

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DAMARYS DE SOUZA AFONSO

**DESAFIOS DO TELETRABALHO: POTENCIALIDADES PARA O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

TERESINA
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DAMARYS DE SOUZA AFONSO

**DESAFIOS DO TELETRABALHO: POTENCIALIDADES PARA O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, da Universidade Federal do Piauí.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Flávia Lorene Sampaio Barbosa

TERESINA
2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco
Serviço de Processamento Técnico

A257d Afonso, Damarys de Souza.
Desafios do teletrabalho : potencialidades para o desenvolvimento de competências em uma instituição pública / Damarys de Souza Afonso. – 2021.
117 f.

Dissertação (Mestrado) – Centro de Educação Aberta e a Distância – CEAD, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2021.

“Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Flávia Lorenne Sampaio Barbosa”

1. Administração Pública. 2. Teletrabalho - Desafios. I. Título.

CDD 350

DAMARYS DE SOUZA AFONSO

**DESAFIOS DO TELETRABALHO: POTENCIALIDADES PARA O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional -PROFIAP, da Universidade Federal do Piauí.

Área de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: Administração Pública
Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Flávia Lorenne Sampaio Barbosa

Aprovada em 28 de outubro de 2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a. Flávia Lorenne Sampaio Barbosa (UFPI)
Orientadora

Prof.^a Dr.^a. Evangelina da Silva Sousa (UFPI)
Examinadora Interna



Prof.^a. Dr.^a. Paula Regina Zarelli (UTFPR)
Examinadora Interna à Rede PROFIAP e Externa à IFES



Prof.^a. Dr.^a. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria (UNILAB/FLF)
Examinadora Externa

RESUMO

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação têm proporcionado novas formas de exercer as atividades profissionais, tais como o teletrabalho, exercício das atividades laborais não mais atrelado ao espaço físico da organização. Esse formato, que já vinha se mostrando atrativo para pessoas e organizações, ganhou renovado interesse, impulsionado pelo contexto da pandemia de COVID-19. O trabalho exercido de forma remota ganha, assim, uma possibilidade real de vir a se consolidar em muitos contextos, a exemplo do serviço público no Brasil. Embora já implantado em alguns órgãos, a nova conjuntura proporcionou uma ampliação, que tende a se consolidar. Dada essa possibilidade, que traz oportunidades e desafios, a promoção das competências necessárias para que os servidores consigam alcançar os resultados esperados ao exercer suas atividades de forma remota, pode se tornar uma perspectiva importante para as organizações públicas. Diante disso se faz imperativo compreender os desafios e potencialidades do teletrabalho na perspectiva do desenvolvimento de competências necessárias em instituição pública – objetivo a que este trabalho se propõe, por meio de pesquisa com abordagem qualitativa. Para tanto, foram identificadas as competências apontadas pela literatura, por meio de revisão sistemática, como necessárias ao desenvolvimento de trabalho remoto. A partir desse levantamento, elaborou-se instrumento de pesquisa, roteiro de entrevista, aplicado em uma organização pública, com 27 (vinte e sete) servidores. As entrevistas foram tratadas a partir da análise de conteúdo, elencando em categorias os desafios do teletrabalho, bem como as competências necessárias para fazer face aos desafios. Além das entrevistas, foram usadas como fontes as evidências documentais, produzidos pela organização, que tratam dos temas teletrabalho e competências. As evidências foram analisadas de forma conjunta, de forma a estabelecer recomendações à organização estudada. Como resultado, foram elencados desafios do teletrabalho, relativos a 7 (sete) áreas: planejamento; desempenho técnico; comunicação; relações socioprofissionais; pessoais e organizacionais; tecnologia; e, compreensão do trabalho. Chegou-se, ainda, a um conjunto competências, distribuídas em setes categorias: gerenciais ou de planejamento; técnicas; comunicativas; sociais; comportamentais; tecnológicas; e, analíticas. As competências foram propostas à organização como as que se mostraram mais relevantes a ser desenvolvidas para atuação no contexto teletrabalho e apresentadas como produto técnico, em formato de *podcast*.

Palavras-chave: Teletrabalho; Desafios; Competências Individuais; Administração Pública

ABSTRACT

The development of information and communication technologies has provided new ways to carry out professional activities, such as telework, the exercise of work activities no longer tied to the organization's physical space. This format, which was already proving to be attractive to individuals and organizations, gained renewed interest, driven by the context of the COVID-19 pandemic. Thus, work performed remotely gains a real possibility of becoming consolidated in many contexts, such as the public service in Brazil. Although already implemented in some agencies, the new situation provided an expansion, which tends to consolidate. Given this possibility, which brings opportunities and challenges, the promotion of the skills necessary for civil servants to achieve the expected results when performing their activities remotely, can become an important perspective for public organizations. In view of this, it is imperative to understand the challenges and potential of telework from the perspective of developing the necessary skills in a public institution – the objective that this work proposes, through research with a qualitative approach. Therefore, the competences identified in the literature were identified, through a systematic review, as necessary for the development of remote work. From this survey, a research instrument was developed, an interview script, applied in a public organization, with 27 (twenty-seven) employees. The interviews were treated based on content analysis, listing the challenges of teleworking in categories, as well as the skills needed to face the challenges. In addition to the interviews, documentary evidence produced by the organization was used as sources, dealing with telework and competence themes. The evidence was analyzed jointly, in order to establish recommendations for the studied organization. As a result, telework challenges were listed, relating to 7 (seven) areas: planning; technical performance; Communication; socio-professional relationships; personal and organizational; technology; and, understanding of the work. It was also arrived at a set of competences, distributed in seven categories: management or planning; techniques; communicative; social; behavioral; technological; and, analytical. The competences were proposed to the organization as those that were most relevant to be developed for performance in the telework context and presented as a technical product, in a podcast format.

Keywords: Telework; Challenges; Individual Skills; Public administration

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências para o Trabalho Remoto por Categorias.....	32
Quadro 2 – Quantitativo de Servidores em Teletrabalho.....	37
Quadro 3 – Implantação do Teletrabalho no Ministério Público Brasileiro.....	43
Quadro 4 – Competências Mapeadas no MPT.....	49
Quadro 5 – Síntese dos Principais Normativos Institucionais Referentes ao Teletrabalho e à Gestão por Competências.....	52
Quadro 6 – Competências em Teletrabalho Relacionadas ao Planejamento.....	64
Quadro 7 – Competências em Teletrabalho Relacionadas ao Desempenho Técnico.....	69
Quadro 8 – Competências em Teletrabalho Relacionadas à Comunicação.....	75
Quadro 9 – Competências em Teletrabalho Relacionadas às Relações Socioprofissionais.....	80
Quadro 10 – Competências Comportamentais em Teletrabalho.....	81
Quadro 11 – Competências em Teletrabalho Relacionadas à Tecnologia.....	87
Quadro 12 – Competências em Relacionadas à Análise/Compreensão do Trabalho.....	90
Quadro 13 – Competências para o Teletrabalho: Proposta para o MPT.....	94

LISTA DE SIGLAS

ANA – Agência Nacional das Águas
ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações
ANCINE - Agência Nacional do Cinema
ANM - Agência Nacional de Mineração
ANP - Agência Nacional do Petróleo
ANTAQ - Agência Nacional de Transportes Aquaviários;
ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres
AGU – Advocacia Geral da União
CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP - Comitê em Ética em Pesquisa
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público
CNS – Conselho Nacional de Saúde
EUROFOND – Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MPF – Ministério Público Federal
MPU – Ministério Público da União
MPT – Ministério Público do Trabalho
OIT – Organização Internacional do Trabalho
PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial
PJe – Processo Judicial Eletrônico
PGT – Procuradoria Geral do Trabalho
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados
TAC – Termo de Ajuste de Conduta
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU – Tribunal de Contas da União
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
UFPI – Universidade Federal do Piauí

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos.....	12
1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	13
1.3 Estrutura do Trabalho.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Teletrabalho – Trajetória de Formação.....	15
2.2 O Teletrabalho e suas Implicações.....	16
2.2.1 No Âmbito da Gestão Organizacional.....	16
2.2.2 No Âmbito dos Teletrabalhadores e suas Relações.....	19
2.3 O Teletrabalho no Serviço Público.....	22
2.4 Competências para o Teletrabalho.....	25
2.5 Competências para o Teletrabalho - Estudos sobre a Temática.....	27
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Natureza e Tipo da Pesquisa.....	35
3.2 Unidade de Análise e Sujeitos de Pesquisa.....	36
3.3 Métodos e Procedimentos de Coleta dos Dados.....	38
3.4 Instrumento de Pesquisa.....	39
3.5 Análise dos Dados.....	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	42
4.1 Análise Documental.....	42
4.1.1 Documentos Normativos do Teletrabalho.....	42
4.1.2 Documentos Normativos de Gestão por Competências.....	48
4.1.3 Competências para o Teletrabalho no MPT – Considerações a Partir da Análise dos Documentos Institucionais	52
4.2 Entrevistas.....	55
4.2.1 Perfil dos Entrevistados.....	55
4.2.1.1 Grupo com Experiência de Teletrabalho Anterior à Pandemia.....	55
4.2.1.1 Grupo sem Experiência de Teletrabalho Anterior à Pandemia.....	57
4.2.2 Desafios do Teletrabalho e Desenvolvimento de Competências.....	58
4.2.2.1 Desafios Relacionados ao Planejamento e Competências Gerenciais.....	59
4.2.2.2 Desafios Relacionados ao Desempenho Técnico e Competências Técnicas.....	67
4.2.2.3 Desafios Relacionados à Comunicação e Competências Comunicativas.....	72
4.2.2.4 Desafios Relacionados às Relações Socioprofissionais e Competências Sociais.....	77

<i>4.2.2.5 Desafios Pessoais/Organizacionais e Competências Comportamentais.....</i>	<i>81</i>
<i>4.2.2.6 Desafios Relacionados à Tecnologia e Competências Tecnológicas.....</i>	<i>84</i>
<i>4.2.2.7 Desafios Relacionados à Compreensão Global do Trabalho e Competências Analíticas.....</i>	<i>89</i>
4.3 Discussão Conjunta dos Resultados e Recomendações à Organização.....	92
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	111
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	114
APÊNDICE C – QUADRO TEÓRICO DAS PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	115
ANEXO A – IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	117

1 INTRODUÇÃO

A ideia de o trabalho ser exercido não atrelado ao espaço físico da organização para a qual se presta serviços tem sido disseminada tanto no setor público quanto no privado. Embora seja uma modalidade de trabalho proposta desde a década de 1970 e que já teve, em determinados momentos, expectativas entusiásticas com suas potencialidades de expansão em larga escala não concretizadas, vem aos poucos se consolidando como uma alternativa interessante em determinados contextos (MESSENGER, 2019), tornando-se cada vez mais uma opção para as organizações, conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020).

A denominação teletrabalho designa essas formas remotas de prestação de serviços. Derivada do inglês *telework*, é o termo utilizado na legislação brasileira, nos normativos de várias organizações que o adotam, em especial as do setor público, e na maioria dos estudos sobre o tema (BRASIL, 2017; CNJ, 2016; CNMP, 2017). Embora a configuração *home office* – a reprodução de um espaço em casa semelhante ao da organização, para o desenvolvimento das atividades - seja ainda a principal vertente do teletrabalho, o termo abrange também outras formas de trabalho remoto proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), como a possibilidade de se acessar a todo o conteúdo do trabalho de qualquer lugar e a qualquer hora com um pequeno dispositivo - o *virtual office* (MESSENGER, 2019). Para esta pesquisa, os termos teletrabalho e trabalho remoto serão usados como sinônimos.

O ano de 2020 ficou marcado como aquele em que o trabalho remoto se tornou a regra para continuidade das atividades dos mais diversos tipos de organizações ao redor do mundo, dada a pandemia de COVID-19, sobretudo na vertente *home office*, devido às limitações de deslocamentos recomendadas. Evidenciou-se, com isso que, tanto as organizações que já possuíam algum tipo de programa de teletrabalho, como as que ainda não o utilizavam de nenhuma forma, foram obrigadas a se adaptar (OIT, 2020; ALON *et al.*, 2020). Para tanto, aquelas que já adotavam o teletrabalho ampliaram o seu uso, a exemplo de alguns órgãos da administração pública, que o determinaram como forma de trabalho padrão durante a pandemia (ANTUNES; FISCHER, 2020; OIT, 2020). Outras organizações que dele não se utilizavam, passaram a adotá-lo como forma de manterem-se em funcionamento (OIT, 2020; ALON *et al.*, 2020).

Dessa feita, o trabalho remoto ganhou em pouco tempo um alcance sem precedentes (OIT, 2020). Só no Brasil, de acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, com dados específicos da pandemia (PNAD - COVID-19), o percentual da população ocupada que se encontrava em trabalho remoto chegou a 13,3% ou 8,7 milhões de

peessoas, números bem superiores ao ano de 2019, no qual o percentual de pessoas ocupadas que trabalhavam em seu domicílio foi de 6% e que já representava um crescimento de 15% em relação ao ano anterior (IBGE, 2020a; IBGE, 2020b). Em destaque no Brasil, tem-se os servidores públicos federais, cuja porcentagem em teletrabalho teria chegado a 50% entre março e setembro de 2020, chegando em alguns órgãos, como Ministério da Educação, a até 98% dos servidores (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Nos Estados Unidos o teletrabalho chegou a ser utilizado por metade da população ocupada, sendo que 70% desse quantitativo passou a ser trabalhador remoto durante a pandemia (BRYNJOLFSSON *et al.* 2020). Na Europa, apenas na Itália, país do bloco até então com a menor proporção de teletrabalhadores, estimou-se que 13% da força de trabalho se iniciou em trabalho remoto, em decorrência das medidas de bloqueio mais restritivas adotadas pelo país para combater a pandemia (BONACINI; GALLO; SCICCHITANO, 2020). Na Bélgica, o teletrabalho foi declarado obrigatório para quase todas as ocupações não essenciais (BAERT *et al.*, 2020a). Na Europa, como um todo, quase 40% da força de trabalho passou a trabalhar de forma remota, chegando esse índice a até 60% em países em que o teletrabalho já se encontrava mais desenvolvido, como a Finlândia, dobrando praticamente o número de teletrabalhadores (OIT, 2020).

É importante ressaltar que o trabalho remoto nesse contexto pandêmico apresenta peculiaridades, como a maior necessidade de dedicação aos cuidados infantis, com a indisponibilidade da rede de apoio, tanto de creches e escolas, como do auxílio de avós e terceiros, por conta das recomendações de distanciamento social – fato que pode gerar sobrecarga maior e dificuldades na realização do trabalho, em especial para mulheres (ALON *et al.*, 2020).

Apesar disso, a utilização intensa do modelo de trabalho remoto durante a pandemia revelou que mais que tendência, o teletrabalho pode ser uma necessidade em outras situações semelhantes (OIT, 2020). Por conseguinte, os benefícios e desafios da modalidade ganharam, mais uma vez, evidência, a ponto de muitas organizações, sem dúvida, vislumbrarem a possibilidade de ampliação de utilização do teletrabalho, mesmo no retorno à situação de normalidade (ALON *et al.*, 2020; BONACINI; GALLO; SCICCHITANO, 2020; BRYNJOLFSSON *et al.* 2020; GOÉS; MARTINS; NASCIMENTO, 2020). Muitos trabalhadores também já veem a possibilidade de o teletrabalho passar a ser mais importante a partir desse momento de crise (BAERT *et al.*, 2020a; BAERT *et al.*, 2020b).

Nesse sentido, já emergem análises, como as do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que indicam uma possível tendência de mudança permanente no modo de

trabalho de parte das pessoas (LAMEIRAS; CAVALCANTI; RAMOS, 2020), bem como estudos que tentam avaliar implicações sobre o mercado de trabalho de uma ampliação mais duradoura do trabalho remoto (ALON *et al.*, 2020; BONACINI; GALLO; SCICCHITANO, 2020). A administração pública em Portugal, por exemplo, pretende manter pelo menos 25% dos funcionários, com funções elegíveis para teletrabalho, exercendo suas atividades de forma remota em um cenário pós-pandemia (OIT, 2020).

Ocorreu também um renovado interesse no cenário atual em avaliar quais setores e atividades possuem viabilidade para se utilizarem do trabalho remoto (ALON *et al.*, 2020; GOÉS; MARTINS; NASCIMENTO, 2020). De acordo com Vieira (2020), para que uma atividade possa ser exercida de forma não presencial deve atender a 3 (três) critérios: não requerer integralmente interação coletiva ou interpessoal; poder ser executada remotamente, através de tecnologia da informação; ser passível de avaliação a partir de metas estabelecidas. Estimou-se para o Brasil que 22,7% dos empregos podem ser realizados inteiramente de forma remota, com o Distrito Federal apresentando o maior percentual de teletrabalho potencial - chegando a 31,6% dos postos de trabalho ou 450 mil pessoas – e o estado do Piauí apresentando o menor percentual – cerca de 15,6%, ou 192 mil pessoas (GOÉS; MARTINS; NASCIMENTO, 2020).

Por certo, algumas atividades da administração pública têm se destacado como viáveis para adoção do teletrabalho. Se para algumas atividades típicas de Estado, como membros das forças armadas, policiais e bombeiros, a possibilidade de realização de teletrabalho é nula (GOÉS; MARTINS; NASCIMENTO, 2020), para outras, entretanto, há grande potencial de realização dessa modalidade (OIT, 2020). O teletrabalho, contudo, pressupõe uma organização voltada para o controle dos resultados e não da jornada de trabalho em si – fato que se constitui desafio para instituições públicas, ainda marcada por traços disfuncionais da burocracia, em que muitas vezes a presença no local de trabalho pode ser mais valorizada que o trabalho desenvolvido (resultados) (VIEIRA, 2020).

Ao citar estudos que apontam as possibilidades de ampliação do trabalho remoto e que o mostram como uma tendência em crescimento, em especial a partir de desdobramentos da conjuntura atual, o que se quer destacar aqui é a constatação de que há mudanças em curso no modo de organização do trabalho, que engendrarão diversas implicações, sobretudo para alguns setores e atividades.

As transformações no cenário do trabalho são possibilitadas também pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC), que têm moldado as novas formas de exercer as atividades profissionais para muitas categorias e constituem-se em desafios para as

organizações. Para enfrentar essa nova conjuntura, elas necessitam investir nas competências das pessoas, pois são elas que proporcionarão o diferencial da organização, através do desenvolvimento do conhecimento compartilhado, que os novos sistemas colaborativos, proporcionados por essas mesmas tecnologias, podem potencializar (KODAMA, 2020).

Nesse caso, a aposta pela ampliação do teletrabalho em um cenário pós-pandemia, perpassa também pelo desenvolvimento de capital humano que as organizações tiveram que promover para manter seu pessoal em atividade e pelas habilidades que adquiriram nesse contexto (BRYNJOLFSSON *et al.* 2020; ALON *et al.*, 2020). Nesse sentido, as discussões sobre as habilidades dos teletrabalhadores estão entre as perspectivas que precisam ser abordadas pelas organizações, em relação às oportunidades e aos desafios do teletrabalho (OIT, 2020). A exemplo do setor público em Portugal, que iniciou, durante a pandemia, experiência *online* de formação dos funcionários públicos em teletrabalho, para promover o desenvolvimento de competências e, dado o êxito obtido, pretende ampliá-la no futuro (OIT, 2020).

Por sua vez, no âmbito público brasileiro, diferentes normativos que estabelecem as políticas de gestão de pessoas de órgãos públicos tratam da necessidade do desenvolvimento de competências como primordial para o alcance dos resultados organizacionais (BRASIL, 2017; CNJ, 2016; CNMP, 2017). A transposição dessa necessidade pode ser feita, por analogia, ao exercício das atividades de forma remota, que podem refletir algumas especificidades nas competências requeridas. Assim, dada a disseminação do teletrabalho, proporcionada tanto pelo avanço das TIC, como pelas contingências vivenciadas, que o tem impulsionado, se faz necessária a discussão sobre as competências requeridas por essa modalidade de trabalho. Vieira (2020) afirma que, pelo menos formalmente, as normativas que regulamentam o teletrabalho em diversos órgãos públicos reconhecem a necessidade de a gestão de pessoas considerar as diferentes competências individuais, que acabarão por se refletir nos resultados do trabalho. Portanto, essas competências individuais serão o foco desta pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos

Assim, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: quais os desafios e as potencialidades relacionadas ao teletrabalho na perspectiva do desenvolvimento de competências individuais? Nesse sentido, apresenta-se como objetivo geral: compreender desafios e potencialidades do teletrabalho relacionados ao desenvolvimento de competências

individuais necessárias em instituição pública. Para isso, se estabelecem os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar as competências individuais apontadas pela literatura como necessárias ao desenvolvimento das atividades em teletrabalho;
- ✓ Compreender, a partir de um contexto institucional público, a relação entre desafios do teletrabalho e desenvolvimento de competências individuais;
- ✓ Propor um conjunto de competências individuais para o teletrabalho e recomendações para o desenvolvimento destas em uma instituição pública;
- ✓ Apresentar os resultados, por meio do desenvolvimento de produto técnico.

1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Face ao exposto, o presente estudo faz-se necessário, tendo em vista que as competências requeridas de trabalhadores remotos mostraram-se ainda pouco discutidas, especialmente no contexto brasileiro, em que os poucos estudos existentes que envolvem o exercício profissional não presencial concentram-se, sobretudo, nas competências necessárias aos professores de ensino a distância (MATTAR *et.al*, 2020; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; ALMEIDA; SANTOS, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016).

Ademais, corroborando, na perspectiva de contribuição teórica desse estudo, Charalampous *et al.* (2019), na revisão de 63 artigos acerca do bem-estar em teletrabalho, também investigaram se competências específicas eram apontadas para um bom desempenho do teletrabalhador. Os autores concluíram que as pesquisas ainda não estabeleceram e avaliaram quantitativamente uma lista das competências essenciais que são necessárias à eficácia do teletrabalhador e que, portanto, mais pesquisas nesse sentido seriam fundamentais, ampliando assim, por certo, o conhecimento e a discussão científica sobre a temática ora definida.

Os resultados da pesquisa podem contribuir também para o desenvolvimento de programas de formação e atualização profissional, voltados para a atuação em teletrabalho, com foco no desenvolvimento e aprimoramento de competências requeridas por essa modalidade diferenciada de exercício das atividades laborais, em especial no setor público.

Ao investigar as competências necessárias ao bom desempenho profissional, pode-se também direcioná-las para atingimento da finalidade das organizações, que no caso do setor público, volta-se para um amplo interesse da sociedade em receber em forma de prestação de serviços de qualidade o retorno das suas contribuições, em consonância assim com diferentes

normativos de órgãos públicos que tratam das suas políticas de gestão de pessoas (BRASIL, 2019; CNJ, 2016; CNMP, 2017).

Além disso, a investigação dessas competências essenciais também pode prestar importante contribuição em relação ao fator crítico do bem-estar das pessoas em trabalho remoto, uma vez que um melhor equilíbrio trabalho-vida destas, também adviria do aprendizado associado ao teletrabalho, em que teletrabalhadores mais experientes tendem a considerar maiores os benefícios dessa modalidade laboral (BAERT *et al.*, 2020b; FARIA, 2020). A aquisição de determinadas habilidades em teletrabalho, tais como gerenciamento do tempo, pode contribuir para mitigar riscos à saúde do trabalhador, mantendo o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (OIT, 2020).

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução que apresenta o tema e sua delimitação, o problema de pesquisa e objetivos do estudo. A fundamentação teórica encontra-se no capítulo 2, com os seguintes assuntos: definição de teletrabalho, seu contexto histórico geral e no serviço público no Brasil, bem como as repercussões que essa modalidade traz para a gestão organizacional e as relações de trabalho. Abordam-se, ainda, as competências para o trabalho em contextos não presenciais, ressaltando as principais discussões propostas pela literatura sobre o tema. Propõe-se, por fim, uma síntese teórica das competências consideradas mais relevantes para o teletrabalho a partir da análise de estudos que buscam identificar competências de profissionais que exercem suas atividades de forma remota. A metodologia é apresentada no capítulo 3. No capítulo 4, os resultados e as discussões por eles suscitadas, bem como as recomendações à organização geradas a partir deles. E, por último, o capítulo 5 com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teletrabalho – Trajetória de Formação

O termo ‘teletrabalho’ é inaugurado por Nilles, na década de 1970, nos Estados Unidos, que o propõe com o objetivo principal de reduzir os deslocamentos em grandes centros urbanos. O trabalho seria levado para locais mais próximos das pessoas ou mesmo para dentro da sua casa, com o apoio de ferramentas de tecnologias de comunicação. A indústria da comunicação, em franca expansão, foi a primeira a se beneficiar dessa proposta. Logo, novas potencialidades foram vislumbradas pela adoção do teletrabalho, como redução de custos para as organizações e da poluição urbana (MESSENGER, 2019).

Ademais, implica em utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC), que permitem a mobilidade do local do trabalho e a flexibilidade do horário padrão de sua realização. Esses três elementos – tecnologia, localização e organização – são os pontos-chave da definição do teletrabalho, que abarca assim tanto a configuração mais utilizada de *home office* (trabalho em casa) quanto o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora (*virtual office*) (MESSENGER, 2019).

Por certo, o seu conceito como aquele realizado fora das dependências do empregador mediante o uso de ferramentas de TIC, está presente em documentos de organismos internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), na legislação brasileira (com a ressalva de que a prestação de serviços não pode enquadrar-se nas atividades que, por sua natureza, já se caracterizariam como trabalho externo) e nos normativos de órgãos públicos nacionais que têm implantado o teletrabalho (EUROFOUND; OIT, 2017; BRASIL, 2017; CNJ, 2016; TCU, 2018; MPU, 2020).

Contextos de crise têm sido importantes impulsionadores da adoção de trabalho remoto. Nos Estados Unidos, ainda na década de 2000, o temor de uma pandemia de gripe aviária motivou o governo federal a ampliar o teletrabalho para seus funcionários (LISTER; HARNISH, 2019). Em outros momentos críticos, o teletrabalho mostrou-se uma boa estratégia para manter o funcionamento de agências governamentais americanas em meio a consequências de eventos climáticos, como furacões e tempestades (LISTER; HARNISH, 2019; WEINBAUM *et al.*, 2018). O contexto de pandemia da COVID-19, em 2020, também se mostra um marco em relação ao fomento de utilização do trabalho remoto em uma escala inédita e de abrangência global (BONACINI; GALLO; SCICCHITANO, 2020).

Há diversos pontos de discussão em relação as novas formas de trabalho, incluindo a modalidade de trabalho remoto. Logo, apregoado, também, como uma forma de conciliação entre vida profissional e pessoal, pode tornar-se, contraditoriamente, uma forma estendida de trabalho, que permite burlar as limitações de jornada, causando um efeito inverso ao inicialmente pretendido (BOIAROV, 2019).

A acessibilidade ao trabalho a qualquer hora e em qualquer lugar pode gerar uma intensificação do trabalho, com repercussões sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (MESSENGER, 2019; MELLO; DAL COLLETO, 2019; NORONHA; D'CRUZ, 2019; BAUWENS *et al.*, 2020; PAULEEN *et al.*, 2015). Com as novas formas de comunicação, o trabalho pode passar a ser onipresente na vida do trabalhador e a oposição clássica, trabalho *versus* casa, passa a ter seus limites em constante intersecção (FERREIRA, 2011).

Essa preocupação com a onipresença do trabalho tem influenciado inclusive a área de direitos trabalhistas. Na Europa, já têm surgido, em acordos de trabalho e legislações, dispositivos relativos ao denominado “direito à desconexão”, para coibir excessos na utilização de ferramentas TIC na prestação de trabalho (GSCHWIND; VARGAS, 2019). Entretanto, em locais nos quais ainda não há legislação adequada sobre o teletrabalho, prevalecendo a sua realização informal, a extensão do trabalho para além da jornada contratada é potencializada (SATO, 2019).

Assim, a trajetória do teletrabalho tem sido construída a partir de contextos favorecedores ao seu desenvolvimento e adaptando-se às novas tecnologias que têm proporcionado à virtualização do trabalho, despertando ainda novas discussões e necessidades à medida que avança e se consolida.

2.2 O Teletrabalho e suas Implicações

2.2.1 No Âmbito da Gestão Organizacional

Os motivos pelos quais as organizações optam por adotar o teletrabalho são investigados em diversos estudos. Atualmente, a questão dos deslocamentos evitados com o teletrabalho é vista sob a perspectiva da sustentabilidade. Considera-se que o teletrabalho tem potencial de propiciar economia de recursos naturais, menor poluição e melhoria do fluxo urbano (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; ANDRADE, 2020; AGUILERA *et al.*, 2016; WEINBAUM *et al.*, 2018; SILVA, G. F. F. 2014; LAVIERI, 2014; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; PIGINI; STAFFOLANI, 2019; LARSON; ZHAO, 2017; LIMA, M. S. B.

2018), chegando a ser visto inclusive como possibilidade de política pública de gestão da mobilidade nas grandes cidades (SACCARO JÚNIOR, 2016; ANDRADE, 2020; AGUILERA *et al.*, 2016; LAVIERI, 2014).

Para as organizações, contudo, o ganho em produtividade com o teletrabalho é considerado um dos fatores mais importantes, que gera repercussões inclusive sobre custos (LIMA, M. S. B. 2018; HAMBLY; LEE, 2018; NOHARA *et al.*, 2010; JONES, 2017; BOIAROV, 2019). Uma maior produtividade em teletrabalho também advoga por sua utilização, mesmo quando a repercussão sobre os custos da organização não seja tão substancial. Nesse sentido, Pigni e Staffolani (2019) sugerem um modelo para identificar as pessoas com maior potencial de produtividade em teletrabalho, em comparação com o trabalho regular. Os autores também analisam os cenários em que a economia de custos compensa a manutenção do teletrabalho, mesmo quando ocorre perda de produtividade. Assim, as relações estabelecidas entre produtividade e custos também se mostram importantes no retorno que as organizações obtêm com o teletrabalho.

Estudo sobre o teletrabalho no Japão aponta a melhoria da produtividade e da eficiência como as principais razões das empresas privadas japonesas para implantar regimes de teletrabalho, independente do setor e tamanho. Fatores ligados aos trabalhadores - como permitir a contratação de pessoas com mobilidade reduzida e proporcionar maior equilíbrio trabalho-vida para seus empregados – são bem menos mencionados pelas empresas (SATO, 2019). Estudo realizado na Índia também aponta o ganho de produtividade e eficiência, além de melhor qualidade do trabalho, entre os ganhos das organizações com a adoção do teletrabalho (NORONHA; D'CRUZ, 2019).

O ganho de eficiência para as organizações ocorreria também na gestão de pessoas ao diminuir o absenteísmo, permitir contratações de pessoas qualificadas de outras localidades e gerar menor intenção de rotatividade (ANDRADE, 2020; FARIA, 2020; NASCIMENTO, 2020; WEINBAUM *et al.*, 2018; SILVA, G. F. F. 2014; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; ROCHA; AMADOR, 2018; LIMA, M. S. B. 2018; HAMBLY; LEE, 2018; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; NOHARA *et al.*, 2010; LISTER; HARNISH, 2019). A retenção de talentos tem sido, inclusive, importante influenciador na decisão das organizações em oferecer a opção de teletrabalho (JONES, 2017; ALVES, 2020).

Nos Estados Unidos, a recessão no final dos anos 2000 motivou a adoção do teletrabalho por empresas, como uma forma especialmente de diminuir custos imobiliários (LISTER; HARNISH, 2019). A economia com o espaço físico e mobiliário é uma das possibilidades mais destacadas quando se trata de benefícios gerados pela adoção do regime de teletrabalho pelas

organizações, em especial nos grandes centros, nos quais os custos de espaços comerciais e de estacionamento são altos (ANDRADE, 2020; NASCIMENTO, 2020; AGUILERA *et al.*, 2016; WEINBAUM *et al.*, 2018; SILVA, G. F. F 2014; LAVIERI, 2014; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; ROCHA; AMADOR, 2018; LIMA, M. S. B. 2018; HAMBLY; LEE, 2018; JONES, 2017; MELLO; DAL COLLETO, 2019). A economia para as organizações com serviços, especialmente energia, bem como manutenção das instalações também é considerada relevante (HAMBLY; LEE, 2018; HOOK *et al.*, 2020; LIMA, M. S. B. 2018).

Por outro lado, o teletrabalho também gera riscos potenciais para as organizações em algumas circunstâncias tais como: comprometimento de informações sensíveis e dados das organizações; perda de controle da supervisão dos funcionários; perda de compartilhamento de conhecimento, inovação e agilidade nas interações entre as pessoas (WEINBAUM *et al.*, 2018; NOHARA *et al.*, 2010).

A implantação de um regime de teletrabalho requer também investimento por parte das organizações, especialmente em suporte tecnológico e treinamento (FARIA, 2020; NASCIMENTO, 2020; WEINBAUM *et al.*, 2018; SILVA, G. F. F 2014). O sucesso de programas de teletrabalho requer das organizações uma implantação e gerenciamento adequados (BOIAROV, 2019; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). As seguintes práticas são consideradas como essenciais ao gerenciamento do teletrabalho: compromisso da liderança; gerenciamento das mudanças; compromisso com o treinamento; cultura de confiança e gestão por resultados (LISTER; HARNISH, 2019).

Entre os fatores que aumentam a probabilidade de sucesso de programas de teletrabalho está a possibilidade de escolha em teletrabalhar ou não (LISTER; HARNISH, 2019; MELLO; DAL COLLETO, 2019). Uma política extrema de cortes de custos, por exemplo, baseada na utilização em larga escala do teletrabalho, imposta de forma involuntária, poderia ocasionar problemas para a organização, gerando insatisfação, impactos na saúde e aumento de intenção de rotatividade (LAPIERRE *et al.*, 2016; NOHARA *et al.*, 2010).

É importante, também, utilizar critérios bem estabelecidos na seleção dos teletrabalhadores (LISTER; HARNISH, 2019; NORONHA; D'CRUZ, 2019; MAHLER, 2012). Sentir-se impedido de realizar teletrabalho, quando poderia fazê-lo, também pode gerar insatisfação por parte daqueles que não teletrabalham (MAHLER, 2012; LEE; KIM, 2018).

A disponibilização das ferramentas de tecnologia adequadas às necessidades do teletrabalho também é um fator relevante na gestão dessa modalidade de trabalho, bem como suporte técnico adequado (LISTER; HARNISH, 2019; MELLO; DAL COLLETO, 2019;

NORONHA; D'CRUZ, 2019; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; GUPTA; PATHAK, 2018).

Uma política de equidade no tratamento entre trabalhadores remotos e presenciais, por parte da organização, também pode trazer mais tranquilidade, ao possibilitar que os diferentes tipos de trabalho sejam geridos por seus resultados e não por uma cultura de presenteísmo, além de permitir acesso a ambos os tipos de colaboradores à progressão profissional, diminuindo o temor do “não ser visto” e o ambiente de desconfiança, presente em muitas organizações, que teletrabalho não seria efetivamente trabalho (LISTER; HARNISH, 2019; NORONHA; D'CRUZ, 2019; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

A questão da necessidade de controle visual dos gestores, aliás, é um fator que afeta a disposição da organização em adotar ou ampliar o teletrabalho e que requer uma modificação na cultura para que ele possa ser bem-sucedido (JONES, 2017; NORONHA; D'CRUZ, 2019). Assim, o gerenciamento do trabalho remoto apresenta algumas questões que envolvem a necessidade de um equilíbrio entre confiança e controle (GSCHWIND; VARGAS, 2019; NORONHA; D'CRUZ, 2019; LANGFRED; ROCKMANN, 2016).

