

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

LÍGIA BEATRIZ DE BASTOS CARVALHO

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NECESSÁRIAS À REALIZAÇÃO DO
TELETRABALHO NO ÂMBITO DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO
ESTADO DE GOIÁS**

GOIÂNIA – GO
PPGADM - UNIALFA
2023

LÍGIA BEATRIZ DE BASTOS CARVALHO

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NECESSÁRIAS À REALIZAÇÃO DO
TELETRABALHO NO ÂMBITO DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO
ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação da Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis.

**GOIÂNIA – GO
PPGADM - UNIALFA
2023**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LÍGIA BEATRIZ DE BASTOS CARVALHO

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NECESSÁRIAS À REALIZAÇÃO DO
TELETRABALHO NO ÂMBITO DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO
ESTADO DE GOIÁS**

Aprovado em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis – UNIALFA (Orientadora)

Profa Dra Marisa Riscalla Madi – UNIALFA (Membro interno)

Prof Dr José Renato Ferreira Barreto – UNIFOR (Membro externo)

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, sem Ele, eu não teria capacidade para desenvolver esta dissertação.

À minha mãe, Maria de Bastos Carvalho, que sempre admirei, a quem agradeço a base educacional que me proporcionou para me tornar a profissional que sou hoje.

A quem colaborou diretamente comigo: minha orientadora, a Professora Doutora Patrícia Kinast de Camillis, sem a qual eu não teria concluído este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Fazer um curso de Mestrado era um sonho que estava esquecido, bem guardado. Já tinha passado da hora, eu pensava. Aconteceu, porém, que com a imposição de ficar mais em casa em razão da Pandemia da COVID-19, considerei o fato de que eu poderia aproveitar o tempo e voltar a estudar. Felizmente, a Escola Judicial do Poder Judiciário de Goiás (EJUG) me proporcionou uma maneira de voltar aos estudos e de me relacionar com os colegas do Tribunal de Justiça de Goiás, por meio da EAD. Ao começar os cursos, percebi a minha necessidade de estudar, de me inteirar das novidades do mundo acadêmico. O convite para fazer parte do grupo de tutores da EJUG surgiu, e chegar ao mestrado foi rápido, com o estímulo que recebi dos profissionais da EJUG. Em razão disso, agradeço à Professora Doutora Flávia Osório da Silva, Coordenadora Pedagógica da EJUG, que muito me inspirou e incentivou para continuar os estudos. Agradeço aos (às) colegas mestrandos (as) Clécio Silva Marquez, Nair de Souza Monteiro de Almeida e Renata Gaudie, como também à colega Gláucia Alves de Mendonça Ferreira, que estiveram comigo nesta caminhada.

Agradeço, em especial, à Professora Doutora Patrícia Kinast de Camillis, a quem tenho a honra de chamar de orientadora. Muito obrigada, professora Patrícia. Agradeço ao Senhor Deus, porque, sem Ele, nada disso seria possível.

RESUMO

Buscou-se com este estudo identificar e analisar as competências necessárias à realização do teletrabalho no âmbito da Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ) do Estado de Goiás, especialmente em razão da adoção compulsória desse regime de trabalho no período da Pandemia da COVID-19. Com essa finalidade, apresentou-se uma pesquisa teórica acerca dos conceitos da Competência no contexto do teletrabalho; e, a partir de uma pesquisa de abordagem qualitativa de caráter exploratório, dados colhidos em entrevista semiestruturada realizada com servidores públicos da instituição, ocupantes de funções de coordenadores de equipes. Outrossim, foram realizadas análises de atos normativos editados pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e pelo Conselho Nacional da Justiça. Ao final, após a análise do conteúdo, verificou-se que são necessárias habilidades aos teletrabalhadores não descritas nos atos normativos: ter conhecimento das atividades que lhe são atribuídas; dominar o conteúdo; os procedimentos; competência digital, disciplina; saber gerir o tempo profissional e o familiar; saber como agir nas situações inusitadas; ter boa comunicação com a chefia e com a instituição. Como implicação gerencial sugere-se a implantação efetiva da Política de Governança e de Gestão de Pessoas no âmbito do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), instituída pelo órgão administrador do Poder Judiciário Nacional, tanto quanto desenvolver os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes necessárias, descritas pelos gestores entrevistados.

Palavras-chave: Teletrabalho. Desenvolvimento de Competências Individuais Necessárias. Serviço Público.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CEAJud	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional da Justiça
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CGJ	Corregedoria-Geral da Justiça
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EJUG	Escola Judicial do Poder Judiciário de Goiás
EC	Emenda Constitucional
EUA	Estados Unidos da América
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PGGP	Política de Governança e Gestão de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROAD	Processo Administrativo Digital
RH	Recursos Humanos
Sobratt	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás
WEF	World Economic Forum

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - VARIÁVEIS FUNDAMENTAIS PARA A ARTICULAÇÃO DO CONCEITO DE TELETRABALHO.	21
FIGURA 2 - TELETRABALHO ANTES DA PANDEMIA DA COVID-19	57
Figura 3 - Servidores já haviam solicitado ao TJGO a autorização para laborar no regime de teletrabalho	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TENDÊNCIA DE EXIGÊNCIA E DECLÍNIO DAS COMPETÊNCIAS.	38
QUADRO 2 – ATRIBUIÇÕES DOS ENTREVISTADOS	48
QUADRO 3 - ESTÁGIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (CNJ).	52
QUADRO 4 - COMPETÊNCIAS COMUNS.	53
QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.	53
QUADRO 6 - NORMAS PUBLICADAS PELA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.	54
QUADRO 7 - NORMAS PUBLICADAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ.	54
QUADRO 8 - NORMAS PUBLICADAS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS – TJGO.	55
QUADRO 9 - ATOS PUBLICADOS PELO CNJ E TAMBÉM PELO PRÓPRIO TJGO.	58
QUADRO 10 - ANTES DA EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - SELEÇÃO PARA O TELETRABALHO	59
QUADRO 11 - APÓS A EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - SELEÇÃO PARA O TELETRABALHO	59
QUADRO 12 - ANTES DA EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	62
QUADRO 13 - APÓS A EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	62
QUADRO 14 - ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO E DE EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - TELETRABALHO EM CIDADE DIVERSA DA SEDE DE CGJ	63
QUADRO 15 - DURANTE O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - TELETRABALHO EM CIDADE DIVERSA DA SEDE DE CGJ	64
QUADRO 16 - APÓS EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - TELETRABALHO EM CIDADE DIVERSA DA SEDE DE CGJ	64
QUADRO 17 - ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO E DE EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - CONTROLE DO TRABALHO	66
QUADRO 18 - DURANTE O TELETRABALHO COMPULSÓRIO, SEM EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - CONTROLE DO TRABALHO	66
QUADRO 19 - APÓS EDIÇÃO DE ATO REGULAMENTADOR - CONTROLE DO TRABALHO	66
QUADRO 20 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - CUSTOS PARA A INSTITUIÇÃO	68
QUADRO 21 - DURANTE O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - CUSTOS PARA A INSTITUIÇÃO	69
QUADRO 22 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - CUSTOS PARA OS SERVIDORES	71
QUADRO 23 - DURANTE O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - CUSTOS PARA OS SERVIDORES	71
QUADRO 24 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - VISÃO A RESPEITO DO TELETRABALHO	72
QUADRO 25 - APÓS O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - VISÃO A RESPEITO DO TELETRABALHO	72
QUADRO 26 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - PLANEJAMENTO DO TRABALHO	74
QUADRO 27 - APÓS O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - PLANEJAMENTO DO TRABALHO	74
QUADRO 28 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	76
QUADRO 29 - APÓS O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	76
QUADRO 30 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - CONHECIMENTOS	78
QUADRO 31 - APÓS O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - CONHECIMENTOS	79
QUADRO 32 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - HABILIDADES	81
QUADRO 33 - APÓS O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - HABILIDADES	82
QUADRO 34 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - ATITUDES	84
QUADRO 35 - APÓS O TELETRABALHO COMPULSÓRIO - ATITUDES	84
QUADRO 36 - ANTES DO TELETRABALHO COMPULSÓRIO - DESENVOLVIMENTO DE	

COMPETÊNCIAS.....86

Quadro 37 - Após o teletrabalho compulsório - Desenvolvimento de Competências
.....86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Relevância e motivação para o estudo	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Gestão de Pessoas no setor privado e público: breve histórico	15
2.2 Breve histórico sobre teletrabalho e conceitos	17
2.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para a organização	21
2.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para o teletrabalhador	24
2.5 Competências: breve histórico da noção de competências	27
2.5.1 Competências: conceitos centrais na perspectiva mais atual	31
2.5.2 Competências: a situação atual no setor público brasileiro	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 Método estudo de caso	44
3.2 Caso a ser pesquisado	44
3.3 Instrumento de coleta de dados	45
3.4 Análise dos dados	47
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
4.1 Caracterização e contexto da pesquisa	49
4.1.1 Guia de competências do CNJ	50
4.2 Regras para realização do teletrabalho no Poder Judiciário do Estado de Goiás (PJGO)	54
4.3 Identificação das unidades da CGJ em relação à rotina de teletrabalho	59
4.4 Identificação das competências individuais de servidores públicos da CGJ para a realização do teletrabalho	78
4.5 Identificação do processo de desenvolvimento das competências individuais de servidores públicos da CGJ necessárias para a realização do teletrabalho	86
4.6 Análises das competências individuais necessárias para realização do teletrabalho	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	103
ANEXO A –TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ...	109
ANEXO B - ROTEIRO DE QUESTÕES	110

1 INTRODUÇÃO

No início do ano de 2020, a população global foi surpreendida com a notícia do aparecimento de um vírus (Sars–Cov 2), que provocou surto na saúde mundial, causando a doença denominada COVID-19, acometendo pessoas, levando-as, inclusive, à morte. No Brasil, a tarefa de gerir a crise mencionada foi delegada aos governos dos Estados e Municípios.

O Estado de Goiás editou regras e providências para evitar a disseminação do vírus e o primeiro ato publicado foi o Decreto Governamental nº 9.633, de 13 de março de 2020, com medidas extremas para evitar a circulação das pessoas, como o distanciamento social. A medida, denominada genericamente de “Quarentena social”, teve repercussão tanto nas atividades privadas quanto na própria atuação do poder público, também submetido às regras rígidas de distanciamento social.

De seu lado, o Poder Judiciário Nacional sofreu intenso desafio devido à previsão constitucional de prestação jurisdicional ininterrupta, conforme disposto no artigo 5º, inciso XII, da Constituição Federal (CF) de 1988. No entanto, a experiência da implantação do processo eletrônico judicial colaborou com a Administração desse poder para desenvolver mais rapidamente alternativas à prestação do serviço público presencial. Para tanto, seguindo a Resolução nº313/2020 do Conselho Nacional da Justiça (CNJ), o Judiciário goiano editou o Decreto Judiciário nº582, de 13/03/2020, instituindo a modalidade remota de atendimento das demandas públicas, denominado teletrabalho ou *home office*.

Assim, os magistrados e servidores passaram, no âmbito da prestação jurisdicional no Estado de Goiás, a executar suas atividades laborais a partir de suas casas ou “escritórios particulares”, por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (*notebooks, tablets* e computadores, conectados pela rede mundial de computadores - *Internet*).

Gradualmente, a adoção do teletrabalho e do uso intenso de tecnologias de informação e comunicação passou de uma fase inicial de estranhamento para uma fase de normalização nas rotinas de trabalho. Tal processo culminou com a Resolução nº 131, de 14 de outubro de 2020, que regulamentou o teletrabalho como modalidade preferencial de prestação do serviço público no âmbito do Poder

Judiciário do Estado de Goiás.

Ademais, ao lado das tecnologias empregadas no intuito de dar mais celeridade, efetividade e qualidade ao serviço de prestação jurisdicional, o Poder Judiciário de Goiás seguiu com a capacitação de pessoal, adequando-a à modalidade remota. A Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) reformulou seu plano de ação institucional, a fim de promover novas estratégias para proporcionar, de forma virtual, cursos, palestras e debates, por meio de *lives*, painéis e *webinários*, por plataformas de videoconferência, que chegaram a servidores e magistrados de todas as comarcas do Estado.

O trabalho remoto, apesar de sua importância para superação da crise sanitária em comento, vem se mostrando uma tendência irretroativa nas reações de trabalho atuais. Contudo, o conceito não é novo, havendo relatos de sua aplicação em 1783, em trabalhos remotos efetivados com o emprego de telégrafos (FINCATO, 2016).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção nº 177, reconhece e conceitua o teletrabalho como “uma modalidade de trabalho que se realiza com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação (Telemática) em local fora dos escritórios centrais ou das instalações de produção do empregador, tendo como objetivo a transformação das relações entre os indivíduos e a organização social” (Souza, 2005, p. 6).

No Brasil, a Medida Provisória nº 1.108, de 2022, redefiniu o conceito de teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), originalmente introduzida pela Lei nº 13.467/2017, dispondo no art. 75-B que “considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo”.

No âmbito do Poder Judiciário, o CNJ normatizou o teletrabalho na Resolução nº 227/2016, alterada parcialmente pelas Resoluções nº 298/2019 e 375/2021, definindo o teletrabalho como: “modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos” (CNJ, 2016).

Os resultados práticos de tais medidas ultrapassaram as redefinições das formas de trabalho, servindo de influência positiva sobre todos os tipos de serviços e procedimentos, tanto na esfera privada quanto na pública, cujas materializações se inseriam no contexto da revolução digital. Em especial, no Poder Judiciário, o

uso dos certificados digitais para assinatura de atos judiciais e administrativos, as comunicações processuais eletrônicas e as audiências por videoconferência, foram quase que imediatamente implementadas.

No contexto do teletrabalho, vários estudos têm sido apresentados acerca do tema (Fiolhais, 2007; Silva, 2014; Aderaldo, Lima, 2017; Pereira Júnior, Lima, 2018; Figueiredo et al., 2021) que avaliaram as vantagens e desvantagens desse regime de trabalho tanto para o empregador quanto para o trabalhador. Entretanto, não se observam, geralmente, discussões aprofundadas acerca das competências individuais e profissionais necessárias para a sua execução, em especial quando se trata do serviço público.

Importante ressaltar que “[...] as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados” (Fleury; Fleury, 2001, p. 187). A palavra competência é utilizada quando se pretende designar uma pessoa qualificada para realizar uma incumbência. Com o avanço das tecnologias e a cobrança de melhores resultados por parte da sociedade, o desenvolvimento de competências se torna imprescindível para que o servidor público eleve os níveis de eficiência da administração pública.

Dessa forma, coloca-se para os gestores públicos o desafio do desenvolvimento de competências profissionais específicas para essa forma de prestação de serviço. Depreende-se do teletrabalho, que visa propiciar agilidade e qualidade ao serviço, com aplicações de inovações tecnológicas voltadas ao campo de competências de pessoal, o surgimento da questão do aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais das pessoas envolvidas.

O desenvolvimento dessas competências contribui para que as organizações cumpram com o seu propósito, focando-se no desempenho, na mobilização contextualizada dos recursos e na colaboração do trabalho para o alcance dos resultados (Fleury; Fleury, 2001).

Nesse sentido, por exemplo, dentre outros documentos, o Parlamento Europeu e o Conselho recomendam algumas competências-chave a serem desenvolvidas através da aprendizagem ao longo da vida, enquanto providência essencial da resposta europeia à globalização e à transição para economias baseadas no conhecimento. Em especial, a promoção da competência digital visando a “uma inclusão social satisfatória, para a participação cívica ativa e

consciente na sociedade e na economia, e, ainda, para o crescimento competitivo, inteligente e sustentável da sociedade atual” (Comissão Europeia, 2010), em razão de sua importância ao desenvolvimento de todas outras competências-chave (*apud* Lucas; Moreira; Costa, 2017).

Cumprido destacar que no serviço público o teletrabalho passou a exigir dos servidores competência digital, competência essa essencial para o manejo de tecnologias da informação e comunicação.

Devido às mudanças de rumo que têm ocorrido em âmbito nacional, especialmente após a recessão econômica de 2014, é “[...] imprescindível mapear as competências que os colaboradores apresentam em sua rotina diária, no intuito de aperfeiçoar e capacitá-los” (Rodrigues *et al.*, 2022, p. 3). É necessária a identificação de lacunas nos conhecimentos específicos quanto ao desempenho dos servidores públicos, visando dar impulso à colaboração essencial ao alcance da execução com excelência das incumbências diárias exigidas pela sociedade.

É nesse contexto que o presente trabalho visa a contribuir com estudos relacionados à importância do desenvolvimento de competências necessárias para a realização do teletrabalho no serviço público, no caso, a Corregedoria-Geral da Justiça do TJGO, especialmente aquelas que visam à promoção eficiente das modalidades remotas de prestação do serviço público. Isso porque a gestão por competências nas organizações públicas deve se adequar às novas formas de prestações dos serviços, desenvolvendo atributos e competências dos gestores de mão-de-obra e dos servidores e magistrados, para que desenvolvam um perfil profissional mais eficiente para a prática das modalidades de teletrabalho.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais competências individuais são necessárias aos servidores públicos, para a realização do teletrabalho no âmbito da Corregedoria-Geral da Justiça do Poder Judiciário do Estado de Goiás?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as competências individuais necessárias para a realização do teletrabalho por parte dos servidores públicos encarregados da execução das determinações dos magistrados em processos na Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ) do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever como unidades da CGJ se organizam em relação à rotina de teletrabalho;
- Identificar e descrever as competências individuais de servidores públicos da CGJ para a realização do teletrabalho;
- Identificar e descrever o processo de desenvolvimento das competências individuais de servidores públicos da CGJ necessárias para a realização do teletrabalho.

1.3 Relevância e motivação para o estudo

O tema é relevante e atual, sobretudo, no contexto da Administração Pública, em razão da exigência da sociedade por maior qualidade e eficiência na prestação do serviço público, da necessária capacitação dos servidores públicos diante da implantação do teletrabalho, que é real e inevitável, à vista de que grande parte da criação de valor público possui sua produção nas pessoas. A implantação dessa forma de trabalho foi intensificada pelos efeitos advindos da pandemia de COVID-19, inesperados e que comprometeram as operações e até mesmo a prestação de serviços pelas organizações.

Entretanto, o simples implemento generalizado do teletrabalho na rotina de prestação do serviço público, por si só, dificilmente desenvolverá a qualidade e eficiência esperada. A relevância da pesquisa justifica-se devido à imprescindível importância da competência individual para a execução dos trabalhos, de forma presencial ou não, em especial, diante dos poucos estudos apresentados sobre o tema na literatura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa tem como fundamentação as teorias que embasam a Gestão de Pessoas no Setor Público, com viés na modalidade de prestação do serviço denominado de teletrabalho, em especial o *home office*, bem como as competências individuais necessárias para a sua efetiva implantação e realização. Neste ponto, é essencial realizar a delimitação conceitual destas ferramentas teóricas que serão empregadas no desenvolvimento do problema de pesquisa investigado.

2.1 Gestão de Pessoas no setor privado e público: breve histórico

A Gestão de Pessoas nas organizações, antes classificada puramente como a área responsável pela realização de um conjunto de atividades meramente operacionais, ultimamente vem ganhando cada vez mais espaço como ferramenta a englobar ações corporativas estratégicas, fundamentais para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais (Demo *et al.*, 2011).

No setor público, a Gestão de Pessoas ganha uma dimensão de valor ainda maior, posto que o serviço público e a atuação estatal se expressam pelas manifestações dos seus agentes públicos, que são os que exercem mandato, cargo, emprego ou função nas entidades públicas estatais (art. 2º da Lei nº 8.429/92, alterada pela Lei nº 14.230/2021, Lei de Improbidade Administrativa).

O início da gestão de pessoas como estratégia organizacional se deu na década de 1980, nos Estados Unidos da América (EUA). Seu objetivo era incrementar a competitividade das empresas americanas na crescente tendência mundial de mercados globalizados. Destacaram-se duas abordagens teóricas: a *Michigan Concept* e a *Harvard Concept*. A primeira liga a missão e a estratégia da empresa à sua estrutura de Recursos Humanos (RH), subordinando suas ações operacionais (seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento) à visão estratégica das corporações. A segunda vertente de gestão de pessoas estratégica enfatiza mais a perspectiva da gestão da administração de RH, como adaptadora e interventora do próprio planejamento estratégico (Lacombe; Tonelli, 2001).

Sobre a Escola de *Harvard*, Lacombe e Tonelli (2001, p. 159) afirmaram:

Estas áreas são afetadas pelos interesses dos stakeholders, onde se incluem os empregados, e por fatores situacionais, como características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, sindicatos etc. As decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social. As políticas têm efeitos circulares, o que deve ser reconhecido ao serem traçadas e implementadas.

Assim, as empresas passaram a reconhecer a importância de se considerar o ambiente externo no desenvolvimento de estratégias de negócios, e a relação entre a implementação destas estratégias e os desafios internos para a formulação de políticas de RH que corroborassem com os objetivos institucionais (Albuquerque, 1987).

A velocidade das mudanças, tanto no setor privado, em termos de competitividade, quanto no público, considerando as mudanças das demandas sociais, exigem a reformulação entre as relações de trabalho, notadamente na preparação da mão de obra. Na opinião de Lacombe e Tonelli (2001), o desenvolvimento das competências profissionais, direcionadas estrategicamente ao contingenciamento das demandas externas, exige do profissional de RH uma visão mais ampla e estratégica das diversas dinâmicas que se desenrolam nas relações de trabalho.

No âmbito da Administração Pública Federal, por exemplo, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) foi criada pelo Decreto nº 5.707/2006, alterado pelo Decreto nº 9.991/2019, modificado pelo Decreto nº 10.506/2020. Tais atos tratam de traçar parâmetros uniformes para o desenvolvimento estratégico da gestão de pessoas, preparando, inclusive, os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade, visando a melhoria contínua na eficiência, eficácia e na qualidade dos serviços públicos prestados.

No que diz respeito à gestão de pessoas na Administração Pública, os autores Santos e Corrêa (2022, p. 1) declararam que “[...] administrar vai além de executar serviços públicos, mas direcionar e gerenciar buscando o bem e a satisfação da sociedade”. Afirmaram também que a gestão de recursos humanos no setor público fica fortalecida quando são geridas as capacidades, habilidades de adaptação e transformação para oferecer um serviço à sociedade, diminuindo erros, fraudes e desperdícios. Geralmente, alegaram os autores, as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, tratando-a como área de

contratação e exoneração de pessoas, não intensificando a qualificação dos servidores, o que poderia proporcionar um diferencial competitivo. Ao final, Santos e Correa (2022) concluíram ser insuficiente e dispersa a literatura a respeito do assunto na área pública, sugerindo que “[...] haja mais pesquisas voltadas para a capacitação do servidor público” (p. 1).

