

# COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA OS DESAFIOS DO TELETRABALHO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

**Damarys de Souza Afonso<sup>1</sup>**

**Flávia Lorene Sampaio Barbosa<sup>1</sup>**

**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria<sup>1,2</sup>**

<sup>1</sup>Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina – PI, Brasil

<sup>2</sup>Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), Belo Horizonte – MG, Brasil

Com a pandemia de Covid-19, o teletrabalho obteve renovado interesse, podendo vir a se consolidar em muitos contextos, como no serviço público no Brasil. Dada essa possibilidade, a promoção das competências para o alcance de resultados em teletrabalho torna-se uma perspectiva importante, sendo imperativo compreendê-las nesse cenário. Diante disso, foram identificadas as competências apontadas pela literatura como necessárias ao desenvolvimento do teletrabalho (gerenciais ou de planejamento; técnicas; comunicativas; sociais; comportamentais; tecnológicas; e, analíticas), a partir das quais foi elaborado instrumento de pesquisa, roteiro de entrevista, aplicado em uma organização pública, com 27 (vinte e sete) participantes. As entrevistas foram tratadas a partir da análise de conteúdo, elencando em categorias os desafios do teletrabalho em sete áreas (planejamento; desempenho técnico; comunicação; relações socioprofissionais; pessoais e organizacionais; tecnologia; e, compreensão do trabalho), bem como vinte competências individuais para fazer face a eles, vinculadas as categorias teóricas.

**Palavras-chave:** teletrabalho; desafios; competências; administração pública.



## COMPETENCIAS INDIVIDUALES PARA LOS DESAFÍOS DEL TELETRABAJO EN EL MINISTERIO PÚBLICO DE TRABAJO

Con la pandemia del Covid-19, el teletrabajo obtuvo renovado interés, y puede llegar a consolidarse en muchos contextos, como el servicio público en Brasil. Ante esta posibilidad, la promoción de las competencias para el logro de resultados en el teletrabajo se convierte en una perspectiva importante, siendo imperativo entenderlas en este escenario. Por lo tanto, se identificaron las competencias identificadas en la literatura como necesarias para el desarrollo del teletrabajo (de gestión o planificación, técnicas, comunicativas, sociales, conductuales, tecnológicas y analíticas), a partir de las cuales se elaboró un instrumento de investigación, guion de entrevista, aplicado en una organización pública, con 27 (veintisiete) participantes. Las entrevistas fueron tratadas a partir del análisis de contenido, listando en categorías los desafíos del teletrabajo en siete áreas (planificación; desempeño técnico; comunicación; relaciones socio-profesionales; personales y organizacionales; tecnología; y comprensión del trabajo), así como veinte competencias individuales para enfrentarlos, vinculadas a las categorías teóricas.

**Palabras clave:** teletrabajo; retos; competencias; administración pública.

## INDIVIDUAL COMPETENCES FOR THE CHALLENGES OF TELEWORK IN THE PUBLIC MINISTRY OF LABOR

With the pandemic of Covid-19, telework has gained renewed interest and may come to be consolidated in many contexts, such as in public service in Brazil. Given this possibility, the promotion of competencies for the achievement of results in telework becomes an important perspective, being imperative to understand them in this scenario. Therefore, the competencies identified in the literature as necessary for the development of telework were identified (managerial or planning, technical, communicative, social, behavioral, technological, and analytical), from which it was developed a research instrument, an interview script, applied in a public organization, with 27 (twenty-seven) participants. The interviews were treated from the content analysis, listing in categories the challenges of telework in seven areas (planning, technical performance, communication, socio-professional relations, personal and organizational, technology, and understanding of work), as well as twenty individual skills to cope with them, linked to the theoretical categories.

**Keywords:** telework; challenges; competencies; public administration.

## 1. INTRODUÇÃO

Teletrabalho, palavra derivada do inglês *telework*, foi inaugurado por Nilles, na década de 1970 nos Estados Unidos, em debates sobre redução dos deslocamentos em grandes centros urbanos, bem como diminuição de custos para as organizações e da poluição urbana (Messenger, 2019). Com o amplo uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a modalidade vem se consolidando (Messenger, 2019), tornando-se cada vez mais uma opção para as organizações (OIT, 2020).

No Brasil, o teletrabalho nos órgãos públicos inicia de fato nos anos 2000 (Antunes; Fischer, 2020), avançando, principalmente, nos órgãos do Poder Judiciário e Ministério Público. 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 (CNMP, 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).

A denominação teletrabalho é utilizada na legislação brasileira em diferentes atos normativos, em especial no setor público (Brasil, 2017; CNJ, 2016; CNMP, 2017). Alguns órgãos da administração pública, que, mesmo antes da pandemia estavam aptos ao teletrabalho, o determinaram como forma laboral padrão durante a crise de saúde pública; outros, passaram a adotá-lo como forma de manterem-se em funcionamento (Antunes; Fischer, 2020).

Em variados contextos de crise o teletrabalho foi utilizado (Lister; Harnish, 2019; Weinbaum *et al.*, 2018). A crise de Covid-19 de abrangência global, por sua vez, foi um marco na ampla utilização do teletrabalho (Alon *et al.*, 2020; Bonacini; Gallo; Scicchitano, 2021). Esse cenário sugere análise acurada da modalidade, em busca de evidências sobre desafios e potencialidade para as organizações (Bonacini; Gallo; Scicchitano, 2021; Brynjolfsson *et al.* 2020), já que essa configuração laboral será mais explorada após a experiência pandêmica (Baert *et al.*, 2020).

Em relação aos desafios, por exemplo, o controle de resultados é enfatizado, especialmente em organizações públicas, já que, conforme Vieira (2020), ainda há traços disfuncionais da burocracia, inclusive com valorização do presenteísmo, em detrimento dos resultados apresentados. Nesse sentido, Antunes e Fischer (2020) sugerem ser o contexto da crise de saúde pública essencial para reavaliar essa lógica, considerando benefícios para a sociedade e a economia de recursos públicos.

No que tange às potencialidades, compreende-se que as transformações no cenário do trabalho e o avanço das TIC, imprimem novos modos de realizar as atividades laborais, o que requer maior investimento em desenvolvimento, inclusive no âmbito das novas competências demandadas (Kodama, 2020; Brynjolfsson *et al.* 2020; Alon *et al.*, 2020).