2.2.2 No Âmbito dos Teletrabalhadores e suas Relações

Muitos estudos têm se concentrado em discutir as vantagens e desvantagens do teletrabalho para os trabalhadores (NOHARA et al., 2010; LAVIERI, 2014; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; PEREIRA, 2020). A delimitação de um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, nessa modalidade, é considerado um fator chave para que o teletrabalho seja bem-sucedido. O contexto adequado para o teletrabalho permite melhor desempenho individual, possibilitando, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais (MESSENGER, 2019).

Assim, vários pontos merecem atenção na análise do teletrabalho. Inicialmente, a economia de custos também para o teletrabalhador é considerada entre as vantagens do teletrabalho, embora custos do consumo residencial como água e luz tendam a aumentar, o custo em outros itens como alimentação, vestuário e sobretudo transporte, tende a cair (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; OLIVEIRA, 2019; FARIA, 2020; WEINBAUM *et al.*, 2018; SILVA, G. F. F. 2014; PIGINI; STAFFOLANI, 2019; PEREIRA, 2020; LIMA, M. S. B. 2018; HAMBLY; LEE, 2018; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; NOHARA *et al.*, 2010; MELLO; DAL COLLETTA, 2019).

Entre todos os possíveis benefícios do teletrabalho, em diferentes níveis, a redução de deslocamentos tem sido o mais citado, agregando ainda a redução de estresse pela não necessidade de deslocar-se, redução de gastos para o teletrabalhador, economia de tempo para ser direcionado a outras atividades e menor risco de acidentes de trânsito (LEITE, LEMOS; SCHNEIDER, 2019; LISTER; HARNISH, 2019; MELLO; DAL COLLETTI, 2019).

A percepção em relação aos custos para o teletrabalhador também varia em função dos recursos para o teletrabalho, como equipamentos, serem fornecidos pela organização ou serem arcados por ele próprio. No caso de órgãos públicos no Brasil, majoritariamente, os custos de adesão e manutenção do teletrabalho são repassados aos servidores públicos (FARIA, 2020; NASCIMENTO, 2020; LIMA, M. S. B., 2018). No caso dos custos para o teletrabalhador parece, no fim, haver uma compensação em relação aos gastos em que aumentos em determinadas áreas, como despesas residenciais, são equacionadas pela economia em outras, como as despesas com deslocamentos e vestuário (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; NASCIMENTO, 2020; LAVIERI, 2014; LARSON; ZHAO, 2017; LIMA, M. S. B. 2018).

O bem-estar e a satisfação no trabalho são pontos que têm ganhado especial atenção quanto se trata de teletrabalho. O relacionamento com os colegas, por exemplo, é um dos fatores que mais influencia a satisfação do trabalho (FERREIRA, 2011; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Essa fonte de satisfação no trabalho pode acabar sofrendo prejuízos para aqueles que estão exercendo o teletrabalho (GSCHWIND; VARGAS, 2019; LISTER; HARNISH, 2019; JONES, 2017; MELLO; DAL COLLETTI, 2019). Diante disso se questiona se as novas formas de cooperação via ferramentas de tecnologia de informação seriam suficientes para emular as trocas realizadas de forma pessoal, no dia a dia do trabalho, e se ocorreria uma diminuição das relações socioprofissionais.

Estudos têm sugerido, por exemplo, o uso de mídias sociais como uma alternativa para promoção das relações entre colegas de trabalho que exercem suas atividades fisicamente distantes uns dos outros, de forma a evitar a sensação de isolamento (TIJUNAITIS; JESKE; SHULTZ, 2019). Outros estudos têm também destacado a necessidade de a liderança em teletrabalho ser voltada para o relacionamento, a fim de contribuir para mitigar a sensação de distanciamento experimentada por teletrabalhadores (VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019).

A manutenção do relacionamento com colegas mesmo à distância e utilização também de comunicação informal parecem ser fatores que contribuem para o bem-estar de quem trabalha remotamente (CHARALAMPOUS *et al.*, 2018). Por outro lado, escapar das distrações e disputas do ambiente de escritório pode tornar-se para muitos teletrabalhadores um benefício

do trabalho remoto e que favoreceria, ainda, maior produtividade (LISTER; HARNISH, 2019; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

Possuir flexibilidade para gerir seus próprios horários, por sua vez, é considerado como um dos aspectos mais positivos na organização do trabalho (FERREIRA, 2011; LISTER; HARNISH, 2019; GUPTA; PATHAK, 2018). Esse fator sem dúvida é um aspecto relevante no regime de teletrabalho, sendo, particularmente, atraente para os mais jovens (LISTER; HARNISH, 2019; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), que são, também, mais entusiastas da permeabilidade “trabalho-casa”, bem como do uso de tecnologia na comunicação e para melhorar a organização do trabalho (FERREIRA, 2011; VELEZ-CALLE *et al.*, 2020; BRYNJOLFSSON *et al.* 2020).

Além disso, autonomia e responsabilidade são fatores atrelados a maior satisfação no trabalho. Aqueles que possuem mais autonomia no trabalho, geralmente se mostram mais satisfeitos. Ter controle sobre a atividade e a execução das tarefas são aspectos da organização do trabalho destacados como ligados a um maior bem-estar (FERREIRA, 2011; LISTER; HARNISH, 2019; CHARALAMPOUS *et al.*, 2019; WHEATLEY, 2017). Assim, a possibilidade de gerir seus horários, bem como a possibilidade de organizar as suas demandas de trabalho podem ser fontes de satisfação presentes no regime de teletrabalho.

Esse autogerenciamento do teletrabalhador também é um fator importante para o sucesso do regime de teletrabalho, incluindo o estabelecimento de um local – inclusive com adequação ergonômica - e uma rotina para desempenho de suas atividades (LISTER; HARNISH, 2019; JONES, 2017; MELLO; DAL COLLETO, 2019; NORONHA; D’CRUZ, 2019; JACKSON; FRANSMAN, 2018; CHARALAMPOUS *et al.*, 2018).

A possibilidade de estar perto dos familiares também se mostra um fator positivo para teletrabalhadores (LISTER; HARNISH, 2019; BOIAROV, 2019; MELLO; DAL COLLETO, 2019; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019). O teletrabalho seria mais valorizado por pessoas que tendem a priorizar os cuidados familiares (PIGINI; STAFFOLANI, 2019). Em muitos casos esse fator é determinante para mulheres aderirem ao trabalho remoto, especialmente após a maternidade (JONES, 2017; ALON *et al.*, 2020).

Paradoxalmente, a questão de perda de limites entre o trabalho-vida pessoal, levando a uma intensificação do trabalho, é um risco da modalidade remota apontado em diversos estudos (SATO, 2019; LISTER; HARNISH, 2019; BOIAROV, 2019). Há, ainda, a possibilidade de ocorrer que teletrabalhadores temam tornar-se “invisíveis” e, conseqüentemente, não lembrados para posições de progressão na carreira (LISTER; HARNISH, 2019; ILLEGEMS; VERBEKE,

2004; MELLO; DAL COLLETO, 2019; NORONHA; D'CRUZ, 2019; GÁLVEZ; TIRADO; ALCARAZ, 2020).

A sensação por parte de familiares, amigos, colegas de trabalho, vizinhos e supervisores de que o teletrabalhador não está, verdadeiramente, trabalhando pode, também, causar sentimento de frustração (LISTER; HARNISH, 2019; GÁLVEZ; TIRADO; ALCARAZ, 2020). Além disso, problemas na saúde, como aqueles decorrentes de má postura, por falta de ergonomia nos espaços utilizados como *home office* podem, também, se tornar uma problemática importante (LISTER; HARNISH, 2019; MELLO; DAL COLLETO, 2019; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; CHARALAMPOUS *et al.*, 2019).

A percepção das pessoas acerca do teletrabalho, contudo, é em geral predominantemente positiva, com o trabalho em casa sendo visto como uma oportunidade (FERREIRA, 2011; BAERT *et al.*, 2020b). Essa constatação abre a possibilidade de inúmeras linhas de investigação acerca das consequências no bem-estar dos teletrabalhadores e no seu desempenho na medida em que casa e trabalho passam a ser polos cada vez mais interligados (FERREIRA, 2011; CHARALAMPOUS *et al.*, 2019).

2.3 O Teletrabalho no Serviço Público

Os órgãos governamentais americanos já vêm se utilizando do teletrabalho há algum tempo, alguns desde a década de 1990, ao qual creditam grande participação na redução de seus custos (WEINBAUM *et al.*, 2018). Por outro lado, em alguns países o teletrabalho no setor público ainda dar seus primeiros passos. É o caso de El Salvador, que aprovou em 2020, lei de regulamentação do teletrabalho aplicável tanto ao setor público quanto ao privado, como consequência do aumento dessa forma de trabalho ocasionado pela pandemia de COVID-19 (OIT, 2020).

Em outros países, como Portugal, o teletrabalho no setor público, embora já existisse, não possuía grande adesão, sendo impulsionado pelo contexto pandêmico, em que passou a ser forma de trabalho obrigatória para todas as funções possíveis de serem realizadas remotamente e a partir do qual se planeja uma ampliação da sua utilização (OIT, 2020). A Itália, semelhantemente, pretende avançar no levantamento das atividades da administração pública que podem ser realizadas à distância, de modo a permanecer com pelo menos 50% delas de forma remota no pós-pandemia (BONACINI; GALLO; SCICCHITANO, 2020).

No Brasil, o teletrabalho nos órgãos públicos inicia de fato nos anos 2000, sendo a primeira instituição pública brasileira a implementá-lo o Serviço Federal de Processamento de

Dados (SERPRO), em 2006 (FARIA, 2020; ALVES, 2020), o qual já havia tentando uma década antes uma experiência de virtualização do trabalho, denominada Escritório Virtual, experiência que chegou a ser premiada como inovação no serviço público, mas que foi descontinuada três anos depois por dificuldades operacionais e de gestão do programa (RAMOS, 2005).

Após o SERPRO, o Tribunal de Contas da União (TCU), considerado administrativamente parte do Poder Legislativo, implantou seu programa de teletrabalho no ano de 2009 (FARIA, 2020; ALVES, 2020), dando, em 2018, um passo a mais em relação ao regime de teletrabalho, ao criar através de portaria uma unidade do órgão sem existência física, sob a denominação de “unidade digital”, com cargos e funções a ela vinculados (VIEIRA, 2020). Em seguida ao TCU, outros órgãos públicos têm adotado de forma mais ampla o teletrabalho, como Receita Federal, em 2010, e Advocacia Geral da União (AGU), em 2011 - órgãos ligados ao Poder Executivo (ANTUNES; FISCHER, 2020). Contudo, o teletrabalho no serviço público avançou mais, principalmente, nos órgãos do Poder Judiciário e Ministério Público (FARIA, 2020; ALVES, 2020).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), regulamentou o teletrabalho para o Poder Judiciário em 2016, através de uma Resolução do órgão, que abriu caminho para que os diversos tribunais do país pudessem implantar ou consolidar programas de teletrabalho (CNJ, 2016). Resolução semelhante foi editada pelo Conselho Nacional do Ministério Público, em 2017 (CNPM, 2017). A digitalização da justiça, com a implantação do processo judicial eletrônico (PJe), foi uma grande impulsionadora da adoção do teletrabalho por esses órgãos, bem como algumas experiências bem-sucedidas que já vinham sendo desenvolvidas (ANTUNES; FISCHER, 2020; CNJ, 2016).

Ainda assim, os órgãos públicos brasileiros costumam estabelecer uma série de condições limitantes ao teletrabalho, numa visão de que se trataria, principalmente, de um privilégio ao servidor – perspectiva que se reflete, por exemplo, na necessidade estabelecidas nos normativos regulamentadores de que ele arque integralmente com os custos da estrutura necessária para o teletrabalho, enquanto para as organizações privadas a legislação direciona, em regra, esses custos ao empregador (BRASIL, 2017). Aqui mais uma vez se identifica uma preocupação de órgãos públicos mais com os meios (controle patrimonial de equipamentos/materiais) do que os resultados. A pandemia de COVID-19 obrigou tal perspectiva a ser revista, permitindo destaque para os resultados proporcionados em teletrabalho para a sociedade e com economia de recursos públicos (VIEIRA, 2020; ANTUNES; FISCHER, 2020).

A ampliação do teletrabalho no ano de 2020, que proporcionou grande economia de recursos e maior produtividade, levou o Poder Executivo a publicar a Instrução Normativa nº 65, com novas orientações para a implantação do teletrabalho na Administração Pública Federal, incentivando assim diversos novos órgãos a aderirem de forma permanente ao teletrabalho tais como: Ministério da Economia; Ministério da Cidadania; Ministério do Desenvolvimento Regional; Ministério de Minas e Energia; Secretaria-Geral da Presidência; Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq); Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT); Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE); Agência Nacional de Mineração (ANM); Agência Nacional das Águas (ANA); Agência Nacional do Cinema (Ancine); e a Agência Nacional do Petróleo (ANP) (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Esse novo cenário que se delinea para o teletrabalho no setor público, com intenção de ampliação do modelo de atividades exercidas de forma remota, demonstra que este é um tema que deverá despertar ainda inúmeras reflexões e possibilidades de desenvolvimento de estudos. É evidente que os resultados para cada tipo de instituição pública são diferentes, bem como são criadas para atender a diferentes necessidades. Deste modo, a adoção de um regime amplo de teletrabalho, sem análise criteriosa de cada situação, bem como do público atendido, não se mostra o cenário ideal. É necessário considerar a grande heterogeneidade da sociedade em que há, por exemplo, ainda parcelas excluídas digitalmente. Assim, a disponibilização de determinados serviços públicos exclusivamente por meios eletrônicos, por exemplo, não se mostraria uma perspectiva viável. Assim, há necessidade de levar em consideração também a perspectiva do público atendido.

A ponderação também ocorre em relação a uma ampliação de teletrabalho no serviço público, considerando apenas a questão de custos. Como recomendado pela literatura que analisa a implantação do teletrabalho nas organizações, a perspectiva custos não deve ser a única a ser considerada e diversos outros fatores precisam ser avaliados de forma cuidadosa. (LISTER; HARNISH, 2019; MELLO; DAL COLLETTI, 2019; LAPIERRE *et al.*, 2016; NOHARA *et al.*, 2010).

Desse modo, vários fatores relevantes necessitam ser sopesados em relação à modalidade no serviço público, desde a repercussão sobre os gastos públicos e a produtividade, passando pelas implicações para a sociedade, até as consequências para o trabalhador, em temas como qualidade de vida, satisfação com o trabalho e desenvolvimento de competências. Portanto, essas três perspectivas – da organização pública, dos servidores e da sociedade – se mostram importantes na análise do teletrabalho no serviço público.

2.4 Competências para o Teletrabalho

McClelland, na década de 1970, nos Estados Unidos, inaugura os estudos sobre competência, relacionando-a ao desempenho em tarefas (FLEURY; FLEURY, 2001), indo além da noção de inteligência medida por testes, tão predominante até então no contexto do trabalho (BERGUE, 2019). À abordagem americana acerca de competências é acrescida ainda as contribuições da corrente francesa, em especial com os autores Le Boterf e Zarifian, que destacam a necessidade de o indivíduo mobilizar as suas competências para atuar em contextos profissionais complexos e mutáveis (FLEURY; FLEURY, 2001).

A literatura sobre o tema concentra o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – o saber acumulado (conhecimento) deve ser transposto para a prática (habilidade), através de uma disposição para ação (atitude) (BERGUE, 2019), que é norteada, na perspectiva de Fernandes (2013) por concepções conscientes que a orientam (valores). A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001).

Em uma perspectiva dinâmica, competência é um processo contínuo de desenvolvimento desses conhecimentos, habilidades e atitudes a partir da articulação e interação com outras pessoas (BITENCOURT, 2001). Os conhecimentos para que se tornem competências precisam ser compartilhados, bem como demonstrados em um contexto prático e, para que essas competências se desenvolvam, é necessário um processo contínuo de aprendizagem dentro das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para o presente estudo, essa perspectiva contextual e relacional do conceito de competência será de grande importância, uma vez que se aplica a uma modalidade diferenciada de exercício profissional, no qual as funções são exercidas num ambiente de distanciamento físico, porém de intensa interação mediada por tecnologias de comunicação. Entender quais competências são mais relevantes em trabalho remoto e como elas são aplicadas e desenvolvidas nesse contexto específico constituem o diferencial desta pesquisa.

Assim, para esta pesquisa, que considera o ambiente de teletrabalho, o conceito de competências será entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme aponta a literatura sobre o tema, acrescido ainda do conceito de valores, na perspectiva de Fernandes (2013), que são colocados em prática em dado contexto profissional e desenvolvidos a partir das especificidades desse contexto e das interações por ele proporcionadas.

Considerando o avanço do trabalho mediado por TIC, os gestores, cada vez mais, tornam-se conscientes da necessidade de promover o desenvolvimento de competências digitais em um cenário de constantes inovações tecnológicas (BRUNETTI *et al.*, 2020). Entretanto, há ainda um longo caminho a percorrer na promoção e desenvolvimento dessas habilidades que são imprescindíveis para o teletrabalho. Estudo aponta que, apenas, 58% das pessoas da União Europeia, em 2019, possuíam habilidades digitais, pelo menos, de nível básico, com grande variação entre os países, indo de 29% das pessoas na Bulgária a mais de 70% nos países nórdicos e Alemanha (ZAMFIR; ALDEA, 2020). Se essa é a constatação para países com maior nível econômico, presume-se que essa realidade possa ser ainda mais crítica em outros contextos.

Saber relacionar-se e comunicar-se por meio da tecnologia são habilidades cada vez mais necessárias na realidade das pessoas de modo geral, ou seja, “(...) a capacidade de interagir com pessoas via dispositivos eletrônicos será cada vez mais necessária numa sociedade sob a égide da informação distribuída e do trabalho colaborativo.” (BORGES, 2018, p. 124). E no contexto do trabalho, cada vez mais virtualizado, não seria diferente.

A necessidade de habilidades para utilizar de forma eficaz as ferramentas de TIC pode ser constituir uma barreira para um melhor desempenho em teletrabalho (GSCHWIND; VARGAS, 2019). Kodama (2020) defende que, as fontes mais importantes de competitividade e inovação para as organizações não são os recursos de TI, em si, mas o conhecimento e habilidades das pessoas que permitem desenvolver, combinar e usar novos aplicativos de TI, sobretudo, novas ferramentas de colaboração que têm proporcionado aquilo que o autor denomina de transformação digital dos estilos de trabalho.

O domínio de determinadas competências tem sido considerado nos critérios para autorização de teletrabalho (GSCHWIND; VARGAS, 2019). Competências de autodisciplina e gestão do tempo são especialmente exigidas de teletrabalhadores (BOIAROV, 2019; GUPTA; PATHAK, 2018; CHARALAMPOUS *et al.*, 2019). A capacidade de criar uma relação de confiança tem sido destacada como uma habilidade imprescindível no ambiente de teletrabalho (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; MAHLER, 2012; TAN *et al.*, 2019). A construção dessa relação de confiança perpassa também pelas habilidades de escolha das mídias mais adequadas a cada situação comunicativa (NORMAN *et al.*, 2020).

Em suma, o teletrabalho tem sido visto como uma oportunidade de desenvolvimento de competências por teletrabalhadores (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Fato que pode ser evidenciado nos Estados Unidos, onde servidores públicos que teletrabalham, em contraposição, aos que não teletrabalham, apresentaram maior probabilidade de dizer

possuírem uma oportunidade real de melhorar suas habilidades (LISTER; HARNISH, 2019). Corroborado, também, pela Argentina, na qual há um programa governamental para certificação de habilidades em teletrabalho (BOIAROV, 2019).

2.5 Competências para o Teletrabalho – Estudos sobre a Temática

Com o objetivo de se buscar identificar como estudos têm abordado as competências necessárias para realização de trabalho remoto, considerando um período mais recente, realizou-se um levantamento de artigos publicados entre os anos de 2016 e 2020, indexados nas bases de dados disponíveis no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Considerou-se não apenas artigos que mencionassem especificamente a expressão “teletrabalho”, mas todos os que faziam referência a competências em contextos de trabalhos não presenciais, levando em conta, portanto, principalmente a caracterização da mobilidade do local de trabalho. Nesse sentido, utilizou-se a combinação das expressões em inglês ‘*competencies*’ com ‘*telework*’ e ‘*work virtual*’ para pesquisa ampla, bem como a expressão ‘*virtual competencies*’ para pesquisa nos títulos. Em português, foram utilizados os termos ‘teletrabalho’, ‘trabalho remoto’, ‘trabalho virtual’ combinados com o termo ‘competências’, além da combinação de ‘competência(s)’ com as expressões ‘virtuais’, a ‘distância’ e ‘eletrônicas’.

Foram obtidos 264 (duzentos e sessenta e quatro) resultados, dos quais foram considerados apenas aqueles da categoria artigos e, que, mencionassem competências para o exercício de atividades profissionais remotas, totalizando assim 16 (dezesseis) artigos. Dos 16 (dezesseis) artigos, 4 (quatro) são estudos de revisão de literatura e 12 (doze) estudos empíricos.

A categoria que realiza trabalho de forma remota cujas competências são mais estudadas é a dos profissionais que trabalham na modalidade de Educação a Distância (EaD), em especial os docentes. Dos artigos empíricos, 8 (oito) concentram-se nas competências necessárias a esses profissionais (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016). Desses, apenas um dos artigos trata exclusivamente das competências do pessoal de apoio administrativo e pedagógico ao ensino a distância (COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018). Um deles trata de profissionais de ensino *online* de forma ampla, incluindo desenvolvedores de tecnologia para a modalidade

e gestores, considerando também diferentes possibilidades do ensino não presencial, tanto de educação formal acadêmica quanto de *e-learning* corporativo (MEIRELLES *et.al*, 2017). Um dos estudos também realiza especificações diferenciadas na descrição de competências para tutores e gestores de tutoria (ALMEIDA; SANTOS, 2017).

O foco de estudos que tratam dos profissionais de ensino, entretanto, tem sido as competências necessárias aos docentes para que consigam desenvolver o processo ensino-aprendizagem na modalidade a distância de forma efetiva. Essa ênfase também pode ser constatada nos estudos de revisão de literatura, nos quais 2 (dois) dos 4 (quatro) artigos realizam levantamento de estudos que tratam das competências docentes para o ensino *online* (MATTAR *et.al*, 2020; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017). Isso demonstra ser essa uma atuação com crescente literatura acerca de competências para o trabalho em um contexto não presencial, especialmente pelo crescimento que a EaD vem experimentando, tendo já se consolidado como uma opção de ensino na graduação e pós-graduação.

O interesse pelas competências a serem desenvolvidas por professores que atuam no ensino a distância também evidencia que essas competências têm sido vistas como diferenciadas em relação à atuação dos professores no ensino presencial (ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018). Pode-se chegar a mesma conclusão para outras categorias e contextos profissionais, fato que justifica a realização de estudos para entender como as competências requeridas pelo trabalho se diferenciam quando este passa a ser feito de forma remota.

Outro grupo relevante que aparece nos estudos acerca de competências em trabalho remoto é o de gerentes e líderes de equipes virtuais (PEREIRA; FREITAS, 2019; MADUKA *et al.*, 2018; IULIA; DUMITRU, 2017). Um dos estudos empíricos realizados com professores no ensino remoto também se concentra na questão da liderança virtual, ao fazer uma interessante analogia em que equipara a atuação de docentes *online* a de líderes de equipes virtuais, neste caso, formadas pelos discentes das disciplinas que ministram. Assim, nesse estudo, embora a categoria profissional investigada seja de professores que utilizam plataformas e ferramentas de ensino *online*, as competências elencadas para esses profissionais são consideradas como competências de liderança virtual (VAN WART *et al.*, 2019).

Por fim, 2 (dois) dos estudos empíricos e 1 (um) de revisão de literatura tratam de competências necessárias para o teletrabalho considerando de forma mais ampla trabalhadores que realizam a modalidade. Dois deles enfatizam as competências com foco no desempenho de equipes virtuais (SCHULZE; KRUMM, 2017; KRUMM *et al.*, 2016). O outro trata de competências para o teletrabalho, incluindo diversos trabalhadores remotos de grandes

empresas mexicanas, com destaque para os da área de Tecnologia da Informação, responsáveis por também desenvolver e dar suporte ao trabalho realizado de modo remoto (SAPIÉN-AGUILAR *et.al*, 2016).

A partir das competências apontadas como necessárias ao trabalho remoto, pelos artigos selecionados, pôde-se reuni-las em 7 (sete) categorias: gerenciais, comunicativas, técnicas, sociais, tecnológicas, comportamentais e analíticas.

As competências da categoria ‘gerenciais’ são entendidas como habilidades de organização e planejamento do trabalho para o alcance dos resultados (MATTAR *et.al*, 2020). Foram relacionadas em 14 (quatorze) dos 16 (dezesseis) artigos, e incluem habilidades como: organização, autogerenciamento, disciplina, autonomia, iniciativa, gerenciamento de mudanças, presteza no atendimento de múltiplas demandas, objetivo direcionado, capacidade de tomar decisões, assumir responsabilidade e cumprir metas (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; MADUKA *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016; KRUMM *et al.*, 2016). As habilidades dessa categoria são consideradas muito importantes no teletrabalho, sendo inclusive classificadas como mais relevantes para trabalhadores virtuais do que para trabalhadores tradicionais (GUPTA; PATHAK, 2018; KRUMM *et al.*, 2016).

As competências ‘técnicas’ referem-se a competências específicas do trabalho realizado. Devido às características do ambiente de teletrabalho, essas competências precisam se encontrar bem sedimentadas de modo que possam ser transpostas para esse modo diferenciado de exercer as atividades laborais. Metade dos artigos mencionam de forma específica alguma competência técnica. Embora se refiram a estudos de categorias profissionais diferentes, as competências técnicas elencadas podem ser definidas como a demonstração do conhecimento e domínio dos conceitos e processos de trabalho, bem como sua aplicação ao contexto de trabalho remoto para alcance dos resultados (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017).

Competências do tipo ‘comunicativas’ recebem, também, grande destaque nos estudos sobre competências relevantes para o teletrabalho. Dos artigos analisados, 12 (doze)

mencionam, especificamente, habilidades de comunicação entre as competências que elencam para o trabalho remoto (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; MADUKA *et al.*, 2018; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; KRUMM *et al.*, 2016; SAPIÉN-AGUILAR *et.al*, 2016). Referem-se à habilidade de transmitir informações de forma adequada à situação e ao contexto de modo a se fazer entender (MATTAR *et.al*, 2020).

O interessante é que mesmo para aqueles artigos que não utilizam nenhuma palavra relacionada de forma explícita à comunicação nas competências por eles listadas, é possível verificar que o processo comunicativo é incluído dentro de alguma das competências relacionadas. Iulia e Dumitru (2017) mencionam a comunicação relacionada às competências de organização, cadeia de valor e tecnológicas. Almeida e Santos (2017), por sua vez, incluem a comunicação dentro das habilidades que classificam como socioafetivas. Já Meirelles *et.al* (2017) destacam as competências de colaboração e compartilhamento de conhecimento, que envolvem o processo comunicativo. Do mesmo modo, Beraldo e Maciel (2016) mencionam a competência de co-construir com o grupo, que também não pode prescindir de um adequado processo de comunicação. Assim, as competências de comunicação são basilares para a realização bem-sucedida de trabalho em contexto remoto – fato que tem sido corroborado por pesquisas que relacionam a comunicação e o desempenho de equipes virtuais (TAN *et al.*, 2019).

Embora o teletrabalho possa, em algumas situações, parecer uma atividade a ser desenvolvida de forma isolada, percebe-se pelos estudos, que tratam das competências no trabalho remoto, que as competências da categoria ‘sociais’ são também imprescindíveis nessa modalidade. Referem-se às habilidades de interação com outras pessoas (FERNANDES, 2013). Dentre as competências sociais mencionadas estão: relação de confiança, competência intercultural, gestão de conflitos, bom relacionamento interpessoal, compartilhamento de conhecimento, motivar a outros, cooperação e colaboração (SCHULZE; KRUMM, 2017; MADUKA *et al.*, 2018; IULIA; DUMITRU, 2017; PEREIRA; FREITAS, 2019; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES *et.al*, 2017; LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; KRUMM *et al.*, 2016). Todos os artigos, com exceção de um deles que foca na competência digital (SAPIÉN-AGUILAR *et.al*, 2016), fazem referência a algum tipo de habilidade social necessária ao desempenho do trabalho remoto (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*,

2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; MADUKA *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; SCHULZE ; KRUMM, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016; KRUMM *et al.*, 2016).

As habilidades de construir relacionamento com outros membros da equipe em contexto de trabalho remoto, de fato, têm sido consideradas como importantes contribuições para um melhor desempenho no trabalho (TAN *et al.*, 2019; VAN DER LIPPE; LIPPÉNYI, 2019). A interação social também se mostra importante para combater o isolamento em teletrabalho, promover a cooperação, assim como proporcionar o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades (VAN DER LIPPE; LIPPÉNYI, 2019; HART, 2016).

Por sua vez, as competências ‘tecnológicas’ se fazem presentes em 13 (treze) dos artigos analisados (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; KRUMM *et al.*, 2016; SAPIÉN-AGUILAR *et.al*, 2016). Referem-se à capacidade de compreensão das ferramentas tecnológicas, de como usá-las e da situação adequada para empregar cada uma delas (IULIA; DUMITRU, 2017). Uma vez que o próprio conceito de teletrabalho pressupõe a intermediação de ferramentas de tecnologia para sua realização, as habilidades de lidar, adequadamente, com tais ferramentas não poderiam deixar de ser imprescindíveis para os teletrabalhadores – tanto que os artigos que não as mencionam especificamente na lista de competências apresentadas no estudo, destacam o ambiente tecnológico que permeia o trabalho remoto como o contexto no qual as competências serão demonstradas e, portanto, defendem em sua argumentação a necessidade de compreensão e adequada utilização das ferramentas tecnológicas (MADUKA *et al.*, 2018; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016).

Já as competências ‘comportamentais’ são relacionadas às formas de agir das pessoas, revelando a suas atitudes (COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018). Mencionadas em 5 (cinco) artigos, reúnem um conjunto de habilidades e atitudes pessoais consideradas importantes para a atuação em teletrabalho, tais como: comprometimento, flexibilidade, assertividade, objetividade, paciência, versatilidade, bom senso, dinamismo, criatividade, aceitação e construção do novo, busca de novos conhecimentos, motivação e fazer a diferença

(CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; PEREIRA; FREITAS, 2019; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES *et.al*, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016).

Por fim, as competências ‘analíticas’ referem-se a habilidades de compreensão de questões críticas para prover um bom desempenho em diferentes processos de trabalho (KUGLER, 2017). São destacadas em 3 (três) artigos e envolvem: habilidades de raciocínio; compreensão global do trabalho; análise de dados, documentos e situações; e, resolução de problemas (COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES *et.al*, 2017; KRUMM *et al.*, 2016).

O Quadro 1, a seguir, demonstra o resultado sintético de cada competência para o trabalho remoto com sua descrição.

QUADRO 1 – COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO REMOTO POR CATEGORIAS

CATEGORIA	COMPETÊNCIAS DESCRITAS	AUTORES
Gerenciais	Gerenciais; Organização; Cadeia de valor; Auto gerenciamento; Planejamento; Gerenciamento do processo; Disciplina; Proatividade; Maturidade na gestão; Liderança; Habilidades de construção de equipes virtuais; Gerenciamento de mudanças; Desenho de processos e instrumentos; Iniciativa; Presteza no atendimento de diferentes demandas; Objetivo direcionado; Estilo de transformação; Capacidade de coordenação e monitoramento; Capacidade de tomada de decisão; Capacidade de cumprir metas de curto prazo; Execução ordenada de tarefas; Autodidática; Responsabilidade; Autonomia; Definição de metas; Orientação para solução.	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART <i>et al.</i> , 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; MADUKA <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016; KRUMM <i>et al.</i> , 2016.
Comunicativas	Habilidade de Comunicação; Comunicação; Competências comunicativas; Utilizar formas adequadas de comunicação; Boa comunicação; Comunicação virtual; Resposta a tempo a questões; Prestar informações solicitadas com rapidez e presteza; Escrever e-mails de forma clara e objetiva, transmitindo o que deseja para o destinatário, evitando ruídos ou falhas na comunicação; Comunicação eficaz; Capacidade de fornecer feedback constante; Usar os meios de comunicação de forma eficaz; Comunicar por escrito de forma compreensível e em um forma estruturada; Habilidades Comunicativas.	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART <i>et al.</i> , 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; MADUKA <i>et al.</i> , 2018; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; KRUMM <i>et al.</i> , 2016; SAPIÉN-AGUILAR <i>et.al</i> , 2016.

Técnicas	Competências e saberes específicos do trabalho a ser realizado; utilizar formas adequadas de realização do trabalho em contexto remoto; conhecer e aplicar bem os conceitos da área de trabalho; Conhecimento de negócios e mercado relacionados à área de trabalho; Conhecimentos sobre as atividades e rotinas; Competências Técnicas.	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017.
Sociais	Competências socioafetivas; Inteligência cultural; Sustentabilidade e ética; Relação de confiança; Competência intercultural; Gestão de conflitos; Competências sociais; Implementar interação; Atitude de cooperação e colaboração; Manter boas relações de trabalho; Ter sensibilidade multicultural para interagir com uma diversidade de pessoas; Habilidades sociais virtuais; Confiabilidade; Promoção de participação; Mediação no conteúdo dos fóruns; Promoção de espaços de socialização; Promoção de espaços de discussão; Promoção de criticidade; Bom relacionamento interpessoal; Capacidade de gerenciar equipe multicultural; Capacidade de construir confiança ; Capacidade de resolver conflitos; Socioafetivas; Compartilhamento de conhecimento; Colaboração com os colegas de trabalho; Co-construir com o grupo; Motivar outros membros da equipe.	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART <i>et al.</i> , 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; MADUKA <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016; KRUMM <i>et al.</i> , 2016
Tecnológicas	Habilidades tecnológicas; Competências tecnológicas; Competências em Mídia; Demonstrar domínio amplo de uso e seleção de TIC relevante para o processo; Adaptar-se facilmente ao uso de tecnologias de comunicação e informação; Conhecimento da tecnologia necessária ao trabalho; Uso correto da plataforma virtual; Incorporação de novas tecnologias e recursos inovativos; Utilização de ferramentas da internet; Interesse em aprender novas tecnologias; Aprender efetivamente a usar novas tecnologias; Trabalhar de forma eficaz com computadores e mídia digital; Competência digital; Domínio tecnológico; Domínio de multimídia; Habilidades informacionais.	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART <i>et al.</i> , 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; KRUMM <i>et al.</i> , 2016; SAPIÉN-AGUILAR <i>et.al</i> , 2016.
Comportamentais	Competências pessoais; Comprometimento; Flexibilidade; Competências Comportamentais; Assertividade; Objetividade; Paciência; Versatilidade; Criatividade e inovação; Bom senso; Dinamismo; Aceitação do novo; Busca de novos conhecimentos; Motivação; Fazer a diferença; Construir o novo.	CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; PEREIRA; FREITAS, 2019; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; BERALDO; MACIEL, 2016)

Analíticas	Capacidade de analisar as documentações recebidas; Rapidez de raciocínio; Análise e solução de problemas; Análise e interpretação; Analisar os dados de forma eficaz; Obter uma compreensão das tarefas dos outros; Mostrar habilidades analíticas.	COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; KRUMM <i>et al.</i> , 2016).
-------------------	---	---

Fonte: Elaboração da autora (2021)

A análise das competências para o trabalho remoto apontadas pela literatura permitiu sintetizar o conhecimento já construído, obtendo assim um norte, a fim de subsidiar o desenvolvimento desta pesquisa e o avanço na construção teórica da temática. Além disso, foi possível identificar um amplo campo de possibilidades quando se trata do estudo de competências em teletrabalho, tanto em diferentes grupos profissionais, quanto em diferentes contextos organizacionais, sobretudo, diante de um cenário que se mostra favorável à ampliação de formas de trabalho cada vez mais virtualizadas e desatreladas de um ambiente físico específico.