Assim, observando-se as consequências trazidas pela necessidade do isolamento social acarretado pela pandemia da COVID-19, no início de 2020, após uma resumida abordagem teórica em torno da gestão estratégica de pessoal, a necessidade do desenvolvimento de competências profissionais e a adoção destes conceitos na PNDP, passa-se ao conceito de teletrabalho, regime laboral adotado nesse período de forma mais ampla nos setores públicos.

2.2 Breve histórico sobre teletrabalho e conceitos

Não se sabe ao certo a origem do teletrabalho, porém alguns eventos da história indicam o seu início, tais como: a descoberta de J. Edgar Thompson, em 1857, proprietário da Estrada de Ferro Penn, nos Estados Unidos, que poderia usar o sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar divisões remotas, desde que o controle do uso de equipamentos e mão de obra fosse delegado a um responsável de cada divisão, método denominado de “administração à distância”; também, após cerca de 100 (cem) anos, nos setores de vestuário, têxtil e calçados, reaparece na sociedade europeia o trabalho em domicílio, estendendo-se uma década depois aos setores de embalagem e montagem de artigos eletrônicos, bebidas, cosméticos, entre outros; além disso, Jack Nilles, um cientista da NASA, em 1973, desenvolveu seu primeiro projeto de Teletrabalho. Nas décadas seguintes, o aumento dessa forma de trabalho esteve essencialmente ligado à extensão das novas tecnologias de informação e à crescente tendência para a descentralização dos modelos de organização do trabalho.

Nesse contexto, vale citar que Rosenfield e Alves (2011) explicam que a palavra teletrabalho tem como expressão grega *tele* que sugere “à distância”, “longe de”. Encontra-se também o uso da expressão trabalho remoto para fazer alusão ao teletrabalho, especialmente por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC, possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza.

Para Mello (1999) a definição de teletrabalho é o ato de realizar atividades em ambiente externo ao da empresa, seja em domicílio ou em local intermediário e que busca a competitividade e flexibilidade dos negócios. Por sua vez, a OIT, em sua Convenção nº 177, de 20 de junho de 1996, define o teletrabalho como uma modalidade de trabalho que se realiza com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação, em local fora dos escritórios centrais ou das instalações de produção do empregador, sendo depois regulamentada pela Lei Federal n. 12.511/2011 (Souza, 2005, p. 6).

Também a aprovação da Lei nº 3.467/2017 trouxe uma significativa mudança para a regulamentação do teletrabalho, conceituando-o como a prestação de serviços predominantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (Brasil, 2017). Ademais, tal legislação abre a passagem do trabalho presencial para o teletrabalho e vice-versa, a necessidade de alterações nos contratos, a responsabilidade pelo reembolso das despesas com compras suportadas pelo trabalhador, manutenção ou entrega de equipamentos tecnológicos e infraestrutura necessária e suficiente para o desenvolvimento das atividades laborais.

No serviço público já existia a adoção do teletrabalho em algumas instituições públicas de regime estatutário e outras sob a égide da CLT. Na medida em que, a pandemia se espalhou pelo mundo, mudanças fundamentais no trabalho e na vida social foram contempladas, trazendo um impacto na vida profissional e pessoal dos servidores públicos. As ferramentas de TIC que promoviam o atendimento das demandas remotas foram alçadas à condição de essenciais para a continuidade dos serviços. *Softwares*, como o Zoom e o *WhatsApp*, por exemplo, sedimentaram suas posições no mercado de aplicações corporativas. O teletrabalho passou a fazer parte da rotina de trabalho numa tendência crescente e irretroativa na cultura organizacional, acelerando um processo de modernização e mudança organizacional que vinha se desenhando, vagarosamente, nos últimos anos (Hodder, 2020).

A incorporação de TIC ao ambiente de trabalho tende a gerar maior eficiência e modernização aos processos, algo sensível ao ambiente público, sempre marcado por forte carga burocrática. Entretanto, a simples incorporação das novas tecnologias à rotina de trabalho, por si só, não determina a mudança organizacional.

Cabe à gestão estratégica de pessoas, difundida pela estrutura de RH, o desenvolvimento das competências profissionais para integração dos servidores públicos às novas tecnologias com vistas aos resultados com qualidade.

As transformações no mundo do trabalho não repercutem apenas nas organizações, as flexibilizações espaciais e temporais propiciadas pelas tecnologias da informação e comunicação afetam principalmente os indivíduos (Homem, Dellagnelo, 2006). Se antes a atuação dos trabalhadores era medida em horas trabalhadas, no contexto de trabalho remoto busca-se um profissional que saiba lidar bem com multifuncionalidades e a capacidade de se automotivar para busca de soluções de problemas (Araújo, 2007).

Logo, a flexibilização do serviço público por meio da adoção do teletrabalho e das tecnologias tem como fator essencial o delineamento do perfil profissional mais adequado a essas mudanças. Trata-se de identificar as competências profissionais e individuais exigidas para o manejo bem-sucedido do teletrabalho no serviço público, para que, num segundo momento, a organização possa desenvolver tais competências a fim de cumprir seu papel público de prestação de serviço.

Contudo, tamanha foi a rapidez das mudanças causada pela pandemia da COVID-19, que se torna essencial para o presente trabalho de pesquisa “garimpar” entre as múltiplas definições de trabalho remoto, aquele que mais se adequa à abordagem que se pretende desenvolver. Neste momento existe considerável trabalho teórico a delimitar conceitualmente os termos “trabalho remoto”, “teletrabalho”, “*home office*”, além de outras tantas nomenclaturas, seja no sentido de especificar os sentidos, seja no de torná-los sinônimos.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt) lançou em novembro de 2020 a Cartilha de Orientação para Implantação e Prática do Teletrabalho, na qual traz uma diferenciação conceitual dos termos “teletrabalho” e “*home office*”, dispondo:

Teletrabalho é toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias de informação e comunicação, regido por contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação (artigos 75-A a 75-E da Lei 13.467/2017). *Home office*, uma das modalidades de Teletrabalho, é todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computador, tablets ou *smartphones*, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral.

Apesar de trazer uma diferenciação nas terminologias, considerando o *home office* como um tipo de teletrabalho, que se caracteriza pelo trabalho remoto na casa do empregado, é possível prever situações nas quais o servidor público poderá desempenhar suas atividades mesmo fora de sua residência. Para tanto, Tachizawa e Mello (2003) conceituam o teletrabalho não fazendo distinções entre o trabalho realizado no domicílio do empregado ou fora dele, referindo-se ao exercício de atividade periódica fora da sede da empresa, em casa ou em outro lugar intermediário de trabalho.

O conceito de teletrabalho da OIT não faz diferenciação quanto ao local em que é realizado o trabalho remoto, definindo-o como forma de trabalho realizado em ambiente distante do escritório central ou do centro de produção e com o emprego de novas tecnologias de comunicação.

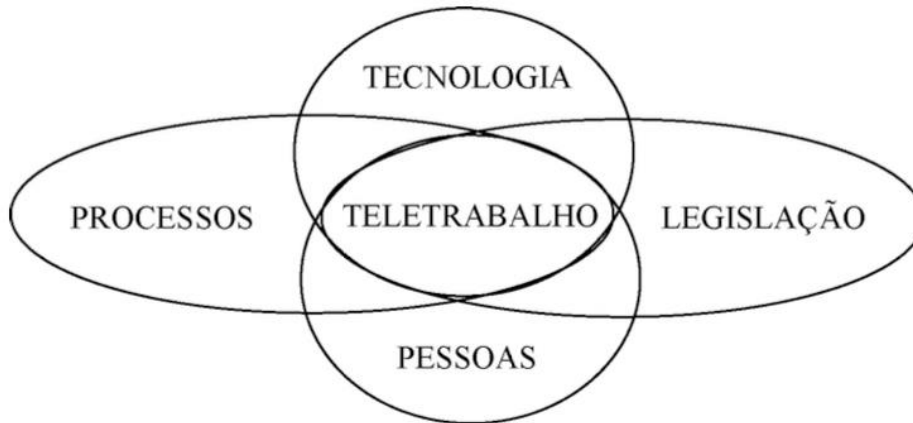
Mesmo porque, assim como explanado na parte introdutória do presente estudo, a definição de teletrabalho adotada nos normativos do Poder Judiciário e do Conselho Nacional de Justiça, não fazem a distinção entre “*home office*” e teletrabalho, considerando-os como sinônimos. A Resolução CNJ nº 227/2016, que regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, alterada parcialmente pelas Resoluções nº 298/2019 e 375/2021, define o teletrabalho como modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos. O Poder Judiciário do Estado de Goiás também seguiu o emprego teórico sinônimo de “teletrabalho” e “*home office*”, preceituado pelos normativos no CNJ supracitados, regulando a modalidade de teletrabalho pela Resolução TJGO nº 175/2021, que define teletrabalho como modalidade de trabalho realizada remotamente, de forma integral ou parcial, com a utilização de recursos tecnológicos.

Logo, serão adotadas como formas conceituais sinônimas o “teletrabalho” e o “*home office*”, seguindo os normativos do CNJ e do TJGO. A escolha teórica mostra-se acertada pelo fato de o projeto de pesquisa ser desenvolvido no âmbito de atuação dos servidores públicos componentes dos quadros do Poder Judiciário do Estado de Goiás.

Em complemento a este conceito normativo teórico de teletrabalho, trazido pelas normas supracitadas, vale citar a visão de Goulart (2009), que entende o teletrabalho pela articulação de variáveis consideradas por ele fundamental: as tecnologias existentes e disponíveis; os processos da empresa considerando as funções do quadro de carreira; a legislação vigente sobre teletrabalho; e a

característica do perfil psicossocial dos funcionários. Assim, o conceito de teletrabalho será articulado no presente estudo dentro da conjugação das seguintes variáveis (Figura 1):

Figura 1 - Variáveis fundamentais para a articulação do conceito de teletrabalho.



Fonte: Goulart (2009, p. 229)

Contudo, a compreensão do tema teletrabalho ainda é controversa, conforme se vê de estudos realizados a respeito do assunto, sendo que o leque de definições possíveis é aberto por muitas variáveis e suas combinações. Depara-se com entendimentos que relevam seus benefícios positivos até aos que o consideram uma forma moderna de exploração do trabalhador. Apesar de ser uma tendência no cenário atual, há riscos na sua implantação, como por exemplo, a individualização do trabalho, que pode provocar o isolamento social, profissional e político dos trabalhadores (Rocha; Amador, 2018).

2.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para a organização

A presença da organização pode ser ampliada com a adoção do teletrabalho à vista que integra trabalhadores que estejam em regiões distanciadas dos escritórios e fábricas ou mesmo os trabalhadores que necessitem de deslocamento; também é importante para que áreas distantes sejam consideradas, antes ignoradas no mercado de trabalho tendo em vista sua distância geográfica (Rodrigues, 2011).

Os autores Grisci e Cardoso (2014) ressaltam que, ao adotar o teletrabalho, pode ocorrer um processo de domínio da temporalidade do indivíduo após o período

destinado ao trabalho pela organização. Outro aspecto salientado por Serra (2010) diz respeito ao favorecimento às organizações da descentralização de operações dos escritórios e indústrias e também que busquem direta ou indiretamente economia de espaço e de energia em suas sedes. Nesse mesmo linear, Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) declaram que o trabalho remoto viabiliza aumento de produtividade e motivação dos funcionários, como também economia de espaço na organização, diminui o absenteísmo e economia concernente à flexibilização das relações de trabalho.

Não obstante, autores afirmam que a flexibilização das relações proporcionada pelo teletrabalho e o uso de tecnologias aumentam o controle da organização sobre os indivíduos; as organizações declaram que o funcionário em teletrabalho precisa ser autônomo, disciplinado, confiável e proativo, entre outros pontos de um comportamento que mantém os empregados subordinados às demandas das empresas; a efetivação do processo de contratação das pessoas com competências e capacidades diferenciadas em relação a outros funcionários, sendo que eles acabam sendo dominados por esse posicionamento da organização para além da jornada de trabalho, o que os leva a se dedicar ainda mais ao trabalho para corresponder a uma suposta competência que lhes foi outorgada pela organização (Costa, 2013; Grisci; Cardoso, 2014).

Essa atitude traz o aumento da produtividade do trabalho, resultado benéfico para a organização, à vista de que o funcionário tem foco nas funções a ele atribuídas e que não sofre intromissão ou influência direta proveniente de colegas de trabalho. Quando o trabalhador exerce sua função em local distante do escritório, a sua tendência é de se esforçar mais para proporcionar melhores resultados para a organização. Ademais, a flexibilidade de trabalho pode ser uma grande vantagem para a organização: disponibiliza a autonomia de horários ao trabalhador, conseqüentemente cresceria seu compromisso com a organização. Dessa forma, o funcionário ficaria motivado a dispor de horas adicionais para entregar uma tarefa exigida com prazo estipulado pela instituição. O funcionário se compromete dessa forma pelo fato da necessidade de demonstrar suas competências e capacidades e também, como exemplo, pela expectativa de que ele poderá realizar alguma atividade pessoal no futuro no horário de trabalho, compensando esse tempo dedicado extraordinariamente (Barros; Silva, 2010).

Por outro lado, é importante destacar as desvantagens para as organizações ao adotar o trabalho remoto. Como exemplo: modificação na cultura e estrutura organizacionais, aumento de despesa com equipamentos, seleção de funcionários, capacitação da liderança e incentivos (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007).

Representa um desafio para a instituição a modificação que acontece na cultura e na estrutura organizacional, tendo em vista que a administração terá dois regimes de trabalho para lidar. Outra questão é que o teletrabalhador deve estar integrado à equipe, mesmo que seu ambiente de trabalho seja diferente, trabalhando com tempo reduzido de interação com os colegas, passando ele por um isolamento social na organização (Costa, 2013).

Outra questão relevante é o incremento dos gastos em investimentos com tecnologia e informação: equipamentos de informática, telefones celulares, melhor internet, como também programas especializados para dar suporte ao trabalho remoto. Essa aplicação de recursos visa a melhorar a comunicação e a acessibilidade do teletrabalhador à organização, também pretende-se a integração do funcionário ao ambiente da corporação. Contudo, essa integração pode não ocorrer naturalmente, podendo ocorrer dificuldade na comunicação alheia à vontade da organização (Barros; Silva, 2010).

De acordo com Oliveira e Pantoja (2020), existem muitos desafios e oportunidades para melhorar o teletrabalho, em razão das mudanças relevantes por ele trazidas no que diz respeito à necessidade de revisão de políticas, processos, diretrizes e rotina de trabalho, e também os desafios relacionados à infraestrutura tecnológica e, sobretudo, à gestão de pessoas. Os autores concluíram ser essencial que haja investimentos que visem à melhoria dos sistemas de informação e comunicação, dos *softwares* e *hardwares* utilizados, dos serviços de suporte e assistência tecnológica, da comunicação organizacional e a oferta de assessoramento qualificado no que diz respeito às instalações físicas e ao mobiliário necessário à realização do teletrabalho.

Existem barreiras na implementação não planejada de teletrabalho, mesmo que os direitos dos envolvidos e deveres de trabalho não devam ser atingidos, existem componentes que justificam a necessidade de planos de contingência que incluem teletrabalho (Belzunegui-Eraso; Erro-Garcés, 2020)

Os autores Leite, Lemos e Schneider (2019) investigaram as obras científicas disponíveis em bases de dados internacionais, acerca do teletrabalho, afirmando

que os estudos existentes na literatura internacional a respeito do teletrabalho concentram-se, nitidamente, na “busca de impactos causados pela implementação do teletrabalho”. Concluíram serem poucos os estudos a respeito da implantação do teletrabalho no serviço público, principalmente no Brasil, ressaltando a importância da construção teórica para esse tipo de organização, em razão de que as instituições públicas brasileiras estão mais e mais adotando essa modalidade de trabalho.

Green et al., (2017) destacam a ausência de políticas e de planejamento do teletrabalho. Os autores ressaltam que várias dificuldades podem potencializar os efeitos negativos dessa modalidade de trabalho, entre elas: a ausência de infraestrutura tecnológica adequada e de condições de trabalho, bem como a falta de tempo para o treinamento adequado dos trabalhadores e gestores acerca da utilização das tecnologias necessárias e o gerenciamento de tempo e do teletrabalho.

2.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para o teletrabalhador

Houve uma mudança brusca nas características sociais do trabalho durante o período pandêmico ao exigir a intervenção tecnológica para as interações síncronas e assíncronas entre os servidores e seus superiores, tornando difícil o suporte social no trabalho, bem como uma série de modificações em sua rotina. É necessário que os trabalhadores demonstrem mais autonomia para planejar e decidir sobre o modo de executar o trabalho e buscar apoio sempre através de meios digitais. A autonomia e o suporte social são previstos para uma vivência favorável de bem-estar e produtividade (Wang et al., 2021).

Desse modo, pode-se perceber na vivência do trabalho remoto a interferência no ambiente de trabalho doméstico, a comunicação ineficaz, o adiamento da execução de tarefas e a solidão (Wang et al., 2021). É necessário o desenvolvimento de habilidade de autogestão do trabalho, evitando as distrações no ambiente doméstico e as intromissões negativas de um domínio sobre o outro (Sandall; Mourão, 2020).

A adaptação à adoção do trabalho remoto na modalidade *home office*, à primeira vista, pode parecer simples, mas tem vantagens e desvantagens. Foi necessária aos teletrabalhadores a adequação dos espaços residenciais ao

ambiente de trabalho, a compra de equipamentos e serviços, bem como a adaptação às novas rotinas e processos de trabalho. Assim como os servidores, as organizações também precisaram se adequar à nova forma de gestão de pessoas e seus meios tecnológicos. Essas mudanças demandaram canais de comunicação mais eficientes e sistemas de informação mais robustos. Tudo isso tem demandado suporte organizacional diferente do que era utilizado, bem como competências e habilidades pessoais de seus gestores para conduzirem esse processo transitório de trabalho (Losekann; Mourão, 2020).

Uma tarefa difícil é a escolha dos funcionários para a realização do teletrabalho; é indispensável estabelecer previamente elementos necessários que envolvam a execução de tarefas, como métodos, relatórios, entregas, indicadores etc., bem como a necessidade de habilidades e competências específicas (Rohm; Lopes, 2015).

Uma das perspectivas determinantes do teletrabalho é a adequação das lideranças a esse regime de trabalho. De um lado, é apontada pelos estudos a maior produtividade do funcionário em teletrabalho nas tarefas que ele tenha controle, autonomia e responsabilidade, por outro, há estudos que apontam maior produtividade em tarefas repetitivas (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007).

À adoção do “*home office*” foi necessário estabelecer limites dos horários de trabalho e do não trabalho, participar de equipes virtuais, produzir as atividades laborais com o uso de tecnologias digitais, comunicar-se de forma simultânea ou não, experimentar o isolamento social e a perda de suporte social e das redes de apoio, em especial nos casos de trabalhadores com filhos dispensados das escolas (Wang et. al, 2021).

Segundo Sandall e Mourão (2020), a inesperada exigência durante o período pandêmico de uma rápida adequação dos trabalhadores entre o trabalho remoto e outras atividades, como também a necessidade de manter a produtividade e uma jornada saudável de trabalho, estabeleceram uma preocupação em realizar intervalos para descanso e recuperação de energia, exigindo um esforço adicional a fim de prevenir o estresse e a exaustão, em razão, inclusive, da redução de oportunidade de lazer e descanso causada pelas medidas restritivas. Como também, o uso intensivo de recursos digitais para a comunicação entre os trabalhadores, muito embora facilite e viabilize o teletrabalho, tendem a provocar

interferência na relação trabalho/família e tornar a comunicação pouco positiva (Wang et al., 2021).

Oliveira e Pantoja (2020) ressaltaram estudos realizados acerca do teletrabalho que demonstram que as vantagens alcançadas com a sua execução efetiva podem ser percebidas em três níveis: individual, organizacional e social. Destacaram que no nível individual estão incluídas situações que envolvem a melhoria da qualidade de vida, a flexibilidade de horário, a redução do tempo e dos custos com deslocamento, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior autonomia para gerenciar o trabalho e o aumento da produtividade. Quanto ao nível organizacional evidenciam-se situações referentes à diminuição dos índices de rotatividade e do absenteísmo, à redução dos custos organizacionais, à melhoria da qualidade de atendimento e qualidade de vida dos trabalhadores e ao aumento nos índices de produtividade. Com relação aos benefícios evidenciados no nível social, podem ser percebidos, como exemplo, a redução do tráfego viário e dos gastos do governo com infraestrutura viária, na redução de combustível e da poluição, na diminuição de problemas regionais de desemprego, no desenvolvimento regional e na inclusão social de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho.

Em contrapartida, afirmaram que foram encontrados estudos que demonstram que essa prática também pode trazer desvantagens e riscos aos trabalhadores remotos, devendo ser observada com atenção. Os prejuízos mais citados na literatura dizem respeito a: isolamento social e ocupacional; aumento da jornada de trabalho; falta de suporte técnico de colegas e chefias; dificuldades no desenvolvimento da carreira; sobrecarga de trabalho; conflito trabalho/família, e preconceito dos pares e menor visibilidade profissional.

De seu lado, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) frisaram que amenizar os problemas do teletrabalho para organizações e funcionários é algo que gestores e teletrabalhadores podem fazer. Para isso, afirmam que as tarefas, práticas, processos e comunicações em regime de teletrabalho devem ser bem planejados e integrados à cultura organizacional, bem como à tecnologia e estruturas de suporte disponíveis.

Na revisão da literatura sobre o teletrabalho apresentada pelos autores Rocha e Amador (2018) foram abordados os riscos associados à implantação do teletrabalho, notadamente no que diz respeito à intensificação do trabalho, à dificuldade de separar o espaço e tempo do trabalho e da vida familiar, o risco do

trabalho se prolongar indefinidamente em todos os períodos e todos os espaços da vida da pessoa através dos dispositivos móveis digitais, além do risco de reduzir as oportunidades de progresso. Ao final, os autores também destacaram que, na prática do teletrabalho, ainda há riscos atrelados a direitos laborais já conquistados, tais como: o registro de acidentes de trabalho, afastamentos por doença, limitação da jornada semanal de trabalho, que podem se tornar difusos com horários e locais de trabalho flexíveis.