Análise das competências para esse modelo laboral, incluindo estratégias de desenvolvimento, no entanto, revelam-se menos abordadas, visto que maior ênfase da literatura envolve o trabalho dos docentes no ensino a distância (Mattar *et.al*, 2020; Cassundé; Mendonça; Barbosa, 2017; Almeida; Santos, 2017; Beraldo; Maciel, 2016).

Em geral, há desafios à institucionalização da modalidade em órgãos públicos brasileiros, por considerarem um privilégio ao servidor, a exemplo de normativas que atribuem custos relacionados à estrutura laboral a ele, na contramão de experiências das organizações privadas, quando os custos são do empregador (Brasil, 2017). Tal visão, inclusive, pode ser reflexo da crença de que essa modalidade favorece o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sendo, portanto, um benefício para o trabalhador (Boiarov, 2019), obscurecendo a ampliação do volume de atividades nesse contexto (Messenger, 2019; Mello; Dal Colletto, 2019; Bauwens *et al.*, 2020).

É preciso considerar, ainda, que são diversas as peculiares desses órgãos e do público atendido, o que também exige análise sobre a heterogeneidade da sociedade brasileira, muitas vezes excluída digitalmente. Aspecto importante, também, envolve investigações que ampliem a visão restrita para custos, já que outros fatores precisam ser avaliados de forma cuidadosa (Lister; Harnish, 2019; Lapierre *et al.*, 2016).

Atenção, ainda, à finalidade desses órgãos, na prestação de serviços de qualidade à sociedade, quando políticas de gestão de pessoas demandam atendimento à missão, ao passo que competências podem favorecer esses resultados (CNJ, 2016; CNMP, 2017). Compete também a essas políticas observar o bem-estar das pessoas em teletrabalho, com investigações que favoreçam ações voltadas para o equilíbrio trabalho-vida (Charalampous *et al.* 2019, Baert *et al.*, 2020b), como, por exemplo, o direito à desconexão (Gschwind; Vargas, 2019).

Ante esse contexto, portanto, a pesquisa visa compreender, a partir de um contexto institucional público, a relação entre desafios do teletrabalho e desenvolvimento de competências individuais, respondendo à pergunta: quais competências individuais são relevantes para fazer face aos desafios do teletrabalho?

## 2. 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). À abordagem americana somam-se contribuições da corrente francesa, 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 competência a define como 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 norteadora, na perspectiva de Fernandes (2013) por concepções conscientes que a orientam (valores).

Em perspectiva dinâmica, competência é um processo contínuo de desenvolvimento com base nas interações interpessoais (Bitencourt, 2001). Os conhecimentos tornam-se competências quando compartilhados, referidos a contexto prático, ao passo que o desenvolvimento demanda processo contínuo de aprendizagem dentro das organizações (Fleury; Fleury, 2001), especialmente em contexto de mudanças intensas, quando ênfase sobre desenvolvimento de competências pode ser essencial para novas modalidades laborais.

Compreender competências na perspectiva do teletrabalho demanda reconhecer o avanço do trabalho mediado por TIC. Gestores assumem ser as competências digitais essenciais em cenário de constantes inovações tecnológicas (Brunetti *et al.*, 2020), inclusive para o teletrabalho (Gschwind; Vargas, 2019).

Com base em revisão da literatura sobre o tema, foram encontradas variadas concepções relacionadas a competências em teletrabalho. Os achados foram reunidos em sete categorias: gerenciais, comunicativas, técnicas, sociais, tecnológicas, comportamentais e analíticas. Com base nessas, e, como ponto de partida para o levantamento realizado, outras contribuições foram tecidas para compreensão dessas categorias.

As competências da categoria ‘gerenciais’, consideradas essenciais para teletrabalhadores (Gupta; Pathak, 2018; Krumm *et al.*, 2016) representam habilidades de organização e planejamento do trabalho para o alcance dos resultados (Mattar *et al.*, 2020).

As competências ‘técnicas’ referem-se a competências específicas do trabalho realizado. Podem ser definidas como a demonstração do conhecimento e domínio dos conceitos e processos de trabalho, bem como sua aplicação ao contexto remoto (Cassundé; Mendonça; Barbosa, 2017).

Competências do tipo ‘comunicativas’ referem-se à habilidade de transmitir informações de forma adequada à situação e ao contexto (Mattar *et al.*, 2020), sendo basilares para a realização bem-sucedida em equipes virtuais (Tan *et al.*, 2019).

As competências da categoria ‘sociais’ são imprescindíveis ao teletrabalho, pois diminuem o isolamento, refletem em cooperação (Van Der Lippe; Lippényi, 2019; Hart, 2016) e conferem capacidade de criar relação de confiança (Tan *et al.*, 2019).

Por sua vez, as competências ‘tecnológicas’ referem-se à capacidade de compreensão e adequada utilização das ferramentas tecnológicas (Sapién-Aguilar *et.al.*, 2016; Beraldo; Maciel, 2016).

As competências ‘comportamentais’ são relacionadas à forma de agir das pessoas, revelando suas atitudes (Coelho; Faiad; Rêgo, 2018) consideradas importantes para a atuação em teletrabalho (Pereira; Freitas, 2019).

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, 2013), como: habilidades de raciocínio; compreensão global do trabalho; análise de dados, documentos e situações; e, resolução de problemas (Coelho; Faiad; Rêgo, 2018).

### 3. MÉTODOLOGIA

#### 3.1 Natureza e tipo da pesquisa

a pesquisa possui caráter qualitativo. Quanto aos objetivos, conforme Raupp e Beuren (2004), a investigação é descritiva. Em relação aos procedimentos, buscou-se uma organização em que o teletrabalho estivesse sendo utilizado, permitindo investigações semelhantes, ou de outra natureza, em novos contextos (Delauriers; Keristi, 2008).

#### 3.2 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa

a unidade analisada foi o Ministério Público do Trabalho (MPT). Sua escolha ocorreu por possuir regime de teletrabalho implantado desde 2017, quando já possuía estrutura digital para gestão de procedimentos finalísticos e administrativos em pleno funcionamento, de modo a praticamente não mais movimentar processos físicos. Além disso, o MPT utiliza o teletrabalho como mecanismo de gestão de pessoas para promover a atração de servidores, a motivação e comprometimento destes com a instituição (CNMP, 2017), bem como enfatiza em seus normativos a necessidade de desenvolvimento de competências para o teletrabalho (MPT, 2017a).

