dois sexos. No caso das mulheres, essa preocupação influenciou de forma positiva a aflição **(variável Aflito - nodo nº 1)** revelando que quanto maior a preocupação maior a aflição sentida. Para os homens, o efeito da preocupação com os colegas em risco aumentou a dificuldade para dormir.

Por fim, conclui-se que:

1. conciliar as tarefas familiares com as do trabalho tem sido difícil, principalmente para os homens;
2. O cansaço do teletrabalho relaciona-se com o esgotamento mental, que, por sua vez, influencia na dificuldade de dormir;



3. afetos positivos podem influenciar positivamente no engajamento do servidor e sua produtividade no teletrabalho;
4. a estrutura tecnológica fornecida pelo TCE-ES foi importante para a adaptação;
5. uma estrutura familiar adequada (mobiliário, espaço físico) foi igualmente importante, principalmente para os servidores do sexo masculino e;
6. o gestor teve papel relevante na adaptação ao teletrabalho para servidores do sexo masculino.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi investigar a experiência do TCE-ES com o teletrabalho e possíveis efeitos da pandemia nos seus teletrabalhadores. Para o alcance desse objetivo o estudo utilizou a análise de redes por meio do método EBICglasso, comparando também os resultados por gênero.

Os resultados encontrados sugerem que, mesmo em um cenário atípico como o atual, o teletrabalho foi percebido positivamente pois 79,8% dos respondentes, que consideram como alternativa válida continuar em teletrabalho após o fim do isolamento social. Aliado a isso, 61% indicaram que sua produtividade aumentou com o uso da ferramenta de teletrabalho.

A preocupação com os colegas em risco teve efeitos diferentes para os dois sexos. No caso das mulheres, quanto maior a preocupação maior a aflição sentida. Para os homens, o efeito da preocupação com os colegas em risco aumentou a dificuldade para dormir.

Por fim, percebeu-se que: 1) conciliar as tarefas familiares com as do trabalho tem sido difícil, principalmente para os servidores do sexo masculino; 2) O cansaço gerado pelo teletrabalho relaciona-se com o esgotamento mental, que, por sua vez, influencia a dificuldade de dormir; 4) Afetos positivos podem influenciar positivamente no engajamento do servidor no teletrabalho e parcialmente na produtividade; 5) a estrutura tecnológica fornecida pelo TCE-ES foi importante para a adaptação; 6) uma estrutura familiar adequada (mobiliário, espaço físico) é igualmente importante, principalmente para os servidores do sexo masculino; 7) o gestor teve papel relevante na adaptação ao teletrabalho para servidores do sexo masculino; e 8) o estabelecimento de prazos pode ter efeitos positivos na produtividade.

O estudo também contribuiu de forma prática para a gestão do TCE-ES. Com base nos resultados encontrados, o grupo responsável pela condução da pesquisa apresentou os achados para a administração do Tribunal e encaminhou algumas sugestões de intervenções com base no modelo conceitual (PERMA), criado por Martin Seligman (2011).

Esse modelo preceitua que estimular as pessoas a buscarem emoções positivas; a engajarem-se no seu trabalho; a desenvolverem relacionamentos saudáveis; e a celebrarem as metas e vitórias alcançadas, pode ajudá-las a vivenciarem uma vida mais plena,



equilibrada e com propósito. Pessoas que vivenciam uma plena e com propósitos tendem a ser mais produtivas no seu trabalho (SELIGMAN, 2011).

De acordo com o modelo, para estimular as emoções positivas é preciso estimular a redução dos fatores estressores. Nesse ponto, a administração do TCE-ES já havia antecipada a redução de um importante fator estressor: a falta ou redução de salário como consequência da crise provocada pela pandemia. O TCE-ES celebrou, logo no início do isolamento social, pacto de redução de 20% dos repasses financeiros do Poder Executivo. Isso garantiu que os salários dos seus servidores não seriam reduzidos e nem haveria dispensa de servidores comissionados (sem vínculo efetivo) durante a pandemia.

Uma sugestão apresentada e já adotada foi a reativação do programa de qualidade de vida, com a realização de acompanhamento médico e de palestras de forma virtual, visando promover a saúde mental.

Outra sugestão foi a realização de encontros virtuais, webinários de compartilhamento de experiências entre os servidores de diversas áreas. Essa sugestão, que tem o objetivo de contribuir para a melhoria dos relacionamentos, também já foi adotada. De igual modo, iniciou-se a prática de webinários voltados para o público externo visando apresentar trabalhos relevantes para a sociedade. Esses webinários serão apresentados pelos próprios técnicos que realizaram o trabalho relevante, o que pode contribuir para a percepção de um trabalho mais significativo. Também têm sido estimuladas campanhas internas de doação, por parte dos servidores, para auxílio daqueles que perderam seus empregos durante a pandemia. Para promover a integração dos servidores, pretende-se que o dia do servidor público, que era comemorado presencialmente, com um show de talentos, seja celebrado com a realização de um evento virtual similar, estimulando a apresentação e participação dos servidores. Igualmente, em breve, será lançado um evento do tipo *happy hour* virtual para estimular a integração entre os seus servidores.