2.5 Competências: breve histórico da noção de competências

Estudos acerca da importância do papel do ser humano nas organizações tiveram início no final do século XIX. Os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos se baseavam nos conceitos na Teoria Clássica da Administração de Taylor e Fayol, que intentavam elevar a produtividade dos funcionários em um menor tempo possível, entretanto, sem aumentar os custos de produção (Ferreira; Baêta, 2020).

O processo de transformações tecnológicas foi intensificado, passando a exigir das instituições uma posição mais efetiva e arrojada, e o desenvolvimento dos recursos humanos passou a ganhar mais espaço nos debates, em especial pelas discussões sobre o conceito de competência (Pires et al., 2005).

Com a diminuição ou mesmo ausência de barreiras econômicas e imigratórias entre os países, denominada globalização, em especial na área econômica, a revisão do modelo de gestão de pessoas foi impulsionado para fazer frente aos novos desafios surgidos (Ferreira; Baêta, 2020).

Desde os anos 1980, o assunto Competência tem estado em discussão entre os estudantes e no meio organizacional, e pode-se observar na literatura o estudo do conceito em dois campos de compreensão: no nível das pessoas (Competência dos indivíduos) e no nível das organizações (Competências das organizações). O conceito de Competência individual é a dimensão mais conhecida e difundida do conceito de Competência (Almeida, 2007); entretanto, a noção de Competência organizacional ganhou mais visibilidade após a publicação do artigo "The Core Competence of the Corporation", em 1990, por Hamel e Prahalad que propõem o conceito de Competências essenciais (Filenga; Moura; Roma, 2010).

Além do mais, o artigo “*Testing for competence rather than ‘intelligence’*”, do professor David C. McClelland, nas páginas da *American Psychologist*, em 1973, que ganhou reconhecimento com os estudos sobre identificação de competências realizados por Richard Boyatzis nos anos 80, propôs pela primeira vez a forma organizada do conceito de competência, expondo que a partir da distinção das exigências de um específico cargo na organização busca-se fixar ações ou comportamentos próprios esperados. Associam a emergência do modelo ao relativo declínio da noção de qualificação como parâmetro principal para a definição das estratégias tayloristas/fordistas de organização do trabalho (Pires *et al.*, 2005).

A competência é uma característica implícita a uma pessoa que é casualmente relacionada com melhor desempenho na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Em seu artigo, o autor diferenciou competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (Fleury; Fleury, 2001).

O desenvolvimento do conceito de competência foi organizado por vários autores, cumprindo ressaltar os escritores: Parry (1996), McLagan (1997) e Woodruffe (1991), Amatucci (2000), Hipólito (2000) e Silva (2003), entre outros (Dutra, 2007).

No início dos anos 90, o conceito de competências passou a ser estruturado em instituições brasileiras e na adequação de estruturas de gestão de pessoas globais para a realidade brasileira, em empresas multinacionais. Em 1996 e 1997, foi oportunizada a aplicação do conceito de competência em um sistema integrado de gestão de pessoas, junto a uma empresa do setor de telecomunicações. Diante disso, com a transformação de tais conceitos em instrumentos de gestão, passou-se à discussão de aspectos relevantes da gestão de pessoas (Dutra *et al.*, 2000).

Após esses estudos, foi possível integrar a gestão de pessoas à pretensão estratégica da empresa através da discussão das competências organizacionais, temática que a autora Fleury e Fleury (2001) já estudava por meio “da abordagem dos recursos da firma”. Incumbe-se a distintos atores a competência. Um deles é a organização com o conjunto de competências que lhe é próprio. Em contrapartida, outro ator são as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. Essa autora define competência das pessoas como sendo “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir

conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social do indivíduo” (Dutra, 2007, p. 24).

Pode-se verificar um procedimento sucessivo de troca de competências quando a instituição e as pessoas são colocadas uma com as outras. Há uma transferência de patrimônio da organização para as pessoas, aprimorando-as e estimulando-as a enfrentar novas oportunidades profissionais e pessoais, na própria organização ou fora dela. As pessoas, quando colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, efetivam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto, validando ou implementando as modificações necessárias para aprimorar o seu patrimônio de conhecimento. Portanto, existe uma conexão intrínseca entre competências organizacionais e individuais, sendo necessário vincular a instituição das competências individuais à análise sobre as competências organizacionais, em razão da mútua interferência de umas e de outras (Dutra, 2007).

Na visão de Dutra o fato de alguns autores compreenderem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para que o funcionário progrida em suas atribuições e responsabilidades, é pouco instrumental, à vista de que não há garantia de que as pessoas adicionem valor à organização, se possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Dutra 2007).

Assim, ressalta que para alguns teóricos que desenvolveram estudos nos anos 70, 80 e 90, “competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação”. Os conceitos dos principais representantes desses estudos, como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993) – formaram uma importante consultoria em competência, desenvolvida por McBer e Hay McBer. As competências são definidas como presumíveis e devem ser estruturadas de forma a instituir-se um conjunto ideal de qualificações para que o funcionário desenvolva uma atividade superior em seu trabalho (Dutra, 2007, p. 29).

Por outro lado, o autor cita a linha de pensamento defendida por teóricos como Le Boterf (1994) e Zarifian (1996). A competência não é uma condição ou percepção que se tem, nem é resultado de treinamento, mas é “colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de

trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.” (apud Dutra, 2007, p. 30).

No Brasil, a integração dessas concepções tem gerado, a partir dos anos 90, uma ampliação no uso do conceito de competência, iniciando um novo olhar para a gestão de pessoas, procurando não só sua integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também a integração das pessoas em si.

Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o da complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu entender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração. Durante a segunda metade da década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas. Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões (Dutra, 2004, p. 35).

Mclagan (1997) e Parry (1996) pensam a competência como o somatório da entrega efetiva e as características da pessoa, que podem facilitar a entrega. Já Schein (1990) e Derr (1998) destacam que a questão da competência está associada ao desempenho da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores chances de realização e contentamento (apud Dutra, 2007).

Segundo Dutra, várias transformações ocorreram na forma de gerir pessoas nas empresas brasileiras, no período dos anos 90: a mudança no padrão de exigência de um perfil submisso e sistemático para outro autônomo e empreendedor, constituindo a necessidade de cultura organizacional que incentivasse e desse apoio à iniciativa das pessoas, à criatividade e à busca autônoma de resultados para a empresa; a exigência do desenvolvimento da empresa e das pessoas; maior relevância das pessoas no sucesso da empresa, por constituírem seu depósito de patrimônio intelectual, da capacidade e agilidade de resposta aos estímulos do ambiente e, também, da capacidade de visualização e exploração de oportunidade de negócio. Tornaram mais intensos, assim, os processos de avaliação de desempenho coletivos e individuais e valorizados os sistemas de mensuração e o uso de indicadores (*Balanced Score Card [BSC]*, por exemplo), e pensada a competência com o olhar na sua contribuição econômica e social para a

organização, difundindo e afirmando o conceito associado de “entrega” (Dutra, 2004).

Quando são aplicados os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional na gestão de pessoas, bons resultados são obtidos, de maneira que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões. Necessita-se, para isso, que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas permita ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa, por exemplo, aos demais aspectos da gestão de pessoas dentro da empresa; ter a gestão de pessoas alinhada aos seus objetivos, valores e missão, bem como esteja ajustada com os anseios das pessoas para a sua legítima efetividade (Dutra, 2007).

2.5.1 Competências: conceitos centrais na perspectiva mais atual

Os diversos conceitos acerca de competências podem complementar uns aos outros: são entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o exercício da atividade (*input*) e também para contemplar os resultados, a produção e a entrega de forma concreta (*output*) que agregam valor para a organização (Dutra, 2007).

Para melhor compreensão do conceito de competência, Dutra traz à discussão os conceitos dos elementos que compõem os seus vários conceitos existentes, entre eles: Conhecimentos: saber o "quê", saber "o porquê" da Informação, sobre informação; Habilidades: saber "como" fazer (técnica), saber executar as atividades, saber lidar com situações diversas, saber organizar o trabalho em equipe, e também Atitudes: saber "ser" e "conviver", querer fazer, ter identidade e determinação, assumir responsabilidades.

Dutra discute também o conceito de entrega, reafirmando que pessoas e grupos não são avaliados pelo que fazem, muito menos pelo domínio de capacidades, mas sim pelo que entregam, ou seja, o resultado que passam ou transmitem para a organização. A pessoa é avaliada e analisada na sua formação e experiência, atuação e capacidade de entrega para a organização, no momento de sua admissão, promoção, aumento salarial e demissão. Ao considerarmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

No decorrer das discussões acerca do conceito de competências, os autores, já citados, constataram que algumas questões estavam sem respostas, tais como: de que forma aferir a entrega e a agregação de valor da pessoa para a organização; quais paradigmas a serem fixados para a valorização da pessoa em função da entrega; de que maneira conduzir as pessoas para ampliarem sua capacidade de agregar valor. Assim, para eles, apenas as atribuições de um cargo já não eram referências (Dutra, 2007).

Passou-se então ao estudo do conceito de complexidade nos processos de valorização das pessoas. Complexidade, que é qualidade do que é complexo, difícil, confuso, complicado, segundo o Novo Dicionário Aurélio da língua portuguesa. O mesmo glossário informa que complexo é o que abrange ou encerra muitos elementos ou partes, observável sob diferentes aspectos e confuso, complicado, intrincado. Um conceito importante para se compreender a realidade da gestão de pessoas na empresa moderna, permitindo-se descobrir com maior clareza o processo de desenvolvimento, e colabora para uma definição operacional de desenvolvimento profissional. A complexidade é característica intrínseca de determinada realidade, sempre esteve presente nos critérios de diferenciação dos cargos. Porém, passou a ocupar o primeiro plano na avaliação das pessoas com a falência dos cargos como elemento de diferenciação.

Dutra esclarece que é importante fazer a distinção entre complexidade e dificuldade, afirmando que “[...] se uma atividade de difícil execução puder ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa, mas continua sendo de difícil execução” (Dutra, 2007, p. 40), concluindo que a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa. Cada organização tem um ambiente organizacional e de trajetória de carreira; dessa forma, procura-se estabelecer dimensões de complexidade que retratem esses padrões de exigência.

Verifica-se que é alta a correspondência entre a complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de agregação de valor da pessoa para o patrimônio de conhecimentos no qual está inserido. Dessa forma, pode-se ligar desenvolvimento e remuneração, ou seja, quando a pessoa lida com maior complexidade e agrega valor à organização, aumenta sua valorização diante dos padrões remuneratórios, logo, ao se desenvolver para executar tarefas complexas, a pessoa vale mais para a organização.

De outro lado, Dutra (2007) também discute o conceito do “Espaço Ocupacional”, visando à compreensão do posicionamento e ao movimento das pessoas nas organizações. Primeiramente, o espaço ocupacional designava o conjunto de contribuições e responsabilidades das pessoas. Em seguida, passou a estabelecer a correspondência entre complexidade e entrega. De fato, afirma Dutra (2007), a pessoa ao agregar valor na medida em que, assume responsabilidades mais complexas, não há a necessidade de sua promoção para que agregue valor, isto é, ela amplia o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo, tornando maior o espaço ocupacional.

A tendência de demandar mais as pessoas competentes a enfrentarem situações inusitadas é uma característica comum verificada da relação entre a pessoa e o trabalho. Assim, na medida em que alcançam êxito, são afrontadas com maiores desafios. Verifica-se que as respostas a essa característica nos sistemas tradicionais é ligada ao fato de que reconhecem as pessoas pelo que elas fazem e não pelo que elas entregam e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas. A percepção da expansão do espaço ocupacional é fator importante como indicação do desenvolvimento da pessoa e de sua maior capacidade de agregar valor, devendo, dessa forma, estar vinculada ao crescimento salarial (Dutra, 2007). O autor conclui que os conceitos de complexidade e espaço ocupacional oportunizaram uma visibilidade mais transparente da realidade da gestão de pessoas, quando complementaram o conceito de competência.

Ao estruturar vários conceitos da competência, Dutra (2007) apresenta de uma parte as competências entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício do trabalho; de outra, as competências entendidas como a entrega efetiva da pessoa para a organização. Afirma também que “[...] as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (Dutra, 2007, p. 31). Ressalta ainda a compreensão de agregação de valor como um resultado que a pessoa transmite para a organização de forma efetiva, passando a fazer parte do seu conjunto de patrimônio de conhecimentos, mesmo quando a pessoa deixa de trabalhar na organização. Dessa forma, a finalidade da agregação de valor não é só para atingir metas, mas tende a melhorar processos ou introduzir tecnologias.

No contexto, cabe ainda citar que os autores Fleury e Fleury (2001), Ramos (2001), Dutra (2004) e Ruas e Antonello (2005) reforçam a perspectiva de elementos conjuntos entre competência e execução, o que é fundamental para a prática profissional.

Destaca-se também que os autores Dagnoni, Santini e Dalmau (2020) citam Fleury e Fleury (2001, p. 184) na discussão do conceito de competência lembrando que essa é, as vezes, compreendida como “uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”, quer dizer, a competência demonstra o conjunto de aptidões de certo indivíduo para específica função/atividade. Entretanto, competência também é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e comportamentos que proporcionam a capacidade necessária do indivíduo para executar uma tarefa com eficácia em qualquer situação. Afirmam, assim, que o conhecimento é entendido como o conjunto intelectual que os indivíduos usam para resolver questões. Fundamenta-se em dados e informações, contudo está sempre ligado a pessoas (Dagnoni; Santini; Dalmau, 2020).

Aduzem os autores que, com relação às habilidades, segundo Robbins (2005, p. 34-35 *apud* Dagnoni; Santini; Dalmau, 2020), podem ser elas entendidas como “[...] a capacidade do indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função”. Diz respeito ao saber fazer. As atitudes, terceiro elemento, ressaltam que o autor compreende que “[...] são afirmações avaliatórias, favoráveis ou não, em relação a objetos, pessoas ou eventos”. Isto é, as atitudes refletem a forma que o indivíduo se sente em relação a alguma coisa.

Na revisão da literatura disponível sobre o tema, realizada por Filenga, Moura e Roma (2010), foi constatado que a maior parte dos estudos apresentados sobre o seu conceito está relacionada ao estudo da competência no campo individual. Com destaque para os autores Boyatzis, Zarifian e Fernandes (2006, p. 50), por exemplo, desenvolve-se uma síntese interligando autores e suas definições sobre a relação entre competência e ação. Fleury e Fleury (2001, p. 21-22), afirma o autor, corroboram essa ideia quando indicam o relacionamento do conceito de competência individual com verbos, cujos significados são relativos ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. As competências individuais podem ser de negócios, técnicas e sociais; as competências de negócio vinculam o entendimento da organização, seus

objetivos com relação ao público de interesse e com o mercado; as competências técnicas são “competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade”; por outro lado, as competências sociais dizem respeito ao relacionamento das pessoas (Fleury; Fleury, 2001, p. 24).

É essencial que a organização trabalhe as competências individuais, à vista de que aparenta subsistir consenso entre os autores de que as competências individuais sustentam a base para as competências organizacionais. Fernandes (2006), por exemplo, afirma que é a meta dos modelos de gestão por competência o desenvolvimento das competências dos funcionários e, conseqüentemente, o aumento do banco de competências à disposição da organização. Dutra (2007, p. 24), ao relatar que “[...] o estabelecimento das Competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as Competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”, endossa essa proposição. Ademais, Fleury e Fleury (2001) complementam essa ideia, asseverando que o grupamento de Competências desenvolvidas pelos indivíduos e as estratégias do negócio formam as Competências essenciais da organização.

Competência, pois, é a capacidade do indivíduo “[...] assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (Zarifian, 1994, p. 111 *apud* Fleury; Fleury, 2001, p. 19). Ademais, os teóricos Wood Jr. *et al.* (2004, p. 68) apresentam três aspectos relacionados à competência que precisam ser considerados, além da associação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e da entrega para agregar valor à organização.

Refere-se o primeiro aspecto à agregação das habilidades, conhecimentos e atitudes com desempenho. Assim, considera-se que competência está relacionada com melhoria do desempenho da organização e do grupo; quanto ao segundo aspecto, é concernente à imposição da competência estar ligada ao trabalho, com a maior parte das atividades desempenhadas por um funcionário, indicando assim, a necessidade da competência estar associada com atividades principais e não com atividades de suporte, objetivando melhor performance; e o terceiro, indica a necessidade de que a competência possa ser medida segundo padrões predeterminados (Wood Jr *et al.*, 2004, p.68).

De igual modo, os autores mencionam que o especialista Scott B. Parry define competência como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996 *apud* WOOD JR.; PICARELLI FILHO *et al.*, 2004, p.68)

Outro especialista citado, Gerald E. Ledford Jr., define o mesmo conceito como: “Características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho” (Ledford Jr., 1995, *apud* Wood Jr *et al.*, 2004, p. 68).

Também são lembrados alguns elementos complementares para a definição de competências: os tipos de situações as quais dão um certo domínio; os recursos que mobilizam, os conhecimentos teóricos, as atitudes, a habilidade e as competências mais específicas, bem como os esquemas motores, de percepção, de avaliação, de antecipação e de decisão; a natureza dos esquemas de pensamento que permitem a solicitação, a mobilização e a combinação dos recursos pertinentes em situação complexa e em tempo real (Antonello, 2010).

No curso oferecido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) [Martins, 2019], o conceito de competência refere-se ao agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao desempenho das funções exercidas pelas pessoas, tendo como finalidade o alcance dos objetivos da instituição. Tal definição foi proposta primeiramente por McClelland, em 1973, posteriormente por Fleury e Fleury (2001), e procura incorporar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Ferreira e Baêta (2020) citam três fundamentais transformações, segundo Zarifian (2011), que ocorreram e impactaram no ambiente de trabalho:

I) noção de incidente, no qual surgem imprevistos ao longo das atividades, esperando-se do indivíduo a mobilização de recursos para solucionar as demandas; II) comunicação, processo que implica compreender o outro e a si mesmo, para que os objetivos organizacionais sejam entendidos e as normas compartilhadas; III) serviço, entendimento que os clientes têm prioridade central, ou seja, a organização deve focar suas necessidades e expectativas (Ferreira; Baêta, 2020, p. 2).

Destacaram também a transformação ocorrida nas pessoas que despontaram como um novo tipo de ativo: passaram a ser aptas a transformar dados e informações em conhecimento aplicável. “No cenário atual, contar com profissionais

capacitados, e que saibam praticar suas competências, tornou-se fundamental para as organizações enfrentarem adversidades e aproveitarem oportunidades que vão surgindo no decorrer das atividades” (Fleury; Fleury, 2004, p. 9).

Bravo et al., (2022) afirmaram que o conceito de competência tem sido continuamente discutido e debatido, sendo que os estudos evoluem com o intuito de pormenorizar a temática e analisar estudos anteriores, o que torna o tema atual e continuamente renovado. Por consequência, afirmam, pode-se salientar que existem novos entendimentos e discussões sobre competências nos mais diferentes campos do conhecimento científico. Um exemplo citado foi o conceito trazido ao debate acadêmico por Caria (2020), que expressa competência como sendo um instrumento que pode possibilitar a pesquisa das capacidades de conversão de relações sociais em funções mentais desenvolvidas pela linguagem dos sujeitos sociais para usarem os mesmos conteúdos de conhecimento em contextos diversificados de atividade social, tendo por referência o valor real que lhes é reconhecido nas atividades comuns e compartilháveis com diferentes participantes e outros interlocutores.

A análise atual do conceito de competência já se enquadrava em uma perspectiva progressista conforme épocas experimentadas pela humanidade, enfatizam Dagnoni, Santini e Dalmau (2020), resultantes de mudanças econômicas e culturais, influenciando as organizações, trabalhadores e sociedade. Com a evolução da sociedade, o olhar acerca de competências também deverá ser influenciado. O surgimento de novas classificações facilitará o entendimento e conhecimento da abrangência do tema. Essa evolução exigirá profissionais com perfis diferentes dos esperados nas revoluções anteriormente, ressaltando que à medida que a digitalização e automação da produção tomarem mais espaço, haverá um contínuo deslocamento dos trabalhadores junto às tecnologias usadas no processo de produção.

No relatório publicado pelo *World Economic Forum* (World Economic Forum [WEF], 2018), intitulado *Future of Jobs Report*, destacam os autores: “haverá um aumento de instabilidade nas competências exigidas dos profissionais, dada a onda de novas tecnologias e tendências que rompem modelos de negócios e mudam a divisão de trabalho entre os trabalhadores e máquinas” (*apud* Dagnoni; Santini; Dalmau, 2020, p. 25). Assim, já apontava o relatório que até 2022 as competências necessárias para a execução de grande parte das atividades teriam mudado de

modo considerável, algumas necessitando de desenvolvimento e outras podendo até ser extintas.

Com vista a um entendimento mais claro do que foi mencionado acima, apresenta-se o Quadro 1, apontando características de competências ainda bastante recomendadas aos profissionais, mas que poderão estar em declínio. Diante do contexto laboral no Brasil, como exemplo, vê-se a importância de se destacar um rol de competências básicas para o desenvolvimento humano.

Quadro 1 - Tendência de exigência e declínio das competências.

2018	Tendência, 2022	Declínio, 2022
Pensamento analítico e inovação	Pensamento analítico e inovação	Destreza manual, resistência e precisão
Solução complexa de problemas	Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Memória, habilidades verbais, auditivas e espaciais
Pensamento crítico e análise	Criatividade, originalidade e iniciativa	Gestão de recursos financeiros e materiais
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Design e programação de tecnologia	Instalação e manutenção de tecnologia
Criatividade, originalidade e iniciativa	Pensamento crítico e análise	Leitura, escrita, matemática e escuta ativa
Atenção aos detalhes, confiabilidade	Solução complexa de problemas	Gestão de pessoal
Inteligência emocional	Liderança e influência social	Controle de qualidade e conscientização de segurança
Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Inteligência emocional	Coordenação e gerenciamento de tempo
Liderança e influência social	Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Habilidades visuais, auditivas e de fala
Coordenação e gerenciamento de tempo	Análise e avaliação de sistemas	Uso, monitoramento e controle de tecnologia

Fonte: (Dagnoni; Santini; Dalmau, 2020, p.27).

Os autores Silva, Silva e Riascos (2021) destacam que a pluralidade de definições utilizada pelos autores ao discorrerem acerca do conceito de competência, muitas vezes, dificultam a abordagem bibliográfica, explícita de forma geral que está ligada a aptidão da pessoa, além dos conhecimentos e habilidades necessários. Isso, em razão de que para um mesmo conceito são relacionadas diferentes características, tais como: capacidades, habilidades, conhecimento organizacional, valores, forças, ativos intangíveis e prioridades, termos usualmente adotados por diversos autores para falar de competência.