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 regionais que a autorizaram. A regulamentação do teletrabalho no MPT estabelecia: comparecimento presencial mínimo mensal; metas, no mínimo, iguais ao trabalho presencial, podendo ainda ser majoradas em até vinte por cento; 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 pudessem ser realizadas por telefone ou videoconferência; a estipulação de limites temporais para as atividades em teletrabalho - segunda a sexta-feira, das 7h às 21h; avaliação trimestral do teletrabalho (MPT, 2017a).

Entretanto, durante a realização da pesquisa vigoravam normativos temporários de trabalho remoto para adequar-se à situação pandêmica, a partir de 2020, durante a qual essa forma de trabalho foi determinada como padrão (MPT, 2020), gerando novas situações como: a inserção em trabalho remoto de servidores que nunca haviam exercido suas atividades nesse formato, inclusive daqueles que possuíam atribuições até então consideradas incompatíveis com a modalidade e que sofreram adaptações para serem exercidas de forma remota (MPT, 2020), caso daqueles que secretariavam audiências e realizavam atendimento ao público (MPT, 2017b).

Os sujeitos de pesquisa foram servidores, lotados nas duas unidades, que realizaram teletrabalho, no mínimo nos seis meses anteriores ao convite, enviado por e-mail, individualmente, a cada um dos potenciais participantes, dos quais 27 (vinte e sete) aceitaram, sendo que 11 (onze) possuíam experiência de teletrabalho anterior à pandemia, os quais aparecem enumerados de 1 a 11, seguidos da sigla AP (Antes da Pandemia); enquanto 16 (dezesesseis) passaram a realizar

teletrabalho como consequência dela, os quais aparecem enumerados de 1 a 16, seguidos da sigla DP (Depois da Pandemia).

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.

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.

### **3.3 Métodos e procedimentos de coleta dos dados**

Para reunir as fontes de evidências a pesquisa coletou dados por meio de entrevistas semiestruturadas, autorizadas mediante parecer de Comitê de Ética em Pesquisa do Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI/CAFS (Parecer nº 4.799.578), com questões elaboradas com suporte no referencial teórico. Estas entrevistas foram realizadas durante o mês de junho de 2021, conduzidas em meio virtual, devido às restrições decorrentes da pandemia de Covid-19, mediante apresentação prévia de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O TCLE foi disponibilizado por e-mail, em formato de formulário eletrônico. As entrevistas foram gravadas, após a autorização do participante, e depois transcritas para posterior análise. Os documentos e informações coletados na pesquisa permanecerão arquivados por no mínimo 5 (cinco) anos, mantidos em arquivos eletrônicos em computador, armazenados apenas de forma local, com exceção das gravações das entrevistas, cujos arquivos foram mantidos apenas pelo tempo necessário à coleta e às transcrições.

### **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, as quais foram reunidas em sete categorias: gerenciais ou de planejamento; técnicas; comunicativas; sociais; comportamentais; tecnológicas; e, analíticas.

Essas categorias serviram de base para desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, roteiro de entrevista, do tipo semiestruturado, no qual as perguntas são definidas de forma

prévia, a partir das fontes teóricas consultadas, porém permite que os participantes respondam de forma livre (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 1998). 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.

### **3.5 Análise dos dados**

o roteiro semiestruturado favoreceu o desenvolvimento das entrevistas e da análise de conteúdo destas, cujas etapas, segundo Bardin (2011), envolvem: pré-análise, exploração do material e, por fim, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para tanto, recorreu-se à definição de Minayo (1998) sobre categorias analíticas e empíricas. As primeiras são reconhecidas pelo conhecimento prévio, em níveis de abstração e generalização mais amplos. As empíricas, por sua vez, assumem finalidade operacional, com base no trabalho de campo, definida pela sua capacidade de expressar níveis de determinações mais próximas da realidade estudada.

## **4. RESULTADOS**

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.

### **4.1 Desafios relacionados ao planejamento e competências gerenciais**

Os desafios em relação ao planejamento das atividades em teletrabalho elencados pelos participantes foram: Equilíbrio Trabalho/Vida, Estrutura Adequada, Definição de Limites, Interferências Externas e Planejamento. Tais desafios permitiram que os entrevistados trouxessem falas sobre as competências que podem fazer face a eles, as quais concentram-se, sobretudo, na categoria de competências gerenciais.



## Quadro 1 – Segmento de narrativas representativas das competências para o teletrabalho relacionadas ao planejamento

Gerenciais ou de Planejamento
<p><b>Organização</b></p> <p>Então a rotina de casa não se tornou um problema. Agora ela é, na verdade, <b>uma aliada no meu desempenho</b> (...). Então eu tenho tentado buscar essa organização (...) (E8-AP); (...) tento manter assim uma rotina organizada (E10-AP); (...) nos primeiros meses eu senti (...). Mas depois eu me organizei (E2-DP); Principalmente, <b>organização de rotina, organização de metas</b> (...) (E4-DP); Você acordar pela manhã, (...) e ir pro trabalho, é diferente de você (...) <b>ir pra mesa da sala</b> (...) requer uma certa organização da minha parte (E10-DP).</p>
<p><b>Disciplina</b></p> <p>O início foi mais difícil pra mim (...) <b>eu já consegui ter a disciplina</b> (E3-AP); A <b>disciplina e foco são importantíssimos</b> (E6-AP).</p>
<p><b>Gerenciamento do tempo</b></p> <p>Eu encerro meu horário e desligo o computador pra <b>dividir o tempo entre o trabalho e o descanso</b> (E4-AP); (...) tento organizar minha rotina (...). <b>Eu começo cedo</b> (...) da metade da tarde pra frente, <b>eu gosto de ler as minhas coisas, eu quero fazer minha caminhada</b> à tardinha (...) (E9-AP); (...) pra <b>manter a qualidade</b> a gente precisa <b>priorizar</b> (...) pra que (...) <b>não tenha dilação desse momento de trabalho</b>, ficar o tempo todo conectado (E8-DP); Então eu planejo (...), pra também não extrapolar e ficar até doente (E9-DP); (...) principalmente no que diz respeito à organização do tempo. Eu tento sempre estabelecer horário de entrada e saída (E10-DP).</p>
<p><b>Foco</b></p> <p>(...) tentar ao máximo não desviar, embora (...) é mais difícil estando em casa (...) não desviar o foco (E-6AP); Tem que <b>ter muito foco, ser bem organizado</b>, pra poder conseguir fazer esse planejamento e atingir essas metas do <b>trabalho à distância</b> (E3-DP); A tua motivação (...) te ajuda a melhorar, porque, basicamente, precisa muito da pessoa se <b>focar</b> (...) (E4-DP).</p>
<p><b>Planejamento</b></p> <p>Antes era uma <b>falta de planejamento</b> (...) mas desde que eu comecei a buscar me planejar (...) as coisas começaram a melhorar, o desempenho (E8-AP); (...) eu e minha chefia (...) a gente colocava sempre <b>metas objetivas</b>. (...) é importante (...) não ficar uma coisa muito aberta (E10-AP).</p>
<p><b>Autonomia</b></p> <p>(...) <b>quando você tá longe, meio que você acaba se cobrando de desenvolver</b> (...) <b>as suas habilidades</b> (...) <b>algo autodidata</b>, digamos assim (...). (E2-AP); Quando a gente tá dentro do órgão (...) tem um probleminha no teu computador tu já tem o TI ali do lado (...) Aqui também a gente tem (...). <b>Mas a gente tenta se resolver mais</b>. (E3-AP); (...) você tá sozinho, (...) você faz, você aprende a fazer, (...) é forçado a ir atrás de umas coisas que, talvez presencialmente, você não fosse (E10-AP); Você vai ter que resolver, (...) ter que ter autonomia pra tomar as suas decisões. (E8-DP).</p>