As categorias de competências mais relevantes para o trabalho remoto, apontadas pela literatura e apresentadas no Quadro 1, embasaram o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, que permitiu a investigação da relação entre o teletrabalho e desenvolvimento de competências no contexto organizacional público. Além disso, elas também subsidiaram a discussão dos resultados encontrados, na perspectiva de que as competências são manifestadas na prática, bem como desenvolvidas e aperfeiçoadas no contexto organizacional e nas interações que o cercam.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza e Tipo da Pesquisa

Em consonância com os objetivos propostos esta pesquisa possui caráter qualitativo, uma vez que buscou investigar o fenômeno das competências em teletrabalho, a partir da análise de situações cotidianas de pessoas que desenvolvem suas atividades em uma organização pública, utilizando-se da modalidade não presencial. A pesquisa qualitativa é recomendada para a análise de como as organizações e pessoas se apresentam (GODOY, 1995).

Quanto aos objetivos, de acordo com a classificação de Raupp e Beuren (2004), a natureza desta pesquisa é tanto exploratória quanto descritiva. As pesquisas de caráter exploratório permitem se familiarizar com um tema, aumentar a compreensão acerca dele e proporcionar a sua investigação sob novas lentes (RÉVILLION, 2003). Podem ainda possibilitar a reunião de subsídios que permitam o desenvolvimento de novas pesquisas de outra natureza sobre o mesmo assunto (RAUPP; BEUREN, 2004). O enfoque exploratório se justifica devido a necessidade de estabelecer uma maior compreensão das competências necessárias ao trabalho remoto, considerando seus desafios e peculiaridades, uma vez que, especialmente no Brasil, há poucos estudos sobre o tema, sendo a maioria deles concentradas em uma única categoria profissional - professores do ensino a distância (MATTAR *et.al*, 2020; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; ALMEIDA; SANTOS, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016). Há, portanto, diversos outros contextos de desenvolvimento de atividades remotas que precisam ser melhor entendidos em relação às competências que demandam dos profissionais que neles atuam. Por sua vez, o enfoque descritivo da pesquisa permite a descrição das características específicas de determinado objeto de estudo, em especial de situações que possam ter implicações práticas, caso desta pesquisa, baseada em um dado contexto organizacional (GODOY, 1995).

Em relação aos procedimentos, uma vez que a pesquisa busca investigar fenômenos atuais a partir de um contexto real no qual estejam se desenvolvendo (GODOY, 1995), mostrou-se relevante analisar uma organização em que o teletrabalho estivesse sendo utilizado, a fim de investigar as competências para essa modalidade laboral. As informações colhidas podem, assim, aumentar o conhecimento sobre o fenômeno e auxiliar na resolução de problemas, permitindo o avanço da teoria e inspirando investigações semelhantes, ou de outra natureza, em novos contextos (DELAURIERS; KERISTI, 2008).

3.2 Unidade de Análise e Sujeitos de Pesquisa

Esta pesquisa teve como unidade de análise o Ministério Público Trabalho (MPT) – ramo do Ministério Público da União (MPU), a quem compete a fiscalização e defesa dos direitos sociais trabalhistas garantidos constitucionalmente, atuando junto à Justiça do Trabalho na promoção de Ação Civil Pública para defesa desses direitos e na mediação das relações entre empregados e empregadores (BRASIL, 1993).

O MPT é composto pela Procuradoria Geral do Trabalho (PGT), sediada em Brasília, e por 24 (vinte e quatro) regionais, que abrangem todas as unidades da federação. A pesquisa de campo foi realizada em duas dessas regionais, que correspondem aos estados do Maranhão e Piauí. Além do MPT são ramos do MPU: o Ministério Público Federal, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

A escolha do MPT se deveu a vinculação da pesquisadora à instituição como servidora, em consonância assim com a proposta do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), de que as organizações de origem dos mestrandos sejam espaços para realização de pesquisas empíricas da dissertação e de compartilhamento dos resultados (PROFIAP, 2021). A seleção das regionais também se deveu às conexões da pesquisadora que pertence a unidade vinculada a uma delas (Maranhão), que abrange 42 (quarenta e dois) municípios do leste do Estado, mas que funciona provisoriamente nas instalações físicas da sede da outra regional (Piauí), desde 2019.

Além disso, o MPT implantou o regime de teletrabalho no ano de 2017 e, desde então, vem tentando aperfeiçoar o modelo, bem como possui política de gestão de pessoas baseadas em competências – fato que pôde permitir estabelecer relações entre a gestão do teletrabalho e competências, trazendo resultados tanto para o órgão quanto para o avanço teórico proposto por esta pesquisa.

Os sujeitos de pesquisa foram servidores lotados nas duas unidades regionais selecionadas que realizam teletrabalho. A escolha dos participantes foi realizada com base nas planilhas mensais, de livre acesso, disponibilizadas no portal da transparência do MPT, as quais listam todos os servidores do órgão que realizaram teletrabalho no mês correspondente. Foram convidados os servidores que realizaram o teletrabalho, nas duas regionais selecionadas, nos seis meses anteriores ao envio do convite.

Considerou-se o risco, pelo período de teletrabalho selecionado, de que o contexto da pandemia pudesse se destacar no caso de participantes que tivessem iniciado o teletrabalho em decorrência dela. Entretanto, considerando que a pandemia geraria impactos no

desenvolvimento das atividades em teletrabalho, mesmo no caso de servidores que já o exerciam e, que, a situação pandêmica já perdurava por mais de um ano quando do envio dos convites, optou-se por convidar, também, potenciais participantes que iniciaram o trabalho remoto durante o período pandêmico. Isso permitiu a inclusão da perspectiva de quem tivesse menos tempo em teletrabalho e que necessitou mais abruptamente lidar com novas exigências, que poderiam de igual modo se refletir na necessidade de desenvolvimento de competências específicas.

Para equilibrar as diferenças de perspectivas, optou-se por delimitar o convite aos ocupantes dos cargos que concentram a maior parte dos servidores do órgão, bem como abarcavam quase a totalidade dos que exerciam ou exerceram teletrabalho antes da pandemia nas regionais estudadas, conforme a análise das planilhas de teletrabalho anteriores a março de 2020. Cabe aqui observar que os servidores ocupam cargos com denominação de vinculação ao MPU, uma vez que o concurso para todos os quatro ramos do MPU é realizado de forma única, sendo possível ainda a movimentação dos servidores entre os ramos, por processos de remoção.

Os cargos selecionados foram: Analista do MPU/Direito (ao qual para os fins desta pesquisa se equívaleu para o convite os ocupantes de cargo exclusivamente em comissão de Assessor Jurídico, por semelhanças de atividades desempenhadas), Analista do MPU/Gestão Pública e Técnico do MPU/Administração. Entre os 34 (trinta e quatro) servidores que exerceram ou exerciam teletrabalho antes da pandemia, nas duas regionais, entre abril de 2017 e fevereiro de 2020, apenas 2 (dois) deles não eram ocupantes de um desses 3 (três) cargos.

A partir de março de 2020 todos os servidores das regionais - 73 (setenta e três) no Maranhão e 64 (sessenta e quatro) no Piauí - aparecem em teletrabalho nas planilhas, mesmo os que exercem cargos de atribuições predominantemente externas, incompatíveis na maioria das situações com o regime de teletrabalho (como ocupantes do cargo Técnico do MPU/Segurança Institucional e Transporte), pois necessitaram ao menos realizar revezamentos ou rodízios, para evitar aglomerações. Daí limitou-se o convite aos que exercem atividades semelhantes aos que já realizavam teletrabalho, que totalizavam 74 servidores.

QUADRO 2 – QUANTITATIVO DE SERVIDORES EM TELETRABALHO

Regionais do MPT	Período	Servidores em Teletrabalho*	Ocupantes dos Cargos Selecionados
Maranhão e Piauí	2017-2020**	34	32
	2020***	137	74

*Considera-se em teletrabalho o servidor que aparece ao menos em uma das planilhas mensais ao longo do ano

** Até fevereiro de 2020

*** A partir de março

Fonte: Elaboração da autora (2021) com base em dados disponíveis em <https://mpt.mp.br/MPTransparencia/pages/portal/teletrabalho.xhtml>. Acesso em: abr. 2021

O convite para pesquisa foi enviado por e-mail, individualmente, a cada um dos potenciais participantes, escolhidos conforme os critérios detalhados, resultando assim em 74 (setenta e quatro) convites (excluindo-se esta pesquisadora, que também é ocupante de um dos cargos selecionados para a pesquisa), dos quais 27 (vinte e sete) aceitaram participar. Dentre os participantes, 11 (onze) já possuíam experiência de teletrabalho anterior à pandemia, enquanto 16 (dezesesseis) passaram a realizar teletrabalho como consequência dela.

Para cada participante foi definido um código para preservar a sua identidade. Os que já realizavam teletrabalho aparecem enumerados de 1 a 11, seguidos da sigla AP, significando antes da pandemia; por sua vez, os que iniciaram o teletrabalho no período de pandemia aparecem enumerados de 1 a 16, seguidos da sigla DP, significando durante a pandemia.

3.3 Métodos e Procedimentos de Coleta dos Dados

Em pesquisa qualitativa é recomendável a utilização de diferentes métodos de coletas de dados, fundamento denominado triangulação de dados, na busca por uma maior compreensão do fenômeno estudado. A utilização de diferentes fontes de evidências, bem-organizadas, com uma adequada relação estabelecida entre elas, o problema investigado e as conclusões formuladas, permite trazer à pesquisa maior profundidade (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Nesse sentido, esta pesquisa utilizou-se de duas fontes de evidências, as quais, ao final, foram relacionadas em uma análise conjunta. A primeira delas foi composta por documentos, disponíveis na intranet e rede mundial de computadores, sendo de livre acesso aos interessados, produzidos pela organização investigada, que orientam: o regime de teletrabalho; a política de gestão de pessoas, com foco na gestão por competências; e, programas de desenvolvimento institucionais. A análise documental objetivou entender o contexto em que o trabalho remoto é desenvolvido, além de verificar se preocupações com competências específicas para a modalidade emergem desses conjuntos de dados.

A segunda fonte de evidências consistiu em entrevistas, por meio de roteiro semiestruturado, produzido com base na fundamentação teórica desenvolvida para esta pesquisa. As entrevistas foram realizadas durante o mês de junho de 2021, conduzidas em meio virtual, devido às restrições decorrentes da pandemia de COVID-19 e à participação de

servidores de diferentes localidades, em horários agendados, por meio de aplicativo de videoconferência, mediante apresentação prévia de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), disponibilizado por e-mail, em formato de formulário eletrônico, que permitiu ao participante registrar a ciência do documento e realizar a opção de autorização ou não de gravação de imagem e/ou voz.

As entrevistas foram gravadas, após a autorização do participante, e depois transcritas para posterior análise. A duração média de cada entrevista foi de 16 (dezesesseis) minutos. Todos os 27 (vinte e sete) participantes autorizaram a gravação, sendo que 21 (vinte e um) autorizaram a captação de imagem e voz e 06 (seis) apenas de voz. As informações foram utilizadas somente para os objetivos da pesquisa e tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade. As gravações foram destruídas após a transcrição das entrevistas, de modo a mitigar possíveis riscos de acessos indevidos e violações.

Durante as entrevistas ocorreu apenas uma situação de interrupção de uma delas, decorrente de limitações inerentes ao meio virtual, relativa à falha de conexão à internet. Houve, assim, uma breve pausa enquanto a pessoa que participava retomava sua conexão, tendo a entrevista, após o retorno, prosseguido sem mais intercorrências.

O projeto de pesquisa foi submetido à análise do Comitê em Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Piauí (CEP/UFPI). A pesquisa foi conduzida, assim, seguindo todos os preceitos éticos e legais, conforme estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos e autorização do Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI/CAFS (Parecer 4.799.578). Os documentos e informações coletados na pesquisa permanecerão arquivados por no mínimo 5 (cinco) anos, com exceção das gravações das entrevistas, cujos arquivos foram mantidos apenas por um mês, tempo necessário à coleta e às transcrições. A guarda dos documentos e informações ficou a cargo da pesquisadora responsável, mantidos em arquivos eletrônicos em computador pessoal, armazenados apenas de forma local, pelo tempo estipulado, quando então serão definitivamente excluídos.

3.4 Instrumento de Pesquisa

A fim de investigar as competências específicas a serem desenvolvidas no contexto de trabalho remoto, em um primeiro momento, houve a necessidade de identificar as competências apontadas pela literatura como necessárias à modalidade laboral, conforme se apresentou no item 2.5, seguindo o caráter exploratório desta pesquisa e visando a uma maior aproximação do

assunto. Portanto, consistiu na revisão de literatura sobre competências para o trabalho em contextos não presenciais, a partir da qual se chegou à síntese proposta no capítulo anterior, em que tais competências foram classificadas em 7 (sete) categorias: gerenciais, comunicativas, técnicas, sociais, tecnológicas, comportamentais e analíticas.

Essas categorias serviram de base para desenvolvimento do instrumento de coleta de dados – roteiro de entrevista (Apêndice B) – a fim de verificar em um contexto institucional público a relação teletrabalho e desenvolvimento de competências (Apêndice C). A revisão da literatura se coaduna com a pesquisa qualitativa, uma vez que esta pode se beneficiar também do desenvolvimento prévio de categorias que orientem a coleta e a análise de dados, sem, entretanto, impedir que novas categorias possam ser posteriormente incorporadas (GOMES, 2001).

O roteiro de entrevista utilizado foi do tipo semiestruturado, no qual as perguntas são definidos de forma prévia, a partir das fontes teóricas consultadas, porém permite que os participantes respondam de forma livre (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998).

3.5 Análise dos Dados

A partir do levantamento dos documentos organizacionais atinentes ao teletrabalho e à gestão de pessoas por competências, buscou-se compreender como se desenhou a implantação e desenvolvimento dos dois processos na instituição. Ao mesmo tempo, o olhar se voltou para a busca de intersecção entre as duas temáticas, dentro dos normativos institucionais selecionados, de modo a entender se a organização em algum momento evidencia a necessidade de pensar de forma conjunta teletrabalho e competências.

Em relação às entrevistas, utilizou-se da análise de conteúdo cujas etapas, segundo Bardin (2011), envolvem: pré-análise, exploração do material e por fim, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A fase de pré-análise consistiu, justamente na escolha do que seria analisado, orientada pelos objetivos da pesquisa e pela construção do quadro teórico norteador. Após a transcrição das entrevistas, inicia-se a fase de exploração do material, procurando-se destacar os desafios mais recorrentes em teletrabalho mencionados pelos participantes, reunindo-os em categorias. Em seguida, houve a busca por identificar as competências que foram consideradas pelos participantes como mais necessárias no contexto de trabalho de remoto.

No tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foram estabelecidas relações entre os desafios apontados pelos participantes e o desenvolvimento de competências em

teletrabalho, que poderiam, justamente, auxiliar no enfrentamento dos desafios, comparando-as com as competências mais relevantes para o teletrabalho, identificadas nos estudos teóricos, conforme apresentadas no Quadro 1.

Por fim, a triangulação das fontes de evidências (documentos e entrevistas), como um importante fundamento na pesquisa qualitativa, permitiu convergir diferentes informações em uma análise conjunta, de modo a ter um panorama mais completo do contexto estudado (DENZIN; LINCOLN, 2006), proporcionando à instituição sugestões de como olhar de forma relacionada para os temas teletrabalho e competências.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo foram apresentados os resultados da análise documental e das entrevistas, bem como as discussões deles decorrentes, fundamentadas na literatura e entremeadas pelos processos vivenciados na organização, referentes às intersecções dos temas teletrabalho e competências.

4.1 Análise Documental

4.1.1 Documentos Normativos do Teletrabalho

O teletrabalho tem início efetivamente no MPT a partir de projeto piloto, implantado através da Portaria PGT 100/2016, após a regulamentação do teletrabalho em fase experimental pelo MPU (MPU, 2015). As bases para a futura implantação do teletrabalho no MPT começam a ser construídas a partir do Planejamento Estratégico 2007/2009 da instituição, que embora não mencione especificamente teletrabalho, estabelece a meta de desenvolvimento de um sistema digital de gestão de procedimentos finalísticos e administrativos, de modo a não mais utilizar processos em papel (HERINGER, 2017). No momento da implantação do teletrabalho em experiência piloto, a estrutura digital já estava em pleno funcionamento, de modo que não havia mais praticamente necessidade de movimentação de processos físicos.

Inicialmente, o teletrabalho ficou restrito a alguns poucos setores e unidades, embora já houvesse algumas situações isoladas de autorizações de teletrabalho, como demonstra a própria Portaria 100/2016, ao afirmar que casos de teletrabalho anteriormente autorizados seriam mantidos, desde que não conflitantes com as novas diretrizes (MPT, 2016). Gradativamente, novas unidades vão sendo incorporadas ao projeto piloto de teletrabalho do MPT.

As unidades regionais nas quais se desenvolveram esta pesquisa foram incluídas no projeto piloto de teletrabalho em abril (sede da PRT 16ª Região – Maranhão), maio (sede da PRT 22ª Região – Piauí e Municípios da PRT 16ª Região – Maranhão) e junho de 2017 (Municípios de da PRT 22ª Região – Piauí) (MPT, 2017a; MPT, 2017b; MPT, 2017c).

Nesse mesmo ano de 2017, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), havia regulamentado o teletrabalho em todo o âmbito do Ministério Público brasileiro com a Resolução 157/2017, buscando utilizá-lo como um mecanismo de gestão de pessoas, promovendo a atração de servidores, além da motivação e comprometimento destes com a instituição, em consonância, assim, com os objetivos que as organizações pretendem gerar na

área de gestão de pessoas com o teletrabalho, conforme indica a literatura (ANDRADE, 2020; FARIA, 2020; NASCIMENTO, 2020; WEINBAUM *et al.*, 2018; SILVA, G. F. F 2014; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; ROCHA; AMADOR, 2018; LIMA, M. S. B. 2018; HAMBLY; LEE, 2018; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; NOHARA *et al.*, 2010; LISTER; HARNISH, 2019; JONES, 2017; ALVES, 2020). O Quadro 3, a seguir, elenca alguns pontos importantes do documento.

QUADRO 3 – IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO

Condições Possibilitadoras do Teletrabalho	Avanço Tecnológico Implantação do Processo Eletrônico Equiparação Jurídica ao Trabalho Presencial Experiências de Teletrabalho Bem Sucedidas Multiplicidade de Tarefas, Contextos e Condições de Trabalho
Retornos Esperados para a Organização	Eficiência Maior Produtividade Racionalização de Custos Cultura de Resultados Efetividade na Prestação dos Serviços Atração, Motivação e Comprometimento de Servidores Estímulo ao Desenvolvimento de Talentos e Inovação
Retornos Esperados para os Servidores	Economia de Custos Economia de Tempo Opções para Servidores com Restrições de Locomoção Aumento de Qualidade de Vida Respeito a Diversidade de Servidores
Retornos Esperados para a Sociedade	Contribuição Socioambiental Atendimento ao Interesse Público
Critérios para Realização do Teletrabalho	Atribuições com Desempenho Objetivamente Mensurável Quantidade máxima de 50% dos Servidores por Unidade Manutenção da Capacidade Plena de Setores de Atendimento
Vedações para o Exercício de Teletrabalho	Contraindicações por Motivo de Saúde Recebimento de Penalidade Disciplinar
Critérios de Prioridade entre Servidores	Deficiência Filhos, Cônjuge ou Dependentes com Deficiência Gestantes e Lactantes Demonstração de Comprometimento Habilidades de Autogerenciamento do Tempo e Organização Licença para Acompanhamento de Cônjuge
Requisitos para Início do Teletrabalho	Estipulação de Metas de Desempenho Elaboração de Plano de Trabalho Individualizado
Deveres em Teletrabalho	Cumprir a Meta de Desempenho Estabelecida Atender a Convocações de Comparecimento ao Órgão Manter Telefones de Contato Ativos em Dias Úteis Manter a Chefia Informada da Evolução do Trabalho Reunir-se Periodicamente com a Chefia Retirar Processos e Documentos Mediante Assinatura Preservar o Sigilo de Dados Acessados de Forma Remota
Vedações em Teletrabalho	Utilizar Terceiros para o Cumprimento das Metas Contatos com Partes ou Advogados

Fonte: Elaboração da autora (2021) com base na Resolução CNMP 157/2017

Um aspecto bastante interessante evidenciado no Quadro 3 está que, entre os critérios de prioridade para a realização de teletrabalho, encontram-se a demonstração de competências de comprometimento, autogerenciamento do tempo e organização. Essas competências

explicitamente citadas no documento como geradoras de prioridade na elegibilidade ao teletrabalho entre servidores que as demonstrem, foram encontradas também citadas na literatura entre as competências mais relevantes para o teletrabalho e encontram-se em destaque no Quadro 1, nas categorias de competências gerenciais e comportamentais.

Outro ponto ressaltado no documento é que as áreas de gestão de pessoas das unidades podem auxiliar na identificação dos servidores, cujo perfil possa estar mais alinhado com o desempenho de atividades em regime de teletrabalho. Além disso, deve ser promovida a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho por meio de capacitações. Daí, também, a importância de que as competências mais necessárias ao teletrabalho possam ser identificadas, para que essa avaliação possa ser mais efetiva e que haja, também, um planejamento da organização para o desenvolvimento dessas competências pelos servidores que se interessem ou necessitem realizar suas atividades em teletrabalho.

A resolução do CNMP evidencia, ainda, que o teletrabalho não deve obstruir o convívio social e laboral, assim como a cooperação, integração e participação do servidor. Exige também a fixação de comparecimento presencial mínimo por ano para que a cultura organizacional não deixe de ser vivenciada. Essa preocupação demonstra a necessidade de que o teletrabalho preserve o trabalho em equipe. Para isso se mostra necessário o desenvolvimento de habilidades sociais e comunicativas direcionadas a esse contexto remoto, conforme se evidencia na literatura (SCHULZE; KRUMM, 2017; MADUKA *et al.*, 2018; IULIA; DUMITRU, 2017; PEREIRA; FREITAS, 2019; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES *et.al*, 2017; LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; KRUMM *et al.*, 2016).

Posteriormente à Resolução do CNPM, o MPU edita a Portaria 39/2017, regulamentando o teletrabalho em seu âmbito, com texto bastante semelhante ao da referida Resolução. Como diferenciais importantes de serem ressaltados nesta análise, a Portaria do MPU acrescenta as seguintes vedações ao teletrabalho, além das já previstas pelo CNMP: servidores que não possuam o mínimo de 12 de meses de exercício no MPU e servidores que possuam subordinados, a menos que haja autorização expressa da chefia imediatamente superior. São acrescentadas, ainda, nas prioridades para o teletrabalho: servidores em jornada reduzida por motivo de saúde e idosos (este incluídos apenas em uma alteração de 2019 à Portaria). Nos deveres é acrescido o de realização do teletrabalho dentro da mesma localidade de lotação, abrindo-se, contudo, a possibilidade de autorização para que o servidor exerça o teletrabalho em outro município.

O comparecimento mínimo recomendado pelo CNMP é fixado pelo MPU em dois dias por mês (dispensável no caso de utilização do teletrabalho para substituição da licença para acompanhamento de cônjuge) e as metas para servidores em teletrabalho, a ser definidas pela chefia imediata, em consenso com os servidores, são fixadas em no mínimo iguais as metas do trabalho presencial, podendo ainda ser majoradas em até vinte por cento. O cumprimento das metas equivale-se ao cumprimento da jornada (MPU, 2017).

Após a Portaria do MPU, o MPT publica a Portaria nº 901/2017, na qual adequa a regulamentação do teletrabalho no âmbito do MPU às suas necessidades e especificidades. Entre esses pontos específicos estão: a consideração de que o teletrabalho em fase piloto havia resultados em ganhos institucionais e em qualidade de vida dos servidores, de acordo com avaliação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT; a fixação em trinta por cento do limite de servidores em teletrabalho simultâneo por unidade de lotação; autorização para que as reuniões periódicas de acompanhamento do teletrabalho com a chefia possam ser realizadas por telefone ou videoconferência; a estipulação de limites temporais para as atividades em teletrabalho - segunda a sexta-feira, das 7:00h às 21:00h; avaliação trimestral do teletrabalho (MPT, 2017d).

Entre os pontos específicos é interessante que o teletrabalho tenha sido avaliado dentro de pesquisa do Programa de Qualidade Vida no Trabalho do MPT como um dos elementos que contribuíram para um maior bem-estar dos servidores. Outro ponto interessante é a delimitação de um período temporal para o exercício do teletrabalho, que ao mesmo tempo que oferece flexibilidade, busca levar o servidor a estabelecer melhor organização do seu teletrabalho, não comprometendo seu horário de descanso noturno nem os seus finais de semana, ainda que, como os acessos aos sistemas do MPT são disponíveis de forma interrupta devido a necessidade de atendimento de plantões e situações emergenciais, essa delimitação por si só pode não ser efetiva para resguardar a ampliação do trabalho para além dos horários recomendados. Entretanto, constitui-se em um bom parâmetro (MPT, 2017d).

Em fevereiro de 2020, o MPU publica a Portaria 44/2020 de regulamentação do teletrabalho, que substitui integralmente a Portaria 39/2017. A principais mudanças incorporadas pela nova portaria são:

- Retirada da vedação de tempo mínimo de exercício de 12 meses no MPU para autorização de teletrabalho;
- Adicionada a vedação de teletrabalho para cargos de natureza e atribuições incompatíveis com o trabalho remoto;

- Adicionada a vedação de teletrabalho a servidores fora do país (exceto em caso de licença para acompanhamento de cônjuge);
- Modificação do limite máximo de servidores da unidade em teletrabalho de cinquenta por cento para vinte por cento, por dia;
- A produtividade em teletrabalho passa a ser obrigatoriamente vinte por cento maior em relação à presencial;
- Modificação da vedação de contato com partes e advogados para vedação de exposição de dados acessados a partes e advogados;
- Aumento do comparecimento mínimo presencial de duas para quatro vezes por mês;
- Diminuição da instância hierárquica que permite o afastamento do servidor em teletrabalho da localidade de lotação, quando for dentro do mesmo Estado da federação;
- Vedação de exercício de cargo de direção ou chefia a servidores em teletrabalho, em situação de afastamento do município sede de sua unidade de lotação.

Algumas das modificações introduzidas pela nova regulamentação do teletrabalho no MPU facilitam o teletrabalho, como: a retirada de tempo mínimo de exercício para candidatar-se a modalidade; a retirada de vedação de contato com o público externo, deixando mais perceptível que o que deve ser resguardado é o acesso de terceiros a informações sensíveis (risco maior para as organizações no teletrabalho, conforme WEINBAUM *et al.*, 2018), sem impossibilitar, contudo, um possível atendimento orientativo ou de prestação de informações; e, diminuição do trâmite para autorização do teletrabalho fora do município de lotação.

Por outro lado, outras medidas passaram a dificultar a concessão de teletrabalho, como a diminuição do limite de servidores em teletrabalho simultâneo por unidade, de cinquenta para vinte por cento. Algumas dessas medidas mais rígidas já eram utilizadas na gestão do teletrabalho, de modo que sua oficialização documental parece apenas respaldar o que já ocorria, na prática, em grande partes dos casos, como: a vedação de cargos de chefia ou direção a servidores que se encontram em teletrabalho fora do município de lotação; a produtividade em teletrabalho maior que em trabalho presencial (embora houvesse a diretriz de que fosse no mínimo igual, a permissão para que fosse até vinte por cento maior norteava os acordos entre servidores e chefias, quase sempre respaldando a necessidade de maior produtividade no teletrabalho); o aumento do comparecimento mínimo presencial por mês para quatro vezes (o maior tempo concedido a servidores para teletrabalhar continuamente nas regionais estudadas,

por exemplo, gira em torno de duas a três semanas mensais, tendo o servidor que comparecer pelo menos uma semana no mês).

A nova regulamentação, entretanto, publicada em fevereiro de 2020, não pôde ser plenamente iniciada, uma vez que logo depois teve início a pandemia de COVID-19, que compeliu a quase totalidade das atividades a serem exercidas integralmente em regime de teletrabalho, com as atividades presenciais sendo retomadas de forma gradativa, ainda com avanços e recuos do seu restabelecimento, conforme a situação pandêmica se apresenta no momento em cada localidade. Nesse sentido, o MPT, por exemplo, não chegou a disponibilizar sua regulamentação específica com base na nova regulamentação do MPU. Um ponto, pelo menos, necessitaria ser ajustado: a diminuição de trinta para vinte por cento dos servidores em teletrabalho por unidade (MPT 2017d).

Para adequar-se à situação de pandemia, houve, então, a necessidade de disponibilizar novos normativos temporários que vigorassem para esse momento específico. O teletrabalho foi determinado como a forma padrão de trabalho para servidores e estagiários e as unidades do MPT deveriam elaborar escalas de prontidão entre os servidores para casos de necessidade de comparecimento presencial (MPT, 2020a). Essa decisão permitiu a continuidade da prestação dos serviços à sociedade pelo MPT, ao mesmo tempo que atendeu às necessidades sanitárias de afastamento social, equilibrando o atendimento a diferentes interesses sociais que se apresentaram nesse momento pandêmico (MENEZES; RIBEIRO, 2021).

A retomada das atividades presenciais seria realizada de forma gradativa, havendo possibilidade de regressão, conforme a situação pandêmica em cada localidade, utilizando-se, inicialmente, de escala de revezamento entre servidores de forma semanal, com jornada diária presencial de quatro horas e o restante da jornada em teletrabalho. Os atendimentos à população permaneceriam sendo realizados preferencialmente de forma remota, bem como as audiências e reuniões por videoconferências. Servidores de grupo de risco seriam mantidos em teletrabalho exclusivo: maiores de 60 anos, pessoas com deficiências, pessoas com doenças crônicas, gestantes e lactantes (MPT, 2020b).

Essa conjuntura engendrou diversas novas situações em relação ao teletrabalho. Desse modo, todos os servidores precisaram ser inseridos no teletrabalho, inclusive, aqueles que nunca o haviam experimentado e mesmo os que possuíam atribuições até então consideradas incompatíveis com o trabalho remoto. Caso daqueles que secretariavam audiências e realizavam atendimento ao público, ambas atividades consideradas não passíveis de serem feitas em teletrabalho, conforme documento orientativo do MPT (MPT, 2017e), sendo até mesmo o contato com o público externo vedado a servidores em período de teletrabalho, até

bem pouco antes do início da pandemia. Diante do novo contexto esses são exemplos de atividades que sofreram adaptações para serem exercidas de forma remota, com normativos que agora indicam que assim sejam mantidas, preferencialmente, enquanto perdura a situação pandêmica (MPT, 2020b). Outra situação que a pandemia proporcionou foi a experiência de teletrabalho daqueles que possuem cargos de chefia de forma ampla. Embora não totalmente vedado a esses servidores, pois é possível haver uma autorização para que gestores atuem em teletrabalho, conforme os normativos, essa não era uma prática muito usual e na maioria dos casos rotulada como inviável.

É provável, diante dessas novas perspectivas, que a última regulamentação do teletrabalho no MPU, editada pouco antes da pandemia, inclusive restringindo a porcentagem de servidores em teletrabalho, precise ser até mesmo revista. Assim, ficam abertas as possibilidades de repercussões dessas novas experiências sobre possíveis futuras normatizações relacionadas ao teletrabalho dentro do órgão, considerando que há indicativos de que elas mantiveram a efetividade da prestação de serviços para a sociedade, em alguns casos com aumento de produtividade, acompanhada de economia de custos (MENEZES; RIBEIRO, 2021).

4.1.2 Documentos Normativos de Gestão por Competências

Em levantamento do TCU, realizado em 2013, em 330 (trezentas e trinta) organizações da administração pública federal, o MPT apareceu classificado como em fase inicial na maioria das práticas relacionadas a gestão por competências, encontrando-se estas ainda no nível da pretensão ou em fase de planejamento (TCU, 2013).

A busca por adotar uma gestão por competências no Ministério Público brasileiro passa a se evidenciar em 2014, a partir do documento Acordo de Resultados da “Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências”, como parte do planejamento estratégico do CNMP 2011-2015. Nele, todas as unidades do Ministério Público se comprometem a implantar modelos de gestão por competências em suas estruturas organizacionais, visando à profissionalização da gestão, com fomento à cultura de resultados e ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CNMP, 2014).

O MPT, um pouco antes da assinatura desse compromisso, havia já instituído um grupo de trabalho, através da Portaria PGT 523/2014, para desenvolver a etapa de mapeamento de competências do projeto de implantação de gestão por competências. Os benefícios esperados para o MPT com o projeto eram: criação de planos de desenvolvimento e capacitação; aumento

da meritocracia e melhoria do clima organizacional; melhora do sistema de remoção; formulação de diagnósticos de competências necessárias. Para a sociedade eram esperados os seguintes benefícios: difusão à sociedade dos valores e práticas do MPT; maior eficácia na prestação de serviços; desenvolvimento de novos serviços e soluções (MPT, 2017f).

A primeira etapa do projeto foi realizada ao longo do ano de 2015, por meio de análise de documentos e entrevistas com servidores da PGT e de uma regional. Em seguida, a primeira versão de competências mapeadas foi levada para grupos de discussão em outras 5 (cinco) regionais do MPT (uma em cada região do Brasil). A nova versão de competências surgida, a partir desses grupos, foi submetida em questionários eletrônicos a todos os integrantes do MPT no Brasil, obtendo uma participação de 932 respondentes, dos quais 409 preencheram a totalidade do questionário. O mapeamento na primeira etapa se concentrou nas competências organizacionais, comuns e gerenciais (MPT, 2017f).

Dentro da conceituação atribuída pelo órgão, as competências organizacionais são definidas como representativas da missão do MPT, orientando os objetivos e ações institucionais. Por sua vez, as competências comuns referem-se a comportamentos que todos os integrantes do MPT devem desenvolver e apresentar em sua atuação. Por fim, as competências gerenciais são representativas do papel dos gestores (MPT, 2017f).

QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS MAPEADAS NO MPT

<p>Competências Organizacionais</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser capaz de estabelecer redes de proteção aos direitos trabalhistas difusos, coletivos e individuais homogêneos, por meio da realização e aperfeiçoamento de parcerias com entes públicos e privados. 2. Ser capaz de defender, independentemente de provocação, a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e homogêneos indisponíveis, no âmbito das relações trabalhistas, por meio de medidas judiciais e extrajudiciais. 3. Ser capaz de ampliar a participação e a influência do MPT no processo de elaboração de normas junto ao Executivo e Legislativo e de formação de jurisprudência junto ao Judiciário. 4. Ser capaz de divulgar para a sociedade o papel institucional do Ministério Público do Trabalho com clareza e objetividade. 5. Ser capaz de atuar na fiscalização e na proteção dos direitos trabalhistas difusos, coletivos e individuais homogêneos, com excelência na prestação dos serviços à sociedade, de forma eficiente, eficaz e efetiva. 6. Ser capaz de combater o trabalho escravo e infantil, fraudes nas relações de trabalho e irregularidades trabalhistas na Administração Pública. 7. Ser capaz de promover um meio ambiente de trabalho saudável, de defender a liberdade sindical e de proteger o trabalho aquaviário/portuário e do adolescente. 8. Ser capaz de combater práticas discriminatórias, de exclusão social e de assédio moral e/ou sexual no âmbito das relações trabalhistas.
--	---

	9. Ser capaz de transmitir exemplo de boas relações de trabalho, sendo um modelo para a sociedade e para as demais organizações públicas.
Competências Comuns	<p>1. Resultados e Desempenho</p> <p>1.1 Qualidade e melhoria contínua</p> <p>1.2 Responsabilidade com a execução e os resultados</p> <p>2. Relacionamento Interpessoal</p> <p>2.1 Trabalho em equipe</p> <p>2.2 Relacionamento interpessoal e aceitação da diversidade</p> <p>2.3 Comunicação</p> <p>3. Gestão da Carreira e Desenvolvimento Profissional</p> <p>3.1 Desenvolvimento contínuo de competências</p> <p>3.2 Domínio de procedimentos e rotinas de trabalho</p> <p>4. Atendimento aos Públicos Externo e Interno</p> <p>4.1 Relacionamento com os públicos externo e interno e foco em seu atendimento</p> <p>5. Relacionamento com o MPT</p> <p>Comprometimento com o MPT</p>
Competências Gerenciais	<p>1. Resultados e Desempenho</p> <p>1.1. Gerenciamento de desempenho e sistema de feedback</p> <p>1.2. Impacto positivo das ações para os objetivos estratégicos</p> <p>1.3. Sistema de retribuições pelo desempenho e reconhecimento profissional</p> <p>2. Gerenciamento de Equipes</p> <p>2.1. Gestão participativa e trabalho em equipe</p> <p>2.2. Liderança e condução das equipes</p> <p>2.3. Equidade</p> <p>2.3.1. Distribuir a carga de trabalho com equidade, de acordo com as atribuições do cargo, considerados os conhecimentos e habilidades de cada servidor.</p> <p>3. Aprendizagem Organizacional</p> <p>3.1. Desenvolvimento continuado da equipe</p> <p>3.2. Gestão de programas de aprendizagem</p> <p>4. Relacionamento com os Públicos Externo e Interno</p> <p>4.1. Gestão política/articulação</p> <p>5. Gestão do Conhecimento</p> <p>5.1. Comunicação</p> <p>6. Qualidade de Vida no Trabalho</p> <p>6.1. Gestão do clima organizacional</p> <p>6.2. Gerenciamento de conflitos</p> <p>6.3. Promoção da qualidade de vida no trabalho</p> <p>7. Modernização e Desburocratização</p> <p>7.1. Otimização de processos e procedimentos</p> <p>8. Sucessão</p> <p>8.1. Capacitação para futuros líderes/gestores</p> <p>9. Gestão Pública</p> <p>9.1. Conhecimento dos procedimentos e rotinas administrativas</p> <p>9.2. Distribuição planejada de recursos</p>

Fonte: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/orgaos-e-unidades/drh/gestao-por-competencias> (Acesso em jun.2021).

Em 2015 é iniciada nova etapa do projeto de gestão por competências com a Portaria PGT 667/2015, objetivando agora o desenvolvimento de competências e o mapeamento de competências específicas. As competências já mapeadas foram traduzidas em comportamentos, habilidades e atitudes, bem como foram incluídas nas necessidades de capacitação do MPT para o biênio seguinte. Entretanto, o mapeamento de competências específicas não avançou muito, ficando restrito aos setores da PGT e, ainda, incipiente (MPT, 2017f).

Em 2016, inicia-se a terceira etapa do projeto, mediante a Portaria PGT 802/2016, que abarcaria agora o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem para competências já mapeadas e a continuidade do mapeamento das competências específicas. Contudo, a gestão de competências no MPT avança, principalmente, no que se refere a promoção das competências gerenciais, que se apresentaram como as mais abrangentemente descritas e desdobradas em conhecimentos, habilidades e atitudes a serem implementados. Além do que consta no Quadro 4, as competências gerenciais são apresentadas com descrições de ações para cada subitem, totalizando 24 (vinte e quatro) comportamentos desejáveis (MPT, 2021a).

Devido a maior atenção às competências gerenciais, o principal fruto do projeto de gestão de competências foi o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) do MPT, instituído pela Portaria PGT 473/2019, no qual são promovidas um conjunto de ações de capacitação anuais, voltadas ao desenvolvimento das competências dos gestores, objetivando o fomento a uma cultura gerencial, voltada para resultados e alinhada ao planejamento estratégico da instituição. O programa objetiva, ainda, que os gestores passem a ser, a partir da participação nas ações do PDG, promotores do desenvolvimento de suas equipes (MPT, 2019).

Dentre as ações desenvolvidas no PDG estão: oferta de cursos, com estipulação de carga horária de participação obrigatória para os gestores de pelo dez horas a cada biênio, encerrando-se o primeiro ao final de 2021 (MPT, 2019); seis edições de informativos abordando temas em gestão (atuação conjunta com a área de capacitação, gestão de desempenho, liderança positiva, reconhecimento, comunicação não violenta e feedback), focados no desenvolvimento e aplicação das competências gerenciais (LIMA, M. C. F. 2018; LIMA, L. A. A. 2020; RAMALHO, 2020a, 2020b; SILVA, G. M. 2020; SILVA, E. R. C. S. 2020); cartilha sobre o programa, que aborda quem é considerado gestor no MPT, com descrição de situações hipotéticas baseadas na realidade do órgão, apresentando as competências gerenciais, como desenvolvê-las e aplicá-las no desenvolvimento da sua equipe (MPT, 2021a); *e-book* com orientações sobre a gestão do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 (MPT, 2021b); Programa de Formação de Potenciais Capacitadores (as) e Tutores (as) em Desenvolvimento Gerencial, direcionada ao público interno com conhecimento prévio em liderança, com o objetivo de que atuem nos cursos e ações do PDG (MPT, 2021c).

Como consequência da busca pelo desenvolvimento de uma gestão por competências no âmbito do MPT, a Política Nacional de Gestão de Pessoas do órgão, publicada em 2018, estabelece como um de seus objetivos a promoção do desenvolvimento contínuo de competências e, entre as suas diretrizes, o desenvolvimento de ações pautadas pela metodologia de gestão por competências, trazendo inclusive um conceito para esta como:

conjunto de práticas institucionais e gerenciais com o propósito de gerir o perfil profissional dos servidores, de acordo com regulamentação específica, estimulando o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento, com foco no alcance dos objetivos profissionais e organizacionais (MPT, 2018, p. 11).

Por certo, a gestão por competências passaria a nortear: a lotação interna do servidor, de modo a promover o aproveitamento das competências e o alcance dos resultados institucionais; a identificação das ocupações críticas do MPT e do perfil requerido para elas, a fim de desenvolver ações para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados; ações de acompanhamento funcional em âmbito individual, coletivo e organizacional; a gestão do desempenho; o desenvolvimento de lideranças por meio de programa específico, o PDG; as seleções para cargos de gestão; as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, formuladas por meio de um Plano Anual de Capacitação de Pessoal (MPT, 2018).

Desse modo, é possível verificar que a instituição tem buscado que a gestão por competências seja desenvolvida dentro das suas ações para gestão de pessoas, embora tenha optado por focar em seus primeiros desdobramentos, sobretudo, o desenvolvimento de competências de gestores, as quais foram não apenas identificadas e descritas, mas também promovidas por meio de um programa específico.

4.1.3 Competências para o Teletrabalho no MPT – Considerações a Partir da Análise dos Documentos Institucionais

Por meio da análise relativa aos documentos do MPT sobre teletrabalho e competências, apresentada nos dois itens anteriores, é possível verificar que os dois temas têm sido desenvolvidos normativamente pela instituição, bem como colocados em prática. O quadro-resumo a seguir indica os pontos mais importante dos principais normativos destacados.

QUADRO 5 – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS NORMATIVOS INSTITUCIONAIS REFERENTES AO TELETRABALHO E À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

TELETRABALHO	
Resolução CNMP 157/2017	Teletrabalho como mecanismo de gestão de pessoas. Estabelece os critérios de prioridade para a realização de teletrabalho, entre eles a demonstração de determinadas competências. Preconiza a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho através de capacitações. Teletrabalho não deve obstruir o convívio social e laboral, assim como a cooperação, integração e participação do servidor. Podem ser realizadas em teletrabalho as atribuições com desempenho mensurável. Máximo de cinquenta por cento dos servidores em teletrabalho por Unidade. Manutenção da capacidade plena de setores de atendimento. Vedado contato com partes e advogados.

Portaria MPU 39/2017	Comparecimento presencial mínimo de dois dias por mês. Metas para o teletrabalho podem ser majoradas em até vinte por cento em relação ao trabalho presencial. Acréscimo de vedações ao teletrabalho, além das já previstas pelo CNMP, para servidores que não possuam o mínimo de 12 de meses de exercício no MPU e servidores que possuam subordinados, a menos que haja autorização expressa da chefia imediatamente superior. Acréscimo de servidores em jornada reduzida por motivo de saúde e idosos entre as categorias prioritárias para o teletrabalho.
Portaria PGT/MPT nº 901/2017	Fixação em trinta por cento do limite de servidores em teletrabalho simultâneo por unidade de lotação; autorização para que as reuniões periódicas de acompanhamento do teletrabalho com a chefia possam ser realizadas por telefone ou videoconferência; a estipulação de limites temporais para as atividades em teletrabalho.
Documento MPT 2017. Exemplos de atividades passíveis de teletrabalho e forma de controle de produtividade.	Exemplifica as atividades passíveis e não passíveis de realização em teletrabalho.
Portaria MPU 44/2020	Retirada da vedação de tempo mínimo de exercício de 12 meses no MPU para autorização de teletrabalho. Adicionada a vedação de teletrabalho para cargos de natureza e atribuições incompatíveis com o trabalho remoto. Adicionada a vedação de teletrabalho a servidores fora do país (exceto em caso de licença para acompanhamento de cônjuge). Modificação do limite máximo de servidores da unidade em teletrabalho de cinquenta por cento para vinte por cento, por dia. A produtividade em teletrabalho passa a ser obrigatoriamente vinte por cento maior em relação à presencial. Modificação da vedação de contato com partes e advogados para vedação de exposição de dados acessados a partes e advogados. Aumento do comparecimento mínimo presencial de duas para quatro vezes por mês. Diminuição da instância hierárquica que permite o afastamento do servidor em teletrabalho da localidade de lotação, quando for dentro do mesmo Estado da federação. Vedação de exercício de cargo de direção ou chefia a servidores em teletrabalho, em situação de afastamento do município sede de sua unidade de lotação.
Portaria PGT/MPT nº 488, de 18 março de 2020	Teletrabalho como a forma padrão de trabalho para servidores e estagiários nas unidades do MPT durante quadro pandêmico, com escalas de prontidão entre os servidores para casos de necessidade de comparecimento presencial.
Portaria PGT/MPT nº 1166/2020, de 03 de agosto de 2020	Estabelece retomada das atividades presenciais de forma gradativa, havendo possibilidade de regressão, conforme a situação pandêmica em cada localidade, utilizando-se, inicialmente, de escala de revezamento entre servidores de forma semanal, com jornada diária presencial de quatro horas e o restante da jornada em teletrabalho. Os atendimentos à população permaneceriam sendo realizados preferencialmente de forma remota, bem como as audiências e reuniões por videoconferências. Servidores de grupo de risco seriam mantidos em teletrabalho exclusivo: maiores de 60 anos, pessoas com deficiências, pessoas com doenças crônicas, gestantes e lactantes
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	
Documento TCU. Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas 2013: relatório de avaliação individual do Ministério Público do Trabalho.	MPT classificado como em fase inicial na maioria das práticas relacionadas a gestão por competências, encontrando-se estas ainda no nível da pretensão ou em fase de planejamento.

Documento CNMP 2014. Acordo de Resultados Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências.	Compromisso de todas as unidades do Ministério Público brasileiro de implantar modelos de gestão por competências em suas estruturas organizacionais, visando à profissionalização da gestão, com fomento à cultura de resultados e ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.
Portaria PGT/MPT 523/2014	Institui grupo de trabalho para desenvolver a etapa de mapeamento de competências do projeto de implantação de gestão por competências no MPT.
Portaria PGT/MPT 667/2015	Inicia nova etapa do projeto de gestão por competências, objetivando o desenvolvimento de competências gerais já mapeadas (organizacionais, comuns e gerenciais) e o mapeamento de competências específicas.
Portaria PG/MPT 802/2016	Inicia terceira etapa do projeto de gestão por competências, objetivando o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem para competências já mapeadas e a continuidade do mapeamento das competências específicas.
Política Nacional de Gestão de Pessoas do MPT (2018)	Estabelece como um de seus objetivos a promoção do desenvolvimento contínuo de competências e, entre as suas diretrizes, o desenvolvimento de ações pautadas pela metodologia de gestão por competências
Portaria PGT/MPT 473/2019	Institui o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) do MPT, no qual são promovidas um conjunto de ações de capacitação anuais, voltadas ao desenvolvimento das competências dos gestores, objetivando o fomento a uma cultura gerencial, voltada para resultados e alinhada ao planejamento estratégico da instituição.
Edital nº 12.2021 PGT/MPT.	Seleção para o Programa de Formação de Potenciais Capacitadores (as) e Tutores (as) em Desenvolvimento Gerencial, direcionada ao público interno com conhecimento prévio em liderança, com o objetivo de que atuem nos cursos e ações do PDG.

Fonte: Elaboração da autora (2021) com base na Resolução CNMP 157/2017

A discussão conjunta dos dois temas, entretanto, demanda institucionalidade frente à ampliação das atividades não presenciais, fato que implicará na necessidade de promoção de competências específicas para atendimento desta demanda. O tratamento dos temas dentro da instituição é realizado de forma independente, carecendo, portanto, de certa interseccionalidade. A partir da análise documental empreendida, alguns poucos momentos de inter-relação puderam ser ressaltados.

Evidencia-se que, em um momento inicial da adoção do teletrabalho, a apresentação de determinadas habilidades é considerada um critério prioritário para sua concessão e um fator para o qual gestores e a área de gestão de pessoas deveriam se manter atentos no perfil de aspirantes ao teletrabalho (CNMP, 2017; MPU, 2017).

No que tange aos documentos produzidos na esfera da gestão por competências, o teletrabalho só aparece mencionado em cartilha orientativa direcionada aos gestores no âmbito do PDG, como consequência da intensificação do teletrabalho, decorrente da pandemia de COVID-19. Nela, é mencionada a necessidade de os gestores desenvolverem habilidades tecnológicas e socioemocionais para conduzir o teletrabalho, além de destacar o planejamento

para a modalidade como essencial e permeado por atitudes como dedicação, flexibilidade, equilíbrio, empatia e diálogo com a equipe (MPT, 2021b).

Já em relação à política de gestão de pessoas do órgão a gestão por competências é associada a uma série de ações que serão implementadas. O teletrabalho, entretanto, não aparece em associação direta a competências no documento. Ele, aliás, é mencionado uma única vez na política, em associação com as ações de qualidade de vida, as quais devem ser, de acordo com a recomendação do documento, também direcionadas para o teletrabalho (MPT, 2018).

Assim, esta pesquisa tem o potencial de trazer importantes contribuições à instituição ao buscar intersecções entre o teletrabalho e competências - dois temas para os quais o MPT direciona esforços no sentido de utilizá-los como mecanismos de gestão de pessoas – mas que até o momento não têm sido relacionados de forma conjunta, bem como não foi criado nenhum documento que trate de forma específica desta inter-relação.

4.2 Entrevistas

4.2.1 Perfil dos Entrevistados

Os entrevistados são 27 (vinte e sete) servidores do MPT, dos quais 11(onze) já possuíam experiência em teletrabalho e 16 (dezesesseis) passaram a realizar teletrabalho em decorrência da pandemia de COVID-19, a partir de março de 2020. O perfil de cada entrevistado foi delineado por perguntas preliminares ao roteiro de entrevista em que foram identificados: cargo/função; idade; gênero; tempo na organização; nível de escolaridade; tempo de teletrabalho; periodicidade de realização do teletrabalho e motivos que levaram à opção por essa forma de trabalho.

4.2.1.1 Grupo com Experiência de Teletrabalho Anterior à Pandemia

Com relação aos 11 (onze) entrevistados que já realizavam teletrabalho, têm-se, quanto: aos cargos, analistas jurídicos (4), analistas de gestão pública (2) e técnicos administrativos (5); às funções, ocupantes de cargos de chefia ou assessoramento (3) e sem cargo de chefia ou assessoramento (8); à área de lotação, área finalística (10) e área administrativa (1); à idade, faixa de 30 a 39 anos (9), faixa de 40 a 49 anos (1) e faixa de 50 a 59 anos (1); ao gênero, mulheres (6) e homens (5); ao tempo na organização, de 0 a 5 anos (6), de 6 a 10 anos (3), de 11 a 20 anos (1) e mais de 20 anos (1); ao nível de escolaridade, especialização (8) e superior

completo (3); ao tempo de atuação em teletrabalho, 4 anos (5), 3 anos (2) e 2 anos (4); à periodicidade de realização de teletrabalho, 2 (duas) vezes por semana (3), 3 (três) ou 4 (quatro) vezes por semana (2), 2 (duas) semanas por mês (2), 3 (três) semanas por mês (2), contínua (2).

Os motivos que levaram os entrevistados ao teletrabalho são os seguintes: distância do local de trabalho (4); motivos pessoais nos quais o teletrabalho facilita a organização da rotina (4); substituição de licença para acompanhamento de cônjuge (2); condições físicas de mobilidade reduzida (1).

Os cargos ocupados pelos entrevistados correspondem aos que predominantemente realizavam teletrabalho nas regionais selecionadas, havendo um número maior de analistas (atividades de nível superior) que técnicos, refletindo também um perfil com alta escolaridade. Em relação à ocupação de cargos de chefia, observa-se que aqueles que realizam teletrabalho são em número menor. Entre as várias possibilidades para isso, como os cargos de chefia serem em menor proporção em relação a totalidade de servidores, um fator pode relacionar-se com a normatização do teletrabalho no MPT, no qual há maior restrição para realização da modalidade entre os que ocupam cargo de chefia, embora excetue-se a possibilidade dessa autorização (MPU, 2020). Contudo, a explicitação dessa vedação se iguala a um nível de exigência maior e parece desencorajar essas autorizações, fato que apareceu algumas vezes nas entrevistas entre aqueles que passaram a realizar teletrabalho como decorrência da pandemia, informando que não o haviam realizado antes pela ocupação de cargos de chefia, embora alguns possuíssem interesse.

Em relação à lotação, quase todos os que já vinham realizando teletrabalho encontram-se na área finalística - classificação que leva em conta o assessoramento direto à atividade fim do MPT, com lotação em Ofício/Gabinete de Procurador do Trabalho, por exemplo. Isso pode refletir o fato de que as atividades que realizam são consideradas mais adequadas ao teletrabalho, por serem todas passíveis de realização em um único sistema, destinado aos procedimentos finalísticos e que já possui um nível de desenvolvimento maior em relação aos sistemas da área administrativa. Quase a totalidade das atividades mencionadas como passíveis de teletrabalho em documento orientativo do MPT são realizadas nesse sistema finalístico (MPT, 2017e).

Quanto à faixa etária, que variou de 31 (trinta e um) a 50 (cinquenta) anos, há concentração na casa dos 30 (trinta) anos, bem como entre servidores com até 10 (dez) anos na organização, o que pode demonstrar uma maior disposição ao teletrabalho entre os mais jovens na situação específica deste estudo. O período no qual já vêm exercendo o teletrabalho varia entre 4 (quatro) anos, tempo de implantação da modalidade na instituição, e 2 (dois) anos, uma

vez que um período menor, obviamente, já coincidiria com o período pandêmico, demonstrando já ser uma forma de atuação profissional que se incorporou à rotina de alguns servidores.

A periodicidade do teletrabalho, considerando o período pré-pandemia, é bem variável e reflete a negociação com a chefia de cada servidor, equilibrando as necessidades pessoais e as do trabalho a ser realizado. Assim, o teletrabalho é realizado desde duas vezes por semana a até três semanas por mês. Foram encontradas também duas situações de teletrabalho contínuo, sem comparecimento presencial, por se encaixarem na hipótese de substituição da licença para acompanhamento de cônjuge, caso em que o comparecimento presencial é dispensado (MPU, 2020).

Em relação à motivação para o teletrabalho duas situações se encontram perfeitamente contempladas em hipóteses prioritárias, como deficiência geradora de redução de mobilidade e substituição de licença para acompanhamento de cônjuge (MPU, 2020). Neste último caso, o teletrabalho tem se mostrado uma boa alternativa para a instituição, que ao mesmo tempo em que cumpre uma exigência legal (BRASIL, 1990), não desfalca o local de lotação original do servidor, uma vez que a remoção para acompanhamento de cônjuge não gera vaga no local onde o servidor se encontra lotado, apenas o acresce em um outro local. Isso gera situações de difícil adequação enquanto perdura o afastamento do servidor e o teletrabalho mostrou ser uma opção viável para equacionar possíveis desequilíbrios na distribuição da força de trabalho, sobretudo em unidades menores e mais afastadas das capitais.

Há uma nítida intersecção entre a periodicidade negociada com a chefias e os fatores motivadores para a adoção do teletrabalho. Aqueles que realizam teletrabalho de 2 (duas) a 3 (três) vezes por semana são os que optaram pelo teletrabalho por fatores mais pessoais de adequação de rotina, mas para os quais a distância do local de trabalho não é um fator tão determinante. A opção de 3 (três) até 4 (quatro) vezes semanais se encaixa para mobilidade reduzida. Já a realização de 2 (duas) a 3 (três) semanas mensais coincide com a motivação para o teletrabalho em decorrência da distância do local de residência ao local de lotação. Por sua vez, o teletrabalho contínuo só ocorre na hipótese do acompanhamento de cônjuge, uma vez que é também a única situação em que um comparecimento presencial mínimo é dispensado (MPU, 2020).

4.2.1.1 Grupo sem Experiência de Teletrabalho Anterior à Pandemia

Em relação aos 16 (dezesseis) entrevistados que iniciaram o teletrabalho a partir de março de 2020, como consequência da pandemia de covid-19, têm-se, quanto: aos cargos,

analistas jurídicos (2) e técnicos administrativos (14); às funções, ocupantes de cargos de chefia ou assessoramento (9) e sem cargo de chefia ou assessoramento (7); à área de lotação, área finalística (9) e área administrativa (7); à idade, faixa de 20 a 29 anos (2), faixa de 30 a 39 anos (5), faixa de 40 a 49 anos (7) e faixa de 50 a 59 anos (2); ao gênero, mulheres (9) e homens (7); ao tempo na organização, de 0 a 5 anos (3), de 6 a 10 anos (7), de 11 a 20 anos (2) e mais de 20 anos (4); ao nível de escolaridade, mestrado (1), especialização (3), superior completo (11) e superior incompleto (1).

No que se refere ao tempo de atuação em teletrabalho, todos os entrevistados do grupo possuíam 1 (um) ano de experiência na modalidade, a qual passaram a realizar por conta das restrições impostas pela situação de pandemia de COVID-19. Quanto à periodicidade, todos realizaram teletrabalho exclusivo durante algum momento dentro do período de 1 (um) ano, que variou conforme a atividade e condições sanitárias, sendo que 14 (quatorze) intercalaram também trabalho presencial dentro desse intervalo e 2 (dois), desde o início da pandemia, permaneciam ainda em teletrabalho de forma ininterrupta, por se enquadrarem em grupos de risco, conforme normativos da organização (MPT, 2020b).

Entre os entrevistados que começaram a realizar teletrabalho por conta das restrições à proximidade social, há mais técnicos que analistas. Em relação à ocupação de cargos de chefia, observa-se que aqui aparecem em proporção maior em relação aos teletrabalhadores regulares, tendo alguns ressaltado que esse fator era considerado um empecilho para realização de teletrabalho até então. Para área de atuação, faixas etárias e tempo de organização a distribuição dos participantes é menos concentrada aqui que no outro grupo, provavelmente por abarcar um universo maior de servidores. O nível de escolaridade que mais aparece é o superior completo, permanecendo um perfil de maior escolaridade em relação ao cargo mais prevalente neste grupo, técnico administrativo, cuja exigência para ocupação é de nível médio.

4.2.2 Desafios do Teletrabalho e Desenvolvimento de Competências

Os desafios do teletrabalho foram reunidos em categorias a partir das falas dos entrevistados, realizando-se a codificação dos que foram mencionados de forma mais recorrente pelos participantes. Em seguida, houve a busca por identificar as competências consideradas pelos participantes como mais relevantes no contexto de teletrabalho para fazer face aos desafios mencionados, as quais também foram codificadas em categorias.

4.2.2.1 Desafios Relacionados ao Planejamento e Competências Gerenciais

Entre os fatores apontados pela literatura como imprescindíveis ao regime de teletrabalho, encontra-se o adequado gerenciamento dessa modalidade laboral, tanto por parte da organização (BOIAROV, 2019; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; LISTER; HARNISH, 2019), quanto por parte do teletrabalhador, em especial quanto ao planejamento de desempenho das atividades e configuração do espaço de trabalho (LISTER; HARNISH, 2019; JONES, 2017; MELLO; DAL COLLETO, 2019; NORONHA; D'CRUZ, 2019; JACKSON; FRANSMAN, 2018; CHARALAMPOUS *et al.*, 2018).

Nesse sentido, o trabalho remoto requer habilidades gerenciais que propiciem um bom planejamento (MATTAR *et.al*, 2020), fato que pode contribuir, inclusive, para uma melhor qualidade de vida ao exercer a modalidade, com diminuição de riscos à saúde (OIT, 2020). Entretanto, o planejamento do teletrabalho, em sua configuração *home office*, traz alguns desafios pela junção em um mesmo espaço do ambiente de casa (*home*) e de trabalho (*office*), com riscos de intensificação das atividades laborais e perda de limites quanto à vida pessoal (SATO, 2019; LISTER; HARNISH, 2019; BOIAROV, 2019; MESSENGER, 2019; MELLO; DAL COLLETO, 2019; NORONHA; D'CRUZ, 2019; BAUWENS *et al.*, 2020; PAULEEN *et al.*, 2015; FERREIRA, 2011).

Assim, mostra-se importante entender em relação ao planejamento das atividades em teletrabalho quais desafios podem ser mais importantes e quais competências os teletrabalhadores podem desenvolver para mitigá-los. Os desafios em relação ao planejamento das atividades em teletrabalho elencados pelos participantes foram reunidos em seis categorias, explicitadas a seguir.

A primeira categoria, **Equilíbrio Trabalho/Vida**, refere-se à necessidade de conciliar o teletrabalho com atividades domésticas, cuidados familiares e vida privada, que passam a compartilhar o mesmo ambiente (a casa) e a se desenvolver de forma concomitante. Seguem algumas falas representativas dessa categoria:

Quando eu comecei o teletrabalho a maior parte dos servidores e dos procuradores não estava em teletrabalho, então era mais eu assim. Então foi um desafio que eu vivi sozinha no começo, pra me adaptar à rotina, por conta da casa, no caso (...). Foi meio desafiador assim em conseguir organizar um espaço pra pessoas da casa entenderem que eu não estou aqui, tô aqui, mas não tô, tô trabalhando e eu mesma não me deixar influenciar pela rotina da casa. Por exemplo, (...) antes se eu ouvisse alguma coisa, eu já parava o trabalho e ia ver o que era e tal e hoje em dia, eu já consigo me desligar mais, me desconectar deles pra viver a rotina (E2-AP).

Você conciliar o seu trabalho, priorizar o seu trabalho em detrimento de atividades domésticas, porque quando a gente tá no ambiente de trabalho mesmo, na

organização, é bem mais fácil se desligar dos afazeres domésticos, dos problemas cotidianos de dentro de casa do que quando você tá trabalhando em casa (E6-AP).

O maior desafio, na verdade, é conciliar as atividades, a rotina de casa, cuidado com os filhos, com o horário definido pro trabalho (E8-AP).

As dificuldades que, às vezes tem aqui em casa, por conta de que você não tá no trabalho, você tá na sua casa (E9-AP).

Eu acho que o primeiro desafio seria conciliar com as atividades privadas (E11-AP).

A dificuldade que eu achei é ter que manter o trabalho em casa e o trabalho de casa (E2-DP).

Quando a gente tá trabalhando de casa, a gente acaba, se a gente não tomar cuidado, a gente acaba misturando os afazeres de casa com os afazeres do trabalho (...). Tem essa questão que tem que ficar atento, senão a gente acaba misturando as coisas. E também a gente pode acabar relaxando também. Relaxando, deixando de fazer as atividades. “Ah, depois eu faço”. E esse depois vai sempre sendo adiado (E3-DP).

A minha dificuldade com o teletrabalho foi conciliar isso, junto com as minhas atividades extratrabalho. No caso, por exemplo, cuidar da casa, porque no ambiente de trabalho eu tava ali, não tinha possibilidade de resolver algum problema de casa porque eu tava lá. Mas estando em casa, acho que acabou um pouco interferindo nessa questão de conciliar (E7-DP).

A grande dificuldade do teletrabalho é conciliar a organização doméstica com a organização laboral (...). É você quem cuida da casa e você quem tá no trabalho (E8-DP).

Eu perdi muito essa intimidade assim, minha mesmo, porque chega mensagens dos profissionais que trabalham comigo em outros horários, que não de oito às quinze, que seria o horário lá, então eu pedi um pouco dessa intimidade assim dentro da minha casa, eu percebi (E9-DP).

Assim o fato de eu estar presente caso haja alguma demanda familiar, é um fato que eu vejo como positivo (...). Ou seja, nas atividades pessoais domésticas eu posso tá mais presente. Mas é uma faca de dois gumes. Por eu estar presente, às vezes as demandas acabam atrapalhando o andamento do trabalho, então é bom por um lado, mas é ruim por outro (E10-DP).

A única coisa que eu senti um pouco mais de dificuldade, que eu achei que seja um ponto negativo no teletrabalho é essa questão um pouco da perda da privacidade (...), porque as pessoas não entendem o que é sábado, o que é domingo, então, às vezes, eu recebo contato de pessoas, do público externo, até dia de domingo, querendo saber informação de coisa de trabalho, então é difícil um pouco de separar isso (E15-DP).

A segunda categoria, **Estrutura Adequada ao Teletrabalho**, diz muito de como a atuação na modalidade requer um planejamento do aparato tecnológico necessário e de ferramentas/equipamentos que tanto viabilizem um bom desempenho das atividades, quanto proporcionem um ambiente laboral ergonômico, com condições adequadas de conforto. Destaca-se, em especial, as dificuldades em reproduzir no *home office* as condições estruturais oferecidas na organização, conforme se apresenta nas seguintes falas exemplificativas:

O ambiente aqui de casa é que, realmente, às vezes, compromete o trabalho, que é (...) a questão do clima né, porque lá a gente tinha ar-condicionado, aquela estrutura melhor (E1-AP).

Eu tive que trocar meu notebook, comprar um mais potente pra poder instalar o sistema e troquei a internet, pra ter uma internet melhor, pra não tá caindo, porque caía muito a minha internet, aí terminava atrapalhando o serviço. Troquei internet e tudo, tive que adaptar, comprei cadeira ergonômica porque eu tenho problema na coluna, que na procuradoria eu já tinha essa cadeira, que foi disponibilizada pra mim, tudo... Acho que o principal foi essa parte bem aí mesmo. Parte, como é que se diz, parte material (E5-AP).

Sinto falta bastante de livros, livros, porque a gente vai é apresentar, produzir peças jurídicas e então, quando você vai construir uma argumentação jurídica o ideal é que você tenha fontes bibliográficas, digamos assim, respeitáveis da doutrina, as melhores na verdade. Uma instituição como o MPT, deveria sempre deixar ao nosso alcance o melhor possível. E a gente tinha antigamente no MPT Digital acesso a biblioteca (*virtual de uma editora*). Então poxa saiu o livro (...), aí a gente ali abrindo a (*biblioteca virtual*) e já tava disponível pra gente. E agora não (...) A questão da biblioteca (*virtual de uma editora*), era insuperável essa né (...). Eu tenho alguns livros meus, obviamente, mas estamos falando da estrutura da instituição (E6-AP).

Lógico a ferramenta tecnológica, ela é essencial. Um bom computador, um bom celular, porque quando temos um celular bom, ele ajuda muito. E isso, por exemplo, no início do teletrabalho, meu celular era muito ruim e isso dificultava muito, mas à medida que eu comprei um celular melhor, isso facilitou bastante, que eu adquirir um computador melhor, isso facilitou bastante (...) (E8-AP).

Então tem essa parte física, né, que você tem que ter computador, acesso à internet, uma cadeira com uma boa ergonomia, um descanso de pé, se você precisar. É... tem que ter toda essa estrutura física, né, de equipamentos que você tem que pensar se você for fazer em teletrabalho (E10-AP).

Equipamentos bons também pra gente trabalhar, porque a minha dificuldade no início do trabalho foi me ajustar porque lá no serviço a gente trabalha com duas telas, tem impressora, tem cadeira, tem tudo. E quando eu me vi no teletrabalho, que eu cheguei em casa só com o notebook, então eu senti muita dificuldade no começo disso (E 2-DP).

A estrutura física também é muito importante. É uma coisa que eu tive um pouco de dificuldade no início, especialmente em relação à ergonomia: cadeira, mesa, essas coisas (E4-DP).

Como eu acabei de falar, se tu não tem uma boa estrutura, uma boa internet, um bom computador não vai, fica atrasando toda hora, só tem raiva, não dar certo (E5-DP).

Como a gente trabalha com processos eletrônicos, lá na procuradoria eu tenho dois monitores, por exemplo, grandes, de 23 polegadas, eu acho. Já aqui em casa eu tenho um notebook de 15 polegadas, então eu acho que isso afetou bastante a questão de desenvolver as atividades (E7-DP).

Eu senti uma certa dificuldade quando eu vi pro teletrabalho exatamente pela ausência das duas telas. Então as duas telas, elas agilizam muito o desempenho das tarefas. Então, por exemplo, eu abro uma lei numa tela e na outra tela eu redijo o despacho. Isso dar um ganho de aproveitamento muito grande. Então quando eu vim pro teletrabalho, passei a trabalhar só com um notebook, eu senti assim essa diferença (E10-DP).