As limitações do estudo envolveram a utilização de amostragem não probabilística por acessibilidade e a transversalidade do corte amostral. Recomenda-se que este estudo seja aplicado novamente aos teletrabalhadores do TCE-ES, fora do período da pandemia. Essa comparação permitiria conhecer melhor como as incertezas do ambiente atual afeta essa atividade remota. Outra sugestão é a reprodução da pesquisa em outras Cortes de Contas, o que permitiria diagnosticar os efeitos da pandemia nas atividades de teletrabalho daquelas instituições.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, A.; Lethiais, V.; Rallet, A. Proulhac, L. *Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 92, p.1-11, 2016.



Albrecht, S. L. *Employee engagement: 10 key questions for research and practice*. **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practices**. UK: MGP Books Group, 2010.

Andrade, D.; Mavigno, F.C.A. Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação na carreira e da satisfação com a vida do servidor público. **XXII Seminários em Administração**, Semead, 2019, São Paulo: FEA-USP, 2019.

Bakker, A. B. *An evidence-based model of work engagement*. **Current directions in psychological science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

Bakker, A. B.; Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. **Career development international**, v. 12, n. 3. p. 209-223, 2008.

BLOMME, R. J.; KODDEN, B., & BEASLEY-SUFFOLK, A. *Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research*. **Journal of Management & Organization**, v.21, n. 2, p. 125-144, 2015.

Chopra, S. S.; Sotile, W. M.; Sotile, M. O. **Physician burnout**. *Jama*, v. 291, 5, p. 633, 2004.

Dyrbye, L. N.; Thomas, M. R.; Shanafelt, T. D. *Medical student distress: causes, consequences, and proposed solutions*. **Mayo Clinic Proceedings**, v. 80, n. 12, p. 1613-1622, 2005.

Epskamp, S.; Borsboom, D.; Fried, E.I. *Estimating psychological networks and their accuracy: A tutorial paper*. **Behavior Research Methods**, v. 50, p.195–212, 2018 <https://doi.org/10.3758/s13428-017-0862-1>.

Frankel, A. S., Leonard, M. W., & Denham, C. R. *Fair and just culture, team behavior, and leadership engagement: The tools to achieve high reliability*. **Health Services Research**, v. 41, n. 2, p. 1690-1709, 2006.

Giglio, C. R. F. S.; Galegale, N. V.; Azevedo, M. M. Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. **GEPROS - Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 128-143, 2018.

Haddon, L.; Brynin, M. *The character of telework and the characteristics of teleworkers*. **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 1, p. 34-46, 2005.

Leme, D. E. D. C.; Alves, E. V. D. C.; Lemos, V. D. C. O.; Fattori, A. Análise de redes: uma abordagem de estatística multivariada para pesquisas em ciências da saúde. **Geriatrics, Gerontology and Aging**, v.14, n. 1, p. 43-51, 2020.

Leite, A. L.; Lemos, D. D. C.; Schneider, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17 n. 3, p. 186-209, 2019.



Macey, W. H.; Schneider, B.; Barbera, K. M.; Young, S. A. **Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage**. John Wiley & Sons, 2011.

Maruyama, T.; Hopkinson, P. G.; James, P. W. *A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large scale telework programme*. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 1, p. 76-88, 2009.

Nohara, J. J.; Acevedo, C. R.; Campanário, M. D. A.; Ribeiro, A. F. Entre o prazer e o sofrimento: Representações sociais dos teletrabalhadores. **Anais XXXII Encontro Nacional da Anpad**, Rio de Janeiro, 2008.

Opsahl, T.; Agneessens, F.; Skvoretz, J. *Node centrality in weighted networks: Generalizing degree and shortest paths*. **Social Networks**, v. 32, n. 3, p. 245-251, 2010.

Ragu-Nathan, T. S.; Tarafdar, M.; Ragu-Nathan, B. S.; Tu, Q. **The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation**. *Information Systems Research*, v. 19, n. 4, p. 417-433, 2008.

Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 3, p.293-315, 2004.

Seligman, M.E. P. **Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being**. New York, NY: Free Press, 2011.

Tarafdar, M; Tu, Q.; Ragu-Nathan, T. S. *Impact of technostress on end-user satisfaction and performance*. **Journal of Management Information Systems**, v. 27, n. 3, p. 303-334, 2011.

Tarafdar, M.; Tu, Q; Ragu-Nathan, B. S.; Ragu-Nathan, T. S. *The impact of technostress on role stress and productivity*. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 1, p. 301-328, 2007.

Teo, T. S; Lim, V. K.; Wai, S. H. *An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel*. **International Journal of Information Management**, v. 18, n. 5, p. 329-343,1998.

Tremblay, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, RAE, v. 42, n. 3, p. 54-65, jul/set.2002.

Os conceitos e interpretações emitidos nos trabalhos assinados são de exclusiva responsabilidade de seus autores.