Fonte: dados da pesquisa

A **organização** é considerada imprescindível para conciliar as atividades. Desenvolver de fato um **planejamento**, inclusive em conjunto com o responsável pelo gerenciamento do teletrabalho, favorece a organização, permite melhor desempenho e contribui para manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. A **disciplina** é vista como necessária à priorização do trabalho em detrimento de outras demandas. O **gerenciamento do tempo** é percebido como necessário para não prolongar de forma demasiada o horário de trabalho, comprometendo o tempo de outras atividades e até mesmo do descanso. A **autonomia** permite respostas mais céleres às situações que se apresentam, sem recorrer tanto ao auxílio de outras pessoas, que podem não estar disponíveis no momento.

O gerenciamento é um dos aspectos mais importantes do teletrabalho, tanto em relação à instituição (Boiarov, 2019; Lister; Harnish, 2019), quanto ao teletrabalhador, em especial no

planejamento de desempenho das atividades e configuração do espaço de trabalho (Mello; Dal Colletto, 2019; Jackson; Fransman, 2018), considerando os riscos de intensificação das atividades laborais e perda de limites quanto à vida pessoal (Messenger, 2019; Bauwens *et al.*, 2020). Os entrevistados ressaltam essa necessidade de planejamento, inclusive contribuindo para uma melhor qualidade de vida, com diminuição de riscos à saúde (OIT, 2020).

#### 4.2 Desafios relacionados ao desempenho técnico e competências técnicas

as falas dos entrevistados, quanto aos desafios para o desempenho técnico, são bastante permeadas pelo contexto pandêmico e concentram-se: nas resistências organizacionais, considerando determinadas atividades como não realizáveis em teletrabalho; na ausência de habilidades para exercer funções que, antes, não eram realizadas em teletrabalho, havendo necessidade de adaptação nas atividades.

#### Quadro 2 – Segmento de narrativas representativas das Competências para o Teletrabalho relacionadas ao Desempenho Técnico

Técnicas
Adequar Rotinas e Processos de Trabalho ao Contexto Remoto
(...) hoje a gente utiliza muito a questão das <b>ferramentas de acesso, que não as tradicionais (...)</b> (E2-AP); Acho que <b>trouxe uma inovação, uma adaptação (...)</b> pra essa nova forma de trabalho. Mas realmente tem pessoas que se adaptam mais, tem pessoas que não (...). (E4-AP); (...) também procuro adotar novas rotinas, novos procedimentos, <b>novas formas de cumprir as minhas atividades</b> (E8-AP); (...) <b>you mantém até uma qualidade técnica às vezes melhor, porque você pode se dedicar (...)</b> com mais atenção ou até com mais tempo pra problemas que demandam uma atenção maior, que <b>não tá limitado ali a sua jornada preestabelecida</b> (E11-AP); (...) hoje eu tenho um contato muito mais com as partes do que antes (...) (E11-DP); (...) o <b>teletrabalho é uma ferramenta</b> , que quem tinha os <b>respectivos preconceitos</b> , ele veio a quebrar e ver que hoje ele é muito possível. (E14-DP).
Atualizar Conhecimentos Técnicos
(...) <b>sempre tentar fazer alguma coisa pra melhorar</b> , pra algum conhecimento técnico a mais (E10-AP); A qualidade técnica <b>depende muito do conhecimento da pessoa ou da atualização</b> que ela tenha (E11-AP); Quando estamos em teletrabalho, são novas técnicas, adoção de novas técnicas, de novas rotinas, de novos procedimentos e isso nos <b>dá condição de estudar, de aprender</b> (E8-DP); (...) facilita sim o acesso a outras habilidades, a gente buscar outros meios (...) (E15-DP).

Fonte: dados da pesquisa

As repercussões do teletrabalho quanto ao desenvolvimento das atividades específicas dos entrevistados promoveram, em especial, as competências de: **adequar rotinas e processos de trabalho** ao contexto remoto, tornando-os mais integrados à modalidade, permitindo o alcance dos resultados por novos meios, sobretudo com o intermédio da tecnologia e demonstrando à organização essa possibilidade; **atualizar conhecimentos técnicos** a fim de desempenhar um trabalho de qualidade em contexto remoto.

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. 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 (Mattar *et.al*, 2020; Pereira; Freitas, 2019).

### 4.3 Desafios relacionados à comunicação e competências comunicativas

os principais desafios listados pelos entrevistados em relação à comunicação no trabalho em contexto remoto foram: a falta de comunicação/feedback, a qual prejudica o desenvolvimento das atividades profissionais; ruídos na comunicação, fatores impeditivos à fluidez na comunicação, com destaque para as 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.