Além do mais, ressaltaram a crise pandêmica da COVID-19 que provocou uma aceleração nos serviços digitais, intensificando as interações online e transformando definitivamente o cotidiano de diversos setores sociais.

Como bem afirmam Bravo et al., (2022), as discussões e formação de novos entendimentos acerca de competências são contínuas, em razão de natural evolução, busca e aperfeiçoamento de estratégias nos serviços e no desenvolvimento de pessoas. É certo que a pandemia causada pela COVID-19 acelerou a forma de trabalho remoto ou teletrabalho, mas também é certo que uma modalidade que já era realizada nos diversos setores do serviço público. O citado Decreto nº 5.707, reforçado e complementado por outros atos normativos, desde 2006, vem tratando da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e da Gestão de Competências.

No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, o teletrabalho, forma já inserida na Administração, embora nova, ganhou força e agigantou, em especial, diante do inesperado cenário ocasionado pela pandemia. Em esforço conjunto das várias Unidades, que o compõem, foi possível a prática/realização do trabalho remoto, cuja natureza requer certas estratégias a fim de que seja executado com eficiência e eficácia.

Nesse contexto e diante o decorrer do exposto, pode-se adotar a definição de competências exposta por Dutra, uma vez que os conceitos por ele apresentados buscam trazer respostas a certas questões, antes não pensadas ou não compreendidas pela Administração, a respeito de gestão de pessoa, a exemplo dos elementos entrega, complexidade e espaço ocupacional.

No âmbito do Poder Judiciário goiano, é possível perceber a aplicação de tais elementos, de modo natural, à medida que o teletrabalho vai se aperfeiçoando nas várias Unidades que integram este órgão público e os desafios vão se desfazendo. Nesse sentido, vale citar Pantoja, que expõe acerca do necessário enfrentamento às questões de cunho tecnológico, como investimentos na infraestrutura de instrumentos de trabalho e na constante qualificação do trabalhador, o que exige que a gestão de pessoas seja alinhada aos objetivos, valores e missão da instituição e esteja ajustada com os anseios das pessoas (Dutra, 2007).

Desse modo, nota-se que ao gestor público impõe-se o desafio de desenvolver estratégias de competências profissionais, de modo que os resultados, a produção e a entrega da prestação de serviços sejam eficazes e eficientes, de acordo com o planejamento e as metas do órgão. Pode-se ver que o trabalho

desenvolvido no Tribunal de Justiça de Goiás, nessa linha, mesmo surpreendido pela pandemia, conseguiu vencer os desafios impostos, sem perder de vista seus objetivos e metas institucionais. Investiu em tecnologias, e capacitação do servidor e do magistrado, aferiu produtividade, avaliou a qualidade e a eficácia da prestação de serviços. E, assim, continua a Administração a trabalhar e a assumir responsabilidades em suas mais diversas atividades.

2.5.2 Competências: a situação atual no setor público brasileiro

Valadão Júnior *et al.*, (2017) ressaltaram que, diante das mudanças ocorridas nos últimos anos no cenário mundial, em termos de alta competitividade, da aceleração do tempo e do capitalismo flexível, de uma mudança na administração com base no modelo burocrático para uma administração gerencial, bem como com a transição do conceito de qualificação para a noção de competência (Ruas, Antonello, 2005), demonstra-se um diagnóstico que sofre alterações.

Afirmaram também que na administração pública gerencial a gestão estratégica de pessoas ganha relevância, segundo os autores Camões, Pantoja e Bergue (2010).

No Brasil, criou-se o marco legal com a edição do Decreto Lei (DL) 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (inciso II, artigo 2º), hoje substituído pelo Decreto Federal nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, definindo a gestão por competências: a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Dessa forma, mediante a relevância do Estado diante da sociedade e da importância das pessoas nesse contexto, parece inevitável discutir as competências necessárias ao gestor público. Conforme já mencionado, os estudos acerca do conceito de competência não se esgotaram na abordagem feita pelos autores americanos e franceses, continuam sendo foco de muitos estudos acadêmicos, possibilitando uma maior profundidade e abrangência do tema.

Glória Júnior, Zouain e Almeida (2014) ressaltaram o advento da Emenda Constitucional nº 19/98, no que diz respeito ao alcance de resultados, que acrescentou ao rol de princípios que norteiam a administração pública brasileira o

princípio da eficiência. Tal reforma deu respaldo para a concretização de mudanças que se faziam imprescindíveis para a modernização da máquina administrativa. A modernização administrativa, a qualificação continuada e a eficiência do serviço prestado tornaram-se uma tendência nas instituições públicas. Assim, ao longo dos últimos 15 anos, as organizações públicas gradativamente mais acolheram, no cotidiano de suas atividades, a cultura da prestação eficiente do serviço público. Além do que, a exigência da sociedade cresceu em relação à qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas.

Consequentemente, para que as organizações consigam competências e habilidades relevantes para um gestor de unidade descentralizada avançar em relação às demandas, são necessárias reformulações no sistema de gestão das referidas instituições, assim como a adoção de novos modelos de gestão de pessoas. Entre esses modelos, encontra-se a gestão por competências, a qual pode influenciar grandemente a qualidade do serviço prestado pela organização que a adota. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo descrever as competências individuais necessárias para o desempenho eficaz e eficiente do trabalhador no âmbito do TJGO, especialmente no regime do teletrabalho.

3 MÉTODOLOGIA

Segundo Maia (2020), a pesquisa passa por três grandes fases para a sua realização. A fase conceitual, a metodológica e a empírica. A fase conceitual envolve a escolha e formulação de um problema, exame da literatura, objetivo e hipóteses. A etapa metodológica aponta aspectos éticos, define a população e amostra, define método de coleta e análise de dados. Já a empírica trata da coleta de dados, apresentação e interpretação dos dados.

De acordo com a autora, as pesquisas têm várias características, sendo que pode-se trabalhar de modo direto com os documentos, analisar conceitos, manipular variáveis em experimentos e realizar pesquisas qualitativas de campo. Assim, a pesquisa qualitativa pode ser conduzida através de diferentes caminhos, tais como a pesquisa documental, questionário qualitativo *online*, entrevistas e o estudo de caso.

Diante dos tipos de pesquisas de campo apresentados pela autora, que podem ser agrupadas em exploratórias, descritivas e explicativas, decidiu-se que a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa no presente estudo é a Pesquisa Qualitativa de caráter exploratório. A finalidade do tipo de pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para formular problemas de pesquisas mais precisos ou testar hipóteses em outros estudos, com um planejamento de entrevistas não padronizadas, levantamento bibliográfico e documental. Pretende-se abordar e estudar aspectos subjetivos do comportamento do servidor da CGJ/GO, diante da execução do teletrabalho antes, durante e após o período pandêmico da COVID-19, para uma visão geral do tema.

Vergara (2005) afirma que método é intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria. O método aproxima o pesquisador do fenômeno estudado. Morgan (1983, p. 21 *apud* Vergara, 2005, p. 34) que destaca de “[...] metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno”.

Albuquerque *et al.*, (2013) destacam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, estudam-se as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Na mesma perspectiva, Vieira e Zouain (2005)

ressaltam que a pesquisa qualitativa concede importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles.

Aduzem os autores que Creswel (2007, p.186 *apud* Albuquerque *et al.*, 2013) destaca o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos. Ademais, o teórico ressalta que a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, isto é, a vontade do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar "como" ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Outra questão é que a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.

Citam também Albuquerque, *et al.*, (2013), que declara que a pesquisa qualitativa é especialmente válida em situações em que se indica a importância de assimilar aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser obtidos de modo completo por outros métodos, devido à complexidade que encerram (por exemplo, a compreensão de atitudes, motivações, expectativas e valores).

Destaca o autor que “[...] o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atos envolvidos no fenômeno” (RICHARDSON, 1999, p. 102 *apud* Albuquerque, *et al.*, 2013). Em razão disso, a validade da pesquisa não se dá pelo tamanho da amostra, como na pesquisa quantitativa, mas, sim, pela profundidade com que o estudo é realizado.

Godoy (1995, p. 21) ressalta a importância da pesquisa em documentos que compõem uma rica fonte de dados. Esclarece que, no tocante à pesquisa documental os documentos firmam um resultado não-reativo, as informações neles compreendidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. “Podem ser considerados uma fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto”.

3.1 Método estudo de caso

O método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa é o Estudo de Caso. No tocante a esse tipo de pesquisa, Godoy (1995) afirma que equivale a um tipo de pesquisa cujo alvo é uma unidade que se explora profundamente. “Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (p. 25).

O estudo de caso único possibilita uma análise profunda para descrever, compreender e interpretar fenômenos sociais complexos, os quais se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares. Afirma o autor que é uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida real de casos atuais, como também o considera como uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com coleta e análise de dados (Yin, 2001).

Com o método de Estudo de Caso, tem-se a possibilidade de lançar mão de variados tipos de evidências para análise de situações complexas. Para isso, é necessário que seja amparada por protocolos e roteiros que possibilitem o encadeamento das diferentes fontes de evidências. A diversidade de fontes viabiliza uma maior profundidade na coleta de dados, sendo importante retomar constantemente os objetivos do estudo de caso ao longo do processo de coleta. Trata-se de um método de pesquisa válido quando o pesquisador tem pouco ou nenhum comando sobre os eventos e, em situações nas quais o foco se encontra em ocorrências complexas e contemporâneas, introduzidos no contexto da vida real (Yin, 2001).

3.2 Caso a ser pesquisado

Para a seleção do caso, foram previamente definidos alguns critérios: tempo de existência da instituição; a adequação metodológica; a busca de profundidade no tema; o conhecimento da realidade do ponto de vista dos sujeitos; a análise do processo de mudança. Nesse contexto, a pesquisa será efetuada junto a gestores que coordenam servidores executores das ordens de Magistrados em processos judiciais e administrativos no âmbito da Corregedoria-Geral de Justiça de Goiás.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Este estudo de caso fundamenta-se na abordagem de pesquisa qualitativa com objetivo descritivo. Segundo Oliveira (2011), esse tipo de pesquisa lida com os dados buscando seu significado, tendo como base a impressão do fenômeno dentro do seu contexto. Serão coletados dados via entrevista com questões semiestruturadas e via documentos oficiais, notas do Judiciário, revistas, resoluções publicadas no site do TJGO.

A fim de concretizar a pesquisa, optou-se pela realização de entrevista individual semiestruturada com os gestores das unidades da Corregedoria-Geral da Justiça de Goiás (Anexo A [TCLE]), com o objetivo de otimizar o tempo da pesquisadora e dos participantes e conferir mais qualidade à pesquisa. As questões da entrevista foram elaboradas baseadas em critérios consoantes aos objetivos propostos e o disposto no referencial teórico (Anexo B).

Com o intuito de observar a organização do trabalho das Unidades e identificar estratégias para a realização do serviço judiciário, foi formulada entrevista semiestruturada com os gestores que integram a CGJ, cujo roteiro está anexado ao final desta pesquisa. Santos, Jesus e Battisti (2021) afirmam que a entrevista pode ser caracterizada como semiestruturada, indicando a forma como será a abordagem adotada. Há a possibilidade para o entrevistador, usando um roteiro, sair do roteiro para que o entrevistado possa discorrer subjetivamente sobre a questão colocada. O entrevistador segue o roteiro com perguntas gerais ou tópicos, com foco na essência da pesquisa.

Esta entrevista teve o objetivo de levantar dados quanto às competências individuais necessárias para a realização do teletrabalho no âmbito da Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. A partir do trabalho de coleta de informações, verificar-se-á ocorrência de possíveis dificuldades no que diz respeito ao uso de tecnologias na realização e entrega do serviço durante o teletrabalho, dificuldades de relacionamento pessoal e profissional.

Para a realização da entrevista, selecionou-se um grupo de gestores que efetivamente trabalharam durante a implementação compulsória no TJGO do regime do teletrabalho no período pandêmico, e possuem experiência profissional em avaliar as questões relativas à produção, às condições e à qualidade do trabalho, ao funcionamento das tecnologias e ferramentas virtuais no auxílio ao teletrabalhador,

com possibilidade de apontar possíveis problemas e apresentar sugestões de resolução:

– Entrevistado 1 – coordena e supervisiona 18 (dezoito) assistentes que prestam serviço de apoio às unidades judiciárias de 1º Grau, bem como atendem solicitações de magistrados, e é encarregada de analisar a efetividade dos trabalhos desenvolvidos, bem como avaliar e sugerir melhoria para os serviços de apoio aos Magistrados.

– Entrevistado 2 – coordena e supervisiona 25 (vinte e cinco) assistentes que trabalham na elaboração de minutas de despachos, de decisões e de sentenças no serviço de auxílio aos Magistrados de 1º Grau, e é responsável por avaliar, em conjunto com dois Magistrados, o alcance dos trabalhos realizados.

– Entrevistado 3 – coordena e supervisiona 26 (vinte e seis) assessores responsáveis por atividades atinentes às correições e inspeções de competência do órgão, que atuam em processos administrativos, bem como destacá-los para elaboração de atividades específicas.

– Entrevistado 4 – coordena e supervisiona 04 (quatro) assessores, responsáveis por toda demanda de atendimento ao público, aos servidores e aos auxiliares da Justiça e usuários dos serviços extrajudiciais; receber e responder formulários eletrônicos de acesso a informação; receber reclamação, denúncia, sugestão, dúvida e elogio e dar encaminhamento.

– Entrevistado 5 – coordena e supervisiona 06 (seis) assessores, responsáveis por diagnosticar as ações desenvolvidas; acompanhar o desenvolvimento do Plano de Gestão e o alinhamento estratégico das metas com as diretrizes do – CNJ.

– Entrevistado 6 – supervisiona 06 (seis) assessores diretos e 13 (treze) equipes interprofissionais distribuídas no PJGO, responsáveis para atendimento às demandas dos Juízos das Varas de Família e Sucessões, Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, Infância e Juventude, Execução Penal, Execução de Penas e Medidas Alternativas e Juizado Especial Criminal e Justiça Criminal.

– Entrevistado 7 – coordena e supervisiona 05 (cinco) assessores responsáveis por recebimento e protocolizações de petições e outros documentos; autuar, digitalizar, classificar e distribuir os processos; prestar informações ao público.

– Entrevistado 8 – coordena e supervisiona 10 (dez) assessoras, responsáveis por providenciar a execução dos serviços, cumprir determinações do Corregedor-Geral, dos Juízes Auxiliares e do Secretário-Geral; atender as partes e prestar informações sobre processos e pedidos de consulta.

– Entrevistado 9 – coordena e supervisiona todas as equipes de orientação e auxílio à 1ª instância, Equipes de Apoio integrantes da Central de Processamento Eletrônico; fiscaliza o cumprimento de produtividade dos servidores.

– Entrevistado 10 – coordena e supervisiona 08 (oito) assessores jurídicos, examinando documentos e instrução de processos, revisa minutas.

3.4 Análise dos dados

Efetuada a entrevista com os gestores da CGJGO, será providenciada análise do conteúdo, técnica assinalada para este trabalho, das mensagens que possam ser extraídas, segundo as orientações de Laurence Bardin (1977), citada por Bortolozzi (2020). Serão transcritas as respostas, lidas, agrupadas por temas, analisadas, concretizadas e coerentes de acordo com o conteúdo, retomando-se os objetivos iniciais da pesquisa, objetivando um tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, relacionando-as com o quadro teórico e os objetivos propostos neste estudo.

Na pesquisa qualitativa é importante o entrosamento do pesquisador com o entrevistado, sendo possível descobrir o motivo de determinados comportamentos atingindo uma solução plausível. Maia (2020) ressalta que a partir de informações que incluem relatos, imagens, documentos etc, pode acontecer uma interação entre pesquisador e entrevistado. As informações colhidas passarão por três fases: Descrição, Análise e Interpretação. É necessária fidelidade na transcrição de todas as ocorrências. Para a autora, o documento a ser analisado é exatamente a transcrição, daí a sua importância na pesquisa.

Algumas etapas podem ser seguidas para a elaboração da análise de conteúdo, tais como: a) Transcrição literal: os documentos a serem analisados; b) Leitura Flutuante: o relato deve ser lido várias vezes para obter a melhor compreensão; c) Categorização: agrupamentos temáticos. Destacar as expressões/temas para se chegar à categoria; d) A Análise deve ser exaustiva: A

análise deve considerar todas as possibilidades dentro do tema; e) Mutuamente exclusiva: o mesmo trecho do relato não pode estar em duas categorias e, f) Só deve ser considerado o que foi dito (Quadro 2).

Quadro 2 – Atribuições dos entrevistados

	Atribuições
Entrevistado 1 Coordenador	Apoio às unidades judiciárias de 1º Grau; atende solicitações de magistrados; analisa a efetividade dos trabalhos desenvolvidos, avalia e sugere melhoria para os serviços de apoio aos Magistrados.
Entrevistado 2 Coordenador	Elaboração de minutas de despachos, de decisões e de sentenças no serviço de auxílio aos Magistrados de 1º Grau.
Entrevistado 3 Coordenador	Atividades atinentes às correições e inspeções de competência do órgão, que atuam em processos administrativos.
Entrevistado 4 Coordenador	Atendimento ao público interno e externo; receber e responder formulários eletrônicos de acesso a informação; receber reclamação, denúncia, sugestão, dúvida e elogio e dar encaminhamento.
Entrevistado 5 Coordenador	Acompanha o desenvolvimento do Plano de Gestão e o alinhamento estratégico das metas com as diretrizes do – CNJ.
Entrevistado 6 Coordenador	Atendimento às demandas dos Juízos das Varas de Família e Sucessões, Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, Infância e Juventude, Execução Penal, Execução de Penas e Medidas Alternativas e Juizado Especial Criminal e Justiça Criminal.
Entrevistado 7 Coordenador	Recebimento e protocolizações de petições e outros documentos; autuar, digitalizar, classificar e distribuir os processos; prestar informações ao público.
Entrevistado 8 Coordenador	Executar serviços, cumprir determinações do Corregedor-Geral, dos Juízes Auxiliares e do Secretário-Geral; atender as partes e prestar informações sobre processos e pedidos de consulta.
Entrevistado 9 Coordenador	Orientação e auxílio à 1ª instância, Equipes de Apoio integrantes da Central de Processamento Eletrônico; fiscaliza o cumprimento de produtividade dos servidores.
Entrevistado 10 Coordenador	Assessoria jurídica: examina documentos, instrui processos e revisa minutas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização e contexto da pesquisa

O CNJ é órgão do Poder Judiciário, criado pela Emenda Constitucional (EC) nº 45/2004, que atua em todo o território nacional com a finalidade de fiscalizar e aperfeiçoar o trabalho do Judiciário. Ao CNJ compete o controle de atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados, em especial no que tange à transparência administrativa e processual. Ressaltam-se a Política Judiciária, o Plano Estratégico (plano, metas e programas), Prestação de Serviços à População, o zelo pela Moralidade e Eficiência do Serviço Judiciário em todos os Tribunais do País. Nesse linear, o TJGO em conformidade com as diretrizes do CNJ, consolidou o teletrabalho, que vem se aperfeiçoando no decorrer das gestões.

O Tribunal de Justiça é órgão máximo do Poder Judiciário do Estado de Goiás, com sede na Capital e competência em todo o território estadual, composto pelo número de Desembargadores, conforme previsto em lei. Atualmente, integra-se por 52 (cinquenta e dois) desembargadores. Compõe-se o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás do Tribunal Pleno, do Órgão Especial, das Seções Cíveis e Sessões Criminais, das Câmaras Cíveis e Câmaras Criminais, da Presidência, da Vice-Presidência, do Conselho Superior da Magistratura, da Corregedoria-Geral da Justiça, da Ouvidoria, das Comissões Permanentes, da EJUG e da Diretoria da Revista Goiana de Jurisprudência.

Pode-se ver que o TJGO é formado por diversas Unidades Administrativas e Judiciais, ocupadas, conseqüentemente, por um quadro de pessoal muito grande. Tendo em vista a enorme e complexa estrutura organizacional e gestão de pessoas, faz-se necessário delimitar a incidência da pesquisa, ora exposta, que ocorrerá no âmbito da Unidade CGJ. A CGJ é órgão de orientação, supervisão, planejamento, coordenação, controle e fiscalização disciplinar das atividades administrativas judiciais da 1ª Instância do Poder Judiciário e extrajudiciais do Estado de Goiás.

De passagem, consigne-se que a Justiça, no Brasil, passou por um complexo e longo processo de organização. Os Tribunais da Relação, criados em 1873 e instalados em 1874, passaram a constituir os órgãos de cúpula da Justiça Comum

Estadual, denominados Tribunais de Justiça. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, há mais de um século e meio, paulatinamente, vem, como outros Tribunais, construindo sua própria história com zelo e equidade, sem jamais perder de vista a missão institucional de realizar a Justiça (TJGO, 2014).

No que diz respeito à regulamentação da atividade correicional, na Administração da Justiça do Poder Judiciário do Estado de Goiás, a instituição da Corregedoria ocorreu com a edição da Lei nº 901-A/1929, que criou o cargo de Juiz Corregedor em todas as Comarcas do Estado e definiu-lhes atribuições. Logo, a Lei nº 54/1935 atribuiu a atividade censória a um dos Desembargadores. Em 1940, com intuito de dinamizar a Justiça, o Decreto Lei nº 3.173 amplia a competência da Corregedoria. Mais tarde, o Código de Organização Judiciária (Lei nº 6.400/1966) estabelece as nomenclaturas Corregedoria-Geral da Justiça e Corregedor-Geral e dão-lhes nova disciplina.

As Corregedorias se consolidaram ao longo do tempo, e, hoje, fortalecidas constitucionalmente, a exemplo do art. 96, I, b, da Constituição Federal, que dispõe sobre estrutura organizacional, e da Emenda Constitucional nº45/2004 que criou o Conselho Nacional de Justiça, órgão de fiscalização e aperfeiçoamento do serviço judiciário para a correta aplicação da Justiça.

No ano 2004, foi promulgada a EC n. 45 que trata da reforma do Poder Judiciário. Dentre os temas nela abordados, encontra-se o princípio da razoável duração do processo como norteador da atividade jurisdicional. À vista de alcançar e realizar esse objetivo, criaram-se inúmeros mecanismos, como exemplo a criação do instituto das demandas repetitivas, os temas de repercussão geral, a instalação de uma comissão para elaboração de um novo Código de Processo Civil e, no campo tecnológico, a implantação de ferramentas digitais e virtuais para auxiliarem na prestação jurisdicional. Assim, foi aberto o caminho para a concepção das atuais videoconferências, sistema de Malote Digital, gravação de audiências com recursos audiovisuais, a criação do Processo Judicial Eletrônico, a utilização massiva do e-mail, bem como *softwares* dotados de inteligência artificial, nos últimos anos (Alves, 2020).