Na terceira categoria, **Definição de Limites para o Trabalho**, encontram-se as dificuldades em delimitar um período para a realização do trabalho bem como estipular um limite de duração da atividade laboral, conforme mencionam as seguintes falas exemplificativas:

(...) eu tinha uma dificuldade em estabelecer, por exemplo, o início e o fim do meu expediente porque quando a gente vai pra instituição a gente faz ali no nosso tempo, deixa lá e volta pra casa. (...) Eu não conseguia estabelecer esse final do expediente (E3-AP).

Já cheguei a receber ligação nove horas da noite. Assim, não tem um horário, sabe. Acaba que a gente não sai do ambiente de trabalho. A gente tá integralmente no trabalho (E4-AP).

Eu acho que o maior desafio é você estipular limite de horário (E1-DP).

Principalmente na definição de horário, de carga horária de trabalho, era muito difícil pra mim. (...) Eu trabalhava mais tempo do que deveria, eu não desligava, entendeu (E4-DP).

Aumenta um pouco a minha ansiedade quando eu sei que eu tenho alguma coisa pra fazer no trabalho. Quando era o trabalho normal, o trabalho presencial e dava meu horário e eu vinha pra casa, aquilo me relaxava porque eu entendia que tava além do meu alcance. Já eu tendo um computador em casa, acesso em casa o sistema. Qualquer hora eu vou lá e “ah, não, mas eu tenho que fazer, porque depois eu vou me esquecer e tal”, então acaba que eu não tenho um horário de trabalho (...). Às vezes, têm dias que eu tenho a sensação de que eu tô trabalhando o dia todo (E7-DP).

Mas eu não consigo trabalhar só aquelas sete horas, quer seja pelo fracionamento, acaba interrompendo, e quando eu volto, talvez eu me alongue um pouquinho mais. Então eu acho que no teletrabalho a gente trabalha um pouquinho mais e não tem jornada pré-estabelecida (E11-DP).

Na quarta categoria, **Interferências Externas**, estão reunidos fatores que interferem na realização do teletrabalho gerando distrações e prejudicando o foco no trabalho. A seguir, algumas falas que mencionam essas interferências:

A produtividade cai um pouco quando, assim, eu tenho problemas no ambiente aqui. Por exemplo, teve uma reforma no apartamento, eu tive que ajustar o horário, uma reforma do apartamento do lado (E1-AP).

Qualquer distração no teletrabalho eu acho que já dificulta o trabalho remoto (E6-AP).

(...) é muito mais fácil você se distrair (E10-AP).

Se tu não for bem-organizado, tu faz uma coisa aqui e se distrai. Ah, eu vejo uma televisão, ah eu faço uma coisa assim... Isso prejudica pessoalmente, às vezes eu me distraio. E isso eu venho trabalhando, pra que mesmo em casa eu siga aquela rotina correta do teletrabalho (E4-DP).

Eu acho que os maiores desafios quanto a planejamento são exatamente as interferências diretas através dos próprios meios eletrônicos (E8-DP).

Há algumas interferências externas, que muitas vezes no trabalho não ocorre (E10-DP).

Por sua vez, a quinta categoria, **Desenvolvimento de Planejamento Conjunto**, reúne falas em que os participantes relatam dificuldades para realizar um planejamento mais amplo do seu setor de trabalho, que envolva a equipe como um todo, com um direcionamento mais específico por parte da chefia, conforme ilustram as seguintes falas:

Então eu sinto falta da gente tá junto, planejando, elegendo prioridades inclusive (...). Sinto bastante falta dessa questão (...) de que eu tô dialogando com meu chefe e tô, em alguns momentos, influenciando (...) a tomar certa decisão, enfim os dois crescendo junto e assim a gente prestando um trabalho melhor (E9-AP).

O planejamento, ele ficou fragmentado a meu ver (...). Pra você articular uma reunião com a chefia (...) ficou um pouco mais complicado de modo que há um certo prejuízo (...) em questões de planejamento e encaminhamento de ações (E13-DP).

Já a sexta categoria, **Falta de Preparação para o Teletrabalho**, aparece apenas nas falas de entrevistados do grupo que começou a exercer o teletrabalho como consequência da pandemia. As falas destacam que a falta de preparação pesou, sobretudo, na fase mais inicial do teletrabalho, conforme observa-se nos exemplos a seguir:

Olha, principalmente no início, eu confesso que eu tive bastante dificuldade, porque foi algo imposto. Eu não me preparei pra exercer o teletrabalho (E4-DP).

Pra várias situações eu acho que o teletrabalho veio pra ficar. Mas no contexto que a gente foi é... digamos, levado ao teletrabalho, não houve preparo. Eu, pessoalmente, eu não queria. Eu achava que eu nem me adaptaria ao teletrabalho. Não era uma escolha minha. Mas a gente foi. Foi um desafio que foi lançado pra gente continuar trabalhando, pra gente continuar fazendo aquilo que era necessário pra sociedade (E8-DP).

Eu não tinha experiência anterior e eu não tive também a orientação, eu apenas comecei a executar as coisas de casa (E11-DP).

Nesta pesquisa, os desafios quanto ao planejamento das atividades em teletrabalho, apontados pelos participantes, aparecem nos dois grupos, tanto os que já realizavam teletrabalho quanto os que o iniciaram durante a pandemia. Uma maior diferença aparece em como participantes dos dois grupos lidam no momento com os desafios de planejamento, com os integrantes do grupo pré-pandemia mencionando mais já terem desenvolvido competências que os ajudam a contorná-los. Entretanto, como o grupo pós-pandemia também já possuía na data da pesquisa um tempo razoável em teletrabalho, um pouco mais de um ano, alguns também já se sentem mais preparados para realizar um adequado planejamento das suas atividades de forma semelhante ao grupo com experiência anterior à pandemia.

Os desafios relacionados ao planejamento, metas e prioridades em teletrabalho permitiu que os entrevistados trouxessem em suas falas competências que podem fazer face a esses desafios, as quais concentram-se, sobretudo, na categoria de competências gerenciais, consideradas essenciais no planejamento do teletrabalho, conforme aponta a literatura (LUNA

SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; MADUKA *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016; KRUMM *et al.*, 2016.)

São mencionadas pelos participantes ao menos seis competências que ajudam a avançar no planejamento em teletrabalho, explicitadas com descrição, conforme fala dos entrevistados:

1. **Organização** - considerada imprescindível para conseguir conciliar as atividades, estabelecendo um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e laboral;
2. **Disciplina** - vista como importante para priorização das tarefas de trabalho em detrimento de outras demandas;
3. **Gerenciamento do Tempo** – percebido como necessário para não prolongar de forma demasiada o horário de trabalho, comprometendo o tempo de outras atividades e até mesmo do descanso;
4. **Foco** – habilidade cuja manutenção durante as atividades em teletrabalho mostra-se como necessária a um bom desempenho;
5. **Planejamento** - desenvolver de fato um planejamento, inclusive em conjunto com o responsável pelo gerenciamento do teletrabalho, de forma a contribuir para a própria organização do servidor, permite um melhor desempenho e contribui para manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
6. **Autonomia** – proporciona dar respostas mais céleres às situações que se apresentam, sem recorrer tanto ao auxílio de outras pessoas, que podem não estar disponíveis no mesmo momento em que alguém executa seu teletrabalho.

Dessa forma, as competências mencionadas nas entrevistas como relacionadas ao planejamento são reunidas no quadro a seguir:

QUADRO 6 – COMPETÊNCIAS EM TELETRABALHO RELACIONADAS AO PLANEJAMENTO

Desafios	Competências	Falas dos Entrevistados
1. Equilíbrio Trabalho/Vida	1. Organização	Como eu já vinha de um teletrabalho, não comecei agora na pandemia eu tenho duas opções de internet, eu tenho algumas coisas em casa que facilitam muito. Eu tenho a questão da tela. Como me organizei pra fazer teletrabalho antes, eu já tenho uma estrutura montada, mas eu acho que nem todo servidor tem essa estrutura em casa (E3-AP).
2. Estrutura Adequada ao Teletrabalho		
3. Definição de Limites para o Trabalho		
4. Interferências Externas		

<p>5. Desenvolvimento de Planejamento Conjunto</p> <p>6. Falta de Preparação para o Teletrabalho</p>		<p>trabalho. Então eu tenho tentado buscar essa organização (...). Também pra mim um requisito indispensável é a questão da organização até mesmo da própria casa. Um ambiente limpo, um ambiente arrumado. Isso favorece (...). Ter um local adequado, como assim um escritório. Que não seja algo ali só do teletrabalho, só pro seu teletrabalho, mas que seja um local organizado, que tenha as ferramentas ali disponíveis como uma mesa adequada, uma cadeira adequada. E isso facilita. (E8-AP).</p> <p>Pra você fazer as suas atividades em teletrabalho eu acho que você tem que ser uma pessoa bem-organizada ou procurar se organizar (...). Eu sou muito organizado. Então acho que isso é um facilitador grande. Eu gosto de fazer tabela, de colocar os prazos, anotar todas as coisas que eu faço (...). Separo as coisas que eu tenho que fazer, abro todas as abinhas dos procedimentos que tão pendentes, anoto, vou riscando (...). Eu acho que é a principal coisa pro teletrabalho dar certo é você ser organizado. Então geralmente eu acordo todos os dias no mesmo horário, começo trabalhar no mesmo horário. Geralmente paro mais ou menos no mesmo horário e tento manter assim uma rotina organizada (E10-AP).</p> <p>Assim, foi bem difícil, mas agora eu já consigo. Já consigo um pouco. Um pouco não. Eu já consigo me virar. Mas nos primeiros meses eu senti, foi um baque assim, foi bem complicado, até eu me organizar, como é que ia trabalhar, com número, com nota fiscal, abrir (<i>processo administrativo</i>) numa telinha aqui. Mas depois eu me organizei (E2-DP).</p> <p>Principalmente organização de rotina, organização de metas, eu acho que no teletrabalho tem que ser essencial, senão ele não anda, entendeu. (E4-DP).</p> <p>Organização laboral pra que eu possa desempenhar as atividades. Então é diferente. Você acordar pela manhã, tomar banho, tomar café, pegar o carro e ir pro trabalho, é diferente de você acordar, tomar banho, tomar café e ir pra mesa da sala. Eu vejo isso como uma diferença assim bem grande, então isso requer uma certa organização da minha parte, que eu tenho testado desde quando iniciou o teletrabalho (E10-DP).</p> <p>Então essa possibilidade minha de eu estar em casa, de eu transitar a casa como se fosse meu escritório, que eu tenho um local próprio pra isso, pra eu trabalhar, então lá é o local de trabalhar e aqui onde eu estou é de frente pra minha televisão, é a sala, onde eu tenho meu convívio aqui familiar, então eu acho que o local é a primeira organização. Pra mim, é importante ter o local (E11-DP).</p>
	2. Disciplina	<p>O início foi mais difícil pra mim. Como eu venho já desde 2017 eu já consegui ter a disciplina do teletrabalho (E3-AP).</p> <p>A disciplina e foco são importantíssimos pra facilitar o teletrabalho (E6-AP).</p>
	3. Gerenciamento do Tempo	<p>Eu encerro meu horário e desligo o computador pra dividir o tempo entre o trabalho e o descanso (E4-AP).</p> <p>Porque eu, pessoalmente, eu faço assim, tento organizar minha rotina (...). Eu começo cedinho, ali sete, sete e pouco eu já tô começando a trabalhar, porque eu gosto assim da metade da tarde pra frente, eu gosto de ler as minhas coisas, eu quero fazer minha</p>

		<p>caminhada à tardinha e não quero me preocupar com trabalho, obviamente. À noite, muito menos, com o jogo do Flamengo e tal (E9-AP).</p> <p>Eu acho que pra manter a qualidade a gente precisa priorizar o horário de trabalho, definir mesmo um horário de trabalho, pra que a gente não tenha dilação desse momento de trabalho, ficar o tempo todo conectado, esperando alguma coisa...(E8-DP).</p> <p>Então eu planejo (...), pra também não extrapolar e ficar até doente. Eu planejei pelo menos o meu horário (E9-DP).</p> <p>O teletrabalho, ele tem me testado, me desafiado, principalmente no que diz respeito à organização do tempo. Eu tento sempre estabelecer horário de entrada e saída (E10-DP).</p>
	4. Foco	<p>É mais uma questão de organização, muita disciplina, rotina. Você estabelecer uma rotina pro trabalho remoto e tentar ao máximo não desviar, embora como eu falei, é mais difícil estando em casa do que estando na organização. Você não desviar o foco, não tirar esse foco (E-6AP).</p> <p>Tem que ter muito foco, ser bem-organizado, pra poder conseguir fazer esse planejamento e atingir essas metas do trabalho à distância (E3-DP).</p> <p>A tua motivação também, ele te ajuda a melhorar, porque, basicamente, precisa muito da pessoa se focar pro teletrabalho ocorrer bem, entendeu. (...) Eu acho que é isso, eu acho que ele melhora nesse sentido, ficar mais objetivo no teu trabalho (E4-DP).</p>
	5. Planejamento	<p>Desde que eu comecei a melhorar meu planejamento, antes era uma falta de planejamento na verdade, mas desde que eu comecei a buscar me planejar, buscar separar o horário ali, a não ficar de forma aleatória, mas sim buscar um planejamento, as coisas começaram a melhorar, o desempenho (E8-AP).</p> <p>A gente fazia sempre no início de cada período de teletrabalho, eu e minha chefia, o que que eu tinha de fazer (...). Então a gente colocava sempre metas objetivas. Então eu acho que no início é importante você estabelecer, no início de cada período, metas objetivas que você vai cumprir naquele período. Não ficar uma coisa muito aberta, porque senão dificulta mais a organização (E10-AP).</p>
	6. Autonomia	<p>O próprio sistema, o MPT Digital, eu percebi assim que tive que aprender muito mais, me virar muito mais, porque quando você tá longe, meio que você acaba se cobrando de desenvolver mais, melhor as suas habilidades e ter que aprender mais sozinha também. Desenvolver algo autodidata, digamos assim. Porque não é tão fácil. Quando você tá presencial que você: “ih, não consegui, colega, olha aqui.” Agora se eu não consigo, “colega, olha aqui”, eu tenho que partilhar minha tela, marcar, é mais difícil, então eu acho que a dificuldade acaba te fazendo desenvolver mais assim por conta própria, então acho que isso é bom. Pelo menos pra mim, isso foi bom (E2-AP).</p> <p>Quando a gente tá dentro do órgão, por exemplo, tem um probleminha no teu computador tu já tem o TI ali do lado. Tu já faz uma chamada. Aqui também a gente tem, eles ajudam a gente bastante. Mas a gente tenta se resolver mais. Eu acho que a gente fica menos dependente do colega do outro setor. A gente tenta</p>

		<p>resolver logo e eu acho que isso é um ponto positivo e a gente também tem o suporte desses colegas, através da plataforma (...), da abertura de chamado através do sistema (E3-AP).</p> <p>E também têm umas coisas que você tem que aprender, eu acho, que você tem que aprender bem mais coisas que presencialmente outra pessoa poderia fazer por você, você pediria pra outra fazer. No teletrabalho você tá sozinho, muitas vezes você faz, você aprende a fazer, então eu acho que tem sim um ganho de conhecimento. Você é forçado a ir atrás de umas coisas que, talvez presencialmente, você não fosse (E10-AP).</p> <p>Habilidades que você não tem mais com quem compartilhar ali naquele instante, que você vai ter que resolver, né, tem que ter essa autonomia. Vai ter que ter autonomia pra tomar as suas decisões. E aí, assim, eu acho que nesse sentido, o teletrabalho colabora sim (E8-DP).</p>
--	--	---

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados das entrevistas (2021)

4.2.2.2 Desafios Relacionados ao Desempenho Técnico e Competências Técnicas

A realização das atividades profissionais em teletrabalho requer uma transposição dessas atividades do ambiente físico para o ambiente remoto, fato que impõe desafios, em especial quanto à remodelação dos processos de trabalho, com intermediação da tecnologia da informação (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017).

Os desafios para o exercício das atividades específicas dos profissionais da instituição não são tão destacados pelos entrevistados, fato que pode ser creditado à intensa virtualização das atividades de trabalho, já promovida pela organização, não havendo muita diferença para grande parte delas, quando exercidas em ambiente presencial ou remoto. Portanto, as falas dos entrevistados, quanto aos desafios para o desempenho técnico e competências técnicas, são bastante permeadas pelo contexto pandêmico (mesmo no grupo anterior à pandemia) e concentram-se mais: na necessidade de adaptação nas atividades até, então consideradas, não passíveis de realização em teletrabalho, conforme, inclusive, explicitado em documento institucional (MPT, 2017e), caso das audiências, expedições de documentos e atendimentos ao público; nas dificuldades de alguns servidores que passaram a ter que exercer suas funções em teletrabalho, inclusive aquelas que, antes, não eram realizadas desta forma; resistências da organização ao teletrabalho, apesar de possuir boas condições para sua execução, gerando necessidade de desenvolver novas formas de realizar as atividades e que mostrem à instituição

a possibilidade de serem feitas por teletrabalho com sucesso. Os desafios foram reunidos em duas categorias, conforme se trata a seguir.

A primeira categoria refere-se a **Dificuldades com a Realização das Atividades em Teletrabalho**, conforme exemplificado pelas falas, com destaque para as novas atividades e os servidores que iniciaram teletrabalho na pandemia:

Antes de todo mundo ser obrigado a ficar em teletrabalho, isso não era uma rotina da organização, então os procuradores, os outros servidores que não faziam teletrabalho antes tiveram que se organizar, então eu acho que isso foi um probleminha no início assim, porque não sabia como iam ser feitas as audiências, até organizar tudo, o sistema tá pra receber as demandas de forma remota assim né... Porque antes a gente expedia muita notificação, por exemplo, pelos correios, aí isso teve que se adaptar e hoje em dia a gente faz basicamente por e-mail e (*aplicativo de mensagem*) (E2-AP).

Como pra maioria o teletrabalho é novidade, porque antes da pandemia eram só alguns que faziam o teletrabalho, acho que a maioria talvez estranhe um pouco, aquele contato e tudo... (E7-AP).

Olha, o teletrabalho, ele tem uma característica: ele não impacta tudo da mesma maneira, que nem todos dominam plenamente essa questão tecnológica, principalmente as pessoas de mais idade (...) não tem esse domínio total da tecnologia (...). Não é igual a presencial, que tem um auxílio direto de um funcionário mais jovem, um servidor mais jovem, auxiliando os mais velhos. Eu acho que isso aí impactou, nesse sentido, perde um pouco a força de trabalho pra quem não tem essa intimidade com a tecnologia (E12-DP).

Eu acho que eu sou uma pessoa bem desenrolada pra questão de informática. Então eu acho que quem não tem essa facilidade acaba apanhando um pouco. Inclusive eu até auxilio alguns servidores e procuradores no manuseio dessas ferramentas que a gente tem, de informática. Essas são as dificuldades do ponto de vista pessoal (E16-DP).

A segunda categoria de desafios traz **Resistências Organizacionais ao Teletrabalho**, conforme mencionam as seguintes falas:

Teve uma resistência da organização no começo, porque eles achavam que o teletrabalho era coisa de quem não queria trabalhar, sabe (E4-AP).

Até uma coisa bem sugestiva, que antes para técnico isso era algo impossível, a ideia de se conceder para um técnico o teletrabalho. E hoje eu vejo que não, que isso não existe. É plenamente possível um técnico entrar no teletrabalho (E14-DP).

Agora do ponto de vista organizacional o MPT, ele ainda não vê com tão bons olhos o teletrabalho. A gente foi forçado a entrar de teletrabalho por uma questão sanitária, mas mesmo os atos normativos internos anteriores limitam muito o teletrabalho. É um trabalho que pode ser sim feito exclusivamente pela internet, de casa, como vem sendo demonstrado nesse ano. A gente continuou trabalhando a despeito de tá em casa. Então isso é uma prova mais do que contundente de que a gente manter uma estrutura gigantesca, um gasto gigantesco pra manter uma unidade, que talvez fosse bem menos se utilizasse dessas ferramentas aí. Então, eu vejo ainda que existe uma resistência é, da alta cúpula aí do MPT. Não sei dizer se do MPF também, mas do MPT com certeza existe uma certa resistência aí em permitir o teletrabalho, mas de forma muito limitada, o que acaba criando situações bem desagradáveis, como situações em um servidor é colocado de teletrabalho e outro não, isso pode causar um sentimento de preferência ou de preterição, que eu acho que é só prejudicial pro ambiente de trabalho (E16-DP).

Os desafios quanto ao desempenho técnico das atividades de trabalho exigem dos indivíduos a atualização das suas atividades de trabalho, promovendo, portanto, competências técnicas mais pertinentes à modalidade remota (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017). As falas dos entrevistados mostraram uma boa capacidade de adequação das rotinas de trabalho ao contexto remoto, mesmo aquelas que haviam mais recentemente sido remodeladas pela necessidade do contexto de pandemia.

As repercussões do teletrabalho quanto ao desenvolvimento das atividades específicas dos entrevistados promovem, em especial, as seguintes competências:

1. **Adequar Rotinas e Processos de Trabalho ao Contexto Remoto** – tornar as rotinas de trabalho mais integrados à modalidade remota, permitindo o alcance dos resultados por novos meios, sobretudo com o intermédio da tecnologia, também surge como competência necessária para o êxito do teletrabalho;
2. **Atualizar de Conhecimentos Técnicos** - considerada importante a fim de desempenhar um trabalho de qualidade em contexto remoto.

QUADRO 7 – COMPETÊNCIAS EM TELETRABALHO RELACIONADAS AO DESEMPENHO TÉCNICO

Desafios	Competências	Falas dos Entrevistados
<p>1. Dificuldades com a Realização das Atividades em Teletrabalho</p> <p>2. Resistências Organizacionais ao Teletrabalho</p>	<p>1. Adequar Rotinas e Processos de Trabalho ao Contexto Remoto</p>	<p>Então, eu acho assim que hoje a gente utiliza muito a questão das ferramentas de acesso, que não as tradicionais, então assim o telefone celular pra (...) falar com as partes (E2-AP).</p> <p>Acho que trouxe uma inovação, uma adaptação de todo mundo pra esse trabalho, pra essa nova forma de trabalho. Mas realmente tem pessoas que se adaptam mais, tem pessoas que não, sabe. Eu acho que vai partir do próprio servidor, sabe, em achar que tem condições tanto técnica quanto de manejo mesmo com internet, com tudo ou não, no teletrabalho (...). Meu trabalho eu falo muito com pessoas que são de fora do estado também, certo. A gente tem que ter uma interação entre o meu mesmo setor das outras unidades e também com a PGT. Teletrabalho pra mim sempre já foi uma coisa mais simples, porque eu sempre tive que tá em contato com eles, então pra mim não era novidade. Agora com o pessoal daqui não. Aí já foi uma novidade. Muita pessoa que às vezes nem sabia mexer direito no computador, teve que aprender nessa pandemia a se virar pra poder estabelecer o contato. Mas assim, eu acho que durante todo esse tempo teve muita gente que superou essas adversidades. Eu acho que superou até as próprias expectativas, que a própria pessoa tinha, sobre mexer em computador, porque achava que o computador era um bicho de sete cabeças e viu que não, que não é, que todo mundo</p>

		<p>consegue fazer uma videochamada, uma coisa simples, consegue trabalhar pelo computador (E4-AP).</p> <p>Até as audiências, que agora por conta da pandemia a gente tá fazendo em teleconferência, a procuradora gostou muito e disse que vai continuar quando acabar a pandemia com essas audiências de teleconferência, porque ela disse que não viu diferença nenhuma e nem no meu teletrabalho cem por cento, então eu não vejo dificuldade em relação a isso (E5-AP).</p> <p>Aqui quase a esmagadora maioria das denúncias são feitas de forma virtual e hoje com a tecnologia as audiências, a maioria das audiências são feitas de forma telepresencial. Até mesmo pelo celular. Tivemos várias audiências que a testemunha não tinha computador, mas tinha celular (...). E como eu falei, muitas vezes a questão da audiência telepresencial, ela até ajuda (...). Assim como algumas pessoas têm problemas de acesso, até agora foram poucas, mas a maioria às vezes é até melhor porque a pessoa não gasta dinheiro se deslocando, muitas vezes não tem esse dinheiro. Mas hoje em dia, um celular é mais fácil das pessoas terem (...). Até nessa questão de facilitação. Quando eu cheguei lá no gabinete a procuradora enviava os TAC (<i>Termos de Ajuste de Conduta</i>) pelos Correios e esperava os TAC voltarem assinados. Quando eu cheguei lá no gabinete eu recebi TAC de 2020, do meio de 2020, já em 2021, uma demora de seis meses para retornar o TAC. Fora que muitos TAC não retornam e com a facilidade de <i>online</i>, é não tem como a pessoa dizer que não recebeu ou teve dificuldades porque ela recebeu lá, tem como provar que ela recebeu e ela tem um prazo, um bom prazo para assinar de forma virtual. E é até mais seguro, que com assinatura virtual ela não pode dizer que não assinou ou alguém assinou por ela. (E7-AP).</p> <p>Eu vejo que há um contentamento por parte da chefia do trabalho desenvolvido. E porque também procuro adotar novas rotinas, novos procedimentos, novas formas de cumprir as minhas atividades (E8-AP).</p> <p>Tendo em vista que nossa atividade em si, principalmente na Justiça do Trabalho, ela já tem uma tradição de processos eletrônicos, então o teletrabalho, ele é muito propício, ele é muito adequado e você mantém até uma qualidade técnica às vezes melhor, porque você pode se dedicar a ele com mais atenção ou até com mais tempo pra problemas que demandam uma atenção maior, que não tá limitado ali a sua jornada pré-estabelecida (E11-AP).</p> <p>O teletrabalho veio pra mostrar que nós podemos sim, trabalhar parte da nossa jornada em casa, parte dos dias em casa e parte aqui, presencial, no MPT, sem nenhum tipo de prejuízo (E6-DP).</p> <p>A gente teve uma dificuldade no começo, mas eu acho que hoje (...) a gente já consegue desenvolver uma rotina da melhor forma que se pode, né. Claro ainda existem precariedades, só que eu acho que tudo é muito novo pra gente, ainda (...). E agora eu vejo que voltou a questão da celeridade, eu acho que até já tá se restabelecendo, como era antes. Porque antigamente o procedimento ficava parado um tempão, porque</p>
--	--	---

		<p>“ah, vai voltar, não vai voltar”, “tem que ser audiência, tem que se fazer uma audiência, então vamos esperar voltar”. Aí ficava lá um tempão o procedimento parado. Hoje não. Já se arrumou um jeito de fazer aquela audiência, de assinar aquele TAC e tal, então vamos dar um jeito. Então eu vejo muito que a gente tem se adaptado de uma forma geral. O serviço tem sido prestado pra sociedade (E7-DP).</p> <p>Eu acho que hoje eu tenho um contato muito mais com as partes do que antes (...). Tenho desempenhado as funções, embora no teletrabalho, como eu descrevi, é um pouco diferente. Tenho muito mais contato com advogados e partes do que antes (E11-DP).</p> <p>Nosso gabinete, pelo menos, nós estamos tendo grande sucesso nas realizações das audiências telepresenciais, também mostrando que o teletrabalho é uma ferramenta, que quem tinha os respectivos preconceitos, ele veio a quebrar e ver que hoje ele é muito possível. É uma realidade que veio também pra ficar, em todas as estruturas organizacionais, tanto públicas quanto privadas (E14-DP).</p> <p>Eu acho que a qualidade do trabalho se manteve, em alguns pontos até facilitou porque pra quem não mora na cidade, por exemplo, essa questão das audiências telepresenciais facilitou muito. Não fizemos um estudo em cima disso, mas eu vejo que o número de audiências que em outras ocasiões poderiam frustrar por conta de não comparecimento das pessoas, das partes, em razão de distância, ter que se locomover de outras cidades e tudo, com relação a isso tudo facilitou, se tornou mais fácil (...). A gente faz audiência com quem? Com empresa, com órgão público e audiência de testemunha. Essas audiências de testemunha, na grande maioria das vezes, essas testemunhas são pessoas mais humildes, assim, que precisam até, muitas vezes, de transporte público pra se deslocar até a procuradoria pra prestar um depoimento. E aí essas pessoas agora tão conseguindo ter acesso a essas audiências até pelo próprio telefone celular. Então assim, facilitou essa questão (...). As pessoas não precisam ter esse deslocamento. Muitas vezes a gente convocava um município pra uma audiência, um prefeito tinha que se deslocar 500, 600 km, muitas vezes pra entrar numa sala de audiência, passar dez minutos, cinco minutos numa audiência e ter que voltar pro município dele. E agora isso com o teletrabalho melhorou, porque a gente faz isso tudo à distância, não precisa a pessoa ter gasto, a pessoa se deslocar. Muitas vezes são locais distantes, eu acredito que facilitou. (E15-DP).</p>
	<p>2. Atualizar Conhecimentos Técnicos</p>	<p>Eu acho que também capacitação, sempre tentar fazer alguma coisa pra melhorar, pra algum conhecimento técnico a mais (E10-AP).</p> <p>A qualidade técnica depende muito do conhecimento da pessoa ou da atualização que ela tenha (E11-AP).</p> <p>Nós aprendemos novas ferramentas de pesquisa, de investigação, de resolução, né (...). Então favorece a ampliação dos conhecimentos por conta dessa nova necessidade de ir atrás de novas ferramentas (...). Eu acho que favorece sim o teletrabalho, porque, às vezes, o ambiente presencial, ele pode nos fixar naquele local ali, como se estivéssemos numa</p>

		<p>moldura. Quando estamos em teletrabalho, são novas técnicas, adoção de novas técnicas, de novas rotinas, de novos procedimentos e isso nos dar condição de estudar, de aprender (E8-DP).</p> <p>O (<i>aplicativo institucional de mensagem e videoconferência</i>), (...) a gente só falava ali entre a gente. E a gente começou a chamar o público externo pra falar com a gente (...), mandando um link. Então houve sim esse novo conhecimento (E9-DP).</p> <p>Eu acho que aumenta sim, que facilita sim o acesso a outras habilidades, a gente buscar outros meios que de repente quando a gente tá no nosso trabalho ali, no trabalho presencial, a gente não ver a necessidade. A gente procura outros meios sim. Eu acho que facilita (E15-DP).</p>
--	--	---

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados das entrevistas (2021)

4.2.2.3 Desafios Relacionados à Comunicação e Competências Comunicativas

O processo comunicativo é de suma importância dentro de equipes de trabalho, sendo permeado por desafios, mesmo em um contexto de equipes tradicionais, que trabalham lado a lado, presencialmente, todos os dias. Ao transpor esse processo para um contexto de distância física entre os membros da equipe, dificuldades adicionais podem surgir, devido aos novos formatos que a comunicação passa a assumir (TAN *et al.*, 2019). É necessário redesenhar esse processo de comunicação para o contexto remoto, de modo que seja possível a compreensão da mensagem transmitida (MATTAR *et al.*, 2020). Assim, o desenvolvimento de competências comunicativas, realinhadas ao ambiente de teletrabalho, são destacadas como um dos fatores mais significativos para o sucesso da modalidade (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et al.*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; MADUKA *et al.*, 2018; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; SCHULZE & KRUMM, 2017; KRUMM *et al.*, 2016; SAPIÉN-AGUILAR *et al.*, 2016; NORMAN *et al.*, 2020).

Os principais desafios listados pelos entrevistados em relação à comunicação no trabalho em contexto remoto foram reunidos em duas categorias, havendo certo equilíbrio dentro dos dois grupos quanto à menção deles, bem como entre aqueles que consideraram não haver dificuldades na comunicação.

A primeira das categorias é **Falta de Comunicação/Feedback**, a qual prejudica o desenvolvimento das atividades profissionais. Seguem falas dos participantes representativas desse desafio:

Realmente tem aqueles servidores que não se adaptam ao teletrabalho que, infelizmente você tem que ir atrás (...), às vezes você não encontra a pessoa (E4-AP).

Pessoalmente acho que é uma tendência realmente o teletrabalho, mas eu pondero que a comunicação, ela não deixa de ser um pouco mais difícil do que a comunicação presencial, digamos assim (E6-AP).

Então, eu sinto falta desse feedback (...), você devolver uma minuta e aí o procurador ver e diz “poxa, ficou boa aquela sua minuta”. Então essa interação que a gente tinha de modo mais direto com o teletrabalho não se tem (E9-AP).

Olha eu confesso, eu imaginei que teria uma pergunta dessa, eu confesso que é a principal dificuldade que eu tenho no teletrabalho. Eu tenho muita comunicação com meu chefe, meu superior imediato (...). Mas eu senti que eu perdi muito a comunicação com o restante da equipe (...). Eles só vêm procurar quando têm algum problema (...) (E4-DP).

A gente não se comunicar, não interagir, não tiver momentos pra gente perceber, pra gente conversar o que é que tá acontecendo, o que que você tá fazendo, o que que você está sentindo falta, o que que eu poderia fazer pra melhorar o teu trabalho enquanto eu tô fazendo a minha parte e você faz a outra parte. Isso acontece muito com o meu setor (...). A gente fica meio como que fazendo um trabalho e sem saber a percepção do outro. Então essa comunicação, às vezes, ela é excessiva (...), mas tem momentos que a gente sente ela ausente (...) (E8-DP).

Às vezes a própria comunicação com o outro setor dificulta (*o teletrabalho*) (E9-DP)

O feedback entre os interlocutores, os participantes das ações e tudo, através dos mecanismos tecnológicos, ele vai ter que melhorar bastante em relação ao que temos hoje (E13-DP).

A segunda categoria de desafios reúne percepções sobre **Ruídos na Comunicação**, na qual são mencionados fatores impeditivos à fluidez na comunicação, inclusive com dificuldades de interpretação pelos formatos de comunicação à distância, bastante baseados na escrita e, ainda, em algumas situações, aliada ao fato de não possuir um conhecimento mais próximo do interlocutor:

Quando chega um colega novo, a gente não conhece pessoalmente assim, aí às vezes eu acho que o contato por mensagem, às vezes pode ser meio frio, você não sabe interpretar muito bem como que aquela pessoa respondeu, porque você não conhece a pessoa (E2-AP).

Eu acho que, às vezes que pega mais mesmo é feedback com a chefia. Não é o caso atual eu acho, mas às vezes a comunicação começa a ter uns ruídozinhos, uns desentendimentos, porque muita coisa escrita, ou às vezes passa alguma coisa do prazo, por causa da distância mesmo (...), do próprio meio mesmo, de comunicação escrita, que às vezes você resolve coisa rapidamente pessoalmente que no escrito dar uma embolada, parece (E10-AP).

Na organização às vezes quando a gente tá lá (...), se reunia lá, tudo, passava o serviço. E assim, o teletrabalho, a gente consegue, mas é um pouco mais difícil porque não tem aquela convivência. Às vezes a gente explica uma coisa, a pessoa não entende (E2-DP).

A comunicação (...) não é ruim. Mas eu sinto dificuldade. Eu ainda acho que é uma comunicação muito cheia de ruídos assim, muito precária. Acho que isso ainda afeta

um pouco o trabalho, que eu acho que se eu tivesse lá, cara a cara com eles, algumas situações se resolveriam de forma mais célere (E7-DP).