#### Quadro 3 - Segmento de narrativas representativas das categorias analíticas e empíricas das competências para o teletrabalho relacionadas à comunicação

Comunicativas
<p><b>Utilizar de forma adequada as ferramentas de comunicação</b></p> <p>Todos os dias (...) a gente tá aqui no (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i>) e a gente troca dúvida, reparte o trabalho do setor (...) (E3-AP); (...) é uma ferramenta maravilhosa, <b>que a gente fica à disposição aqui o tempo todo, tanto no celular quanto no notebook</b> (E4-AP); (...) dá pra gente fazer vídeo, reunião, videoconferência, curso à distância, enfim, dá pra gente <b>realizar todo tipo de atividade aqui</b> (E12-AP); Sempre usar as ferramentas de comunicação (...) porque eu acho que o <b>fator principal é a comunicação</b>. Porque <b>se a gente perder a comunicação</b> (...) acaba <b>relaxando também as atividades de trabalho</b>, a gente vai ficando meio <b>desmotivado</b> (E3-DP); <b>Às vezes a gente fala uma coisa, escreve alguma coisa (...) e o colega entende outra</b> (...) <b>acabo tendo que ligar pra ter o tom de voz</b>, a forma como você tá se expressando é diferente da forma como você tá escrevendo. (E8-DP).</p>
<p><b>Manejar expectativa de resposta</b></p> <p>(...) <b>a gente entende que pra falar com um colega tem que marcar</b>, tem que combinar pra fazer uma videochamada (E2-AP); <b>Esse contato, é 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</b> (E8-AP); <b>E é uma comunicação, mas 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 dá 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</b> (E10-AP); E sem interferir nas questões de “ah, tá fora do trabalho”, porque <b>aí a gente faz a adequação de acordo com a disponibilidade</b> do chefe ou da chefe, no caso (E11-AP); Então com aplicativos de mensagens você consegue <b>mandar uma mensagem pra pessoa e ela lê e responde quando tiver disponível. Isso é excelente</b>. (E16-DP).</p>
<p><b>Realizar feedback</b></p> <p>(...) nós ficamos sempre em contato pelo (<i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i>) ou então pelo celular mesmo, (...) E além das reuniões, os servidores ficam mantendo comunicação pelas ferramentas (...) (E7-AP); Eu gostaria de mais reuniões (...) Entre nós mesmos, a equipe toda (...). Eu penso que a gente tem um melhor aproveitamento, <b>uma melhor consciência de que nós somos um time, uma unidade, quando a gente se reúne</b> (...). Porque <b>nem sempre a gente em conversas laterais, a gente vai pensar o conjunto</b> (...). <b>A gente tem que tá bem entrosado pra que o trabalho seja o melhor possível</b>. (E9-AP); Porque como você tá mais distante, <b>você tem que ativamente buscar um contato</b>. Eu acho que você não recebe tanto <i>feedback</i> como presencialmente. Então eu acho que você tem que perguntar (...) (E10-AP); Aquela comunicação, que precisa ser rotineira, que era mais fácil no presencial (...) sinto que tá um pouco prejudicada. (E4-DP); Mas quando as questões envolvem, <b>vão para além do meu setor</b> (...), aí complica um pouco mais a discussão. <b>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</b>. (E13-DP).</p>

Fonte: dados da pesquisa

Para os entrevistados **utilizar de forma adequada as ferramentas de comunicação** possibilita manter o contato em cenário de distância física entre colegas de trabalho, lançando mão dos diversos recursos dos quais se dispõe. Por sua vez, **manejar expectativa de resposta** é essencial, uma vez que em teletrabalho a comunicação é predominantemente assíncrona, já que envolve pessoas que podem estar realizando suas atividades em momentos diferentes, havendo, portanto, necessidade de esperar por uma resposta ou combinar o momento mais adequado para estabelecer uma conversa. **Realizar feedback** mostra-se imperativo, em especial com utilização de mídias mais ricas, 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 envolvidos no processo.

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 (Mattar *et.al*, 2020; Schulze; Krumm, 2017; Krumm *et al.*, 2016).

#### **4.4 Desafios relacionados às relações socioprofissionais e competências sociais**

os desafios mencionados pelos participantes no que tange às relações socioprofissionais no teletrabalho são: a integração de novos colaboradores; a manutenção da relação pessoal com colegas de trabalho, que fica mais limitada a aspectos profissionais; 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.

Assim, os entrevistados mencionam a necessidade de possuírem a competência de 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.

#### Quadro 4 - Segmento de narrativas representativas das Categorias Analíticas e Empíricas das Competências para o Teletrabalho relacionadas às Relações Socioprofissionais

Sociais
<b>Buscar de Forma Ativa Manter/ Desenvolver Relacionamentos</b>
Eu tinha um relacionamento muito bom já com os colegas. Então por mais que a situação de contato permanecesse por videochamada, <b>distante né, eu já conheci, então já tinha um relacionamento muito bom e continuou.</b> (E2-AP); (...) há essa possibilidade de você se afastar dos colegas. (...) Mas como é que eu acho que isso pode ser atenuado? (...) buscando também <b>não lidar somente com questões de trabalho</b> , mas também se preocupar, como é que o outro estar (...). E como é que a gente pode usar? As redes sociais (...), os <b>próprios aplicativos de relacionamento</b> que nós temos (E8-AP); (...) não são relações tão estreitas como presencialmente, mas você consegue ter uma boa relação com seus colegas de trabalho também à distância (E10-AP); (...) <b>tem que manter constante esse contato com eles pra poder preservar esse contato</b> (E3-DP); A gente tem que trabalhar muito essa <b>parte emocional</b> , a parte de conexão com os demais colegas pra que a gente <b>não se sinta solitário</b> (E8-DP).

Fonte: dados da pesquisa

No que se refere às relações sociais, o relacionamento com os colegas de trabalho é um importante fator gerador de bem-estar, cuja manutenção em teletrabalho não se mostra uma tarefa tão simples, exigindo um esforço adicional (Gschwind; Vargas, 2019; Mello; Dal Colletto, 2019), como apontado pelos entrevistados.

Para fazer frente a esses desafios quanto às relações socioprofissionais, os entrevistados ressaltam haver a necessidade de desenvolver o relacionamento com outros membros da equipe (Tan *et al.*, 2019), de forma a combater também a sensação de isolamento em teletrabalho, promover a cooperação e o compartilhamento de conhecimento (Hart, 2016).