4.1.1 Guia de competências do CNJ

O CNJ analisando as inúmeras mudanças ocorridas tanto nas organizações privadas como as públicas, em especial no sistema tradicional de gestão de

peças, editou um guia de gestão de competências, para orientar os Tribunais. Ao contextualizar o assunto competências aos órgãos do Judiciário, o Guia ressaltou o antigo Decreto Federal nº 5.707/2006, hoje substituído pelo Decreto Federal nº 9.991/2019, que dispõe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos públicos. Entre as finalidades da Política, inclui-se a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, utilizando o modelo de gestão por competências para os programas de capacitação.

A despeito das mudanças promovidas pelo Decreto, a disseminação de um modelo de gestão de pessoas apoiado no desenvolvimento de competências ainda abrange um pequeno espaço nas organizações públicas. Verificam-se investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo de administração pública gerencial, com valores relacionados à produtividade, orientação a resultados e descentralização, além de eficiência e competitividade.

A Administração Pública tem vivido esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação para afinar-se às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, em que os conhecimentos devem estar alinhados à coordenação do comportamento de seus membros. Isso faz com que haja a necessidade de adoção de um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando-se as particularidades de cada esfera. Nessa dinâmica, a gestão por competências é imprescindível ao alcance da qualidade e eficiência do serviço público. Esse modelo gerencial propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

No ano de 2014 foi publicada a Resolução CNJ nº 192, alterada pela Resolução n. 246/2018, por meio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), cujo artigo 12 assim dispõe:

Art. 12 O Conselho Nacional de Justiça, por intermédio do CEAJud, identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e manutenção de banco de cursos a distância e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento (CNJ, 2014).

Em atendimento às diretrizes do CNJ, as propostas para disseminar a gestão por competências, o CEAJud norteia, em oito etapas, o processo de implementação da gestão por competências em todo o Poder Judiciário, e ainda identifica o andamento desse processo já implantado em cada Tribunal. Tal documento foi elaborado não como imposição, mas um norte aos órgãos do Poder Judiciário, com vistas a subsidiar servidores e gestores no mapeamento de competências essenciais para alcançar os objetivos estratégicos (Quadro 3).

Quadro 3 - Estágios da gestão por competências (CNJ).

1. Definição da Equipe	Como primeiro passo, sugere-se a escolha dos membros da equipe que coordenará a implementação da gestão por competências na organização.
2. Institucionalização do Projeto de Gestão por Competências	Nessa fase, escreve-se o projeto. É necessário que ele esteja alinhado ao planejamento estratégico da organização, assim como aos seus macroprocessos.
3. Mapeamento das Competências Necessárias	O mapeamento de competências é o pilar da gestão por competências e visa identificar a relação entre as competências que uma organização possui e aquelas que são desejáveis ou necessárias a ela. Quando essas competências são cruzadas, é possível detectar lacunas existentes (gaps).
4. Diagnóstico de Competências e Análise do Gap	Nesse momento, serão identificadas as competências existentes nos servidores do órgão. Deve-se, impreterivelmente, haver correlação entre as competências necessárias, mapeadas na etapa anterior, e as existentes em seus servidores
5. Implementação dos Programas de Desenvolvimento de Competências	Após a identificação da lacuna de competências em seu órgão, é preciso integrar os programas de capacitação e desenvolvimento institucional ao modelo de gestão por competências.
6. Monitoramento das Competências	A avaliação de desempenho por competências é importante por identificar, de uma forma mais acurada, os fatores que causam a discrepância em relação aos resultados traçados pela organização.
7. Desenvolvimento do Sistema de Recompensas	Depois de avaliar as competências, é preciso reforçar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes desejáveis para a organização. Sendo assim, a organização deve estabelecer um plano diversificado de recompensas.
8. Avaliação do Programa de Gestão por Competências	O modelo de gestão por competências precisa ser monitorado e revisado constantemente. A organização deve ficar atenta aos seguintes acompanhamentos: Revalidação das competências necessárias; Avaliação do clima organizacional e Revisão do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora (2023), tendo como base o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário.

Nessa perspectiva, é essencial reconhecer as competências que o servidor do PJGO deve considerar, além do cumprimento do seu papel funcional,

antecipando-se aos novos cenários, visto que as organizações e as profissões estão em constante mudança (Quadro 4 e 5).

Quadro 4 - Competências Comuns.

Atendimento	Atender, com urbanidade e respeito, utilizando linguagem adequada ao público interno e externo do Poder Judiciário de Goiás, prestando informações e encaminhando as demandas, em tempo hábil.
Comunicação	Comunicar-se, por escrito, em documentos oficiais, de acordo com as normas da Língua Portuguesa e as orientações previstas nas recomendações do TJGO.
Trabalho Em Equipe	Cooperar com a equipe de trabalho, compartilhando informações e conhecimentos, de modo a alcançar os resultados definidos pela organização.
Relações Interpessoais	Interagir com as pessoas no ambiente de trabalho, respeitando as diferenças pessoais, contribuindo para um ambiente harmonioso.
Proatividade	Demonstrar proatividade, sugerindo mudanças ou adequações para a melhoria nas rotinas de trabalho da unidade.
Responsabilidade Socioambiental	Adotar práticas socioambientais, otimizando o uso de recursos e materiais.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com dados extraídos do site TJGO

Quadro 5 - Competências Gerenciais.

Gestão De Pessoas	Mobilizar esforços individuais e da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador e incentivando a participação e o desenvolvimento profissional no âmbito de sua unidade.
Resolução De Problemas	Identificar as necessidades e os problemas no ambiente de trabalho, planejando e implementando soluções com a participação da equipe
Gestão De Processos De Trabalho	Gerenciar processos de trabalho de sua unidade, visando a execução ágil e eficaz de todas as etapas, com foco em resultados.
Gestão Da Informação E Do Conhecimento	Compartilhar métodos e técnicas necessários ao desempenho das atividades da equipe e às demandas de sua unidade e unidades relacionadas.
Gestão Estratégica	Coordenar a equipe para agir em conformidade com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do TJGO, orientando-a sobre o papel e a contribuição da unidade para o alcance das metas estratégicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com dados extraídos do site TJGO

4.2 Regras para realização do teletrabalho no Poder Judiciário do Estado de Goiás (PJGO)

No âmbito do Poder Judiciário goiano foi possível descrever o teletrabalho em razão desse conjunto de atos normativos, que regulamentou a modalidade do trabalho remoto e estabelecem diretrizes, a fim de que a gestão estratégica do órgão consiga realizar com eficiência e eficácia a prestação de serviços, em especial, a prestação jurisdicional.

Segue, por oportuno, o rol dos atos normativos (Quadros 6-8) que disciplinam o teletrabalho na Corte de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

Quadro 6 - Normas publicadas pela Presidência da República.

Ato	Ano	Descrição
Emenda Constitucional nº 19	1998	Dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm ;
Lei nº 12.551	2011	Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos; https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm
Lei nº 13.467	2017	Altera a CLT, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm
Decreto nº 9.991	2019	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na administração pública; https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
Lei nº 13.979	2020	Dispõe sobre medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública – art. 6º-B teletrabalho; https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm ;
Lei nº 14.129	2021	Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública; https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com dados extraídos do site TJGO

Quadro 7 - Normas publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Ato	Ano	Descrição
Resolução nº 198	2014	Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029
Resolução nº 227	2016	Regulamentou o teletrabalho, https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342
Resolução nº 240	2016	Institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas, https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342
Resolução nº 481	2022	Regulamentou o teletrabalho, https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842 .
Decisão CNJ – PCA nº 0002260-11.2022.2.00.0000	2023	Dispõe sobre o trabalho remoto de magistrados e magistradas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com dados extraídos do site TJGO

Quadro 8 - Normas publicadas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – TJGO.

Ato	Ano	Descrição
Resolução nº 98	2019	Regulamenta o teletrabalho no TJGO, http://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/508613
Decreto Judiciário nº 1.341	2019	Institui a comissão de gestão do teletrabalho no TJGO; https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/516116
Resolução nº 131	2020	Regulamenta teletrabalho no TJGO http://tjdocs2.apps.tjgo.jus.br/documentos/561122
Decreto Judiciário nº 900	2020	Monitoramento do desempenho e prestação de serviço de servidores em teletrabalho, com base na Resolução TJGO, Nº 98/2019 https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/546898
Decreto Judiciário nº 970	2020	Autorizadas as audiências por videoconferência, em razão dos servidores estarem trabalhando no regime do teletrabalho, https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/547639 ;
Decreto Judiciário nº 1.637	2020	Institui a Política de Governança e Gestão de Pessoas no TJGO, https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/557278
Decreto Judiciário nº 666	2020	Suspensão de atividades e atendimentos presenciais, suspensão de prazos de processos físicos, https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/573580
Resolução nº 175	2021	Regulamenta teletrabalho no TJGO (Objetivo de promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade: Ampliar a possibilidade de trabalho àquele com dificuldade de se locomover, promovendo, ainda, a economia de tempo e redução de custos de deslocamento até o local de trabalho – Art. 3º, I, II) http://tjdocs2.apps.tjgo.jus.br/documentos/644319 ;
Decreto Judiciário nº 2.437	2021	Dispõe sobre a retomada das atividades presenciais do TJGO (autoriza continuidade do regime de teletrabalho nos termos da Resolução TJGO Nº 131/2020), https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/605797
Resolução nº 222	2021	Dispõe sobre o regime de Teletrabalho para magistrados e magistradas no âmbito do primeiro e segundo grau de jurisdição do PJGO, https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/667900
Resolução nº 223	2023	Dispõe sobre o regime de Teletrabalho para servidoras e servidores no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, http://tjdocs2.apps.tjgo.jus.br/documentos/667884
Decreto Judiciário nº 836	2023	Regulamenta a competência do gestor da unidade ou chefe imediato de sugerir à Presidência do órgão os nomes dos servidores interessados em atuar em regime de teletrabalho, http://tjdocs2.apps.tjgo.jus.br/documentos/668717
Regimento Interno do Tribunal de Justiça	2021	https://www.tjgo.jus.br/images/docs/CCS/regimentoInterno_tjgo_v6.pdf ;
Regimento Interno da Corregedoria-Geral da Justiça de Goiás	2021	https://docs.tjgo.jus.br/corregedoria/RegimentoInternoDaCGJGO.pdf .

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com dados extraídos do site TJGO

Assim, a pretensão de implantação de um processo totalmente eletrônico no Poder Judiciário não é recente e demandou um esforço de grande monta dentro da comunidade jurídica (tribunais, doutrinadores, academias, associações de advogados e magistrados). Entretanto, a Lei Federal nº11.419/2006 inseriu o Processo Eletrônico em seu cotidiano para a tramitação processual e, desde então,

são utilizados sistemas operacionais específicos na execução das atividades laborais. Atualmente, a distribuição de processos só é feita por via eletrônica.

Atualmente, são dois os principais canais para acesso à tramitação processual disponibilizados no TJGO, sendo que o sistema eletrônico denominado Processo Judicial Digital (PROJUDI)¹.

A portabilidade do processo físico para o eletrônico, ou seja, a implantação efetiva do processo judicial eletrônico criou um novo nicho de trabalho no Judiciário: o *home office*, ou “teletrabalho”. O CNJ editou a Resolução n. 227 em 2016, regulamentando o teletrabalho, permitindo a execução das atividades do PJ fora dos limites de cada circunscrição judiciária para aqueles trabalhos que não necessitassem da presença direta do servidor. Determinou também que os nomes dos servidores em trabalho remoto fossem divulgados nos respectivos portais de transparência; que as metas individuais fossem conectadas ao planejamento estratégico do órgão; definiu ainda o conteúdo mínimo do plano de trabalho para o servidor, os procedimentos quanto ao sigilo de informações, a fixação de prazo máximo para o trabalho remoto e os critérios para sua terminação.

Após essa norma, cada Tribunal pôde configurar suas regras para o trabalho em regime de *home office*, ou trabalho remoto, estabelecendo os critérios para seu exercício e estipulando as tarefas e metas de desempenho e de produtividade que reputar convenientes.

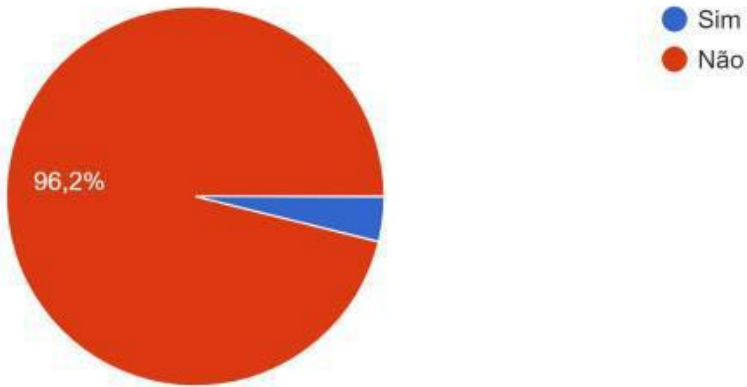
Mendes e Wander (2022) destacaram a Resolução TJGO nº 98, de 23 de janeiro de 2019, norma publicada anteriormente ao período pandêmico da COVID-19, regulamentando e autorizando o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, porém, possivelmente por razões culturais estruturais e outros a serem divulgados, a prática do teletrabalho não foi devidamente implementada à época.

Verifica-se que os autores realizaram pesquisa de natureza quanti-qualitativa no âmbito do TJGO, com característica exploratória, executada através de consultas dos normativos existentes e dados disponibilizados no portal da transparência do site do TJGO, bem como de artigos e obras publicadas. Também selecionaram servidores distribuídos nas regiões judiciárias que efetivamente trabalharam no regime de teletrabalho, aplicando-se questionário via Google *forms*. Extrai-se da

¹ É o sistema específico para as ações judiciais. Já os pedidos administrativos são acessados por meio do sistema eletrônico denominado Processo Administrativo Digital (PROAD).

pesquisa que ao questionarem os servidores se já haviam atuado em teletrabalho antes da pandemia da COVID-19, 96,2% responderam que não (Figura 2).

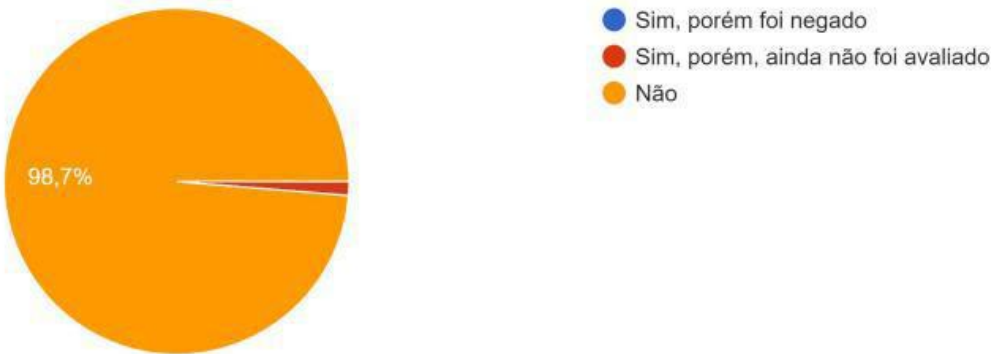
Figura 2 - Teletrabalho antes da pandemia da COVID-19



Fonte: Mendes e Wander (2020, p. 11)

Ainda questionaram se os servidores já haviam solicitado ao TJGO a autorização para laborar no regime de teletrabalho, sendo que 98,7% responderam que nunca solicitaram (Figura 3).

Figura 3 - Servidores já haviam solicitado ao TJGO a autorização para laborar no regime de teletrabalho



Fonte: Mendes e Wander (2020, p. 12)

Dessa forma, com o advento da Pandemia da COVID-19, a prática do teletrabalho ou trabalho remoto foi forçosamente implementada em todo o PJGO,

durante a situação de calamidade, sendo regulamentada pela Resolução TJGO nº131/2020. Contudo, com a diminuição dos casos confirmados da COVID-19, foi determinado o retorno das atividades presenciais no âmbito do PJGO, assegurando o teletrabalho a alguns servidores (Decreto Judiciário nº2.437/2021)².

Destaca-se que, hoje, na CGJ, são três servidores efetivos em regime exclusivamente de teletrabalho, dois em razão de apresentarem deficiência atestada pela Junta Médica Oficial do PJGO e uma servidora que está cursando Mestrado em Brasília-DF, resguardados pela norma reguladora. Vale registrar que no âmbito do Tribunal de Justiça, ao todo, atualmente, são 725 (setecentos e vinte e cinco) servidores efetivos do quadro de pessoal, 189 (cento e oitenta e nove) nomeados em comissão e 21 (vinte e um) servidores cedidos de outros órgãos à disposição do TJGO em regime exclusivo de teletrabalho³.

As normativas que tratam do teletrabalho dos servidores no âmbito do TJGO, incluindo o órgão da Corregedoria-Geral da Justiça, são atos publicados pelo CNJ e também pelo próprio TJGO e podem ser acessados no site do CNJ e do TJGO (Quadro 9).

Quadro 9 - Atos publicados pelo CNJ e também pelo próprio TJGO.

Ato	Ano	Descrição
Resolução CNJ nº 227	2016	regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário Nacional, https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf
Resolução TJGO nº 175	2021	dispõe sobre o regime de Teletrabalho para servidoras e servidores no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, http://tjdocs2.apps.tjgo.jus.br/documentos/644319
Resolução TJGO nº 222	2023	Dispõe sobre o regime de teletrabalho para magistrados e magistradas no âmbito do primeiro e segundo grau de jurisdição do PJGO, https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/667900
Resolução TJGO nº 223	2023	Dispõe sobre o regime de Teletrabalho para servidoras e servidores no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, http://tjdocs2.apps.tjgo.jus.br/documentos/667884

Houve também adequações no site do TJGO para incluir Faqs, ou seja, questionários com perguntas frequentes e links para auxiliar os servidores, inclusive sobre a normatização do teletrabalho. A área de Recursos Humanos é a unidade responsável por apreciar os pedidos de atuação em regime de teletrabalho formulados por servidores (as), cujos nomes serão a ela encaminhados pelo gestor

² Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/605797>

³ Disponível em: <https://gestaodepessoas.tjgo.jus.br/transparencia/teletrabalho>

da unidade ou pelo chefe imediato, nos termos do Decreto Judiciário TJGO nº 863/2023 e do art. 9º, caput, da Resolução nº 175/2021, alterada pela Resolução TJGO Nº223/2023.

4.3 Identificação das unidades da CGJ em relação à rotina de teletrabalho

A – Seleção para o Teletrabalho

Quadro 10 - Antes da edição de ato regulamentador - Seleção para o Teletrabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Seleção para o teletrabalho	Informal	A manifestação de interesse dos servidores em atuar no teletrabalho era verbal e informal, direcionada ao superior. O grupo de portadores de comorbidades ou de idade superior a 60 anos tinha prioridade.

Quadro 11 - Após a edição de ato regulamentador - Seleção para o Teletrabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Seleção para o teletrabalho	Formal	A manifestação de interesse dos servidores em atuar no teletrabalho passou a ser formal. A solicitação ao superior será submetida à Administração. Além do grupo de portadores de comorbidades ou de idade superior a 60 anos, que tinha prioridade, havia critérios formais estabelecidos em norma. O limite máximo de servidores do quadro permanente em regime de teletrabalho não pode ultrapassar 30% dos ativos; servidores com deficiência ou que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência atestada pela Junta Médica, como as gestantes, lactantes, terão prioridade na concessão do teletrabalho; não terão direito ao teletrabalho os servidores que estiverem no primeiro ano do estágio probatório; que apresentem contra-indicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica, e que tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação ao teletrabalho.

Nos relatos dos entrevistados encontram-se os seguintes exemplos:

Entrevistada 1 - Eu tenho uma servidora que permanece no regime de teletrabalho, porque ela faz Mestrado.

Entrevistado 4 - Havia a possibilidade, porém, na prática, eu não conhecia nenhum caso. Já tinha uma Resolução que tratava do teletrabalho.

Entrevistado 5 - Quando foi implementado o primeiro período de teletrabalho, em março de 2020, foi um susto. Fomos pegos de surpresa, sem dúvida nenhuma. Então, tivemos que nos adaptar ao regime de teletrabalho de uma hora para outra. Não tínhamos muita preparação,

orientação, não tínhamos uma regulamentação e diretrizes básicas a respeito de como fazer. Atualmente temos um servidor que, por questão de saúde, postulou a possibilidade de ficar em teletrabalho e foi autorizado pela Administração.

Entrevistado 6 – Na verdade, o principal critério utilizado no pós pandemia e atualmente em vigor é a Resolução nº 223 de 2023, que estabelece os critérios de prioridade para o teletrabalho, não devendo ultrapassar a 30% da força de mão de obra dos trabalhadores do Judiciário.

Entrevistado 9 - Com a pandemia o teletrabalho foi praticamente imposto ao servidor. Mas, no início, todos que tiveram que trabalhar online.

Entrevistado 10 - Até já havia uma Resolução regulamentando o teletrabalho. Mas, onde eu trabalhei não tinha sido adotado esse regime de trabalho. Quando veio a pandemia e nos vimos forçados a adotar o teletrabalho, foi 100% da equipe. Somente após, já com o tempo, quando surgiram as vacinas, alguns foram retornando ao trabalho presencial: aqueles que se vacinaram ou aqueles que não estavam naquela faixa etária de risco ou com alguma morbidade.

De acordo com os depoimentos dos servidores da CGJ, no primeiro momento não houve seleção ou critérios para a implantação do teletrabalho na CGJ, à vista de que sua instituição foi compulsória, advinda da decretação da Pandemia da COVID-19.

Embora seja imprescindível que a Organização mapeie as competências apresentadas na rotina diária da instituição, no intuito de aperfeiçoar e capacitar, identificar lacunas nos conhecimentos específicos quanto ao desempenho dos servidores públicos, com a finalidade impulsionar à colaboração essencial ao alcance da prestação do serviço com excelência à sociedade, como aponta Rodrigues *et al*, (2022), a Corregedoria-Geral da Justiça buscou mecanismos para superar a nova forma de trabalho.