Às vezes a gente fala uma coisa, escreve alguma coisa por (*aplicativo de mensagem*) e o colega entende outra coisa (E8-DP).

(...) tá sendo feito através de rede social, do (*aplicativo de mensagem*), é o mais prático. Às vezes, as reuniões através desse mecanismo que estamos usando. É... telefone. Então há realmente diversos recursos envolvidos. Isso ao mesmo tempo que facilita, algumas vezes, fragmenta um pouco também o mesmo processo (E13-DP).

Por outro lado, outra categoria relevante de respostas considera que a comunicação em teletrabalho não apresenta dificuldades adicionais ou até mesmo é facilitada pela disponibilidade de utilização de diferentes ferramentas de comunicação. As seguintes falas ilustram essa percepção:

Então eu tô comunicando pelo celular, pelo (*aplicativo de mensagem e videoconferência institucional*), por e-mail. Assim, eu também não vejo dificuldade. Nesse aspecto, não (E1-AP).

Fica mais fácil na verdade a comunicação. Em ambiente físico você tem compartimento, às vezes tem andares ou às vezes você tem um telefone ramal, que às vezes tá ocupado. Então no teletrabalho como você tem basicamente pessoas que estão ali *online*, então fica mais fácil você responder (E11-AP).

Não tá tendo nenhum, assim, nenhum desencontro de informação. Tá sempre em contato. Acho que até mais do que na procuradoria, que quando a gente saía de lá pronto, acabava o contato. A gente não conseguia nem falar com alguém. E agora não, a gente tá em contato o tempo todo (E5-DP).

A gente se fala permanentemente. Não houve assim uma interrupção da comunicação, não, até porque uma equipe não pode deixar de trabalhar junta (E6-DP).

Então a tecnologia hoje, os aplicativos, eles estão (...) para você encurtar certos caminhos. Então não vejo nenhuma dificuldade de falar com ninguém no âmbito da regional. E a nível de Brasil também (E14-DP).

Como competências comunicativas que são necessárias em teletrabalho, os entrevistados mencionam:

1. **Utilizar de Forma Adequada as Ferramentas de Comunicação** - competência que possibilita manter o contato nesse cenário de distância física entre colegas de trabalho, lançando mão dos diversos recursos dos quais se dispõe;
2. **Manejar Expectativa de Resposta** – como a comunicação no teletrabalho é predominantemente assíncrona e envolve pessoas que podem estar realizando suas atividades em momentos diferentes, há, portanto, necessidade de esperar por uma resposta ou combinar o momento mais adequado para estabelecer uma conversa;
3. **Realizar Feedback** - com destaque para a utilização de mídias mais ricas no processo, que permitam interação síncrona entre os participantes. Deste modo,

reuniões por aplicativos de videoconferência são mencionadas como uma necessidade para a compreensão de como o trabalho remoto está se desenvolvendo por parte de todos os que estão envolvidos no processo.

Segue o quadro-resumo das competências comunicativas indicadas como necessárias pelos participantes da pesquisa:

QUADRO 8 – COMPETÊNCIAS EM TELETRABALHO RELACIONADAS À COMUNICAÇÃO

Desafios	Competências	Falas dos Entrevistados
<p>1. Falta de Comunicação/Feedback</p> <p>2. Ruídos na Comunicação</p>	<p>1. Utilizar de Forma Adequada as Ferramentas de Comunicação</p>	<p>Todos os dias que a gente trabalha, a gente tá aqui no (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i>) e a gente troca dúvida, reparte o trabalho do setor (...). A gente troca mensagem tanto pelo (<i>aplicativo pessoal de mensagem</i>), por telefone, contato telefônico quanto pela plataforma (...) utilizada pela instituição, pelo MPT (E3-AP).</p> <p>Eu já conseguia conversar bem com quem utiliza o (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i>), porque é uma ferramenta maravilhosa, que a gente fica à disposição aqui o tempo todo, tanto no celular quanto no notebook (E4-AP).</p> <p>Aí nós temos nossa ferramenta (...), exatamente essa que a gente tá usando e dar pra gente fazer vídeo, reunião, videoconferência, curso à distância, enfim dar pra gente realizar todo tipo de atividade aqui (E12-AP).</p> <p>Eu acho que, assim, eu tento fazer assim, manter sempre contato com os servidores, os colegas que trabalham comigo, manter o contato diário com eles. Sempre usar as ferramentas de comunicação, que é o (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i>), e-mail, até o (<i>aplicativo de mensagem pessoal</i>) também a gente utiliza, grupo de (<i>aplicativo de mensagem pessoal</i>) pra manter a comunicação, porque eu acho que o fator principal é a comunicação. Porque se a gente perder a comunicação ou relaxar um pouco nisso a gente acaba relaxando também as atividades de trabalho, a gente vai ficando meio desmotivado. Eu acho que a comunicação é um fator muito importante, utilizando esse aparato técnico do meio de comunicação (E3-DP).</p> <p>Às vezes a gente fala uma coisa, escreve alguma coisa por (<i>aplicativo de mensagem</i>) e o colega entende outra coisa. E às vezes é melhor, eu, pessoalmente, acabo tendo que ligar pra ter o tom de voz, a forma como você tá se expressando é diferente da forma como você tá escrevendo. A comunicação é muito importante nesse momento pra manter a qualidade (E8-DP).</p> <p>Nesse caso a comunicação, ela se faz muito importante. Então como a gente não tá sentado um do lado do outro, trocando informações daquilo que precisa ser feito ou quando precisa ser feito, as ferramentas de comunicação, como o (<i>aplicativo de mensagens e videoconferência institucional</i>), se fazem muito importante. Então, a gente sempre tá se comunicando e sempre tá trocando mensagens</p>

		<p>pra que a gente possa (...) atualizar um ao outro sobre a rotina do trabalho, sobre como é que tá o andamento do trabalho (E10-DP).</p>
	<p>2. Manejar Expectativa de Resposta</p>	<p>Como eu disse hoje em dia, assim, a gente leva muito bem, a gente entende que pra falar com um colega tem que marcar, tem que combinar pra fazer uma videochamada (E2-AP).</p> <p>Esse contato, ele é praticamente, como é que eu posso dizer, o dia inteiro. Porque muitas vezes eu trabalho pela manhã, o outro colega trabalha no período da tarde e aí é praticamente o dia inteiro. A gente não deixa de manter esse contato. Há uma troca de informações (E8-AP).</p> <p>E é uma comunicação mais é assíncrona. Você manda mensagem e a pessoa vai responder quando ela tiver disponibilidade. Eu acho que você tem que saber manejar sua expectativa de resposta, porque a pessoa pode não tá trabalhando naquele momento. Eu também acho que não dar pra exigir que a pessoa responda na mesma hora ou à noite, de madrugada, sábado ou domingo. Então você tem que se acostumar com essa comunicação que vai e volta em horários diferentes (E10-AP).</p> <p>O tempo de resposta acaba sendo, pelo menos na minha experiência, acaba sendo bom, o tempo de resposta de algum questionamento. E sem interferir nas questões de “ah, tá fora do trabalho”, porque aí a gente faz a adequação de acordo com a disponibilidade do chefe ou da chefe, no caso (E11-AP).</p> <p>Então com aplicativos de mensagens você consegue mandar uma mensagem pra pessoa e ela lê e responde quando tiver disponível. Isso é excelente. Isso é muito bom (E16-DP).</p>
	<p>3. Realizar Feedback</p>	<p>A procuradora que eu trabalho atualmente nós ficamos sempre em contato pelo (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i>) ou então pelo celular mesmo, quando ela não consegue. E fazemos reuniões com o gabinete, quando ela quer ajustar alguma coisa entre os servidores e também agora que tem uma estagiária nova. E além das reuniões, os servidores ficam mantendo comunicação pelas ferramentas de informática que o MPT disponibiliza, como (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i>), e-mail... (E7-AP).</p> <p>Eu gostaria de mais reuniões (...) Entre nós mesmos. É a equipe toda (...). Eu penso que a gente tem um melhor aproveitamento, uma melhor consciência de que nós somos um time, uma unidade, quando a gente se reúne. E no caso no contexto do teletrabalho é o jeito ser assim. Então eu ia achar muito bom se a gente fizesse reuniões periódicas mesmo (...). Porque nem sempre a gente em conversas laterais, a gente vai pensar o conjunto, entendeu (...). A gente tem que tá bem entrosado pra que o trabalho seja o melhor possível. Então eu sinto falta disso, de reuniões, mesmo que fosse por meio do (<i>aplicativo de videoconferência institucional</i>) ou de qualquer outro meio, mas que a gente fizesse essas reuniões (E9-AP).</p>

		<p>Porque como você tá mais distante, você tem que ativamente buscar um contato. Eu acho que você não recebe tanto feedback como presencialmente. Então eu acho que você tem que perguntar, tirar dúvida sempre. Se você se esquivar muito disso, eu acho que vai ter uma queda assim de qualidade (E10-AP).</p> <p>Aquela comunicação, que precisa ser rotineira, que era mais fácil no presencial, tá um pouco abalada, entendeu. Com a chefia ok. Mas com o restante (...), eu sinto que tá um pouco prejudicada. Tem que ver maneiras de isso melhorar. Talvez, mais reuniões pelo (<i>aplicativo de videoconferência institucional</i>). Alguma coisa assim que precise ser implantada (E4-DP).</p> <p>Mas quando as questões envolvem, vão para além do meu setor (...), aí complica um pouco mais a discussão. Aí tem que fazer um processo de interação que não pode ser só por telefone, não pode ser só por (<i>aplicativo de mensagem</i>), não pode ser só bilateral, tem que ser multilateral. Então tem que ser reuniões. Essas têm sido feitas, mas é um número mais reduzido de vezes por conta dos mecanismos. Então não são muito fáceis (E13-DP).</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados das entrevistas (2021)

4.2.2.4 Desafios Relacionados às Relações Socioprofissionais e Competências Sociais

O relacionamento com os colegas de trabalho é um importante fator gerador de bem-estar no trabalho (FERREIRA, 2011; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004), cuja manutenção em teletrabalho não se mostra uma tarefa tão simples, sendo permeada por desafios próprios e exigindo um esforço adicional (GSCHWIND; VARGAS, 2019; LISTER; HARNISH, 2019; JONES, 2017; MELLO; DAL COLLETO, 2019). As mídias sociais exercem importante papel na busca pela manutenção dos relacionamentos mesmo à distância (TIJUNAITIS; JESKE; SHULTZ, 2019; CHARALAMPOUS *et al.*, 2018)

Os desafios mencionados pelos participantes desta pesquisa, no que tange às relações socioprofissionais no teletrabalho foram reunidos em três categorias, as quais são apresentadas a seguir.

A **Integração de Novos Colaboradores** constitui a primeira categoria de desafios relacionados à interação social, no trabalho em contexto remoto. O aspecto da integração se mostra desafiador mesmo para os que já têm experiência em teletrabalho. O como realizar a integração à equipe de um novo componente que chega já dentro de uma realidade em que ele próprio ou e/ou colegas estão em teletrabalho - em especial quando não há oportunidade de que se conheçam pessoalmente, desenvolvendo uma relação exclusivamente virtual - mostra-se

como uma questão importante para os participantes da pesquisa. Seguem falas representativas desse desafio:

Bom, eu acho que interferiu mais com a estagiária que chegou recentemente (...). Tem que ter um monitoramento mais próximo e isso prejudicou o estágio dela. Mas eu faço reuniões via (*aplicativo de videoconferência institucional*) para tentar superar essa dificuldade (E1-AP).

Chegaram alguns colegas novos (...), que eu só conheço virtualmente (...). Eu não sei como funciona pra esses colegas que tão chegando agora e não tiveram muito contato com as pessoas (E2-AP).

Eu, no caso, fui removido (...) e eu não conheci pessoalmente os meus colegas atuais (...). Então realmente tem um impacto bem grande assim. A gente tem uma convivência muito mais superficial (E10-AP).

Inclusive a estagiária que entrou agora, entrou durante o teletrabalho, então tá sendo treinada, digamos assim, por teletrabalho, que é um pouco mais difícil (E1-DP).

Quem vai entrando, os novatos, a gente praticamente não conhece. Agora entrou um servidor novo, e eu ainda não conheci (...) pessoalmente, então aí vai se distanciando (E5-DP).

Vieram dois novos servidores (...) e uma estagiária nova, então tem uma servidora que eu nunca nem vi (...). A gente só se conhece por foto e mensagem de voz e texto. E a mesma forma a estagiária (...). Então eu acho que isso pode sim causar um prejuízo, principalmente pra quem tá começando a trabalhar já no teletrabalho. Eu acho que isso aí não é tão bom, porque essa ambientação é muito importante para quem tá começando, sabe. (...) A nossa sorte era que a (*servidora*) já era do MPT, então ela já tinha experiência, mas com a estagiária, eu te confesso que eu tô um pouco perdido de como a gente vai fazer (E16-DP).

Outro desafio, explicitado na segunda categoria, relaciona-se à **Manutenção da Relação Pessoal com Colegas de Trabalho**, que acaba por se tornar mais difícil, ficando mais restrita a aspectos profissionais, conforme exemplificam as seguintes falas:

E a gente acaba perdendo um pouco essa relação afetiva com o colega (...). Quando a gente vai presencialmente a gente sabe mais da vida do colega. Quando a gente tá mais em casa a gente discute mais sobre o trabalho (...). Como a gente se distancia fisicamente, a gente acaba se distanciando também (...). Eu vejo esse distanciamento. Não um distanciamento no trabalho, mas distanciamento da relação de amizade mesmo, da relação pessoal que você, geralmente, mantém com o colega de trabalho. Isso aí eu vejo como um ponto negativo. Essa interação social mesmo. Não interação do ambiente de trabalho. Essa fica pouco prejudicada (E3-AP).

É outro fator que pra mim pesou, pesou um pouco, tanto é, que assim, meu teletrabalho são só duas vezes na semana e eu acho mais do que suficiente, porque quando você tá muito tempo em teletrabalho, vamos dizer, há duas semanas, você perde o contato com os colegas, você perde aquela relação, aquela conversa. Às vezes até, não necessariamente de trabalho, mas você perde um pouco esse contato mesmo entre os colegas. Eu acho que a relação é afetada (E6-AP).

E o fator negativo, seria justamente assim a perda de contato com os colegas. Às vezes até mesmo questões corporativas, de ser organizar pra questões de se exigir seus direitos, a gente fica até assim, meio que fica muito solto um do outro, assim. A gente não fica coeso. A gente não fica unido, digamos assim, perde essa união (E5-DP).

Isso aí realmente não foi bom, o convívio social. E o convívio profissional eu diria que também ficou um pouco de déficit, mas o convívio profissional a gente sempre tinha as ferramentas. Tô precisando aqui de uma ajuda de um processo, alguma coisa, (*aplicativo de mensagem*), ou telefona. Não houve uma descontinuidade. Agora do social sim, porque o social a gente tomava um café junto, falava de outras coisas além do trabalho (E6-DP).

Então eu acho que afastou um pouco esse relacionamento social. O profissional, eu já não vejo tanta diferença (...). Com relação ao social, eu acho que afastou um pouco assim... (E7-DP).

Então as relações profissionais estão ótimas. Aí já as sociais, assim, não têm tantas, não. Às vezes a gente tenta, mas não é muito (E9-DP).

Já o ponto de vista negativo é exatamente a não manutenção desse clima organizacional. (...) Desde que eu cheguei o clima organizacional é muito bom. É um clima organizacional assim de muita amizade, de parceria realmente e isso fica um pouco perdido, ficou um pouco perdido com o teletrabalho (E10-DP).

As relações interpessoais, elas são cortadas, de forma física e às vezes até mesmo de forma remota, porque você acaba deixando de ter a interação (E14-DP).

Mais um desafio destacado é a **Mudança na Forma de Interação**, com os colegas de trabalho que passa a ser realizada por meio de ferramentas tecnológicas, situação que gera desconforto para algumas pessoas. A mudança é sentida, sobretudo, no grupo de teletrabalho pós-pandemia, provavelmente por ter se estabelecido a modificação da interação de forma mais abrupta, conforme demonstram as seguintes falas:

Não vi prejuízo, mas falta um pouquinho sim. Acho que a gente acaba sentindo um pouco de falta do físico mesmo, falar com a pessoa frente a frente, não através de meios telemáticos (E11-DP).

Presencialmente existe a interação humana, interpessoalidade. Trabalhando um do lado do outro é um outro tipo de interação. À distância, a questão humana fica de maneira fria, mecânica, essas coisas... (E12-DP).

É o contato de tela é um contato muito artificial pra ser... Como é que eu poderia dizer? Ele é muito artificial pra o nível interpessoal que nós precisaríamos (...). No aspecto social que você tá abordando há um prejuízo muito sério, porque a falta de contato faz com que o trabalho seja, muitas vezes, encarado de forma individual, e não coletiva, não o trabalho no grupo (E13-DP).

Para fazer frente a esses desafios quanto às relações socioprofissionais há a necessidade de desenvolver o relacionamento com outros membros da equipe (TAN *et al.*, 2019; VAN DER LIPPE; LIPPÉNYI, 2019), de forma a combater também a sensação de isolamento em teletrabalho, promover a cooperação e o compartilhamento de conhecimento (VAN DER LIPPE; LIPPÉNYI, 2019; HART, 2016).

Assim, os entrevistados trazem em suas falas a necessidade de:

1. **Buscar de Forma Ativa Manter/Desenvolver Relacionamentos** com os colegas de trabalho, inclusive que possam ir além do contato meramente profissional, utilizando-se dos meios tecnológicos de interação, ainda que estes possam não ser plenamente satisfatórios, em alguns casos.

Segue o quadro-resumo das competências sociais indicadas como necessárias pelos participantes da pesquisa:

QUADRO 9 – COMPETÊNCIAS EM TELETRABALHO RELACIONADAS ÀS RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS

Desafios	Competências	Falas dos Entrevistados
<p>1. Integração de Novos Colaboradores</p> <p>2. Manutenção da Relação Pessoal com Colegas de Trabalho</p> <p>3. Mudança na Forma de Interação</p>	<p>1. Buscar de Forma Ativa Manter/Desenvolver Relacionamentos</p>	<p>Como antes de eu vim para cá, de ficar em teletrabalho, eu trabalhei quase dois anos (...), fisicamente, todo dia, normal, então eu tinha um relacionamento muito bom já com os colegas. Então por mais que a situação de contato permanecesse por videochamada, distante né, eu já conheci, então já tinha um relacionamento muito bom e continuou. Com os colegas que chegaram novos, eu procurei assim também, principalmente um que é técnico também, aí a gente troca mais informação. Aí eu consegui manter bem com ele (E2-AP).</p> <p>Eu acho assim, tem o problema, que há essa possibilidade de você se afastar dos colegas. (...) E isso pode ocorrer entre as pessoas (...), em teletrabalho pode provocar isso. Mas como é que eu acho que isso pode ser atenuado, essas consequências. Elas podem ser atenuadas, mantendo esse relacionamento, de maneira virtual, de maneira <i>online</i>, sendo é, como eu posso dizer, sendo positivo, buscando também não lidar somente com questões de trabalho, mas também se preocupar, como é que o outro está (...). Então não somente se preocupar com as questões próprias do trabalho, mas também se preocupar com a pessoa, porque é a pessoa que realiza o teletrabalho. Se ela não estiver bem o serviço também não vai andar a contento. Então é de estar estimulando um ao outro, no desempenho, ou de estar se preocupando, se interessando (...). Eu acho que isso favorece, isso diminui as consequências, porque o afastamento mesmo presencial, ele pode trazer consequências, pode trazer esse distanciamento. Mas elas são atenuadas na medida que a gente mantém um relacionamento de forma virtual, se preocupando um com o outro. Porque, às vezes, na instituição, às vezes os servidores, quando presencial, talvez não tenham esse cuidado (...). E como é que a gente pode usar? As redes sociais (...). É os próprios aplicativos de relacionamento que nós temos. As ferramentas que temos disponíveis no momento (E8-AP).</p> <p>Mas eu acho que isso é do meio do trabalho e dar pra fazer por mais que... Eu acho que realmente não são relações tão estreitas como presencialmente, mas você consegue ter uma boa relação com seus colegas de trabalho também a distância (E10-AP).</p> <p>Difícilmente a gente vê as pessoas, a gente conversa mais com elas, mas também não é a mesma coisa. É um pouco</p>

		dificultador, entendeu, pra manter isso, mas uma coisa que tem que ser constante, tem que manter constante esse contato com eles pra poder preservar esse contato (E3-DP). A gente tem que trabalhar muito essa parte emocional, a parte de conexão com os demais colegas pra que a gente não se sinta solitário (E8-DP).
--	--	---

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados das entrevistas (2021)

4.2.2.5 Desafios Pessoais/Organizacionais e Competências Comportamentais

Os desafios pessoais e organizacionais mais relevantes do teletrabalho apontados pelos participantes são os mesmos que aparecem explicitados em outros conjuntos de desafios: Equilíbrio Trabalho/Vida; Interferências Externas; Estrutura Adequada; Definição de Limites para o Trabalho; Dificuldades na Comunicação; Perdas nas Relações Interpessoais; Resistências Organizacionais ao Teletrabalho.

Como consequência dessa série de desafios no teletrabalho são relacionadas pelos entrevistados algumas competências comportamentais, atitudes consideradas importantes no contexto de trabalho remoto, que podem contribuir no enfrentamento das dificuldades constatadas (CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; PEREIRA; FREITAS, 2019; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES *et.al*, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016). As seguintes competências comportamentais são mencionadas:

1. **Responsabilidade** - comprometimento com as atividades de trabalho;
2. **Flexibilidade** - que permite adequar sua capacidade de trabalho a diferentes momentos e situações, como quando há uma maior demanda ou prazos específicos a cumprir;
3. **Abertura a Mudanças** - a aceitação de novas situações proporciona também lidar melhor com os desafios do teletrabalho;
4. **Busca de Novos Conhecimentos** – impulsionada tanto por necessidade de se aprimorar para o trabalho sob um novo enfoque, quanto por permitir, em alguns casos, mais tempo ou oportunidades às pessoas de se aperfeiçoarem.

Segue o quadro-resumo das competências comportamentais indicadas pelos entrevistados como importantes no contexto de teletrabalho:

QUADRO 10 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS EM TELETRABALHO

Desafios	Competências	Falas dos Entrevistados
1. Equilíbrio Trabalho/Vida 2. Interferências Externas	1. Responsabilidade	Mas eu procuro cumprir a meta ou está quase sempre acima da meta. Eu acho que minha responsabilidade é um, eu não tô querendo encher minha bola, não, mas a minha responsabilidade é um fator pessoal

<p>3. Estrutura Adequada</p> <p>4. Definição de Limites</p> <p>5. Dificuldades na Comunicação</p> <p>6. Perdas nas Relações Interpessoais</p> <p>7. Resistências Organizacionais ao Teletrabalho</p>		<p>facilitador do meu teletrabalho, porque eu procuro superar as dificuldades que, às vezes, têm aqui em casa (E9-AP).</p> <p>A habilidade principal seria a responsabilidade. Que se a pessoa não tiver responsabilidade ou fizer corpo mole, ela acaba dificultando a atividade da equipe. Aí ela acaba prejudicando o trabalho de toda a equipe. Então assim, eu acho que a responsabilidade ela é a principal habilidade que a pessoa pode desenvolver no teletrabalho (E11-AP).</p>
	<p>2. Flexibilidade</p>	<p>Inclusive gera uma maior produtividade como eu falei, o teletrabalho. E até permite que a pessoa, o servidor, ele consiga ter uma capacidade de reação em momentos em que as atividades aumentam, os prazos estão limitados. Então o teletrabalho acaba favorecendo resolver esses tipos de problemas (E11-AP).</p> <p>A gente trabalhando de casa a gente tem uma flexibilidade. Não é pra não fazer, pelo contrário, é pra fazer mais. Como eu te falei, que estando em casa eu achei que a minha meta foi maior, em termos de cumprir mais os meus compromissos profissionais. (...) E o algo bom é a flexibilidade, que eu posso fazer algo que eu não consegui naquele momento, fazer depois e concluir (E9-DP).</p>
	<p>3. Abertura a Mudanças</p>	<p>Os fatores pessoais que facilitam, no meu caso, eu acho que tenho uma facilidade pra me adaptar. Eu tenho facilidade pra me adaptar às mudanças. Então a adaptação, ela facilita o teletrabalho (E8-DP).</p> <p>Eu, por exemplo, consegui fazer meu trabalho cem por cento de casa, porque antes da pandemia (...) às vezes a gente tinha vontade de fazer o teletrabalho, mas aí eu sempre pensava assim: nossa, o chato é porque têm as audiências e não dar pra cumprir tudo do teletrabalho. Mas então o (<i>aplicativo de videoconferência institucional</i>) proporcionou esse lado bom, esse lado positivo (E9-DP).</p> <p>Eu coloco aqui na tela e falo com advogado, eu falo com dois, três, às vezes ao mesmo tempo, através do (<i>aplicativo de mensagem</i>). Então eu acho que pra mim, de certa forma foi até melhor, porque lá na sede quando eu ligava eu tinha que botar o telefone aqui e ficar tentando, digitando, olhando o processo e hoje eu vejo que eu consigo falar com duas ou três pessoas ao mesmo tempo, em atendimento. Então eu vejo como positivo (E11-DP).</p> <p>Eu confesso até que pelo tempo que eu tô de teletrabalho (...) eu ainda tô muito bem ainda de tá em casa. (...) E eu coloquei assim, como prioridade, mais essa questão da segurança mesmo aí, por conta do período que a gente tá passando (...), então eu acho que isso facilitou assim pra eu trabalhar minha mente melhor pra essa questão (E15-DP).</p>
	<p>4. Busca de Novos Conhecimentos</p>	<p>Tinham cursos que eram ofertados só em Brasília ou outras cidades e a gente como analista, que a gente</p>

		<p>trabalha, precisa muito de atualização jurídica, esses cursos não eram ofertados aqui. Com o teletrabalho, como todo mundo entrou em teletrabalho ao mesmo tempo, muitos cursos foram disponibilizados para todos os analistas, os servidores do órgão. Eu fiz vários cursos durante esse período, então pra mim, foi excelente, em termos de aprendizado, com certeza (E1-AP).</p> <p>E quando nós vamos atrás de novas ferramentas de resolução de conflitos, de resolução de demandas, nós buscamos atualizar os nossos conhecimentos. E assim a instituição, ela tem disponibilizado, de maneira virtual, diversos cursos que nós temos hoje. E podemos aprender ainda mais. Hoje em dia nós temos cursos que nos ensinam técnicas para melhor atender o público de forma virtual, como lidar com o aplicativo de realização de videoconferências. Então isso, coisas que eu não sabia, eu tenho buscado conhecer. E isso tem ampliado o meu conhecimento (E8-AP).</p> <p>Pelo menos pra mim eu achei, eu que tinha que viajar toda semana, e, por causa do teletrabalho, eu acho que tenho mais tempo pra me dedicar a outras atividades, inclusive aquisição de conhecimento. Eu acho que com o teletrabalho eu tenho mais tempo pra fazer curso, pra fazer atividades extra, além do trabalho em si, que me facilitam adquirir conhecimento tanto pra trabalho quanto pra fora do trabalho (E10-AP).</p> <p>A gente acaba dispondo de, quando não tem que gastar tempo com deslocamento e tudo o mais, acaba tendo mais tempo livre e, pra se aperfeiçoar sabe, fazer uma pós-graduação, alguma coisa que às vezes a gente deixava de lado por não ter tempo mesmo (E1-DP).</p> <p>Bom, eu acho que a gente fica mais curioso também, pra saber mais de informática, aí mais de outras áreas também. Olha, eu já fiz vários cursos esse ano, porque como eu tô com mais tempo livre, porque só nesse tempo, que a gente economiza de não ter que se deslocar já ganha muito tempo (E5-DP).</p> <p>A gente tem pessoas que ficam sempre trabalhando também a questão dos treinamentos. Recentemente eu fiz um curso de Liderança Positiva muito bom. Eu acho que a organização, ela tá preocupada com a situação do trabalhador. Ela fica lançando sempre alguns suportes. (...). Você tem que ter disponibilidade mesmo pra tá aprendendo, porque se você não tiver disposto a aprender, você se perde nesse contexto que são muitas informações, mas você tem que fazer uma triagem dessas informações, pra ver o que que é realmente importante pra você como servidor público (...) (E8-DP).</p>
--	--	---

		(O aplicativo institucional de mensagem e videoconferência) eu não usava, (...) e recentemente eu fiz um curso, achei bem interessante a ferramenta (...), então eu acabei aprendendo. Eu tive que tirar um tempinho pra dar uma estudada (E11-DP).
--	--	---

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados das entrevistas (2021)

4.2.2.6 Desafios Relacionados à Tecnologia e Competências Tecnológicas

O teletrabalho possui como característica intrínseca ao seu conceito ser uma forma de trabalho mediada por tecnologias. Diante disso, o teletrabalho traz em seu bojo toda uma gama de desafios ligadas aos fatores tecnológicos, como consequência dessa virtualização do trabalho, em especial: estabelecer relações mediatizadas pela tecnologia; administrar a onipresença do trabalho e o excesso de informações que as TIC proporcionam; lidar com o déficit de competências digitais, tanto de candidatos ao teletrabalho, quanto do público em geral, usuário dos serviços que serão prestados por intermédio da tecnologia (BAUWENS *et al.*, 2020; GSCHWIND; VARGAS, 2019; BOIAROV, 2019; MESSENGER, 2019; MELLO; DAL COLLETTI, 2019; NORONHA; D'CRUZ, 2019; BORGES, 2018; PAULEEN *et al.*, 2015; FERREIRA, 2011; BORGES, 2018; BRUNETTI *et al.*, 2020; ZAMFIR; ALDEA, 2020).

Assim, os desafios relativos à tecnologia apontados nas entrevistas foram reunidos na categoria **Lidar com os Efeitos das Novas Tecnologias** como: o grande volume de informações gerada pela facilidade de comunicação por meio da tecnologia, dificultando separar o que é relevante do que não é para o trabalho que está sendo desempenhado; dificuldades do público em utilizar o serviço oferecido através de ferramentas tecnológicas; falhas eventuais dos meios tecnológicos; contatos sociais exclusivos por meios tecnológicos.

Então, eu realmente assim, hoje, eu não tenho o que reclamar das ferramentas tecnológicas. A única coisa que eu reclamaria seria o volume de e-mails, de comunicado, de notificação, porque realmente ali passa um tempo pra ver o que que é importante, o que interessa, o que não interessa (E11-AP).

O MPT Digital, ele é muito interativo e muito fácil de usar. Só que eu vejo que o usuário externo, ele tem muita dificuldade (...). Principalmente o Ministério Público do Trabalho, que o principal cliente, entre aspas, é o trabalhador, então às vezes tem uma audiência com testemunhas, são pessoas humildes, que não tem o conhecimento de informática básico. Essas pessoas não sabem se cadastrar pra acessar a ata. Elas, às vezes, não conseguem se cadastrar no sistema. Então eu vejo que isso é um dificultador assim, tecnologicamente falando. Mas é algo que está além do que o Ministério Público poderia fazer (E7-DP).

A dificuldade é o atendimento ao público, que a gente realizava muito de forma presencial e a gente teve que forçar mesmo os usuários do serviço a utilizarem de sistemas informativos. Celular e telefone e computador pra poder receber o atendimento, ser ouvido como testemunha, participar de audiência etc. (E16-DP).

Nós temos um sistema bastante lento, que a gente consegue mais ou menos superar os problemas dentro desse sistema, usando o sistema e usando a internet fora do sistema, fora do ambiente interno ao sistema. Que o sistema mesmo que tem, que é o Horizon, que é o sistema de trabalho, do teletrabalho, ele é lento (E13-DP).

Eu verifico, que em algumas partes do dia é muito ruim o acesso aos sistemas como MPT Digital ou o que eu uso no (*setor específico*), ou até mesmo o ambiente virtual próprio para o teletrabalho, o Horizon. Eu acredito que o Horizon, ele carece de muitas melhorias, principalmente com relação à velocidade de acesso e à plataforma em si (E10-DP).

Às vezes aparece né, às vezes a falta de uma conexão boa, às vezes um sinal, a conexão não tá legal, o equipamento não tá tão adequado à demanda que o sistema exige (E14-DP).

Tanto reuniões quanto o trabalho em si, a leitura de materiais e tudo, feita através das telas, feito digitalmente, é um pouco mais chato, um pouco mais estressante. Exige um pouco mais de canalização de energia, de disciplina. (...) Eu acho que não tem nem a melhor ferramenta do mundo que vai substituir o contato social (...). O ambiente de trabalho só através de mecanismos tecnológicos ele é um ambiente de trabalho fragmentado (E13-DP).

Em relação a aspectos do teletrabalho ligados à tecnologia, contudo, há um volume relevante de respostas que considera não haver dificuldades (mesmo no grupo pós-pandemia), fato creditado, sobretudo, à alta digitalização da organização estudada, que mesmo em ambiente presencial utiliza-se dos mesmos sistemas disponibilizados no ambiente remoto, praticamente sem uso de papel, bem como de aperfeiçoamentos implantados pela necessidade de inserir um maior volume de pessoas no teletrabalho durante o contexto pandêmico. Seguem falas exemplificativas dessa realidade:

Uma coisa muito legal do MPT é que a maior parte dos processos, tanto judiciais quanto administrativos, já estavam todos já dentro do MPT Digital, que é nosso sistema. Então já tavam todos digitalizados, então a gente não tinha muito a questão de processos, procedimento, em meio físico. Isso aí facilitou muito pra que o trabalho continuasse. Então assim, mesmo na pandemia, mesmo sem trabalho presencial, o nosso trabalho continuou a todo vapor (E2-AP).

As ferramentas que a organização ela disponibiliza pro teletrabalho, elas facilitam. Por exemplo, a gente aqui, no caso do MPT, a gente tem mais de um caminho para exercer a atividade em teletrabalho. A gente tem uma plataforma, que é o Horizon, a gente tem o Acesso, que é de qualquer lugar, você acessa a sua página lá, da intranet. Então isso facilita (...). Tudo hoje é virtual, é *online*, é muito difícil você pegar em papel (E6-AP).

Você não precisa carregar processo pra sua casa no caso no MPT, porque tá tudo lá. (...). Seja essa de conversação, de reunião, seja a ferramenta mesmo de trabalho como o MPT Digital, que é quem processa nossas rotinas de forma presencial ou remota, você consegue fazer com perfeição (E9-AP).

Por exemplo, você tem um acesso por diferentes canais. Eu acesso um que eu me adequo melhor, que é o Acesso. Então houve um aprimoramento das ferramentas tecnológicas na organização e esse aprimoramento, ele tem facilitado bastante. Talvez até o fato de o pessoal que faz essa adequação esteja trabalhando de forma remota, talvez eles tenham percebido algumas deficiências, que tinham no sistema, que no início do teletrabalho a gente mencionava. A gente percebe uma melhora nas

ferramentas tecnológicas, é tirando o Horizon, que eu nem mais uso ele, nem tem mais a forma de acessar, a senha, porque era uma ferramenta que tava disponível que era muito ruim. Mas com relação às ferramentas tecnológicas em si, elas nunca foram um fator que vieram a atrapalhar ou dificultar o trabalho. Acho que pelo contrário, elas são eficientes. Existe até o MPT Digital, com a migração do PJe (*integração do sistema de processos judiciais eletrônicos da Justiça do Trabalho ao sistema do MPT*), que é fantástico esse sistema do MPT, fantástico. Eu já tive um problema só de um ou dois problemas, umas duas ocorrências eu acho, que teve algum tipo de problema com relação a migração, mas realmente é fantástica essa migração do PJe (*integração do sistema de processos judiciais eletrônicos da Justiça do Trabalho ao sistema do MPT*) (E11-AP).