#### 4.5 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.

São relacionadas pelos entrevistados algumas competências comportamentais, atitudes consideradas importantes no contexto de trabalho remoto, que podem contribuir no enfrentamento das dificuldades constatadas.

## Quadro 5 - Segmento de narrativas representativas das categorias analíticas e empíricas das competências para o teletrabalho comportamentais

Comportamentais
<p><b>Responsabilidade</b></p> <p>Mas eu procuro cumprir a meta ou está quase sempre acima da meta. Eu acho que <b>minha responsabilidade</b> (...) é um fator pessoal <b>facilitador</b> do meu teletrabalho (...) (E9-AP); (...) se a pessoa não tiver responsabilidade (...) <b>acaba dificultando a atividade da equipe</b> (...) eu acho que a <b>responsabilidade</b> é a principal habilidade que a pessoa pode desenvolver (E11-AP).</p>
<p><b>Flexibilidade</b></p> <p>(...) <b>maior produtividade</b> (...). E até permite que o servidor consiga ter uma capacidade de reação em momentos em que as atividades aumentam, os prazos estão limitados. (E11-AP); Trabalhando de casa a gente tem uma flexibilidade. <b>Não é pra não fazer</b>, pelo contrário, é pra fazer mais. (...) <b>em casa eu achei que a minha meta foi maior</b>. (...) algo bom é a <b>flexibilidade</b>, que eu posso fazer algo que eu não consegui naquele momento, fazer depois e concluir (E9-DP).</p>
<p><b>Abertura à mudança</b></p> <p>(...) <b>tenho uma facilidade pra me adaptar</b> às mudanças (E8-DP); (...) <b>consegui fazer meu trabalho cem por cento de casa</b> (...) às vezes a gente tinha vontade de fazer o teletrabalho, mas aí eu sempre pensava (...) não dá pra cumprir tudo do teletrabalho. <b>Mas então o (aplicativo de videoconferência institucional) proporcionou esse lado bom, esse lado positivo</b> (E9-DP); Eu ainda tô muito bem 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><b>Busca de novos conhecimentos</b></p> <p>Tinham <b> cursos que eram ofertados só em Brasília</b> (...) e a gente (...) precisa muito de atualização (...) <b> muitos cursos foram disponibilizados</b> para todos (...) foi excelente, em termos de aprendizado (E1-AP); (...) nós buscamos atualizar os nossos conhecimentos. E assim a instituição, ela tem disponibilizado, <b>de maneira virtual, diversos cursos</b> (E8-AP); (...) eu que <b> tinha que viajar toda semana</b> (...) <b>tenho mais tempo pra me dedicar a outras atividades</b>, inclusive aquisição de conhecimento. (...) (E10-AP); (...) quando <b> não tem que gastar tempo com deslocamento</b>, acaba tendo <b> mais tempo livre</b> e pra se aperfeiçoar (...) (E1-DP); (...) <b> eu já fiz vários cursos</b> esse ano, porque como eu tô com mais tempo livre (...) a gente economiza <b> de não ter que se deslocar</b> (...) (E5-DP); <b> Você tem que ter disponibilidade mesmo pra tá aprendendo</b>, porque se você não tiver disposto a aprender, você se perde nesse contexto (...) (E8-DP); O <i>(aplicativo institucional de mensagem e videoconferência)</i> eu não usava, (...) e recentemente eu fiz um curso, achei bem interessante a ferramenta (...), então eu acabei aprendendo. <b> Eu tive que tirar um tempinho pra dar uma estudada</b> (E11-DP).</p>

Fonte: dados da pesquisa

Para os entrevistados o teletrabalho demanda desenvolver: **responsabilidade**, comprometimento com as atividades de trabalho; **flexibilidade**, que permite adequar sua capacidade de trabalho em diferentes momentos e situações, como quando há uma maior demanda ou prazos específicos a cumprir; **abertura a mudanças**, que gera aceitação de novas situações e proporciona também lidar melhor com os desafios do teletrabalho; **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 para as pessoas se aperfeiçoarem.

### 4.6 Desafios relacionados à tecnologia e competências tecnológicas

os desafios relativos à tecnologia apontados nas entrevistas são referentes a lidar com os efeitos das novas tecnologias como: o grande volume de informações geradas 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; e, contatos sociais exclusivos por meios tecnológicos.

Os entrevistados destacam como competências tecnológicas para fazer face aos desafios a **capacidade de utilizar as ferramentas tecnológicas** para: manter a comunicação e promover a interação interpessoal; acessar e desenvolver novos conhecimentos; e, desenvolver novas formas de trabalho.

#### Quadro 6 - Segmento de narrativas representativas das Categorias Analíticas e Empíricas das Competências para o Teletrabalho relacionadas à Tecnologia

Tecnológicas
<b>Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Comunicação e Interação Interpessoal</b>
Pelo ( <i>aplicativo de videoconferência institucional</i> ) a gente pode fazer <b>reuniões com várias pessoas ao mesmo tempo</b> (...). Então <b>a tecnologia está ajudando muito</b> (...) (E1-AP); ( <i>aplicativo de mensagem pessoal</i> ), e-mail, celular, ( <i>aplicativo de mensagem e videoconferência institucional</i> ), <b>foram primordiais para o trabalho continuar</b> (E2-AP); (...) pra garantir essa <b>interação, pra garantir essa integridade do nosso ambiente e o funcionamento de qualidade</b> (E3-AP); (...) os aplicativos de videoconferência, (...) com vídeo, com voz (...). Porque tem hora que <b> você precisa olhar, ter aquela interação</b> com a pessoa e, (...) <b>a gente vinha fazendo reuniões periódicas</b> (E4-AP); (...) <b>se não houvesse os aplicativos de mensagens ficaria muito restrita a produção</b> . (...) olhar um procedimento e pra eu tirar uma dúvida (...) <b>se não tivesse essas ferramentas, eu acho que a produção, muito provavelmente (...) ia cair bastante</b> (E11-DP).
<b>Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Acessar e Desenvolver Novos Conhecimentos</b>
Também <b>foram ofertados diversos treinamentos que antes não eram ofertados</b> . Achei isso um aspecto positivo. (E1-AP); <b>A gente tem que ter um certo conhecimento tecnológico. Tem que saber lidar com as ferramentas</b> . 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); <b>Desenvolvimento de habilidade, principalmente tecnológica</b> , porque como é um trabalho remoto a gente acaba realmente tendo que mexer em muitas ferramentas (E9-DP).
<b>Capacidade de Utilizar as Ferramentas Tecnológicas para Desenvolver Novas Formas de Trabalho</b>
(...) <b>quem consegue lidar bem com o sistema não tem dificuldade em (...) teletrabalho</b> (E4-AP); (...) eram processos físicos, aqueles volumes, praticamente não tinha nem sistema (...). Então se não fosse a evolução tecnológica a gente não conseguiria (E5-AP); (...) sem esses meios de videoconferência, videochamada, aplicativo de mensagem e dos próprios sistemas que hoje em dia são acessíveis via internet (...) já não daria <b>pra fazer boa parte do serviço</b> (E10-AP); (...) Ter habilidade de trabalhar com equipamentos de informática, que é demandada pela <b>natureza da atividade</b> (...). Ela acaba sendo exigida, (...) <b>vai ter que aprender essas competências da área de informática</b> . O uso de, às vezes, <b>até dos instrumentos de celular</b> (...) que são úteis no trabalho (E11-AP); (...) antes, vamos imaginar aqui que em uma semana (...) <b>eu conseguia realizar cinco, hoje, em uma semana, eu consigo realizar quinze</b> (...) Então <b>foi um salto</b> (...) (E9-DP).