Após algum tempo, com o surgimento das vacinas, como não havia regulamentação específica para o exercício do teletrabalho, os servidores da Corregedoria-Geral da Justiça que manifestassem interesse em permanecer no teletrabalho faziam um pedido verbal ao Corregedor-Geral da Justiça e a seus gestores e lhes era concedida a solicitação. Alguns servidores que faziam parte do grupo de portadores de comorbidades ou mesmo de idade superior a 60 anos, segundo orientação das autoridades da saúde mundial, podiam permanecer no regime de teletrabalho. Outros servidores preferiam o trabalho no regime presencial e foram autorizados a voltar, sendo que os gestores fizeram escalas de trabalho para a organização do trabalho.

Com a edição de atos Regulamentadores (Resoluções nº 175/2021 e nº 223/2023), foram estabelecidos critérios mais objetivos para o teletrabalho, ressaltando a impossibilidade de ultrapassar 30% da força da mão de obra de trabalhadores ativos do órgão, bem como ter uma produtividade acima da média diária; preferências por pessoas que estão afastadas por comorbidades ou por cuidarem de familiares.

Os gestores relataram que atualmente na CGJ, em conformidade com as mencionadas resoluções e o plano de trabalho, há três servidores autorizados ao teletrabalho, sendo dois por motivo de comorbidades preexistentes e uma servidora que está cursando Mestrado em outra cidade. Tais servidores solicitaram o benefício via processo administrativo, que foram analisados, deliberados e autorizados pela Administração do Tribunal de Justiça, com anotação em seu dossiê funcional.

Selecionar, de modo efetivo, servidores para o teletrabalho não é tarefa fácil, como salientam Rohm e Lopes (2015), especialmente na nova realidade instaurada pelo cenário da pandemia. Afirmam ainda que é indispensável estabelecer previamente elementos necessários que envolvam a execução de tarefas, como métodos, relatórios, entregas, indicadores etc., bem como a necessidade de habilidades e competências específicas.

Com a implementação do teletrabalho que visa propiciar agilidade e qualidade ao serviço, com aplicações de inovações tecnológicas voltadas ao campo de competências de pessoas, surge a questão do aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais das pessoas envolvidas. O desenvolvimento dessas competências contribui para que as organizações cumpram com o seu propósito, focando-se no desempenho, na mobilização contextualizada dos recursos e na colaboração do trabalho para o alcance dos resultados (Fleury; Fleury, 2001).

Prescreve a Resolução TJGO n. 223/2023 que, para a concessão do teletrabalho, o percentual de servidores não pode ultrapassar 30% dos servidores ativos; deve ser apresentado um plano de trabalho; a produtividade deve ser maior que a média do trabalho presencial; a solicitação ao superior será submetida à Administração.

B – Distribuição do trabalho

Quadro 12 - Antes da edição de ato regulamentador - Distribuição do trabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Distribuição do Trabalho	Igualitária	-Distribuição igualitária entre os servidores da unidade, geralmente exercida por um servidor específico. -Durante o teletrabalho houve a continuidade da distribuição do serviço conforme critérios do trabalho presencial que era a distribuição de processos de forma equitativa entre servidores e controle por meio do cumprimento dos atos.

Quadro 13 - Após a edição de ato regulamentador - Distribuição do trabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Distribuição do Trabalho	Igualitária com critérios de produtividade	-Distribuição do serviço de forma igualitária, mas o teletrabalhador deve produzir acima da média produzida no trabalho presencial. -No caso de atividades mais complexas ou atos não passíveis de contabilização objetiva, usa-se critério qualitativo, atestado ou não pela chefia imediata.

Verificam-se alguns exemplos abaixo:

Entrevistado 3 - No período do teletrabalho não tivemos critérios diferenciados para a distribuição do serviço. No nosso caso, que são manifestações em processos, não houve diferenciação por ser no regime de teletrabalho, uma vez que o teletrabalho foi imposto como forma da continuidade da atuação de todos os servidores.

Entrevistado 6 - Distribuição de atividades por produtividade. Provimento 61 estabelece produtividade mínima para os teletrabalhadores das equipes técnicas (multifuncionais).

Entrevistado 7 - Continuou da mesma forma a distribuição do trabalho. A pessoa tinha que ter produção.

Entrevistado 8 - Durante a pandemia nós utilizamos os mesmos critérios de antes e depois, distribuimos os processos de forma equitativa entre servidores e controlamos através do cumprimento dos atos.

Entrevistado 9 - No início, todos tiveram que trabalhar online. Após, a produtividade acima da média no trabalho presencial era um critério e conforme alguns outros definidos pela Resolução.

Entrevistado 10 - A distribuição das atividades da equipe durante o teletrabalho continuou da mesma forma que era feito no regime presencial. Existia uma pessoa específica para fazer a distribuição no nosso caso de processos administrativos para a equipe.

A distribuição do trabalho e atividades, durante o teletrabalho compulsório, continuou a ser efetuada da mesma forma que era realizada na execução do trabalho no regime presencial, em razão de que os gestores da CGJ/GO não tinham experiência com o regime do teletrabalho. Não havia também orientação da Administração, nem um planejamento estratégico pronto para a continuidade da prestação do serviço. As unidades que trabalham com produtividade em processos, os distribuíam de forma igualitária entre os servidores da unidade. Aqueles servidores que tiveram dificuldades para a execução do trabalho no teletrabalho buscavam auxílio em outros servidores que tinham mais conhecimento do sistema eletrônico. A unidade da CGJ, que atende ao jurisdicionado, ao público geral, aos servidores, aos magistrados, tinha o compromisso de atender a todas as demandas diariamente.

Oliveira e Pantoja (2020) nos ensinam que, para a execução efetiva do teletrabalho, é preciso que a Administração organize seu planejamento de gestão de pessoas nas diretrizes dos níveis individual, organizacional e social. Na mesma linha, os autores Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) completam que as atividades da instituição devem ser além de bem planejadas, integradas à cultura organizacional, às tecnologias e estruturas de suportes no desempenho das funções.

Contudo, a compulsoriedade do teletrabalho na instituição não permitiu houvesse um planejamento específico para a distribuição do trabalho naquele primeiro momento, depreendendo-se dos relatos que os gestores continuaram as práticas exercidas durante o trabalho presencial, visando a manutenção da produtividade e, se possível, o aumento.

C. Teletrabalho em cidade diversa da sede de CGJ

Quadro 14 - Antes da implantação do teletrabalho e de edição de ato regulamentador - Teletrabalho em cidade diversa da sede de CGJ

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Teletrabalho em cidade diversa da sede da CGJ	Impossibilidade	-Não havia a possibilidade da prestação de serviço fora da sede da CGJ.

Quadro 15 - Durante o teletrabalho compulsório - Teletrabalho em cidade diversa da sede de CGJ

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Teletrabalho em cidade diversa da sede da CGJ	Pedido Informal	-A solicitação era feita ao superior hierárquico e era possível a execução em cidade diversa da sede da CGJ.

Quadro 16 - Após edição de ato regulamentador - Teletrabalho em cidade diversa da sede de CGJ

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Teletrabalho em cidade diversa da sede da CGJ	Pedido Formal	-A solicitação é feita de maneira formal para o gestor da unidade ou chefe imediato, de acordo com condições estabelecidas: -O teletrabalho não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação, nem embaraçar o direito ao tempo livre; formalização em plano de trabalho constando a descrição das atividades a serem desempenhadas; as metas a serem alcançadas; a periodicidade em que deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades; o cronograma de reuniões (virtual ou presencial) com a chefia imediata, para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas; o prazo em que estará sujeito ao regime de teletrabalho, o que não poderá ultrapassar o período de 24 meses sem que haja renovação expressa; o desempenho de atividades pode ser prestado no exterior, desde que no interesse da Administração.

Seguem alguns exemplos advindos dos relatos:

-Entrevistado 3 - Durante a pandemia sim, e como temos servidores que moram em outras cidades, eles foram para suas casas e deram continuidade ao serviço, trabalhando de casa.

-Entrevistado 7 - Muitas pessoas estavam com dificuldades, família longe, e assim, como conseguiam fazer o trabalho normalmente como se estivessem aqui. Assim, não houve nenhum prejuízo para a instituição.

-Entrevistado 10 - Eu como gestor observei que era indiferente trabalhar de Goiânia ou outra cidade. Como o regime de trabalho é realizado de forma distante, não fazia diferença se fosse aqui ou em outra localidade. Desde que a pessoa estivesse disposta para se deslocar para a sede em razão de algum serviço. Àquela pessoa que tinha um vínculo familiar ou outro vínculo com outro município, outra localidade afastada da Corregedoria, foi possibilitado sim.

A possibilidade de o teletrabalho ser executado pelos servidores que tinham residência principal em cidade diversa da sede da CGJ foi concedida e facilitou a prestação do serviço. Muitos precisavam de apoio ou mesmo apoiar seus familiares

durante o período pandêmico. Essa concessão da Administração, mesmo sem critérios específicos, não prejudicou a produtividade do servidor.

O conceito de teletrabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT), não faz diferenciação quanto ao local em que é realizado o trabalho remoto, definindo-o como forma de trabalho realizado em ambiente distante do escritório central ou do centro de produção e com o emprego de novas tecnologias de comunicação. A OIT reconhece e conceitua o teletrabalho como “uma modalidade de trabalho que se realiza com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação (Telemática) em local fora dos escritórios centrais ou das instalações de produção do empregador, tendo como objetivo a transformação das relações entre os indivíduos e a organização social” (Convenção nº 177/1996).

Os autores Tachizawa e Mello (2003) conceituam o teletrabalho não fazendo distinções entre o trabalho realizado no domicílio do empregado ou fora dele, referindo-se ao exercício de atividade periódica fora da sede da empresa, em casa ou em outro lugar intermediário de trabalho.

Um aspecto salientado por Serra (2010) diz respeito ao favorecimento às organizações da descentralização de operações dos escritórios e indústrias e também que busquem direta ou indiretamente economia de espaço e de energia em suas sedes. A presença da organização pode ser ampliada com a adoção do teletrabalho à vista que integra trabalhadores que estejam em regiões distanciadas dos escritórios e fábricas ou mesmo os trabalhadores que necessitem de deslocamento; também é importante para que áreas distantes sejam consideradas, antes ignoradas no mercado de trabalho tendo em vista sua distância geográfica (Rodrigues, 2011).

O CNJ regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário Nacional, definindo-o como modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos. O Poder Judiciário do Estado de Goiás também seguiu o emprego teórico sinônimo de “teletrabalho” e “*home office*”, preceituado pelos normativos no CNJ, regulamentando a modalidade de teletrabalho como modalidade de trabalho realizada remotamente, de forma integral ou parcial, com a utilização de recursos tecnológicos (Resolução CNJ nº 227/2016, Resolução TJGO nº 175/2021).

Após o período pandêmico, o TJGO editou a Resolução TJGO nº 223/2023, alterando a Resolução n. 175/2021, que dispõe sobre o regime do Teletrabalho para

servidoras e servidores. As alterações implantadas incluem a determinação de anotação no dossiê funcional do teletrabalhador acerca da concessão do novo regime; o chefe imediato deve comunicar o interesse do teletrabalho à Presidência do órgão, que analisará o pedido; define o limite máximo em 30% de servidores no teletrabalho para cada unidade do órgão; permite o teletrabalho quando, por reforma, calamidade pública ou motivo de força maior, não for possível o acesso às instalações físicas.

Alguns critérios foram ratificados pela nova Resolução, tais como: a necessidade de formalização em plano de trabalho constando a descrição das atividades a serem desempenhadas; as metas a serem alcançadas; a periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades; o cronograma de reuniões (virtual ou presencial) com a chefia imediata, para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas; o prazo em que o servidor estará sujeito ao regime de teletrabalho, o que não poderá ultrapassar o período de 24 (vinte e quatro) meses sem que haja renovação expressa e que o desempenho de atividades pode ser prestado no exterior, desde que no interesse da Administração.

D - Controle do trabalho

Quadro 17 - Antes da implantação do teletrabalho e de edição de ato regulamentador - Controle do trabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Controle do Trabalho	Pela frequência	-O controle era feito por horário trabalhado.

Quadro 18 - Durante o teletrabalho compulsório, sem edição de ato regulamentador - Controle do trabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Controle do Trabalho	Pela produtividade	-Realizado por produtividade, por demanda entregue, por disponibilidade para participar das reuniões virtuais.

Quadro 19 - Após edição de ato regulamentador - Controle do trabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Controle do Trabalho	Pela frequência e produtividade	-A concessão do exercício do teletrabalho ocorre conforme os critérios estabelecidos, tais como: o gestor deve definir as atividades a serem exercidas no teletrabalho; o teletrabalhador deve cumprir as metas

		estabelecidas; o gestor deve avaliar a qualidade do trabalho apresentado; o teletrabalhador deve comparecer ao local de trabalho periodicamente e sempre que necessário; participar das reuniões virtuais. Alcançar as metas equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho. Caso não alcance as metas, o servidor deverá fazer compensação de horário presencialmente.
--	--	--

Veamos alguns exemplos dos relatos:

-Entrevistado 1 - O controle era feito por produtividade, do quantitativo de processos distribuídos, pelo trabalho entregue, da correção desse trabalho, que é basicamente o critério usado no trabalho presencial.

-Entrevistado 4 - Não tinha controle de horário. O controle era da demanda. Ganho produtivo muito grande é você exigir produção, demanda de produção, ao invés de carga horária. Acompanhar o atendimento das demandas. Eu tinha uma escala de horário para a equipe. Precisavam estar disponíveis naquele período. Era uma situação obrigatória.

-Entrevistado 5 - O servidor da minha unidade tem ficado à disposição quase que ininterruptamente para mim. Eu não procuro o servidor fora do horário de expediente. Obedeço o cumprimento do horário do servidor. Controle de horário é por demanda.

-Entrevistado 8 - São distribuídos processos para os servidores em dois turnos, podendo controlar o horário trabalhado.

-Entrevistado 9 - controle por períodos em que se realizavam reuniões. Fiscalizar além da produtividade, o período trabalhado por suas equipes.

-Entrevistado 10 - Foi um ponto onde nós pecamos, porque, por não haver uma pré determinação de horário, de controle, algumas pessoas da equipe fiquei sabendo que estavam trabalhando muito aquém do que era previsto legalmente e outras pessoas trabalhavam muito mais que era previsto. Ficou essa desigualdade. Tentamos controlar por produtividade. Mas não era fácil.

Os autores Grisci, Cardoso (2014) ressaltam que a flexibilização das relações proporcionada pelo teletrabalho e o uso de tecnologias aumentam o controle da organização sobre os indivíduos. Ao declararem que o funcionário em teletrabalho precisa ser autônomo, disciplinado, confiável e proativo, entre outros pontos de comportamento, os empregados são mantidos subordinados às demandas das empresas. No processo de contratação das pessoas com competências e capacidades diferenciadas em relação a outros funcionários, eles acabam sendo dominados por esse posicionamento da organização para além da jornada de trabalho, o que os leva a se dedicar ainda mais ao trabalho para corresponder a uma suposta competência que lhes foi outorgada pela organização.

Dessa forma, a tendência é aumentar a produtividade, resultado benéfico para a organização, à vista de que o funcionário tem foco nas funções a ele atribuídas e que não sofre intromissão ou influência direta proveniente de colegas de trabalho.

Uma das perspectivas determinantes do teletrabalho é a adequação das lideranças a esse regime de trabalho. De um lado, é apontada pelos estudos a maior produtividade do funcionário em teletrabalho nas tarefas que ele tenha controle, autonomia e responsabilidade, por outro, há estudos que apontam maior produtividade em tarefas repetitivas (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007).

Segundo Oliveira e Pantoja (2020), existem muitos desafios e oportunidades para melhorar o teletrabalho, em razão das mudanças relevantes por ele trazidas no que diz respeito à necessidade de revisão de políticas, processos, diretrizes e rotina de trabalho, e também os desafios relacionados à infraestrutura tecnológica e, sobretudo, à gestão de pessoas.

A Resolução TJGO nº 223/2023 estabelece diretrizes aos gestores para o controle do trabalho do teletrabalhador: assegurar a atuação presencial diária de, no mínimo, 70% dos servidores do quadro em efetivo exercício e em condições normais de trabalho; deve acompanhar, mensalmente, o trabalho do teletrabalhador; monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado; estabelecer prévia organização sobre formas de comunicação e horários de disponibilidade a serem utilizados como regra, de modo a garantir o direito à desconexão, o respeito aos períodos de repouso, observando-se a respectiva jornada de trabalho, necessários à recuperação biológica, à proteção da intimidade e da privacidade e à convivência social.

E - Custos para a instituição

Quadro 20 - Antes do teletrabalho compulsório - Custos para a instituição

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Custos para a Instituição	Mensuração de custos não compreendida no contexto do teletrabalho	-Os planos de trabalho contemplavam os custos de forma genérica. -Os dados referentes a custos da Administração eram pouco divulgados.

Quadro 21 - Durante o teletrabalho compulsório - Custos para a instituição

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Custos para a Instituição	Passa-se a compreender a mensuração de custos no contexto do teletrabalho	-Os custos que tiveram redução no período do teletrabalho compulsório pertenciam à estrutura física da Instituição e à readequação de postos terceirizados, tais como: racionalização na distribuição de matérias de consumo e de expediente e contingenciamento de aquisições; do consumo de água, energia elétrica, telefonia e serviços de postagem; suspensão do início de novas obras e reformas e locação de novos imóveis para o funcionamento de unidades; limitação do gasto com combustível a 70% do valor realizado no mesmo período do exercício de 2019; suspensão das viagens aéreas e rodoviárias e as empreendidas com veículos oficiais; suspensão da concessão de diárias e ajuda de custo a magistrados, servidores e colaboradores; reavaliação do contrato de estágio, com a adoção de medidas imediatas de contingenciamento; suspensão de reajustes, repactuações e aditivos contratuais que acarretassem aumento de despesas; redução e revisão de todos os contratos, inclusive o de vigilância, buscando a redução linear em percentual estimado em 25% para início de negociações; readequação da modalidade de cálculo por agrupamento, atualmente prevista para a indenização das locomoções dos oficiais de justiça, decorrentes do cumprimento de mandados em processo da justiça gratuita.

Seguem alguns exemplos:

-Entrevistado 2 - Que eu me lembre teve sim. Inclusive eu me lembro muito bem que houve a expedição de um decreto de contingenciamento, até dispunha nesse decreto que foram negadas algumas viagens, por conta de diminuir custos do Tribunal. Economia. Essa é a palavra.

-Entrevistado 5 - A gente pode afirmar que houve redução de custos, sim, com relação, principalmente, aos custos de manutenção da estrutura predial (energia elétrica, custo de água, vigilância, porque o prédio foi fechado quando estivemos em teletrabalho em tempo integral, exigindo, assim, uma estrutura de vigilância menor. Podemos dizer também a questão de lanche, água potável para consumo, café, despesas com terceirizados: garçons, serviços de limpeza, produtos de limpeza, tudo isso impacta nesse custo aí, sem contar também a questão de veículos, combustível, manutenção de veículos, porque a frota de veículos do Tribunal ficou toda parada.

-Entrevistado 8 - Não posso afirmar com certeza, mas o que nós sabemos é que reduziu: energia elétrica, os insumos: (como café, por exemplo, material de limpeza), porque a maioria, grande parte dos servidores estava em teletrabalho”.

-Entrevistado 9 - Sim. Custos com água, energia, empresa terceirizada (de limpeza, por exemplo).

- Entrevistado 10 - Foram divulgadas notícias que realmente houve uma redução muito boa nas despesas. Com água, com telefone, com combustível, eletricidade e até mesmo com lanches. Houve redução substancial nas despesas no PJGO nessa época.

O Tribunal de Justiça expediu ato de contingenciamento de despesas em razão da pandemia decretada. Após algum tempo, no decorrer da pandemia e do teletrabalho compulsório, divulgou notícias de redução nas despesas da instituição durante certo período.

O Decreto Judiciário TJGO nº 767/2020 cria o Plano de Contingenciamento de Despesas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, com o objetivo de promover ações que reduzam gastos públicos e resultem em economia para a instituição. Foi determinada a racionalização na distribuição de matérias de consumo e expediente, do consumo de água, energia elétrica, telefonia (fixa e móvel) e serviços de postagem, suspensão de locação de novos imóveis, de novas obras e reformas, limitação do gasto com combustível a 70 % (setenta por cento) do valor realizado em 2019, suspensão de viagens aéreas e rodoviárias, a concessão de diárias, reavaliação do contrato de estágio, vedação de abertura de concurso, entre outras.

Muito embora não tenha havido uma ampla divulgação acerca da redução de custo para a instituição, os gestores noticiaram alguns casos. As mais citadas foram a redução com despesas com a manutenção predial, os veículos, com funcionários terceirizados. Também com relação a viagens, pagamento de diárias a servidores, houve uma grande economia em razão do teletrabalho. A redução aconteceu em razão de que 100% (cem por cento) dos servidores foram trabalhar em local diverso do prédio da CGJ/GO e do TJGO, e os prédios foram fechados.

Destaca-se as desvantagens para as organizações ao adotar o trabalho remoto. Como exemplo: estruturas organizacionais, aumento de despesa com equipamentos, seleção de funcionários, capacitação da liderança e incentivos (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007).

Green et al. (2017) destacam a ausência de políticas e de planejamento do teletrabalho. Os autores ressaltam que várias dificuldades podem potencializar os efeitos negativos dessa modalidade de trabalho, entre elas: a ausência de infraestrutura tecnológica adequada e de condições de trabalho, bem como a falta

de tempo para o treinamento adequado dos trabalhadores e gestores acerca da utilização das tecnologias necessárias e o gerenciamento de tempo e do teletrabalho. Embora tenha havido redução com despesas, ao TJGO foi necessário um incremento nos equipamentos de informática, para a implantação de novas tecnologias.

F – Custos para os servidores

Quadro 22 - Antes do teletrabalho compulsório - Custos para os servidores

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Custos para o servidor	Mensuração de custos não contemplada no contexto do teletrabalho	-Não constavam nos Planos de Trabalho os custos para o servidor. -Os dados referentes a custos para o servidor não eram divulgados.

Quadro 23 - Durante o teletrabalho compulsório - Custos para os servidores

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Custos para o servidor	Mensuração de custos não contemplada no contexto do teletrabalho	-Redução de despesas pessoais e economia de tempo. -Embora não contemplados nos Planos de Trabalho, tanto a Administração quanto o próprio servidor reconhecem que ocorreu real redução de despesas, especialmente, de deslocamento, vestuário e alimentação.