Inclusive a gente acho que tem sorte até de trabalhar com a Justiça do Trabalho que há muito tempo já tem todos os processos, não foi só por conta da pandemia, digitalizados e uma interoperabilidade (*integração do sistema de processos judiciais eletrônicos da Justiça do Trabalho ao sistema do MPT*) boa, porque se ainda tivesse processo físico, eu acho que não ia dar para ficar tanta gente de teletrabalho, ia sempre ter que ter uma pessoa lá para receber pelo oficial de justiça (E1-DP).

A TI do MPT, eles são bem-organizados, eles ajudam no que for, no que é possível. Os sistemas, eles são muito bons de trabalhar, não tem uma coisa que eu não consiga fazer dentro do sistema pra dar andamento aos meus processos (E4-DP).

A organização tem uma estrutura boa, que ela cedeu esse link (*Acesso*), esse link é muito bom. Tem vários tipos pra gente acessar o teletrabalho, através do link, do Horizon. O Horizon é um pouco lento, né, que eu quase não uso, mas o link é muito bom, quase não cai. É às vezes até melhor do que na sede, porque na sede cai bastante, às vezes falta energia, fica sem internet. E pelo Acesso em casa nunca caiu, nunca caiu, não. Então a estrutura que a organização dar permite fazer um bom teletrabalho (E5-DP).

Volto a falar que o MPT tá muito bem-preparado. Tem todo um suporte tecnológico, humano, pra facilitar o nosso trabalho. Enquanto algumas instituições pararam totalmente, a gente nunca parou. Estávamos bem a frente. (...) Tanto o MPT investe quanto nós estamos em um momento realmente de progresso nessa linha de recursos tecnológicos. A gente tava num caminho realmente pra ir nesse sentido. Só foi um pouco mais precipitado, mas o caminho é esse, porque nós já temos muitos recursos pra ter esse momento de poder ter essa opção de teletrabalho ou não (E8-DP).

Inclusive o MPT, ele, em 2016, já começou o processo de digitalização, o processo digital. Ou seja, todos os nossos processos, inclusive os administrativos, que é a nossa área, passaram a ser digital, inclusive com sistema próprio, chamado MPT Administrativo. Isso lá em 2016. Acho que o grande trunfo do MPT foi justamente já ter esse sistema pra enfrentar o teletrabalho. Não foi um sistema criado para o teletrabalho, já tinha, era já o sistema existente e já vinha funcionando desde 2016 (...). Na minha avaliação, no caso do MPT, nós temos sistemas próprios de gestão administrativa que nos permitem trabalhar plenamente de casa (E12-DP).

A gente tem um sistema que eu considero muito bom, o MPT Digital, a ferramenta de trabalho da gente é muito boa, oscila muito pouco, tem muito pouco problema, pelo menos comigo. Esse um ano, quase um ano e meio que eu tô trabalhando em teletrabalho, pouquíssimas vezes eu tive problema aqui de sistema, problema de, até mesmo de internet, poucas vezes. Acontece, mas muito, muito raramente, então acha que facilita em tudo. Torna aí o trabalho mais célere, aproxima mais a gente das pessoas nessa questão da celeridade mesmo, de resolver alguma coisa mais rápida (E15-DP).

As competências tecnológicas são destacadas nas entrevistas como importantes na atuação em diferentes processos de trabalho em contexto remoto, coadunando-se com a

literatura que destaca a compreensão das ferramentas tecnológicas, de como usá-las e da situação adequada para empregar cada uma delas, como imprescindíveis no teletrabalho (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; SCHULZE & KRUMM, 2017; KRUMM *et al.*, 2016; SAPIÉN-AGUILAR *et.al*, 2016). Os entrevistados destacam como competências tecnológicas:

1. **Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas** para manter a comunicação e promover a interação interpessoal, acessar e desenvolver novos conhecimentos, desenvolver novas formas de trabalho.

Segue quadro-resumo das competências tecnológicas referidas nas entrevistas:

QUADRO 11 – COMPETÊNCIAS EM TELETRABALHO RELACIONADAS À TECNOLOGIA

Desafios	Competências	Falas dos Entrevistados
1. Lidar com os Efeitos das Novas Tecnologias	1. Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Comunicação e Interação Interpessoal	<p>Pelo (<i>aplicativo de videoconferência institucional</i>) a gente pode fazer reuniões com várias pessoas ao mesmo tempo (...). Então a tecnologia está ajudando muito nesse momento, principalmente o (<i>aplicativo de videoconferência institucional</i>), os e-mails que a gente troca com a equipe, tudo isso ajuda demais (E1-AP).</p> <p>As ferramentas, é como eu disse já, (<i>aplicativo de mensagem pessoal</i>), e-mail, celular, (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i>), foram primordiais pra o trabalho continuar (E2-AP).</p> <p>São esses meios tecnológicos que a gente utiliza pra garantir essa interação, pra garantir essa integridade do nosso ambiente e o funcionamento de qualidade (E3-AP).</p> <p>É como eu falei os aplicativos de videoconferência, hoje em dia você não precisa tá mais fisicamente ali. A gente pode conversar como se tivesse uma na frente da outra aqui, com vídeo, com voz (...). Porque tem hora que você precisa olhar, ter aquela interação com a pessoa e, no começo a gente vinha dando muita ênfase nisso, principalmente quem é chefe de setor, a gente vinha fazendo reuniões periódicas (E4-AP).</p> <p>Eu acho que se não houvesse os aplicativos de mensagens ficaria muito restrita a produção. Eu ia olhar, acessar o sistema MPT Digital ou Administrativo, olhar um procedimento e pra eu tirar uma dúvida, que não é raro, (...) se não tivesse essas ferramentas, eu acho que a produção, muito provavelmente, quase que certeza, ia cair bastante (E11-DP).</p> <p>E as ferramentas de comunicação, como eu disse, tem o (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência</i>)</p>

		<p><i>institucional</i>), ele dar um suporte bom pra reuniões, pra comunicação (E12-DP).</p>
	<p>2. Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Acessar e Desenvolver Novos Conhecimentos</p>	<p>Também foram ofertados diversos treinamentos que antes não eram ofertados. Achei isso um aspecto positivo. Que tinham treinamentos que eram feitos só em Brasília ou em outras cidades, que a gente não tinha acesso. E hoje como eles estão disponibilizando no (<i>aplicativo de videoconferência institucional</i>), então agilizou bastante, deu muito assim conhecimento, melhorou bastante a disponibilização de informações (E1-AP).</p> <p>A gente tem que ter um certo conhecimento tecnológico. Tem que saber lidar com as ferramentas. Aí isso acaba levando você a ver que você tinha alguma coisa que você até podia ter o conhecimento, mas você não tinha ainda desenvolvido (E8-DP).</p> <p>Desenvolvimento de habilidade, principalmente tecnológica, porque como é um trabalho remoto a gente acaba realmente tendo que mexer em muitas ferramentas (E9-DP).</p> <p>O conhecimento na parte tecnológica, porque teletrabalho, ele é um espelho do que você faz presencialmente, então não traz assim um ganho novo com relação a sua atividade fim, é o meio mais tecnológico, você tem mais intimidade com a tecnologia em si (E12-DP).</p> <p>Você querendo ou não, você tem que aprender a tá inserido nessa nova lógica da tecnologia, saber utilizar as ferramentas que tão à disposição (E14-DP).</p>
	<p>3. Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Desenvolver Novas Formas de Trabalho</p>	<p>Aqui no MPT, eles conseguiram, acho que foi desde 2019, a implantar mesmos os sistemas, pra que funcione e funciona bem. Eu acho que aqui no MPT, quem consegue lidar bem com o sistema não tem dificuldade em trabalhar no teletrabalho (E4-AP).</p> <p>Eu tô na procuradoria há 23 anos, então quando eu cheguei na procuradoria era processos físicos, aqueles volumes, praticamente não tinha nem sistema, era tudo em ficha. O andamento processual a gente datilografava em ficha. Do dia que entrei pra agora é como se tivesse assim uma evolução assim enorme e tá um sistema totalmente <i>online</i>, que tudo a gente faz no computador. Então se não fosse a evolução tecnológica a gente não conseguiria isso (E5-AP).</p> <p>A gente não conseguiria fazer teletrabalho (...) sem esses meios de videoconferência, videochamada, aplicativo de mensagem e dos próprios sistemas que hoje em dia são acessíveis via internet. Se fosse só intranet, como era antigamente, já não daria pra fazer boa parte do serviço (E10-AP).</p> <p>Tem uma habilidade clara, que é você ter habilidade de trabalhar com equipamentos de informática, que é demandada pela natureza da atividade (...). Ela acaba sendo exigida, ela na prática, ela vai ter que aprender</p>

		<p>essas competências da área de informática. Às vezes a gente ver que algumas pessoas de uma geração anterior a minha, elas têm uma dificuldade, mas elas aos poucos vão superando esses desafios da área de informática. O uso de, às vezes, até dos instrumentos de celular, por exemplo, que são úteis no trabalho (E11-AP).</p> <p>Através do (<i>aplicativo de videoconferência institucional</i>) as audiências (...), eu passei, só um exemplo, a título de exemplo, antes, vamos imaginar aqui que em uma semana, eu conseguiria, eu conseguia realizar cinco, hoje, em uma semana, eu consigo realizar quinze. Então tipo, isso através do (<i>aplicativo de videoconferência institucional</i>) eu tô me referindo. Então foi um salto gigantesco nesse lado. Então foi bom (E9-DP).</p>
--	--	---

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados das entrevistas (2021)

4.2.2.7 Desafios Relacionados à Compreensão Global do Trabalho e Competências Analíticas

A compreensão global do trabalho mostra-se como um fator relevante para equipes que trabalham a distância, sendo, inclusive, um fator mais crítico para equipes virtuais em relação às equipes tradicionais (KRUMM *et al.*, 2016). A dispersão dos componentes das equipes remotas pode, portanto, gerar dificuldades para uma visão mais ampla da organização e do trabalho que estar sendo desenvolvido.

Para os participantes da pesquisa, o contexto de trabalho remoto apresenta como desafio mais relevante em relação a uma compreensão do trabalho, justamente a **Limitação da Visão Total do Trabalho**, gerando, inclusive, um sentimento de desconexão com os resultados do trabalho e da contribuição de cada um para eles, conforme se verifica nas seguintes falas representativas, que aparecem tanto no grupo de teletrabalho anterior à pandemia quanto no posterior:

Como a gente não tá, pelo menos eu, há muito tempo não tô vivenciando o trabalho como um todo, eu acho que a gente acaba no teletrabalho ficando muito em nichos (...). Eu acho assim, que realmente assim, eu não tenho a visão do todo, eu acabo fechando mais, no geral, no dia a dia, na minha equipe (E2-AP).

Então, eu acho que nem quem está em teletrabalho tem a total compreensão de quem não está, como o contrário também. Quem não está em teletrabalho não tem a total compreensão do trabalho de quem está (E6-AP).

O teletrabalho, na minha opinião, ele dificulta um pouco essa questão da visão global, dos objetivos e até de estratégias de atuação, então, da unidade de trabalho (E9-AP).

Eu acho que a gente (...) sente que a gente é só uma partezinha de um quebra-cabeça (...). Perde um pouco a noção do que que tá acontecendo e o que que a gente tá fazendo para isso acontecer (E8-DP).

A gente passou boa parte do tempo fazendo nossa parte, como um bolo fatiado, como uma pizza dividida (...). Então o sentimento que eu tenho (...) é que a gente está numa

certa distância, eu tô assim num ponto virtual de trabalho. Então eu imagino meus colegas na mesma situação, como se estivesse assim flutuando, digamos assim, um numa lua, o outro noutra lua e a gente tá interligado por alguns fiozinhos (E11-DP).

Fica cada um meio isolado assim. Eu faço minha parte aqui, a minha colega faz a parte dela lá. A gente não compartilha tanto o que o um tá fazendo, o que o outro tá fazendo. (...) Acaba que de teletrabalho parece que tá cada um assim no seu mundo. Parece que são, vamos supor, são três pessoas que trabalham numa mesma unidade, mas de repente num determinado momento, parece que são três empresas diferentes (E15-DP).

Por outro lado, os entrevistados também apontam em suas declarações caminhos para contornar a visão mais restrita do trabalho que o contexto não presencial pode desencadear, seguindo no sentido do desenvolvimento de competências analíticas, que proporcionam a compreensão de questões significativas intervenientes no trabalho e a geração de soluções para elas (KUGLER, 2017; MEIRELLES *et al.*, 2017; KRUMM *et al.*, 2016), conforme se indica a seguir:

1. Desenvolver Compreensão da Instituição e do Trabalho da Equipe - inclusive entendendo e respeitando limitações dos colegas de trabalho, lançando mão para isso das possibilidades tecnológicas de comunicação;

2. Acompanhar o Desenvolvimento do Trabalho e Prover Soluções para seu Andamento – buscar entender como o trabalho vem sendo feito, verificar a necessidade de ajustes e propor soluções.

Segue o quadro-resumo das competências analíticas apontadas na pesquisa:

QUADRO 12 – COMPETÊNCIAS EM TELETRABALHO RELACIONADAS À ANÁLISE/COMPREENSÃO DO TRABALHO

Desafio	Competências	Falas dos Entrevistados
1. Limitação da Visão Total do Trabalho	1. Desenvolver Compreensão da Organização e do Trabalho da Equipe	<p>Então, eu acho que nem quem está em teletrabalho tem a total compreensão de quem não está, como o contrário também. Quem não está em teletrabalho não tem a total compreensão do trabalho de quem está. É o tempo, é o hábito, aquilo se tornar hábito que vai tornar essa compreensão maior na equipe, pode tornar essa compreensão maior (E6-AP).</p> <p>Então a compreensão que eu tenho (...) é que o teletrabalho, ele tem facilitado, principalmente, num momento desse de pandemia. Ele deu condições para que o trabalho pudesse ser realizado e não ficasse ali, represado. Então a equipe compreende que é possível a realização desse trabalho e que é possível a comunicação, que é possível a resolução das questões que são apresentadas para nós e que isso, como é que eu posso dizer, isso é algo que a equipe abraçou (...). Mas o que eu vejo que o teletrabalho, ele nos dar uma maior atenção de ficarmos ligados, de ficarmos atentos e a todo tempo ali de estar preocupado como é que o serviço está sendo realizado (E8-AP).</p>

		<p>Então presencialmente eu acho que você tem mais condições de permitir que esses laços se estabeleçam e que você consiga enxergar melhor as qualidades do outro e assim você confia mais no trabalho do outro e assim você vai tornando a equipe mais robusta, mais coesa e também assim você consegue entender melhor pra onde você quer ir. Então eu penso que o teletrabalho nesse ponto, ele é um pouco desagregador. Acho que o termo é esse. Ele é um pouco desagregador e aí a gente precisaria de um esforço extra de reagregação pra gente conquistar isso. E aí como seria? Reuniões. Não tem outro jeito. Reuniões virtuais (E9-AP).</p> <p>Então pra ocorrer a compreensão, pra gente poder ter o sentido desse trabalho como um todo, a gente tem que ter esse contato com os demais colegas. Eu acho necessário que a gente tenha reuniões, não em demasia né, mas que a gente tenha, tenha reuniões pra saber o que tá acontecendo dentro da instituição (...). A gente ter uma compreensão desse trabalho da nossa equipe, mesmo dentro do teletrabalho, só usando mesmo as ferramentas virtuais (E8-DP).</p> <p>O processo tecnológico, como ele é fragmentário requer um esforço maior individual, no sentido de você estabelecer conexões, de compreensão, de entendimento, de todos os aspectos envolvidos nas questões (E13-DP).</p>
	<p>2. Acompanhar o Desenvolvimento do Trabalho e Prover Soluções para seu Andamento</p>	<p>Eu busco acompanhar a produtividade. Pergunto se tá tendo alguma dificuldade (E1-AP).</p> <p>Olha, com o sistema MPT Digital fica fácil da gente verificar como é que tá. O que que tem pra fazer, o que que não tem, o que já foi feito. Fica bem mais fácil da gente localizar o que que tá pendente, o que que não tá pendente. Então dar pra gente saber diariamente. Diariamente a gente tem como ver o que que já foi feito, o que que não feito, o que precisa ser feito (E5-AP).</p> <p>A gente trabalha com metas semanais. Chegam semanalmente vários processos, então a gente ver a eficiência da equipe pelo esgotamento da meta semanal e quanto a isso foi cem por cento da minha equipe (E1-DP).</p> <p>Quem não ocupa cargo de chefia eu acho que ele tem uma visão menor, ver mais só a questão do trabalho dele, que ele faz, que chega as demandas pra ele e ele vai cumprindo, mas quem tá em cargo de chefia já tem uma visão mais ampla, porque a gente coordena equipe, então a gente tem que acompanhar cada um deles e ao mesmo tempo o todo. O trabalho de um tá favorecendo o trabalho do outro. O que um não consegue resolver o outro consegue. É como é que diz, coordenar, entendeu, todo o andamento do trabalho com a equipe e ver se tá dando certo, se tá realmente acontecendo, se o trabalho tá sendo realizado. Eu acho que a gente que ocupa cargo de chefia (...), a gente consegue ter essa visão ampla das atividades que estão sendo feitas pela equipe, entendeu, pela equipe num todo (E3-DP).</p>

		É uma coisa que tem que ser bem conversada (...). Então, eu posso consultar, a procuradora pode consultar o andamento, acompanhando o número de minutas que tá sendo feitos ali, os processos que estão pendentes de minuta e há quanto tempo estão pendentes de minuta (E16-DP).
--	--	---

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados das entrevistas (2021)

4.3 Discussão Conjunta dos Resultados e Recomendações à Organização

A análise da documentação da organização estudada, com relação aos temas competências e teletrabalho, indicou que ambos recebem atenção, porém não têm sido pensadas relações entre eles de forma mais sistematizada, apenas em algumas menções e ações mais pontuais. Desse modo, esta pesquisa, que traz um indicativo das competências que têm sido mais exigidas dos servidores do órgão na execução do teletrabalho a partir dos desafios que caracterizam a modalidade, pode servir como um parâmetro interessante para pensar ações que possam gerar tanto uma melhor preparação para o exercício do trabalho remoto quanto aperfeiçoamento constante dessa atuação.

Nos normativos institucionais, uma das preocupações que emergem quanto ao teletrabalho é que este não prejudique o trabalho em equipe e a integração do servidor (CNMP 2017; MPU, 2020). De fato, nas entrevistas é uma questão que perpassou alguns dos desafios do teletrabalho mencionados pelos servidores, para o enfrentamento dos quais se mostra necessário acionar competências sociais, comunicativas e analíticas, coadunando-se, assim, com o que a literatura tem apontado sobre essa relação (SCHULZE; KRUMM, 2017; MADUKA *et al.*, 2018; IULIA; DUMITRU, 2017; PEREIRA; FREITAS, 2019; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES *et.al*, 2017; LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANÑA, 2020; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; KRUMM *et al.*, 2016).

Os servidores, inclusive, mencionam a necessidade de um maior uso de mídias mais ricas em interação, que permitam se aproximar mais do modelo face a face, como as reuniões por videoconferência, havendo expectativa, ainda, que a gestão seja também fomentadora desse processo interativo – fatos que vão ao encontro do que estudos têm apontado sobre a promoção de relações no contexto de trabalho remoto (TIJUNAITIS; JESKE; SHULTZ, 2019; VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019). Então, nesse sentido, é importante pensar possibilidades de promoção dessas competências, que já se encontram presentes também entre as competências comuns mapeadas no MPT (Quadro 4) - trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e comunicação – com um olhar voltado para o ambiente diferenciado do trabalho remoto e a gestão deste, a fim de que o teletrabalho na organização possa ser mais bem conduzido.

Pensar em um olhar direcionado para o aprimoramento dos gestores de equipes com servidores em teletrabalho se mostra importante tanto na promoção da integração da equipe quanto no planejamento das atividades nessa modalidade – direcionamento este que emergiu também como uma necessidade nas entrevistas. Assim, uma vez que as competências gerenciais têm sido priorizadas na organização, inclusive com um programa específico, o PDG, sugere-se a inserção nele de atenção a competências de gestores na liderança de equipes virtuais (exclusivas ou mistas), de modo a atender a uma demanda específica, que tende a requerer maior atenção com um provável crescimento de pessoas atuando em teletrabalho a partir de desdobramentos da conjuntura atual.

Outro ponto interessante dos normativos da instituição é o estabelecimento de uma delimitação temporal para o teletrabalho, denotando uma preocupação com a organização do trabalho e ajudando no estabelecimento de parâmetros para o seu exercício remoto (MPT, 2017f). A definição dos limites para o teletrabalho constitui-se em um importante desafio, conforme os dados coletados nas entrevistas. Nesse sentido se mostra interessante pensar também caminhos para desenvolver e consolidar as competências que auxiliam no enfrentamento desses desafios tais como organização, disciplina, gerenciamento do tempo e foco. Essas competências mostraram-se como imprescindíveis no teletrabalho tanto na literatura (LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR *et.al*, 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART *et al.*, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO *et al.*, 2018; MADUKA *et al.*, 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES *et.al*, 2017; SCHULZE & KRUMM, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016; KRUMM *et al.*, 2016) quanto nos dados das entrevistas.

Entre as competências comuns da organização (Quadro 4) encontram-se ainda o domínio dos procedimentos e rotinas, os quais se mostraram no teletrabalho, permeados por algumas especificidades, inclusive com a necessidade de desenvolvimento de novos processos de trabalho. Diante disso é importante também pensar no aprimoramento das competências técnicas para atender as situações específicas do teletrabalho, inclusive o atendimento ao público (outra competência comum do MPT), intensamente mediado nesse cenário pelas ferramentas tecnológicas de comunicação.

Responsabilidade com a execução do trabalho e Comprometimento com a instituição também estão nas competências comuns do MPT (Quadro 4). O teletrabalho também exige essas competências comportamentais (CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; PEREIRA; FREITAS, 2019; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES *et.al*,

2017; BERALDO; MACIEL, 2016). Daí que se mostra necessário o investimento também na promoção dessas competências.

Por fim, o ambiente de trabalho remoto requer habilidades tecnológicas que conversam com todas as outras competências requeridas, tanto que estão entre as competências mais mencionadas pelos participantes da entrevista. Essas habilidades tecnológicas precisam, então, igualmente ser constantemente aperfeiçoadas. Portanto, são competências, que na conjuntura de uma instituição já bastante virtualizada, precisam também ser fomentadas e formalizadas entre a competências necessárias ao trabalho na organização.

É nítido dentro da instituição, pela análise documental, a preocupação com a promoção do desenvolvimento de competências, embora haja a opção pelo foco em um conjunto de competências de determinado público-alvo – aqueles que exercem cargos de gestão. Há, portanto, oportunidades de avanços na promoção de competências para outros públicos, bem como para aqueles que estão inseridos em situações específicas, casos daqueles que exercem e gerenciam o teletrabalho.

Nesse sentido, é que se propõe o quadro a seguir, como síntese das competências mais relevantes para o teletrabalho no MPT:

QUADRO 13 - COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO: PROPOSTA PARA O MPT

DESAFIOS DO TELETRABALHO	CATEGORIA DE COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS
1. Equilíbrio Trabalho/Vida 2. Estrutura Adequada ao Teletrabalho 3. Definição de Limites para o Trabalho 4. Interferências Externas 5. Desenvolvimento de Planejamento Conjunto 6. Falta de Preparação para o Teletrabalho	Gerenciais ou de Planejamento	1. Organização 2. Disciplina 3. Gerenciamento do Tempo 4. Foco 5. Planejamento 6. Autonomia
1. Dificuldades com a Realização das Atividades em Teletrabalho 2. Resistências Organizacionais ao Teletrabalho	Técnicas	1. Adequar Rotinas e Processos de Trabalho ao Contexto Remoto 2. Atualizar Conhecimentos Técnicos
1. Falta de Comunicação/Feedback 2. Ruídos na Comunicação	Comunicativas	1. Utilizar de Forma Adequada as Ferramentas de Comunicação 2. Manejar Expectativa de Resposta 3. Realizar Feedback
1. Integração de Novos Colaboradores 2. Manutenção da Relação Pessoal com Colegas de Trabalho 3. Mudança na Forma de Interação	Sociais	1. Buscar de Forma Ativa Manter/Desenvolver Relacionamentos
1. Equilíbrio Trabalho/Vida 2. Interferências Externas 3. Estrutura Adequada 4. Definição de Limites 5. Dificuldades na Comunicação 6. Perdas nas Relações Interpessoais 7. Resistências Organizacionais ao Teletrabalho	Comportamentais	1. Responsabilidade 2. Flexibilidade 3. Abertura a Mudanças 4. Busca de Novos Conhecimentos

1. Lidar com os Efeitos das Novas Tecnologias	Tecnológicas	1. Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Comunicação e Interação Interpessoal 2. Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Acessar e Desenvolver Novos Conhecimentos 3. Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Desenvolver Novas Formas de Trabalho
1. Limitação da Visão Total do Trabalho	Analíticas	1. Desenvolver Compreensão da Organização e do Trabalho da Equipe 2. Acompanhar o Desenvolvimento do Trabalho e Prover Soluções para seu Andamento

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2021)

Como produto técnico decorrente da proposta de competências para o teletrabalho foram produzidos três *podcasts*, a fim de compartilhar os resultados da pesquisa de forma didática, os quais se encontram disponíveis para acesso no link: <https://anchor.fm/damarys-afonso>.

A partir da proposta é possível tanto pensar o desenvolvimento de normativos e programas institucionais que possam tratar de forma conjunta dos temas competências e teletrabalho, quanto construir caminhos para promover o desenvolvimento das competências para o teletrabalho tanto em potenciais candidatos à modalidade quanto naqueles que já exercem suas atividades nesse modelo, contribuindo, assim, para um melhor desempenho, ao oferecer uma preparação para lidar com os desafios que se impõem no contexto de trabalho remoto, redundando também em uma melhor de qualidade de vida para os servidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho, modalidade de trabalho não atrelada ao espaço físico da organização, vinha, aos poucos, ganhando relevância no setor público brasileiro. O contexto da pandemia de COVID-19 desencadeou uma aceleração do processo de adoção do teletrabalho por diversos órgãos públicos, compelindo estes a implantar uma maior virtualização dos processos de trabalho, para permitir a continuidade da prestação dos serviços públicos, em um cenário em que a distância física entre as pessoas se tornou uma questão sanitária vital. Diante desse quadro, há forte tendência de permanência de uso mais intensivo do teletrabalho nas organizações públicas, ainda que superado o contexto pandêmico.

A importância, então, dos esforços, empreendidos nesta pesquisa, de compreender desafios e potencialidades do teletrabalho relacionados ao desenvolvimento de competências individuais necessárias em instituição pública, mostrou-se ainda mais premente, uma vez que pode subsidiar a gestão da organização estudada a promover o desenvolvimento das competências mais relevantes ao enfrentamento de desafios que o trabalho no contexto de distância, sobretudo dentro da sua vertente *home office* (reprodução do escritório em casa), traz em seu bojo. A pesquisa apresenta, ainda, a sua contribuição para o avanço teórico tanto do campo teletrabalho quanto do de competências ao propor estudar intersecções entre essas duas temáticas.

Para atingir o objetivo geral proposto de compreender desafios e potencialidades do teletrabalho relacionados ao desenvolvimento de competências individuais necessárias em instituição pública, inicialmente, como primeiro objetivo específico, realizou-se o levantamento das competências individuais mais relevantes para o teletrabalho, construindo uma síntese teórica, no qual as competências identificadas foram dispostas em 7 (sete) categorias: gerenciais, comunicativas, técnicas, sociais, tecnológicas, comportamentais e analíticas.

Em seguida, a fim de atingir o segundo objetivo específico, que consistia em compreender, a partir de um contexto institucional público, a relação entre desafios do teletrabalho e desenvolvimento de competências individuais, foram realizadas: a análise de documentos institucionais do MPT sobre os temas teletrabalho e competências, bem como entrevistas com servidores em teletrabalho.

Como resultado da análise documental têm-se que: a gestão por competências do órgão, normativamente, não apresenta direcionamento mais específico para competências no teletrabalho; o foco da gestão por competências direciona-se para o desenvolvimento de habilidades dos gestores, inclusive quando realizadas ações pontuais que tratam de

competências para o teletrabalho; há necessidade da política de gestão de pessoas trazer ações que possam institucionalizar a intersecção dos temas teletrabalho e competências.

As entrevistas, por sua vez, foram realizadas com 27 (vinte e sete) servidores do MPT, distribuídos em duas regionais, correspondentes aos Estados do Maranhão e Piauí, dos quais 11 (onze) já possuíam experiência em teletrabalho e 16 (dezesesseis) iniciaram a modalidade remota durante a pandemia de COVID-19.

O grupo anterior à pandemia era composto, em sua maioria, por analistas (cargo de nível superior), sem atribuições de chefia ou assessoramento e lotados na área finalística da instituição. Havia mais mulheres que homens, com maior concentração na faixa etária de 30-39 anos, com até 10 (dez) anos na organização e escolaridade em nível de especialização. Realizavam teletrabalho de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, em periodicidade variável, conforme fatores motivadores para adesão ao trabalho remoto, entre os quais predomina a distância do local de trabalho e outros fatores de natureza pessoal que facilitam a rotina.

No grupo que iniciou o teletrabalho durante a pandemia aparecem mais técnicos administrativos, com atribuições de chefia ou assessoramento e lotados na área finalística (mas com menor concentração em relação ao grupo pré-pandemia). As faixas etárias são bem mais distribuídas em relação ao outro grupo, com o maior número na casa dos 40-49 anos, mas igualmente prevalece os que possuem até 10 (dez) anos na organização. Há mais mulheres que homens e o nível de escolaridade prevalente é o superior completo. Todos realizavam teletrabalho há um ano, sendo que 2 (dois) estavam de forma contínua durante todo o período.

Os principais desafios do teletrabalho apontados pelos entrevistados foram quanto: ao planejamento - equilíbrio trabalho/vida, estrutura adequada ao teletrabalho, definição de limites para o trabalho, interferências externas, desenvolvimento de planejamento conjunto, falta de preparação para o teletrabalho; ao desempenho técnico - dificuldades com a realização das atividades em teletrabalho, resistências organizacionais ao teletrabalho; à comunicação - falta de comunicação/feedback, ruídos na comunicação; às relações socioprofissionais - integração de novos colaboradores, manutenção da relação pessoal com colegas de trabalho, mudança na forma de interação; a questões pessoais e organizacionais - equilíbrio trabalho/vida, interferências externas, estrutura adequada, definição de limites para o trabalho, dificuldades na comunicação, perdas nas relações interpessoais, resistências organizacionais ao teletrabalho; à tecnologia - lidar com os efeitos das novas tecnologias; à compreensão do trabalho - limitação da visão total do trabalho.

As competências apontadas pelos entrevistados como mais relevantes para fazer face aos desafios do teletrabalho foram: gerenciais ou de planejamento – organização, disciplina,

gerenciamento do tempo, foco, planejamento, autonomia; técnicas - adequar rotinas e processos de trabalho ao contexto remoto, atualizar conhecimentos técnicos; comunicativas - utilizar de forma adequada as ferramentas de comunicação, manejar expectativa de resposta, realizar feedback; sociais - buscar de forma ativa manter/desenvolver relacionamentos; comportamentais - responsabilidade, flexibilidade, abertura a mudanças, busca de novos conhecimentos; tecnológicas - capacidade de utilizar as ferramentas tecnológicas para comunicação e interação interpessoal, capacidade de utilizar as ferramentas tecnológicas para acessar e desenvolver novos conhecimentos, capacidade de utilizar as ferramentas tecnológicas para desenvolver novas formas de trabalho; analíticas - desenvolver compreensão da organização e do trabalho da equipe, acompanhar o desenvolvimento do trabalho e prover soluções para seu andamento.

A partir da análise conjunta dos resultados das entrevistas e de como a organização estudada trata os temas teletrabalho e competências em seus documentos institucionais, foi possível atingir o terceiro objetivo específico deste trabalho, propondo a ela um conjunto de competências específicas para a modalidade remota e sugestões para o desenvolvimento destas. A fim de compartilhar os resultados da pesquisa e atingir o quarto objetivo específico proposto foi desenvolvido produto técnico, no formato de *podcast*.

Os resultados da pesquisa corroboraram a necessidade de desenvolvimento de competências mais específicas ao teletrabalho, coadunando-se com a síntese teórica, que apresentou as competências mais relevantes em contexto de trabalho virtual apontadas pelos estudos compilados. Constatou-se ainda que algumas preocupações pontuais na organização estudada com as competências em teletrabalho já despontam, mas que é possível a partir do conjunto de competências para o teletrabalho proposto a partir deste estudo (Quadro 13), avançar no entendimento integrado dos temas na organização, adotando essa visão interligada em futuros desdobramentos de suas propostas de ações para o desenvolvimento de competências.

Como limitações desta pesquisa há o próprio contexto pandêmico durante o qual ela foi realizada, que ao mesmo tempo que ressaltou a sua necessidade, possivelmente contribuiu para que alguns desafios do teletrabalho fossem exacerbados como: a questão estrutural do *home office*, que ficou mais ressaltada, sendo este também um ponto que as organizações públicas precisão no futuro discutir mais detidamente caso optem por expandir o teletrabalho como uma política institucional; as questões de equilíbrio trabalho/vida e de definição de limites ao teletrabalho, acompanhadas por limitações da disponibilidade da rede de cuidados infantis devido as necessidades de distanciamento social, com fechamento de creches/escolas e

impossibilidade de contar, em grande medida, com auxílio de familiares ou profissionais contratados.

Tais desafios, embora já extensamente mencionados na literatura acerca do teletrabalho, ganharam, neste momento específico, novas nuances decorrentes da necessidade de distanciamento social, levando à necessidade de conciliação de um maior número de tarefas dentro do ambiente de casa, mesmo para aqueles que já possuíam experiência anterior em teletrabalho.

Devido ao contexto também não foi possível realizar comparações mais extensas entre pessoas com diferentes períodos de teletrabalho, uma vez que neste momento o exercício do teletrabalho ocorria em período ininterrupto ou ao menos em períodos mais extensos do que normalmente ocorreria, na maioria dos casos.

Outras análises também não foram possíveis como diferenciações por idade ou ainda por gênero, ressaltando, entretanto que, no caso desta pesquisa, tanto homens quanto mulheres mencionam os desafios domésticos e cuidados familiares em suas falas, por exemplo, ainda como uma provável consequência de estarem reunidos sob esse cenário de não apenas trabalho em casa, mas todas as outras atividades.

E ainda, embora uma pesquisa qualitativa possa não permitir a generalização simplista para outras realidades, as constatações aqui expostas podem servir de inspiração para a reprodução/ampliação da pesquisa em outras organizações, públicas ou privadas, analisando em novos contextos como as relações teletrabalho e competências se apresentam, levando ainda em consideração outras possíveis relações e outros formatos de descrições de competências, como, por exemplo, descrevê-las em termos de entrega de desempenho. É possível, ainda, apontar caminhos para o desenvolvimento das competências identificadas nesta pesquisa.