Fonte: dados da pesquisa

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 (Schulze; Krumm, 2017; Krumm *et al.*, 2016; Sapién-Aguilar *et.al*, 2016).

#### 4.7 Desafios relacionados à compreensão global do trabalho e competências analíticas

a dispersão dos componentes das equipes remotas pode, portanto, gerar dificuldades para uma visão mais ampla da organização e do trabalho 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.

#### Quadro 7 - Segmento de narrativas representativas das Categorias Analíticas e Empíricas das Competências para o Teletrabalho relacionadas à Compreensão Global do Trabalho

Analíticas
<b>Desenvolver compreensão da organização e do trabalho da equipe</b>
(...) quem está em teletrabalho não tem a total compreensão de quem não está, como o contrário também. É o tempo, é o hábito (...) que vai tornar essa compreensão maior na equipe (...) (E6-AP); (...) deu condições para que o trabalho pudesse ser realizado e <b>não ficasse ali, represado</b> . Então a equipe compreende que é possível (...) <b>a resolução das questões que são apresentadas para nós</b> (...) é algo que a equipe abraçou (...) nos dar uma maior atenção (...) de estar preocupada como é que o serviço está sendo realizado (E8-AP); Então, presencialmente, (...) tem mais condições de permitir que esses laços se estabeleçam e (...) enxergar melhor as qualidades do outro e assim você confia mais no trabalho do outro (...) a equipe mais robusta, mais coesa (...). <b>Então eu penso que o teletrabalho, nesse ponto, ele é um pouco desagregador</b> . (...) um esforço extra de reagregação (E9-AP); (...) pra ocorrer a compreensão, (...) a gente tem que ter esse contato com os demais colegas. Eu acho necessário que a gente tenha reuniões (...) saber o que tá acontecendo dentro da instituição (...). (E8-DP); O <b>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</b> (E13-DP).
<b>Acompanhar o desenvolvimento do trabalho e prover soluções para seu andamento</b>
Eu busco acompanhar a produtividade. Pergunto se tá tendo alguma dificuldade (E1-AP); (...) com o sistema (...) <b>fica fácil da gente verificar</b> o que tem pra fazer (...) <b>localizar</b> o quê que tá pendente (...) (E5-AP); A gente trabalha com <b>metas semanais</b> . (...) <b>então a gente vê a eficiência da equipe pelo esgotamento da meta semanal</b> (E1-DP); <b>Quem</b> não ocupa cargo de chefia eu acho que ele tem uma visão menor (...) mas <b>quem tá em cargo de chefia já tem uma visão mais ampla</b> , porque a gente coordena equipe, (...) acompanhar cada um deles e ao mesmo tempo o todo. (...) ver se tá dando certo, (...) se o trabalho tá sendo realizado. (E3-DP); É uma coisa que tem que ser bem conversada (...). Então, eu posso consultar o andamento, acompanhando o número de minutagens (...), os processos que estão pendentes (...) e há quanto tempo (...) (E16-DP).

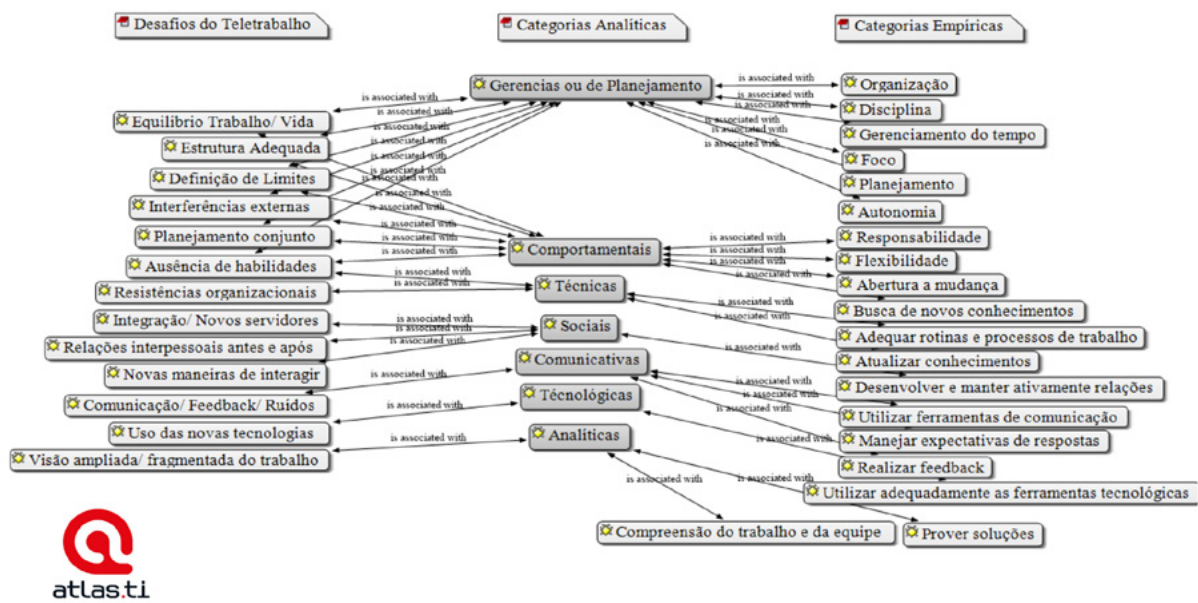
Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados 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: **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; **acompanhar o desenvolvimento do trabalho e prover soluções para seu andamento**, buscando entender como o trabalho vem sendo feito, verificar a necessidade de ajustes e propor soluções.