Vejamos alguns exemplos:

Entrevistado 2 - Foi perceptível a redução de custo aos servidores durante o teletrabalho compulsório, principalmente com relação a desnecessidade de deslocamento para o ambiente físico de trabalho. Não se esquecendo do tempo, que, como cediço, tem valor econômico, por força da teoria do desvio produtivo, foi evidente a economia de combustível para deslocamento, assim como do consumo de energia, haja vista a diminuição de uso do ferro de passar roupa, por conta do desuso de roupas específicas. No particular, foram muito nítidas estas noções de economia no âmbito domiciliar.

Entrevistado 8 - Acredito que houve redução de custos para os servidores. Redução de custos com combustível, alimentação, considerando que comer fora tem um custo maior.

-Entrevistado 9 - Durante o regime compulsório de teletrabalho, apesar de um aumento no consumo de energia elétrica nas residências dos servidores, houve considerável redução de custos, devido à desnecessidade de deslocamento até o trabalho, o que gerou redução de despesa com combustível, alimentação e vestuário.

A execução efetiva do teletrabalho demonstra vantagens alcançadas pelo indivíduo, segundo os estudos apresentados na fundamentação teórica deste trabalho. Como exemplo: a melhoria da qualidade de vida, a flexibilidade de horário, a redução do tempo e dos custos com deslocamento, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior autonomia para gerenciar o trabalho e o aumento da produtividade, conforme ressaltam Oliveira e Pantoja (2020). Afirmam ainda que existem boas razões para se aderir ao teletrabalho, inclusive no poder público. O fato do servidor ficar improdutivo durante o percurso de casa para o trabalho, entre outras eventualidades, é uma boa razão para se adotar o teletrabalho.

Para o exercício do teletrabalho na CGJ, foi necessária aos teletrabalhadores a adequação dos espaços residenciais ao ambiente de trabalho, a compra de equipamentos e serviços, bem como a adaptação às novas rotinas e processos de trabalho. Assim como os servidores, as organizações também precisaram se adequar à nova forma de gestão de pessoas e seus meios tecnológicos. Essas mudanças demandaram canais de comunicação mais eficientes e sistemas de informação mais robustos. Tudo isso tem demandado suporte organizacional diferente do que era utilizado, bem como competências e habilidades pessoais de seus gestores para conduzirem esse processo transitório de trabalho (Losekann; Mourão, 2020).

G – Visão a respeito do teletrabalho

Quadro 24 - Antes do teletrabalho compulsório - Visão a respeito do teletrabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Visão a respeito do teletrabalho	Preconceituosa	-Considera que para o trabalho ser efetivo é necessário o contato presencial entre os servidores. -Privilegia o controle gerencial e a melhoria da produtividade.

Quadro 25 - Após o teletrabalho compulsório - Visão a respeito do teletrabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Visão a respeito do teletrabalho	Impactada pelas mudanças	-Enfrenta processos desafiadores na organização do trabalho diante das mudanças advindas do novo formato de trabalho, que poderão impactar na visão que a organização e seus servidores possuem sobre teletrabalho.

Verificam-se os seguintes exemplos:

-Entrevistado 2 - Infelizmente a nossa cultura é clássica, então eu vejo que ainda as pessoas têm essa necessidade que o contato seja mais próximo para que se interajam. Essa é a dificuldade que eu acho. Essa cultura que nós temos ainda: arraigada. Mas as coisas estão caminhando para que seja modernizada essa forma de interação entre colegas.

-Entrevistado 4 - O funcionamento do teletrabalho depende do tipo de trabalho a ser realizado e do perfil da pessoa. Então, se o gestor não tem essas pessoas com os perfis adequados para o trabalho que precisa ser feito de forma presencial e o trabalho que é interessante que seja feito de forma remota, nós não conseguimos trabalhar e ter uma gestão a contento.

-Entrevistado 6 - O que é importante em teletrabalho ou presencialmente é o reconhecimento do trabalho do servidor, porque é triste a cultura organizacional que não reconhece as habilidades, que não reconhece o empenho, que não reconhece a manifestação do servidor em cooperar em determinadas situações. Então, para mim o plus seria o reconhecimento do indivíduo enquanto cidadão, enquanto trabalhador, enquanto cooperador da instituição. Eu percebo que ainda há um preconceito. São considerados preguiçosos. Eu já ouvi expressões como: vagabundo, que não quer vir para o trabalho.

-Entrevistado 9 – O teletrabalho ainda é visto com maus olhos no Poder Judiciário. Como se o servidor ou o Magistrado que estivesse em teletrabalho não estivesse prestando serviço a contento. Essa é a maior dificuldade que eu considero aqui no Poder Judiciário.

-Entrevistado 10 - Houve, na minha visão, uma mudança. Não drástica, mas houve mudança no sentido, pelo que eu sei, antes da pandemia, antes de adotarmos o teletrabalho, era um tanto unimaginável em alguns locais, alguns gabinetes, algumas áreas do Tribunal se adotar o teletrabalho. Eu já ouvi de gestores da época que de forma alguma ele adotaria o regime de teletrabalho. Isso antes da adoção do teletrabalho na pandemia. Inclusive eu já sabia que em outros Tribunais já se adotava o regime do teletrabalho. (...) Agora outros gestores não aceitavam, que não acreditavam que seria produtivo, ou seja, tinham seus pré julgamentos, alguma forma de não aceitar, tinham seus motivos. Quando veio a pandemia, viram-se obrigados. Hoje então a gente observa que é mais aceitável, admissível o teletrabalho, mesmo com aqueles gestores que não aceitavam. Hoje eles já admitem, mesmo que parcialmente. A tecnologia e o processo eletrônico facilitaram.

A implantação do teletrabalho na CGJ demonstrou que a visão a respeito do teletrabalhador do TJGO é ainda preconceituosa, conforme relato de gestores, o que torna a sua mudança difícil, lenta. Observa-se que o modelo tradicional de gestão de pessoas usado é o que privilegia o controle gerencial e a melhoria da produtividade, como os modelos propostos por Taylor e as funções de comando de Fayol. Os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos se baseavam nos conceitos na Teoria Clássica da Administração de Taylor e Fayol, que intentavam elevar a

produtividade dos funcionários em um menor tempo possível, entretanto, sem aumentar os custos de produção (Ferreira; Baêta, 2020).

Muito embora já exista o conceito de gestão estratégica de pessoas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Poder Judiciário, com a pretensão de alinhar as políticas de pessoal às estratégias organizacionais, a Administração ainda não conseguiu consolidar, no Judiciário, a prática da Política de Governança de Pessoas, de acordo com os objetivos institucionais pretendidos (Dec.Jud. nº 1.637/2020). Nesse sentido, propõe Dutra (2007) que a gestão de pessoas deve-se alinhar aos objetivos, valores e a missão institucional, e aos anseios das pessoas, para a legítima efetividade do trabalho da Administração.

H – Planejamento do trabalho

Quadro 26 - Antes do teletrabalho compulsório - Planejamento do trabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Planejamento do Trabalho	Geral	-Havia ato regulamentador da Administração mas não planejamento específico das unidades organizacionais (Resolução TJGO nº 98/2019)

Quadro 27 - Após o teletrabalho compulsório - Planejamento do trabalho

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Planejamento do Trabalho	Incremento da Produtividade e Qualidade, por meio de Política de Governança e Gestão de Pessoas. Tecnologia da Informação	-A gestão do teletrabalho no âmbito do PJGO será conduzida pela Presidência; -Os gestores devem gerenciar processos de trabalho de sua unidade, visando a execução ágil e eficaz de todas as etapas, com foco em resultados. Apresentado o plano de trabalho estabelecendo as atividades e as metas a serem alcançadas, o gestor deve acompanhar, mensalmente, o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho; monitorar o cumprimento de metas de desempenho estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado; apresentar cronograma de reuniões (virtual ou presencial), para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas.

Seguem alguns exemplos:

Entrevistado 3 - Não tive dificuldades no planejamento do trabalho, tendo em vista que continuamos a atuar como se estivéssemos no presencial.

Sempre voltado para a distribuição de processos, cumprimento de prazos, produtividade, quantitativo de processos manifestados.

Entrevistado 4 - Principal dificuldade no planejamento do trabalho era de separar meu ambiente de descanso de casa com o ambiente do trabalho. Envolve o planejamento porque está relacionado com o estabelecimento de rotina.

Entrevistado 5 - Essa questão é de organização. Se você tem o fluxo e o processo de trabalho com relação às rotinas internas bem definido, você consegue estabelecer com certa organização esse planejamento. De modo que o servidor que esteja em teletrabalho cumpra com suas obrigações profissionais e suas tarefas. Dificuldades no planejamento do trabalho no teletrabalho e no presencial são as mesmas. A dificuldade que pode efetivamente surgir no teletrabalho são os imprevistos. Distanciamento físico pode sim ser um empecilho na hora do imprevisto. Passa pelo contato frequente do teletrabalhador com seu superior hierárquico, para que isso possa fluir da melhor maneira possível. A comunicação é essencial. Temos ainda carências de qualificações, de aperfeiçoamento, cursos, capacitações voltados ao teletrabalho. Essa, por si só, já seria uma grande dificuldade na gestão de pessoas.

Entrevistado 6 - Com relação ao planejamento do trabalho, isso está intrinsecamente ligado com as competências de cada servidor, no meu entendimento. A questão da organização do tempo, organização do horário, organização de delimitar espaços, inclusive físicos na própria residência, onde ele vai executar o trabalho. As pessoas estavam misturando as atividades pessoais com as atividades profissionais, o que às vezes podia comprometer e acarretar uma sobrecarga no cotidiano profissional.

Entrevistado 10 - A dificuldade principal do planejamento de trabalho é a da distância. Talvez uma reunião, um contato que a gente tem pessoalmente com a equipe possa trazer mais frutos que um contato distante através de plataforma, de telefone. Deve haver um contato presencial, pelo menos às vezes. Estipular uma forma de encontro presencial. Percebemos que trabalhamos muito mais na época do teletrabalho. O número de serviço aumentou.

Os autores Green et al., (2017) destacam a ausência de políticas e de planejamento do teletrabalho e ressaltam que várias dificuldades podem potencializar os efeitos negativos dessa modalidade de trabalho, entre elas: a ausência de infraestrutura tecnológica adequada e de condições de trabalho, bem como a falta de tempo para o treinamento adequado dos trabalhadores e gestores acerca da utilização das tecnologias necessárias e o gerenciamento de tempo e do teletrabalho.

Houve uma mudança brusca nas características sociais do trabalho durante o período pandêmico ao exigir a intervenção tecnológica para as interações síncronas e assíncronas entre os servidores e seus superiores, tornando difícil o suporte social no trabalho, bem como uma série de modificações em sua rotina. É necessário que os trabalhadores demonstrem mais autonomia para planejar e decidir sobre o modo

de executar o trabalho e buscar apoio sempre através de meios digitais. A autonomia e o suporte social são previstos para uma vivência favorável de bem-estar e produtividade (Wang et al., 2021).

A Administração do PJGO instituiu a Política de Governança e Gestão de Pessoas (PGGP), considerando a necessidade de uma política interna que alinhe as principais diretrizes de Gestão de Pessoas aos objetivos do órgão, favorecendo o efetivo alcance dos seus indicadores estratégicos, considerando ainda que a capacidade de gerar bons resultados depende essencialmente da excelência e das competências de seus magistrados, servidores, gestores e colaboradores e que estas podem ser desenvolvidas e impulsionadas pela Política de Gestão de Pessoas, com a finalidade de estimular o desenvolvimento de servidores, bem como retê-los na organização por meio de ações de capacitação, valorização e melhoria contínua dos processos internos, das políticas e das ações de gestão de pessoas, de acordo com o disposto no Decreto Judiciário TJGO nº 1.637/2020 e nos Planejamentos Estratégicos.

I – Práticas de gestão de pessoas

Quadro 28 - Antes do teletrabalho compulsório - Práticas de gestão de pessoas

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Práticas de Gestão de Pessoas	Geral	-Planejamento Estratégico que não tratava de forma específica do teletrabalho.

Quadro 29 - Após o teletrabalho compulsório - Práticas de gestão de pessoas

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Práticas de Gestão de Pessoas	Novas diretrizes definidas	-A Administração do TJGO criou Comitê de Governança e Gestão de Pessoas e comitês e comissões do Subsistema de Governança e Gestão de Pessoas, para conduzir a Gestão de Pessoas no TJGO, garantindo ações e resultados, entre eles a gestão e a garantia das condições para a efetividade do teletrabalho e a promoção da gestão por competências. Contudo, até a presente data, poucas são as ações efetivas, por exemplo, favorecer, incentivar a capacitação dos servidores e gestores, de uma forma ampla e para todo o TJGO.

Vejamos alguns exemplos dos relatos:

Entrevistado 3 - Não tenho conhecimento se existe de fato uma política de valorização. O que eu sei que existe para o servidor em teletrabalho é justamente o contrário. O servidor que estiver em teletrabalho seria sobrecarregado com um percentual a mais de trabalho que um servidor que estivesse no presencial. Parece-me que o servidor seria penalizado.

-Entrevistado 4 - Dentro do teletrabalho é um ponto muito forte, se a pessoa está em teletrabalho, ela não é vista. Mas, se ela está trabalhando e trabalhando bem, o trabalho dela deve ser visto. Isso é papel do gestor trabalhar essa situação. A gestão de pessoas como um todo, a dificuldade do teletrabalho a princípio foi de comunicação, compatibilidade de horário, colegas que se adaptaram melhor num determinado horário. Se puder ser implementado o teletrabalho, devemos avaliar outras formas de fazer essa gestão de pessoas voltada para o teletrabalho. "O fato de você estar presencialmente é mais fácil para o gestor porque ele chega, conversa com um, conversa com outro. Chamar por uma ligação de vídeo, por whatsapp, o que dificulta a interação entre os colegas.

Entrevistado 6 - Os gestores podem contribuir motivando, estimulando, parabenizando especialmente quando se supera as metas, fazendo uma chamada, enviando uma mensagem, perguntando como está. É fazer esse acompanhamento de forma humanizada, de forma coerente, não coercitiva, mas para que a pessoa perceba que ele está sendo acompanhado, embora à distância.

O Decreto Judiciário TJGO n. 1.637/2020 instituiu a PGGP com a finalidade de estimular o desenvolvimento de servidores, bem como retê-los na organização por meio de ações de capacitação, valorização e melhoria do clima organizacional e do ambiente de trabalho, à vista da necessidade de uma política interna que alinhe as principais diretrizes de Gestão de Pessoas aos objetivos do Poder, favorecendo o efetivo alcance dos seus indicadores estratégicos.

Para isso, define diretrizes que devem ser observadas, tais como promover a valorização das pessoas e o reconhecimento de suas competências, conhecimentos, atitudes e habilidade; da transparência e a prestação de contas relativas a ações, atividades e resultados da gestão de pessoas; garantir o desenvolvimento da formação de profissionais de forma alinhada aos objetivos estratégicos e institucionais; assegurar que os líderes e gestores tenham habilidades, conhecimento e experiência necessários ao bom desempenho de suas funções; garantir o desenvolvimento da formação de profissionais; avaliar, direcionar e monitorar ações e resultados da gestão de pessoas, para assegurar a execução da estratégia; promover a qualidade de vida no trabalho com estímulo à prestação jurisdicional eficiente, com enfoque no bem-estar físico, psicológico, social e institucional; estimular o desenvolvimento de cultura institucional direcionada a resultados.

Os autores Santos e Corrêa (2022, p. 1) declararam que a gestão de recursos humanos no setor público fica fortalecida quando são geridas as capacidades, habilidades de adaptação e transformação para oferecer um serviço à sociedade, diminuindo erros, fraudes e desperdícios.

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001), o desenvolvimento das competências profissionais, direcionadas estrategicamente ao contingenciamento das demandas externas, exige do profissional de RH uma visão mais ampla e estratégica das diversas dinâmicas que se desenrolam nas relações de trabalho.

O Decreto Judiciário TJGO n. 4.659/2023 alterou o organograma da unidade de Recursos Humanos do Órgão, criando a Diretoria de Gestão de Pessoas, com fundamento na necessidade de aprimorar o desenvolvimento das atividades no âmbito das unidades administrativas, de modo a imprimir maior celeridade e dinâmica nas rotinas de trabalho. Porém, até a presente data, não foram divulgadas as ações práticas a serem alcançadas, incluindo para a devida gestão e garantia da efetividade do teletrabalho e gestão por competências. Dessa forma, verifica-se que o Órgão encontra-se na fase de estruturação de suas unidades para a implantação efetiva da Política de Governança e Gestão de Pessoas.

4.4 Identificação das competências individuais de servidores públicos da CGJ para a realização do teletrabalho

J – Conhecimentos

Quadro 30 - Antes do teletrabalho compulsório - Conhecimentos

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Conhecimentos	Domínio de novas tecnologias do tipo TICs Conhecer e alcançar as metas institucionais	-O processo eletrônico, já implementado desde 2006, exigia mais conhecimentos em tecnologia, bem como domínio do conteúdo das atribuições do cargo. -A Administração admite que o conhecimento é necessário ao bom desempenho das funções e ao alcance de resultados: saber as atividades a serem desempenhadas no teletrabalho; cumprir as metas com a qualidade exigida pela chefia imediata e pelo gestor da unidade; conhecer o cronograma de reuniões com a chefia imediata para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas.

Quadro 31 - Após o teletrabalho compulsório - Conhecimentos

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
----------------	----------------	-----------

Conhecimentos	Intensificação de domínio de novas tecnologias do tipo TICs Conhecer e alcançar as metas institucionais	-Aprimoramento das diretrizes de gestão de pessoas do órgão. -Nova visão de administração que passou a exigir elementos, como: conhecimento digital e das inovações tecnológicas, fundamentais ao exercício dos cargos do PJGO; como também maior domínio de conteúdo, procedimentos e das atribuições do cargo, bem como conhecimento mais amplo da estrutura organizacional do órgão; gestão do tempo, gestão do ambiente profissional e o do familiar.
---------------	--	--

Verificam-se os seguintes exemplos nas respostas provenientes da entrevista:

-Entrevistado 5 - Crescendo, procurando se qualificar. Isso não precisa ser determinado, ordenado. Pode partir do próprio servidor. O que pode acontecer também é o servidor querer se capacitar, se qualificar, e ter um gestor que ainda está parado no século passado, entendendo que a qualificação é perda de tempo. Não concorda que o servidor pare de trabalhar para fazer um curso. É uma via de mão dupla.

-Entrevistado 6 - Busca de conhecimentos pelas novas tecnologias, porque os sistemas vivem “mudando”, e também muita disciplina, porque eu percebo que tem acontecido às vezes que a pessoa fica deixando para depois e aí esse depois vai acumulando trabalho e a pessoa não consegue alcançar a produtividade almejada. Então, além dessa disciplina, deve estar sempre buscando atualização tecnológica. Competência essencial é ter minimamente domínio de tecnologias que são exigidas, o que muitas pessoas não estavam habilitadas. Vamos dar um exemplo: eu nunca tinha usado a plataforma zoom, até a pandemia e de repente todas as nossas reuniões passaram a ser através dessa plataforma zoom, e a gente teve que se adequar. Mas, quando a pessoa já tem um mínimo de conhecimento tecnológico, a gente cria atalhos, pede ajuda para os filhos, os netos. Há necessidade que a pessoa tenha abertura para aprender novos recursos, a utilizar novas ferramentas, e há uma oferta bem bacana da EJUG no que diz respeito a cursos auto instrucionais, que são disponibilizados, valiosíssimos e muito ricos, que cooperam para que a gente possa estar se atualizando.

-Entrevistado 8 - Primeiro, eu acho que ele precisa de conhecimento digital, do sistema e que muitas pessoas não têm porque às vezes o sistema muda constantemente, é atualizado.

-Entrevistado 10 - Primeiro para ele ser um teletrabalhador ele deve ter disciplina, ter disponível um ambiente de trabalho e familiar favorável. Seria bom que ele tivesse um conhecimento razoável, mediano, de tecnologia, porque embora tenha ajuda de suporte, auxílio do Tribunal, o servidor pode não ser auxiliado de forma imediata, deve aguardar, se deslocar até a sede para resolver. O conhecimento digital é fundamental. Outra situação é ter comunicação aberta com o chefe imediato. Boa comunicação.

A implantação compulsória do teletrabalho não possibilitou ao TJGO, no primeiro momento, desenvolver estratégia de gestão de pessoas, de modo adequado, ao exercício do teletrabalho. Ao servidor não foi proporcionado,

atempadamente, direcionamento para que ele pudesse ser desenvolvido nas capacitações básicas, e se adequar ao ambiente familiar.

De acordo com a autora Fleury (2001, p. 4) o “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social do indivíduo”, cuja linha amplia-se aos conceitos de Dutra (2007), que acrescenta aos elementos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes a questão do Espaço Ocupacional e de Entrega, podem ser observados nos relatos dos gestores da CGJ, durante o teletrabalho compulsório.

A entrega da prestação do serviço não foi prejudicada, mesmo com a deficiência de preparo dos servidores para o teletrabalho. Porém, quando o período do teletrabalho compulsório foi suspenso, a Administração não havia implementado uma gestão de pessoas específica, que pudesse valorizar o servidor por sua performance, ou mesmo, diagnosticar servidores que despontaram e ampliaram seu espaço ocupacional durante essa nova forma de trabalho.

Quanto ao Conhecimento, a implantação do processo eletrônico já exigia dos servidores mais domínio em sistema eletrônico e do conteúdo inerente ao trabalho. Durante o forçoso teletrabalho, acelerou-se o domínio de novas tecnologias, aliado a conteúdo, para mais efetividade no desempenho das funções, conforme relato dos gestores. Vale lembrar que Dutra (2007) assim considera o Conhecimento: saber o "quê", saber "o porquê" da Informação, sobre informação.

Os novos conceitos de competências adotados pelas organizações inovaram o perfil das instituições, que “buscam trazer respostas a certas questões, antes não pensadas ou não compreendidas”, a fim de que possam alcançar os objetivos traçados. Nesse sentido, o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar; integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social do indivíduo” (Dutra, 2007, p. 24) definem o dever dos gestores.

Segundo Dutra (2007), desenvolver competência nas diretrizes dos elementos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, é estruturá-los em conjunto com outros, como a entrega, a complexidade e o espaço ocupacional, e assim formar as estratégias de gestão de competências.

A Administração passou a apostar na qualificação de seus profissionais, de forma a conceder aos destinatários dos serviços públicos uma melhoria na

prestação de serviços, atendendo ao princípio constitucional da eficiência e, por conseguinte, possibilitando atender às demandas por serviços de maneira mais vantajosa para a Administração (Dec.nº 5.707/2006 – institui a PNDP).