Por fim, a proposta deste estudo buscou contribuir tanto na construção teórica quanto na prática organizacional, compatibilizando-se, assim, com a proposta do programa de mestrado ao qual esta pesquisa se vincula. Nessa direção, esta pesquisa pode servir de parâmetro para ampliar os programas institucionais que buscam promover o desenvolvimento de competências, trazendo a perspectiva de atuação em um contexto diferenciado, permeado por desafios próprios, que exatamente por isso gera a necessidade de concentrar-se sobre as competências por ele requeridas. Isso, torna-se, especialmente importante em um cenário de ampliação do trabalho remoto nas organizações e o MPT pode dar a sua contribuição nesse sentido, inclusive por ter como uma de suas competências organizacionais transmitir exemplo de boas relações de trabalho, como um modelo para a sociedade e para as demais organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. doi.org/10.1590/1679-395160287
- 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, n. 10, p. 01-11, oct. 2016. doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021
- ALMEIDA, S. C. D.; SANTOS, A. M. Z. Gestão do conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**. Araraquara, v.12, p. 332–349, jan./mar. 2017. doi.org/10.21723/riaee.v12.n1.8282
- ALON, T.; DOEPKE, M.; OLMSTEAD-RUMSEY, J.; TERTILT, M. **The impact of covid-19 on gender equality**. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, apr. 2020. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w26947>. Acesso em: jan. 2021.
- ALVES, A. C. **Teletrabalho na administração pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União**. 159 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2020.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 173 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2020.
- ANDRÉS JIMÉNEZ, C.; ALFARO AZOFEIFA, J. Nivel de competencias del personal docente a distancia en la cátedra de Agroindustria en una universidad a distancia. **UNED Research Journal**. v. 10, n. 2, p. 247-256, 2018. doi.org/10.22458/urj. v10i2.2156
- ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 45, e38, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000025920>
- BAERT, S.; LIPPENS, L.; MOENS, E.; STERKENS, P.; WEYTJENS, J. **How do we think the covid-19 crisis will affect our careers (if any remain)?** Bonn: Institute of Labor Economics, apr. 2020. Disponível em: <http://ftp.iza.org/dp13164.pdf>. Acesso em: jan. 2021.
- BAERT, S.; LIPPENS, L.; MOENS, E.; STERKENS, P.; WEYTJENS, J. **The covid-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes**. Bonn: Institute of Labor Economics, may 2020. Disponível em: <https://www.iza.org/publications/dp/13229/the-covid-19-crisis-and-telework-a-research-survey-on-experiences-expectations-and-hopes>. Acesso em: jan. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUWENS, R.; MUYLAERT, J.; CLARYSSE, E.; AUDENAERT, M.; DECRAMER, A. Teachers' acceptance and use of digital learning environments after hours: implications for

work-life balance and the role of integration preference. **Computers in Human Behavior**. v. 112, 106479, nov. 2020. doi.org/10.1016/j.chb.2020.106479

BERALDO, R. M. F.; MACIEL, D. A. Competências do professor no uso das TDIC e de ambientes virtuais. **Psicologia Escolar e Educacional**. Maringá, v. 20, n. 2, p. 209-218, ago. 2016. doi.org/10.1590/2175-353920150202952.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOIAROV, S. Telework and its effects in Argentina. In: MESSENGER, J. C. (Ed.). **Telework in the 21st century – an evolutionary perspective**. Geneva: International Labour Office, 2019, cap. 4, p.172-210.

BONACINI, L.; GALLO, G.; SCICCHITANO, S. Working from home and income inequality: risks of a ‘new normal’ with COVID-19. **Journal of Population Economics**, v. 34, p.303–360, 2021. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7>

BORGES, J. Competências infocomunicacionais: estrutura conceitual e indicadores de avaliação. *Informação; Sociedade: Estudos*. João Pessoa, v. 28, n. 1, p. p. 123-140, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/38289>. Acesso em: jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: jun. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993**. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/1993/leicomplementar-75-20-maio-1993-354948-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: jan. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: jan. 2021.

BRUNETTI, F.; MATT, D.T.; BONFANTI, A.; LONGHI, A., PEDRINI, G.; ORZES, G. Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. **The TQM Journal**. v. 32, n. 4, p. 697-724, 2020. doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309

BRYNJOLFSSON, E; HORTON, J. J.; OZIMEK, A; ROCK, D.; Sharma, G.; TUYE, H. **Covid-19 and remote work: an early look at us data**. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, jun. 2020. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w27344>. Acesso em: jan. 2021.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; MENDONÇA, J. R. C.; BARBOSA, M. A. C. A influência das condições institucionais no desenvolvimento de competências eletrônicas dos professores para o ensino na EAD: proposição de um modelo analítico. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 22, n. 2, p. 469-493, ago. 2017. doi.org/10.1590/s1414-40772017000200012

CHARALAMPOUS, M.; GRANT, C. A.; TRAMONTANO, C.; MICHAILIDIS, E. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.28, n.1, p. 51-73, 2019. doi 10.1080/1359432X.2018.1541886

CNJ. **Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado163915202007275f1f033339780.pdf>. Acesso em: jan. 2021.

CNMP. **Acordo de Resultados Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências**. 2014. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum_nacional_de_gestao/acao_nacional_estruturante/gestao_por_competencias/projetos/9_Acordo_de_Resultados_MPSC.pdf. Acesso em: jun. 2021.

CNMP. **Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_157_2017.pdf. Acesso em: jan. 2021.

CNS. **Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: mai. 2021.

CNS. **Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016**. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: mai. 2021.

COELHO JUNIOR, F. A. C.; FAID, C.; RÊGO, M. C. B. Mapeamento de competências de suporte e de apoio pedagógico e administrativo de profissionais que atuam na modalidade a distância. **Educação em Revista**, v. 34, e140488, 2018. doi.org/10.1590/0102-4698170488

DESLAURIERS, J.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EUROFOUND; INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work.** Geneva: Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office Geneva, 2017.

FARIA, J. L. F. **Desenho do teletrabalho: percepções e práticas.** Dissertação (Mestrado em Administração). 181 f. Universidade de Brasília, 2020.

FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores.** Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR.** Rio de Janeiro, v.18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020. doi.org/10.1590/1679-395174605.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010.

GÁLVEZ, A.; TIRADO, F.; ALCARAZ, J.M. “Oh! Teleworking!” Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish Teleworkers. **Business Ethics.** v. 29, n. 1, p.180–192, jan. 2020. doi.org/10.1111/beer.12240

GARCÍA-CABRERO, B.; LUNA SERRANO, E.; PONCE CEBALLOS, S.; CISNEROS-COHERNOUR, E. J.; CORDERO ARROYO, G.; GARCÍA VIGIL, M. H. Las competencias docentes en entornos virtuales: un modelo para su evaluación. **RIED - Revista Iberoamericana de Educación a Distancia,** v. 21, n. 1, p. 343-365, 2018. doi.org/10.5944/ried.21.1.18816

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GÓES, G. S; MARTINS, F. S; NASCIMENTO, J. A. S. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjuntura IPEA,** n. 47, abr./jun., 2020.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GSCHWIND, L.; VARGAS, O. Telework and its effects in Europe. In: MESSENGER, J. C. (Ed.). **Telework in the 21st century – an evolutionary perspective.** Geneva: International Labour Office, 2019, cap. 1, p. 36-75.

GUPTA, S.; PATHAK, G. S. Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. **Journal of Organizational Change Management**. v.31, n. 4, p. 778–794, 2018. doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108

HAMBLY, H.; LEE, J. The rural telecommuter surplus in Southwestern Ontario, Canada. **Telecommunications Policy**. v. 43, n.3, p. 278-286, apr. 2019. doi.org/10.1016/j.telpol.2018.07.009.

HART, R. K. Informal virtual mentoring for team leaders and members: emergence, content, and impact. **Advances in Developing Human Resources**. v. 18, n. 3, p. 352-368, 2016. doi.org/10.1177/1523422316645886.

HERINGER, V.S. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas**: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho. 179 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal do Espírito Santo, 2017.

HOOK, A.; COURT, V.; SOVACOO, B. K.; SORREL, S. A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. **Environmental Research Letters**. v. 15, n. 9, 093003, aug. 2020. doi.org/1088/1748-9326/ab8a84

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD COVID-19**: resultado mensal de maio 2020. Rio de Janeiro, 2020.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: características adicionais do mercado de trabalho 2019. Rio de Janeiro, 2020.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A. Telework: what does it mean for management? **Long Range Planning**. v. 37, n. 4, p. 319-334, 2004. doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004.

IULIA, D. B.; DUMITRU, D. D. Skills and competences international project managers need in order to be successful in a virtual work environment. **Bulletin of the Transilvania University of Brasov**. Series V: Economic Sciences, v. 10, n. 59, p. 63-70, 2017.

JACKSON, L.; FRANSMAN, E. Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. **South African Journal of Economic and Management Sciences**. v. 21, n.1, a1487, 2018. doi.org/10.13140/RG.2.2.28256.99843.

JONES, L. D. **Negotiating the networks: a study of telework within chartered accountancy firms in Aotearoa New Zealand**. 227 f. Tese (Doctorate of Philosophy). Massey University, Manawatu Campus, New Zealand, 2017.

KODAMA, M. Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. **International Journal of Information Management**, v. 55, art. 102172, dez. 2020. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172

KRUMM, S.; KANTHAK, J.; HARTMANN, K.; HERTEL, G. What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. **Human Performance**. v. 29, n. 2, p. 123-142, 2016. doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061

KUGLER, J. L. C. **Competência analítica: conceitos e estratégias para a construção da empresa inteligente.** São Paulo: Saraiva, 2013.

LANGFRED, C. W.; ROCKMANN, K.W. The push and pull of autonomy: the tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. **Group; Organization Management.** v. 41, n.5, p. 629–657, oct. 2016. doi.org/10.1177/1059601116668971

LAMEIRAS, M. A. P; CAVALCANTI, M. A. F. H.; RAMOS, L. PNAD COVID-19 – Divulgação de 2/10/2020 – Principais destaques. **Carta de Conjuntura IPEA**, n. 49, Nota de Conjuntura 1, set./dez., 2020.

LAPIERRE, L.; VAN STEENBERGEN, E.; PEETERS, M.C.W.; KLUWER, E. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. **Journal of Organizational Behavior.** v. 37, p. 804-822. doi.org/10.1002/job.2075.

LARSON, W.; ZHAO, W. Telework: urban form, energy consumption, and greenhouse gas implications. **Economic Inquiry.** v. 55, n. 2, p. 714-735, apr. 2017. doi.org/10.1111/ecin.12399

LAVIERI, P. S. **Impacto do teletrabalho nos padrões individuais de atividades e estudos: estudo exploratório com empresas e teletrabalhadores.** 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo, 2014.

LEE, D.; KIM, S. A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the U.S. Federal Government. **Review of Public Personnel Administration.** v. 38, n. 4, p. 451–471, dec. 2018. doi.org/10.1177/0734371X16680269

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHENEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão.** v. 17, n. 3, p. 187-209, set./dez. 2019. doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743

LIMA, L. A. A. Gestão do Desempenho (GD). **Competências Gerenciais.** Brasília: PGT, v. 2, n. 2, p. 1-2, mar. 2020.

LIMA, M. C. F. Como o gestor pode atuar em conjunto com a área de capacitação? **Competências Gerenciais.** Brasília: PGT, v. 1, n. 1, p. 1-2, out. 2018.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? As experiências de Santa Catarina e Amazonas.** 160 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/Fundação Getúlio Vargas, 2018.

LISTER, K.; HARNISH, T. Telework and its effects in the United States. In: MESSENGER, J. C. (Ed.). **Telework in the 21st century – an evolutionary perspective.** Geneva: International Labour Office, 2019, cap. 3, p.128-170.

LUNA SERRANO, E.; HERNÁNDEZ VILLAFANA, A. D. Desarrollo de un cuestionario de evaluación de la competencia docente en línea. **RIED - Revista Iberoamericana de Educación a Distancia,** v. 23, n. 2, p. 307-328, 2020. doi.org/10.5944/ried.23.2.27084

MADUKA, N. S.; EDWARDS, H.; GREENWOOD, D.; OSBORNE, A.; BABATUNDE, S. O. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. **Benchmarking: An International Journal**. v. 25, n. 2, p. 696-712, 2018. doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124

MAHLER J. The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. **Review of Public Personnel Administration**. v., 32, n. 4, p. 407-418, dec. 2012. doi.org/10.1177/0734371X12458127

MATTAR, J.; RODRIGUES, L. M. M.; CZESZAK, W.; GRACIANI, J. Competências e funções dos tutores *online* em educação a distância. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 36, e217439, 2020. doi.org/10.1590/0102-4698217439

MEIRELLES, D. S.; LEON, F. H. A. D.; SANTOS, L. A. P.; FRANCISCO, R. N. V. Tecnologia e Competências Tecnológicas em Educação a Distância: um Estudo Exploratório. **Future Studies Research Journal**. v. 9, n. 2, p. 140-166, 2017. doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2017.v9i2.302

MELLO, A.; DAL COLLETO. Telework and its effects in Brazil. In: MESSENGER, J. C. (Ed.). **Telework in the 21st century – an evolutionary perspective**. Geneva: International Labour Office, 2019, cap. 5, p. 211-254.

MENEZES, B. A. F.; RIBEIRO, D. S. Reflexos do teletrabalho extraordinário no âmbito do Ministério Público do Trabalho durante a pandemia da Covid-19. **Boletim Científico – ESMPU**, v. 20, n. 56, p. 58-83, 2021. Disponível em: <https://escola.mpu.mp.br/publicacoes/boletim-cientifico/edicoes-do-boletim/boletim-cientifico-n-56-janeiro-junho-2021>. Acesso em: jul. 2021.

MESSENGER, J. C. Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. In: MESSENGER, J. C. (Ed.). **Telework in the 21st century – an evolutionary perspective**. Geneva: International Labour Office, 2019, cap. 1, p.1-34.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal**. dez. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>. Acesso em: jan. 2021.

MPT. **Planilhas de Teletrabalho**. Disponível em: <https://mpt.mp.br/MPTtransparencia/pages/portal/teletrabalho.xhtml>. Acesso em: jan. 2021.

MPT. **Portaria PGT/MPT nº 100, de 23 de fevereiro de 2016**. Dispõe sobre a implantação do projeto piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 02-G 2016, p. 1. Circulação: 24.02.2016.

MPT. **Portaria PGT/MPT nº 584, de 17 de abril de 2017**. Dispõe sobre a ampliação do projeto piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 04-C 2017, p. 1. Circulação: 19.04.2017.

MPT. **Portaria PGT/MPT nº 700, de 02 de maio de 2017**. Dispõe sobre a ampliação do projeto piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 05-B 2017, p. 1. Circulação: 05.05.2017.

MPT. Portaria PGT/MPT nº 901, de 05 de junho de 2017. Regulamenta, em caráter complementar, o teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 06-A 2017, p. 2. Circulação: 07.06.2017.

MPT. Portaria PGT/MPT nº 994, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre a ampliação do projeto piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 06-E 2017, p. 12. Circulação: 28.06.2017.

MPT. Exemplos de atividades passíveis de teletrabalho e forma de controle de produtividade. Brasília: PGT, 2017. Disponível em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/orgaos-e-unidades/drh/exemplos-de-atividades-passiveis-de-teletrabalho-e-forma-de-controle-de-produtividade.pdf>. Acesso em: jun. 2021.

MPT. Gestão por Competências. Brasília: PGT, 2017. Disponível em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/orgaos-e-unidades/drh/gestao-por-competencias>. Acesso em: jun. 2021.

MPT. Política Nacional de Gestão de Pessoas. Brasília: PGT, 2018, 1 ed.

MPT. Portaria PGT/MPT nº 473, de 03 de maio de 2019. Institui o Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG do Ministério Público do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 05-A 2019, p. 1. Circulação: 06.05.2019.

MPT. Portaria PGT/MPT nº 488, de 18 março de 2020. Dispõe sobre a manutenção das atividades do Ministério Público do Trabalho diante do quadro pandêmico, notadamente na proteção dos trabalhadores expostos a riscos de contaminação no exercício de suas atividades laborais. Boletim de Serviço Especial 03-K 2020, p. 2. Circulação: 19.03.2020. https://www.sindmpu.org.br/images/ATONORMATIVOPORTARIA_488-2020_Gerado-em-18-03-2020-22h09min04s.pdf. Acesso: jun. 2021.

MPT. Portaria PGT/MPT nº 1166/2020, de 03 de agosto de 2020. Estabelece, no âmbito do Ministério Público do Trabalho, medidas para retomada gradual das atividades presenciais, observadas as ações necessárias para prevenção de contágio pelo novo Coronavírus (Covid-19), e dá outras providências. Boletim de Serviço Especial 08-A 2020, p. 2. Circulação: 05.08.2020. Disponível em: <https://mpt.mp.br/pgt/noticias/portaria-pgt-retomada-dos-trabalhos.pdf>. Acesso em: jun. 2021.

MPT. Cartilha Programa de Desenvolvimento Gerencial. Brasília: PGT, 2021.

MPT. Edital nº 12.2021/DDP/DGP, de 22 de janeiro de 2021. Seleção para o Programa de Formação de Potenciais Capacitadores(as) e Tutores (as) em Desenvolvimento Gerencial. Disponível em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/orgaos-e-unidades/drh/departamento-de-desenvolvimento-de-pessoas/secao-de-formacao-e-capacitacao/setor-de-desenvolvimento-de-gestores/edital-processo-seletivo-pdg.pdf>. Acesso em: jun. 2021.

MPT. Teletrabalho... E agora? Tudo Começa pela Gestão (E-book). Brasília: PGT, 2021.

MPU. Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a realização de teletrabalho a título de experiência-piloto no âmbito do Ministério Público da União. Disponível em:

bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/76208/PT_PGR_MPU_2015_110.pdf?sequence=3;isAllowed=y. Acesso em: jun. 2021.

MPU. **Portaria PGR/MPU nº 39, de 28 de abril de 2017.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União. Disponível em: PT_PGR_MPU_2017_39.pdf (mpf.mp.br). Acesso em: jun. 2021.

MPU. **Portaria PGR/MPU Nº 44, de 21 de fevereiro de 2020.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União. Disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/199129/PT_PGR_MPU_2020_44.pdf?sequence=4;isAllowed=y. Acesso em: jan. 2021.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**. v. 40, n. 1, p. 87-101, apr. 2019. doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172

NASCIMENTO, T. L. **Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília:** uma análise a partir da Teoria dos Jogos. 181 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2020.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: jan. 2021.

NORMAN, S. M.; AVEY, J.; LARSON, M. ; HUGHES, L. The development of trust in virtual leader–follower relationships. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 15 n. 3, p. 279-295, 2019. doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701

NORONHA, E.; D'CRUZ, P. Organization advantage: Experience of telework in India. In: MESSENGER, J. C. (Ed.). **Telework in the 21st century – an evolutionary perspective**. Geneva: International Labour Office, 2019, cap. 6, p. 255-285.

OIT. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19:** Guia prático. Geneva: International Labour Office, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança:** estudo multicase no setor público brasileiro. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2019.

PAULEEN, D.; CAMPBELL, J.; HARMER, B; INTEZARI, A. Making sense of mobile technology: the integration of work and private life. **SAGE Open**. p. 1-10, apr./jun. 2015. doi.org/10.1177/2158244015583859

PEREIRA, A. C. **Subjetividade e teletrabalho no âmbito do poder judiciário.** 177 f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2020.

PEREIRA, S. A.; FREITAS, H. M. R. The project manager's competencies at the mobile context of project management. **Revista de Gestão e Projetos**. v. 10, n. 3, p. 1-12, 2019. doi.org/10.5585/gep.v10i3.13604

PIGINI, C.; STAFFOLANI, S. Teleworkers in Italy: Who are they? Do they make more? **International Journal of Manpower**. v. 40, n. 2, p. 265-285, may. 2019. doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0154

PROFIAP. **Estrutura Curricular**. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/curso/estrutura-curricular>. Acesso em: jun. 2021.

RAMALHO, I. M. Liderança Positiva. **Competências Gerenciais**. Brasília: PGT, v. 2, n. 3, p. 1-2, abr. 2020.

RAMALHO, I. M. Reconhecimento. **Competências Gerenciais**. Brasília: PGT, v. 2, n. 4, p. 1-2, jun. 2020.

RAMOS, M.A. **Virtualização do trabalho**: um estudo de caso na administração pública federal. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal De Santa Catarina, 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004, cap 3, p. 76-97.

RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**. v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003. doi.org/10.4025/rimar.v2i2.26692

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.16, n. 1, p.152-162, jan./mar. 2018. doi.org/10.1590/1679-395154516.

SACCARO JUNIOR, N. L. **Teletrabalho no setor público brasileiro**: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono. Brasília: IPEA, 2016.

SAPIÉN-AGUILAR, A. L.; CARRERA-RAMOS, M.; PIÑÓN-HOWLET, L. C.; GUTIÉRREZ-DIEZ, M. C. Competencias de tecnología de información para el trabajo a distancia en las organizaciones en México. **Publicaciones** v. 46, p. 31-47, 2016.

SATO, A. Telework and its effects in Japan. In: MESSENGER, J. C. (Ed.). **Telework in the 21st century – an evolutionary perspective**. Geneva: International Labour Office, 2019, cap. 2, p. 76-127.

SILVA, E. R. C. S. O feedback como uma ferramenta de gestão: dicas práticas. **Competências gerenciais**. Brasília: PGT, v. 2, n. 6, p. 1-2, out. 2020.

SILVA, G. F. F. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira**: um anteprojeto. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/Fundação Getúlio Vargas, 2014.

SILVA, G. M. Comunicação não violenta. **Competências gerenciais**. Brasília: PGT, v. 2, n. 5, p. 1-2, jul. 2020.

SCHULZE, J.; KRUMM, S. The “virtual team player”: a review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. **Organizational Psychology Review**. v. 7, n. 1, p. 66-95, 2017. doi.org/10.1177/2041386616675522

TAN, C. K.; RAMAYAH, T.; PING, T. A.; JUN-HWA, C. Factors influencing virtual team performance in Malaysia. **Kybernetes**. v. 48, n. 9, p. 2065-2092, 2019. doi.org/10.1108/K-01-2018-0031

TCU. **Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas 2013**: relatório de avaliação individual Ministério Público do Trabalho. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/orgaos-e-unidades/drh/gestao-por-competencias/relatorio-tcu.pdf>. Acesso em: jun. 2021.

TCU. **Portaria-TCU nº 233, de 21 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores ocupantes de cargos efetivos no Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F65443A22016561FDFE376791;inline=1>. Acesso em: jan. 2021.

TIJUNAITIS, K.; JESKE, D.; SHULTZ, K. S. Virtuality at work and social media use among dispersed workers: promoting network ties, shared vision and trust. **Employee Relations**. v. 41, n. 3, p. 358-373, 2019. doi: 10.1108/ER-03-2018-0093

VAN DER LIPPE, T.; LIPPÉNYI, Z. Co-workers working from home and individual and team performance. **New Technology, Work and Employment**. v. 35, n. 1, p. 60-79, 2019. doi: 10.1111/ntwe.12153.

VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X.; LIU, C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 80-97, 2019. doi.org/10.1177/0020852316681446

VELEZ-CALLE, A.; MARIAM, M.; GONZALEZ-PEREZ, M.A.; JIMENEZ, A.; EISENBERG, J.; SANTAMARIA-ALVAREZ, S.M. When technological savviness overcomes cultural differences: millennials in global virtual teams. **Critical Perspectives on International Business**. v. 16, n. 3, p. 279-303, 2020. doi.org/10.1108/cpoib-01-2018-0012

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no setor público: evolução normativa e potenciais benefícios. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**. São Paulo, v. 1, n. 6 jun./dez. 2020.

VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review Of Public Personnel Administration**. v. 39, n. 4, p. 570–593, dec. 2019. doi.org/10.1177/0734371X18760124

WEINBAUM, C.; TRIEZENBERG, B. L.; MEZA, E.; LUCKEY, D. **Understanding Government Telework**. Santa Monica, Calif: RAND Corporation, 2018.

WHEATLEY, D. Autonomy in paid work and employee subjective well-being. **Work and Occupations**. v. 44, n. 3, p.296–328, aug. 2017. doi.org/10.1177/0730888417697232.

ZAMFIR, A.-M.; ALDEA, A.B. Digital Skills and Labour Market Resilience. **Postmodern Openings**. v. 11, n. 1, supl. 2, p. 188-195, 2020. doi.org/10.18662/po/11.1sup2/151

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: Desafios do teletrabalho: potencialidades para o desenvolvimento de competências em instituição pública

Pesquisadora responsável: Damarys de Souza Afonso

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Flávia Lorene Sampaio Barbosa

Instituição/Departamento: Universidade Federal do Piauí / Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

E-mail para contato: damarys.afonso@mpt.mp.br

Você está sendo convidado a participar como voluntário desta pesquisa, cujo objetivo é compreender desafios e potencialidades do teletrabalho relacionados ao desenvolvimento de competências necessárias em instituição pública. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Caso consinta em participar da pesquisa, você marcará a ciência deste documento em link disponibilizado por e-mail no formato de formulário eletrônico, sendo importante a guarda de uma cópia deste documento em seus arquivos. Você pode recusar a participação e mesmo depois de aceitá-la, poderá retirar sua autorização a qualquer momento, sem qualquer ônus ou prejuízo a você. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador responsável pela pesquisa através dos contatos indicados. Após seu consentimento, será agendada entrevista individual com oito perguntas, que será realizada de forma virtual, por meio de aplicativo de videoconferência. As entrevistas serão gravadas e depois transcritas para posterior análise. O perfil de cada entrevistado será identificado por perguntas preliminares ao roteiro de entrevista em que serão identificados o cargo/função, idade, tempo na organização, nível de escolaridade, o tempo e a periodicidade de realização do teletrabalho. Na transcrição das entrevistas o seu nome será substituído por um código para preservar a sua identificação. As informações serão utilizadas somente para os objetivos da pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. As gravações serão destruídas após a transcrição das entrevistas. Enquanto os arquivos das gravações forem mantidos até o término das transcrições, serão armazenados apenas localmente e não em ambiente virtual, compartilhado ou “nuvem”, de modo a mitigar possíveis riscos de acessos indevidos e violações. São esperados os seguintes benefícios da pesquisa: contribuição à definição das competências essenciais necessárias à

eficácia do trabalhador remoto; desenvolvimento de programas de formação e atualização profissional, voltados para a atuação em teletrabalho, com enfoque no desenvolvimento e aprimoramento de competências requeridas por essa modalidade, em especial no setor público; direcionamento das competências em teletrabalho para atingimento da finalidade da organizações, que no caso do setor público, volta-se para um amplo interesse da sociedade em receber em forma de prestação de serviços de qualidade o retorno das suas contribuições; em relação ao fator crítico do bem-estar dos teletrabalhadores, uma vez que a aquisição e desenvolvimento de determinadas habilidades em teletrabalho pode contribuir para um melhor equilíbrio vida-trabalho e mitigação de riscos à saúde do trabalhador. Não haverá nenhum custo para você, e caso haja por qualquer motivo, haverá ressarcimento das despesas quando decorrentes especificamente de sua participação na pesquisa. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária. Pode haver riscos, embora mínimos, de fatores de natureza psicológica, como desconforto, durante a entrevista. Podem ocorrer ainda interrupções decorrentes de limitações inerentes ao meio virtual, como falhas de conexão ou acesso às ferramentas tecnológicas e internet. Nesses casos, você é livre para interromper a entrevista, remarcar a para outro momento ou mesmo cancelá-la. Os resultados da pesquisa serão utilizados para fins acadêmicos-científicos, podendo ser divulgados em revistas e eventos dessa natureza. A pesquisadora se compromete a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. Você terá livre acesso as todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados. Para qualquer outra informação ou esclarecimento adicional, você poderá entrar em contato com a pesquisadora ou poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa – UFPI – Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS), localizado na BR 343 KM 3,5m, Meladão, Floriano/PI, telefone (89) 3522- 2716, e-mail cepcafs@ufpi.br. Este documento será arquivado por no mínimo cinco anos, bem como as informações coletadas na pesquisa, com exceção das gravações das entrevistas, cujos arquivos serão mantidos apenas pelo tempo necessário à coleta e às transcrições, estimado em dois meses. A guarda dos documentos e informações ficará a cargo da pesquisadora responsável Damarys de Souza Afonso – endereço profissional a Avenida Miguel Rosa, 2862, Centro – Teresina/PI, fone (86) 994485846 - em arquivos eletrônicos em computador pessoal, armazenados apenas de forma local pelo tempo estipulado, quando então serão definitivamente excluídos.

- Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concordo em participar da entrevista virtual
- Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação, filmagem e/ou fotos;
- Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.
- Autorizo apenas a captação de voz por meio da gravação.

Damarys de Souza Afonso
Pesquisadora

Prof.^a Dr.^a Flávia Lorene Sampaio Barbosa
Orientadora

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Título do projeto: Desafios do teletrabalho: potencialidades para o desenvolvimento de competências em uma instituição pública

Pesquisadora responsável: Damarys de Souza Afonso

Orientadora: Prof. Dr^a. Flávia Lorene Sampaio Barbosa

Instituição/Departamento: Universidade Federal do Piauí / Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

E-mail para contato: damarys.afonso@mpt.mp.br

Perfil do(a) Entrevistado(a)

1. Qual é o seu cargo/função?
2. Qual sua idade e gênero?
3. Qual seu tempo na organização?
4. Qual seu nível de escolaridade?
5. Há quanto tempo realiza teletrabalho?
6. Qual a periodicidade em que realiza teletrabalho e que fatores motivaram a opção por essa forma de trabalho?

Competências para o teletrabalho

1. Quais são os desafios em relação ao planejamento das atividades, cumprimento de metas e definição das prioridades em contexto de teletrabalho?
2. Quais fatores são necessários para manter a qualidade técnica do trabalho que é realizado de forma remota?
3. Como se mantém o processo de comunicação e colaboração dentro de uma equipe quando um ou mais componentes se encontram em teletrabalho?
4. Quais as repercussões do teletrabalho sobre as relações profissionais e sociais com colegas?
5. Quais fatores pessoais e organizacionais facilitam a realização do teletrabalho e quais dificultam?
6. Como as ferramentas tecnológicas e de comunicação contribuem na realização do teletrabalho?
7. Como ocorre a compreensão global do trabalho da equipe no contexto de teletrabalho?
8. O teletrabalho proporciona a aquisição de novos conhecimento ou desenvolvimento de alguma habilidade? Se sim, qual(is)?

APÊNDICE C – QUADRO TEÓRICO DAS PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

QUESTÕES	O QUE INVESTIGA	AUTORES
1. Quais são os desafios em relação ao planejamento das atividades, cumprimento de metas e definição das prioridades em contexto de teletrabalho?	Competências Gerenciais	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART <i>et al.</i> , 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; MADUKA <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016; KRUMM <i>et al.</i> , 2016.
2. Quais fatores são necessários para manter a qualidade técnica do trabalho que é realizado de forma remota?	Competências Técnicas	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017.
3. Como se mantém o processo de comunicação e colaboração dentro de uma equipe quando um ou mais componentes se encontram em teletrabalho?	Competências Comunicativas	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART <i>et al.</i> , 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; MADUKA <i>et al.</i> , 2018; CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; KRUMM <i>et al.</i> , 2016; SAPIÉN-AGUILAR <i>et.al</i> , 2016.
4. Quais as repercussões do teletrabalho sobre as relações profissionais e sociais com colegas?	Competências Sociais	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART <i>et al.</i> , 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; MADUKA <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; CASSUNDÉ; MENDONÇA;

		BARBOSA, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; BERALDO; MACIEL, 2016; KRUMM <i>et al.</i> , 2016
5. Quais fatores pessoais e organizacionais facilitam a realização do teletrabalho e quais dificultam?	Competências Comportamentais	CASSUNDÉ; MENDONÇA; BARBOSA, 2017; PEREIRA; FREITAS, 2019; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; BERALDO; MACIEL, 2016)
6. Como as ferramentas tecnológicas e de comunicação contribuem na realização do teletrabalho?	Competências Tecnológicas	LUNA SERRANO; HERNÁNDEZ VILLAFANA, 2020; MATTAR <i>et.al</i> , 2020; PEREIRA; FREITAS, 2019; VAN WART <i>et al.</i> , 2019; ANDRÉS JIMÉNEZ; ALFARO AZOFEIFA, 2018; COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; GARCÍA-CABRERO <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA; SANTOS, 2017; IULIA; DUMITRU, 2017; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; SCHULZE; KRUMM, 2017; KRUMM <i>et al.</i> , 2016; SAPIÉN-AGUILAR <i>et.al</i> , 2016.
7. Como ocorre a compreensão global do trabalho da equipe no contexto de teletrabalho?	Competências Analíticas	COELHO JUNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018; MEIRELLES <i>et.al</i> , 2017; KRUMM <i>et al.</i> , 2016).
8. O teletrabalho proporciona a aquisição de novos conhecimento ou desenvolvimento de alguma habilidade? Se sim, qual(is).	Relação teletrabalho x competências	CHARALAMPOUS <i>et al.</i> , 2018; BOIAROV, 2019; LISTER; HARNISH, 2019; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; GUPTA; PATHAK, 2018; BRUNETTI <i>et al.</i> , 2020; MAHLER, 2012; TAN <i>et al.</i> , 2019.

Fonte: Elaboração da autora (2021)

ANEXO A – IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Qual é o título do PTT (Produto Técnico ou Tecnológico) resultante desta dissertação?

Desafios do Teletrabalho e Desenvolvimento de Competências

Subtipo da Produção Técnica - Programa de rádio ou TV, com objetivo didático

Emissora - <https://anchor.fm/damarys-afonso> **Data** 08/10/2021 **Natureza** – Outra

Divulgação – Meio Digital **Tema** – Competências para o Teletrabalho

Duração (em minutos) – 38 **Cidade** – Teresina **País** – Brasil

Título em Inglês - Challenges of Teleworking and Skills Development

Idioma – Português

Correspondência – Material Didático

Finalidade – Compartilhar os resultados da pesquisa, apresentando os desafios do teletrabalho e as competências que podem ser desenvolvidas a partir deles.

Impacto – Nível – Médio

Impacto – Demanda – Espontânea

Impacto - Objetivo da Pesquisa - Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção – Social

Impacto – Tipo – Potencial

Descrição do tipo de impacto – Promoção das competências para o teletrabalho a partir do desenvolvimento de uma preparação para os desafios do trabalho remoto, contribuindo, assim, para um melhor desempenho e qualidade de vida de teletrabalhadores.

Replicabilidade – Sim

Abrangência Territorial – Nacional

Complexidade – Média

Inovação - Médio teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto – Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição – Não

Houve fomento – Não houve

Há registro/depósito de propriedade intelectual? Não

Estágio da Tecnologia – Finalizado/Implantado

Há transferência de tecnologia/conhecimento? Não

URL <https://anchor.fm/damarys-afonso>

Projeto de Pesquisa Vinculado - Transformação e Inovação Organizacional