Para levantar a discussão sobre os desafios do teletrabalho, buscou-se reunir evidências em que estes estão relacionados a competências. Nesse sentido, a ilustração foi elaborada para facilitar essa compreensão, ao passo que a categorização definida com suporte na análise de conteúdo confere representatividade às hierarquias estabelecidas pelas relações analisadas.



Figura 1 – Categorias Analíticas e Empíricas das Competências para o Teletrabalho



Fonte: Output do software Atlas Ti, Versão 7.5.10

Nota: Foi utilizado o recurso *free code* no *Networks View*

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para compreender as competências individuais necessárias ao enfrentamento dos desafios do teletrabalho em uma instituição pública, a pesquisa recorre à síntese teórica para levantar competências analíticas do estudo. Por meio de entrevistas, foram analisados desafios relacionados ao teletrabalho, ao passo que as categorias empíricas definidas corroboraram a necessidade de desenvolvimento de competências mais específicas à modalidade, coadunando-se com a síntese teórica.

Os desafios do teletrabalho foram elencados em sete áreas (planejamento; desempenho técnico; comunicação; relações socioprofissionais; pessoais e organizacionais; tecnologia; e, compreensão do trabalho), bem como foram identificadas vinte competências individuais para fazer face a eles, vinculadas às categorias teóricas (gerenciais ou de planejamento; técnicas; comunicativas; sociais; comportamentais; tecnológicas; e, analíticas).

A pesquisa apresenta a sua contribuição para o avanço teórico tanto do campo teletrabalho quanto do de competências ao propor estudar intersecções entre essas duas temáticas. Constatou-se, ainda, que é possível 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. 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 realizadas 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.

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 qualidade de vida para os servidores.

Sugere-se, por fim, 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 descrição de competências, como descrevê-las em termos de entrega de desempenho. É possível, ainda, apontar caminhos para o desenvolvimento das competências identificadas nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

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. <https://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. <https://doi.org/10.3386/w26947> Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w26947> Acesso em: jan. 2021.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira. 1998.

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. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>

BAERT, S.; LIPPENS, L.; MOENS, E.; STERKENS, P.; WEY TJENS, J. *The covid-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes*. Bonn: Institute of Labor Economics, may. 2020.

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, p. 106479, nov. 2020. <https://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. <https://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*, p. 172-210. 2019.

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://link.springer.com/article/10.1007/s00148-020-00800-7>

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. 2017. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm)

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. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-12-2019-0309/full/html>

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. <https://www.nber.org/papers/w27344>

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. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772017000200012>

CHARALAMPOUS, M.; GRANT, C. A.; TRAMONTANO, C.; MICHAELIDIS, 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. <https://doi.org/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. 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](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_157_2017.pdf). Acesso em: jan. 2021.

- COELHO, 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. <https://doi.org/10.1590/0102-4698170488>
- FERNANDES, B. R. *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, 5(spe), p. 183-196. 2001. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- 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*, p. 36-75. 2019.
- 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. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-04-2017-0108/full/html>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1523422316645886>
- 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. <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/1487>
- KODAMA, M. Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, v. 55, p. 102-172, dez. 2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220309725?via%3Dihub>
- 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. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>
- KUGLER, J. L. C. *Competência analítica: conceitos e estratégias para a construção da empresa inteligente*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LAPIERRE, L.; VAN STEENBERGEN, E.; PEETERS, M.C.W.; KLUWER, E. 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. 2016. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- 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*, p. 128-170. 2019.
- MATTAR, J.; RODRIGUES, L. M. M.; CZESZAK, W.; GRACIANI, J. Competências e funções dos tutores on-line em educação a distância. *Educação em Revista*. Belo Horizonte, v. 36, e217439. 2020. <https://doi.org/10.1590/0102-4698217439>
- MELLO, A.; DAL COLLETO, A. Telework and its effects in Brazil. In: MESSENGER, J. C. (Ed.). *Telework in the 21st century – an evolutionary perspective*. Geneva: *International Labour Office*, p. 211-254. 2019.

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*, p. 1-34. 2019.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco. 1998.

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. [https://midia-ext.mpt.mp.br/pgt/apge/portal-sge/normas-politicas-publicacoes/arquivos/normas-relativas/portaria\\_1194.pdf](https://midia-ext.mpt.mp.br/pgt/apge/portal-sge/normas-politicas-publicacoes/arquivos/normas-relativas/portaria_1194.pdf)

MPT. Exemplos de atividades passíveis de teletrabalho e forma de controle de produtividade. Brasília: PGT, 2017.

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://mpt.mp.br/pgt/noticias/nota-tecnica\\_adolescentes.pdf](https://mpt.mp.br/pgt/noticias/nota-tecnica_adolescentes.pdf)

OIT. Teletrabalho durante e após a pandemia da Covid-19: Guia prático. Geneva: *International Labour Office*. 2020. [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_772593/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_772593/lang--pt/index.htm)

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. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i3.13604>

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, p. 76-97. 2004.

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. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/publicaciones/article/view/5795>

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. <https://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. <https://www.proquest.com/docview/2295455084>

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. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

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. <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/108>

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

**Damarys de Souza Afonso**

<https://orcid.org/0000-0003-1840-281X>

Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI).

[damarysafonso@gmail.com](mailto:damarysafonso@gmail.com)

**Flávia Lorene Sampaio Barbosa**

<https://orcid.org/0000-0002-4804-9538>

Doutora em Administração pela Universidade de Fortaleza (Unifor).

[flsbarbosa@ufpi.edu.br](mailto:flsbarbosa@ufpi.edu.br)

**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria**

<https://orcid.org/0000-0001-8365-8593>

Doutora em Administração pela Universidade de Fortaleza (Unifor).

[fabiana.almeida.flf@gmail.com](mailto:fabiana.almeida.flf@gmail.com)