Por meio da edição da Lei Federal nº 14.129/2021, foram estabelecidos princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública, constando entre eles o estímulo a ações educativas para qualificação dos servidores públicos para o uso das tecnologias digitais e para a inclusão digital da população.

Por meio do Decreto Judiciário TJGO nº 1.637/2020, a Administração do TJGO regulamentou a observação de linhas de ação para a efetivação da Política de Governança e Gestão de Pessoas, instituída no ano de 2020, entre elas a promoção de maneira planejada da capacitação continuada e o desenvolvimento profissional e gerencial de gestores e servidores. O gestor tem o papel de incentivar e orientar o processo de capacitação dos seus subordinados; a execução de programas de capacitação, em áreas de conhecimento relacionadas com as atividades que os servidores realizam e nas competências que se quer desenvolver e resultados a alcançar; bem como estruturar e fomentar a carreira no plano funcional, mediante políticas voltadas à capacitação e agregação de conhecimentos do servidor.

L – Habilidades

Quadro 32 - Antes do teletrabalho compulsório - Habilidades

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Habilidades	<p>Interação com a chefia/equipe</p> <p>Domínio do conteúdo</p> <p>Capacidade de cumprir metas estabelecidas</p>	<p>-Mesmo que houvesse ato regulamentador e o teletrabalho ainda não houvesse sido implantado, já exigia do servidor algumas habilidades relativas ao teletrabalho:</p> <p>-Interação com a chefia imediata e equipe de trabalho; apresentar um plano de trabalho individualizado constando a descrição das atividades a serem desempenhadas; ser capaz de, no mínimo, produzir as metas estabelecidas; preservar o convívio social e laboral, a cooperação, a integração, a participação do servidor em regime de teletrabalho nas atividades da unidade, não embarçar o direito ao tempo livre; acompanhar o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho, monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade</p>

		do trabalho apresentado.
--	--	--------------------------

Quadro 33 - Após o teletrabalho compulsório - Habilidades

Macrocategoria	Microcategorias	Definição
Habilidades	<p>Domínio do conteúdo e procedimentos</p> <p>Alcançar êxito nas situações diversas e inusitadas</p> <p>Gestão do tempo, do ambiente profissional e familiar</p> <p>Comunicação interativa com a chefia</p> <p>Estar sempre à disposição da Administração</p>	<p>-Aprimoramento das diretrizes de gestão de pessoas do órgão.</p> <p>-Nova visão de administração que passou a exigir elementos como: disciplina; competência digital; saber executar as atividades; saber lidar com situações diversas e inusitadas; saber interagir com o trabalho em equipe; gestão do tempo; gestão do ambiente profissional com o familiar; cumprir as metas estabelecidas; boa comunicação com o superior hierárquico; conhecer a estrutura organizacional do TJGO; estar sempre à disposição da Administração.</p>

No contexto, pode-se definir as Habilidades como o saber “como” fazer (técnica), saber executar as atividades, saber lidar com as situações diversas, ampliar espaços, saber organizar o trabalho em equipe, definem, de certo modo, a prestação do serviço com qualidade e efetividade (Dutra, 2007).

Os autores Santos e Corrêa (2022, p. 1) declararam que a gestão de recursos humanos no setor público fica fortalecida quando são geridas as capacidades, habilidades de adaptação e transformação para oferecer um serviço à sociedade, diminuindo erros, fraudes e desperdícios.

A Resolução TJGO nº 98/2019, primeiro ato que regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário goiano, embora não tenha sido implantado até a compulsoriedade do período pandêmico, já exigia habilidades do gestor e do servidor para essa forma de trabalho. As atribuições do gestor e chefe imediato incluem indicar, entre os servidores interessados, aqueles que atuariam em regime de teletrabalho, acompanhar o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho, monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado. As do servidor exigiam cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida, com a qualidade exigida pela chefia imediata e pelo gestor da unidade; atender às convocações sempre que for necessário à unidade ou à Administração; manter a chefia imediata informada acerca da evolução do trabalho e de eventuais dificuldades que possam atrasar ou prejudicar o seu andamento; cumprir no mínimo

um dia de trabalho presencial a cada período máximo de 30 (trinta) dias, a fim de reunir-se com a chefia imediata; providenciar, às suas expensas, as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho.

Os atos posteriores que regulamentam o teletrabalho ratificaram a maioria das condições e acrescentaram algumas para a concessão do teletrabalho. Como exemplo a apresentação do plano de trabalho individualizado, a obrigação de cumprir as metas de desempenho estabelecidas superior, no mínimo, 10% (dez por cento) à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão.

Dos relatos dos entrevistados, percebe-se que são necessárias habilidades aos teletrabalhadores não descritas nos atos normativos: ter conhecimento das atividades que lhe são atribuídas; dominar o conteúdo; os procedimentos; competência digital, disciplina; saber gerir o tempo profissional e o familiar; saber como agir nas situações inusitadas; ter boa comunicação com a chefia e com a instituição.

-Entrevistado 3 – Saber usar as tecnologias disponíveis para que ele possa trabalhar, exercer sua atividade fora daquele ambiente, ou seja, distante do ambiente físico, na casa dele ou onde lhe aprouver de forma que não haja nenhum comprometimento da atividade laboral. Para mim, a principal competência para o teletrabalho para que não haja comprometimento da atividade laboral é o servidor saber usar as tecnologias. Para ele ser um teletrabalhador ele deve ter disciplina, ter disponível um ambiente de trabalho e familiar favorável. Seria bom que ele tivesse um conhecimento razoável, mediano, de tecnologia. Primeira competência que o servidor deve ter é a com tecnologia. Saber usar as tecnologias.

-Entrevistado 4 - Deve ter autocobrança; ser conhecedora do trabalho que ela desenvolve; saber o que está fazendo; precisa ter autodisciplina; ter uma boa relação com o chefe, com o seu gestor, e ser organizada, para que ela possa desenvolver uma ótima atividade.

-Entrevistado 10 - Não são todas as pessoas que conseguem trabalhar dessa forma e produzir. Primeiro, o servidor deve fazer um autoexame para saber se ele realmente é adequada para o teletrabalho. Verificar se tem um ambiente adequado para trabalhar, se o ambiente da família colabora. Alguns servidores relataram que estavam com o psicológico abalado porque não conseguiam produzir por falta de condições ambientais em sua casa. Sentiam-se pressionados pela responsabilidade em cumprir sua função, mas não se viam capaz em razão do ambiente que eles viviam. Queriam alcançar resultados que não estavam alcançando no teletrabalho. Se não tiver condições propícias para o teletrabalho, melhor ficar no presencial.

M – Atitudes

Quadro 34 - Antes do teletrabalho compulsório - Atitudes

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Atitudes	<p>Providenciar estrutura adequada física e tecnológica</p> <p>Manter atualizados os sistemas institucionais</p> <p>Atender às convocações da Administração</p> <p>Compromisso em cumprir as metas</p>	<p>-Mesmo que houvesse ato regulamentador e o teletrabalho ainda não houvesse sido implantado, já se exigia do servidor algumas atitudes relativas ao teletrabalho, tais como:</p> <p>-Providenciar, às suas expensas, as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante o uso de equipamentos ergonômicos e adequados; manter atualizados os sistemas institucionais instalados nos equipamentos de trabalho; indicar o período em que deveria comparecer ao local do trabalho presencialmente; atender às convocações para comparecimento às dependências do órgão, sempre que houver necessidade; integrar-se com a equipe e obter outras informações necessárias; responsabilidade de cumprir as metas institucionais.</p> <p>-Cumprir diretamente as atividades, sendo vedada a utilização de terceiros, para cumprimento das metas estabelecidas;</p> <p>-Preservar o sigilo dos dados acessados de forma remota.</p>

Quadro 35 - Após o teletrabalho compulsório - Atitudes

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Atitudes	<p>Compromisso e obrigação de cumprir metas</p> <p>Comunicação interativa</p> <p>Resolver questões inusitadas</p> <p>Atender às convocações</p> <p>Perceber necessidade de desenvolver competências</p>	<p>-Aprimoramento das diretrizes de gestão de pessoas do órgão.</p> <p>-Nova visão de administração que passou a exigir elementos, como: observância ao cumprimento de metas estabelecidas; responsabilidade com as tarefas atribuídas; comparecimento obrigatório ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades, sempre que necessário; busca de desenvolvimento de competências por meio, por exemplo, de cursos oferecidos pela instituição – EJUG.</p> <p>-Comunicação aberta com o superior hierárquico/equipe; atitude para resolver questões inusitadas;</p> <p>-Atitude que integre o conjunto estruturador de competências com outros elementos: a entrega, a complexidade e o espaço ocupacional.</p>

Alerta Dutra (2007) que a finalidade da agregação de valores não é somente atingir metas, mas também buscar melhoras nos processos e na introdução de tecnologias, ampliar o nível de complexidade de atribuições e responsabilidades, e dar mais transparência e efetividade à gestão de pessoas, que deve ser alinhada à missão e valores da instituição.

Nesse sentido, a Atitude do saber "ser" e "conviver", querer fazer, ter identidade e determinação, assumir responsabilidades integra a competência quanto à entrega efetiva e de qualidade dos serviços prestados, segundo as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração.

Seguem alguns dos relatos dos entrevistados:

-Entrevistado – 3 Mas não podemos esquecer também que, em teletrabalho, o servidor deve ter uma postura proativa, uma postura de buscar, de aperfeiçoar enquanto profissional. Ou seja, depende muito da atitude do servidor. De sua proatividade em fazer parte da solução de eventuais problemas que surgem, sobretudo quanto a estrutura tecnológica. Hoje, o teletrabalho só é possível, quer dizer, é um pré-requisito para o servidor exercer o teletrabalho hoje estar familiarizado e saber lidar com tecnologia. Hoje, não tem como o servidor pedir o teletrabalho e me pedir uma máquina datilográfica para escrever. É incompatível. Por isso se exige do servidor que queira fazer o teletrabalho uma postura proativa, de atitude, de correr atrás, de buscar conhecimento, para saber lidar com as tecnologias. A instituição, por meio de suas equipes que prestaram apoio durante a pandemia e prestam até hoje, dá suporte ao servidor. A questão é de atitude do servidor e de proatividade. Não só ficar aguardando que a Administração faça tudo por ele. Deve correr atrás de se desenvolver, de melhorar suas competências: fazer um curso, assistir vídeos, ler livros, que deem as competências necessárias para desempenhar suas atividades. Hoje vivemos um período em que a Administração está muito profissional. Precisamos melhorar não só no regime presencial, mas em especial no de teletrabalho porque o servidor fica afastado do ambiente de trabalho. Proatividade do servidor, da busca de conhecimento de como realizar o teletrabalho.

-Entrevistado 5 - Crescendo, procurando se qualificar. Isso não precisa ser determinado, ordenado. Pode partir do próprio servidor. O que pode acontecer também é o servidor querer se capacitar, se qualificar, e ter um gestor que ainda está parado no século passado, entendendo que a qualificação é perda de tempo. Não concorda que o servidor pare de trabalhar para fazer um curso. É uma via de mão dupla.

-Entrevistado 6 - Necessário que haja empenho; engajamento pessoal por parte do servidor e que ele se aproprie das instruções que são fornecidas pela instituição. Há necessidade que a pessoa tenha abertura para aprender novos recursos, a utilizar novas ferramentas, cursos auto instrucionais que são disponibilizados, valiosíssimos e muito ricos, que cooperam para que a gente possa estar se atualizando.

-Entrevistado 9 - Proatividade e autocontrole, não é fácil o próprio servidor buscar isso. Então eu acho que ele tem que ter um respaldo tanto do seu gestor quanto da Administração de forma geral.

4.5 Identificação do processo de desenvolvimento das competências individuais de servidores públicos da CGJ necessárias para a realização do teletrabalho

N - Desenvolvimento de Competências

Quadro 36 - Antes do teletrabalho compulsório - Desenvolvimento de Competências

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Desenvolvimento de Competências	Desenvolvimento de competências já era diretriz dos objetivos institucionais	<p>-Embora houvesse ato regulamentador acerca de desenvolvimento de competências no TJGO, a Administração pouco investia em competências de servidores, como:</p> <p>-A oferta de cursos de aperfeiçoamento era bastante limitada pela instituição e sem critérios;</p> <p>-falta de oportunidades amplas ao servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;</p> <p>-Iniciativas de capacitação promovidas pelo órgão, para aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores, não eram práticas constantes de gestão de pessoas.</p> <p>-Citam-se, a exemplo, de ações de gestão de pessoas:</p> <p>-Estímulo à participação de servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional ao longo de sua vida funcional;</p> <p>-Instituição de gratificações pecuniárias de nível superior e de incentivo funcional por conclusão em curso de graduação, lato sensu e stricto sensu e ações de treinamento, às expensas do próprio servidor.</p>

Quadro 37 - Após o teletrabalho compulsório - Desenvolvimento de Competências

Macrocategoria	Microcategoria	Definição
Desenvolvimento de Competências	Inovação gradativa no desenvolvimento de competências de pessoas	<p>-Houve inovação, de modo gradativo, nas práticas e nos atos regulamentadores do desenvolvimento de competências, a saber:</p> <p>-A Administração determinou a obrigatoriedade de oferecimento de ações de capacitação pela EJUG;</p> <p>-Oportunizou, de forma ampla, inclusive com o apoio financeiro, a participação em cursos externos ofertados por instituições públicas ou privadas, desde que os requerimentos sejam</p>

		<p>encaminhados pelo superior hierárquico à Presidência, para análise do interesse institucional;</p> <p>-Os cursos de aperfeiçoamento ou eventos correlatos deverão, necessariamente, ter compatibilidade com as funções desempenhadas e com o plano de capacitação e formação permanente de servidores;</p> <p>-Ressalta a necessidade de coordenação e promoção da educação corporativa ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de servidores, conforme objetivos estratégicos da instituição.</p> <p>-Reconhece a necessidade de priorizar ações de desenvolvimento de competências.</p>
--	--	---

Vejamos alguns relatos:

-Entrevistado 3 - A instituição deve fomentar o treinamento, a capacitação, dar curso sobre a gerência do tempo para o servidor distinguir o que é a carga horária dele e o que é a vida pessoal, porque passa muito por essa melhora de qualidade de vida em teletrabalho. Algo que depende do servidor é procurar essa melhoria, não só pela instituição.

-Entrevistado 4 - Precisa ter autoconhecimento. Saber, dominar a atividade que está fazendo. Disponibilidade. Esse é o primeiro ponto: a comunicação precisa ser muito bem exercida. E segundo, é o próprio desenvolvimento das capacidades, dos conhecimentos, que é exigido em qualquer situação.

Entrevistado 6 - A questão da organização do tempo, organização do horário, organização de delimitar espaços, inclusive físicos na própria residência, onde ele vai executar o trabalho. Estabelecer um horário, estabelecer um local, colocar uma roupa de trabalho, calçar um sapato de trabalho, para que entre no clima de trabalho, embora seja um teletrabalho, porque se as pessoas que não conseguem se organizar assim fisicamente, elas têm mais dificuldade de organizar também as questões profissionais. As pessoas estavam misturando as atividades pessoais com as atividades profissionais, o que às vezes podia comprometer e acarretar uma sobrecarga no cotidiano profissional. Separar um tempo específico, se tiver um intervalo que esse intervalo não seja muito prolongado para não se perder ali das suas atividades.- A EJUG oferta cursos auto instrucionais. Nós ajudamos muita gente que não conhecia com cursos auto instrucionais. Necessário que haja empenho; engajamento pessoal por parte do servidor e que ele se aproprie das instruções que são fornecidas pela instituição. Antes de procurar um apoio tecnológico propriamente dito, procurar seus colegas de trabalho que prestam esse apoio. Tenho buscado auxílio o tempo todo. Acessar os recursos que são oferecidos pela instituição. Os servidores encontram dificuldades, às vezes ficam tímidos nesse sentido ou temem que se reclamarem daquela situação podem perder o que é chamado hoje de privilégio do teletrabalho.

O desenvolvimento de competências dos servidores para o exercício do teletrabalho na CGJ não foi providenciado em primeiro momento, porém os gestores executaram um trabalho satisfatório. Isso, principalmente, porque a Administração já

reformulava o sistema de gestão de pessoas em razão da implantação do processo eletrônico no âmbito do Poder Judiciário Nacional.

Ao lado do investimento em tecnologias, primeiramente em razão da implantação do processo eletrônico, a Administração já proporcionava ao servidor algumas possibilidades de desenvolvimento de competências. A EJUG já disponibilizava alguns cursos autoinstrucionais para que o servidor pudesse lidar com os novos sistemas eletrônicos de controle de processos e aprender sobre as novas tecnologias.

Entretanto, a necessidade de orientar e auxiliar o servidor foi intensificada, à vista de que a sistemática dos servidores no trabalho presencial incluía o suporte necessário dos próprios colegas de equipe, no caso de alguém não dominar o conhecimento da atividade a ser exercida. Com a suspensão da interação social no decorrer da pandemia, os meios de comunicação utilizados eram as redes sociais, reuniões virtuais, entre outros, o que dificultou o relacionamento das equipes, sendo necessário ao teletrabalhador recorrer ao seu superior hierárquico frequentemente para sanar dúvidas.

As transformações no mundo do trabalho não repercutem apenas nas organizações, as flexibilizações espaciais e temporais propiciadas pelas tecnologias da informação e comunicação afetam principalmente os indivíduos (Homem; Dellagnelo, 2006). Se antes a atuação dos trabalhadores era medida em horas trabalhadas, no contexto de trabalho remoto busca-se um profissional que saiba lidar bem com multifuncionalidades e a capacidade de se automotivar para busca de soluções de problemas (Araújo, 2007).

Desse modo, pode-se perceber na vivência do trabalho remoto a interferência no ambiente de trabalho doméstico, a comunicação ineficaz, o adiamento da execução de tarefas e a solidão (Wang et al., 2021). É necessário o desenvolvimento de habilidade de autogestão do trabalho, evitando as distrações no ambiente doméstico e as intromissões negativas de um domínio sobre o outro (Sandall; Mourão, 2020).

Devido às mudanças de rumo que têm ocorrido em âmbito nacional, especialmente após a recessão econômica de 2014, é “[...] imprescindível mapear as competências que os colaboradores apresentam em sua rotina diária, no intuito de aperfeiçoar e capacitá-los”. É necessária a identificação de lacunas nos

conhecimentos específicos quanto ao desempenho dos servidores públicos, visando dar impulso à colaboração essencial ao alcance da execução com excelência das incumbências diárias exigidas pela sociedade (Rodrigues *et al.*, 2022).

4.6 Análises das competências individuais necessárias para realização do teletrabalho

Buscou-se com este trabalho conhecer e analisar as competências individuais necessárias para a realização do teletrabalho por parte dos servidores públicos encarregados da execução das determinações dos magistrados em processos na CGJ do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, assim como identificar e descrever como as unidades da CGJ se organizam em relação à rotina de teletrabalho e descrever o processo de desenvolvimento das competências individuais de servidores necessárias para a realização do teletrabalho.

As entrevistas foram agrupadas por temas, retomando-se os objetivos iniciais da pesquisa e estruturadas as categorias, que são: A) Seleção para o Teletrabalho; B) Distribuição do Trabalho; C) Teletrabalho em cidade diversa da sede da CGJ; D) Controle do Trabalho; E) Custos para a Instituição; F) Custos para o servidor; G) Visão a respeito do teletrabalho; H) Planejamento do Trabalho; I) Práticas de Gestão de Pessoas; J) Conhecimentos; L) Habilidades; M) Atitudes; N) Desenvolvimento de Competências.

Passa-se, então, à análise das categorias relacionadas ao primeiro objetivo específico que foi estabelecido para se chegar à resposta da pergunta do problema que pretende identificar e descrever como unidades da CGJ se organizam em relação à rotina de teletrabalho.

A) Seleção para o teletrabalho

A compulsoriedade do teletrabalho a todos os servidores da CGJ em razão da Pandemia da COVID-19 não favoreceu uma adequada seleção do servidor para o teletrabalho aos gestores. Não havia um planejamento prévio nem orientação da Administração do TJGO, embora já aventasse a possibilidade do novo regime de trabalho a tratar, com regulamentação do CNJ e do próprio órgão. Assim, os

gestores enfrentaram problemas para gerir os teletrabalhadores. Surgiram dificuldades com servidores que não estavam preparados para as mudanças ocorridas, como o fato de não ter em casa estrutura e equipamentos próprios para o teletrabalho, não terem conhecimento satisfatório das novas tecnologias da informática e mesmo competência digital para a execução das funções longe da sede da CGJ, tanto quanto a questão do isolamento social, causaram um “susto” nos gestores, como relatado por um deles.

Depreende-se desse contexto que, para a seleção do teletrabalhador é indispensável estabelecer previamente elementos necessários que envolvam a execução de tarefas, como métodos, relatórios, entregas, indicadores etc., bem como a necessidade de habilidades e competências específicas. Assim, após o período pandêmico e o término da compulsoriedade do teletrabalho, o PJGO editou a Resolução TJGO n. 223/2023, regulamento que norteia a concessão do teletrabalho, em vigência atualmente.

B) Distribuição do Trabalho

Por falta de estratégia estabelecida, os gestores continuaram a distribuição do trabalho da mesma forma que era feita no trabalho presencial. Exigiram produtividade e cumprimento de metas como se todos estivessem trabalhando juntos, com a estrutura física e de equipamentos existentes na sede da CGJ. Tiveram dificuldades com os servidores que não conseguiram estruturar um ambiente de trabalho em casa por questão financeira normalmente, nem conseguiram separar os períodos de função profissional e familiar. Foi necessário o apoio emocional a alguns servidores que não conseguiam cumprir as metas estabelecidas. Além disso, era exigida uma produção superior à que era exigida no presencial. Contudo, os dados mostram que o órgão conseguiu atingir as metas de produção, mesmo com um sacrifício emocional e financeiro por parte dos servidores.

Restou demonstrada, dessa forma, a necessidade de estabelecimento das funções gerenciais e de diretrizes específicas para a distribuição do trabalho no teletrabalho, bem como do desenvolvimento de competências dos líderes e servidores, conforme ressaltado no transcorrer da pesquisa e percebido nos relatos dos entrevistados. O simples fato de passar a trabalhar e gerenciar servidores no regime do teletrabalho não os capacita adequadamente.

O PJGO editou a Resolução n. 223/2023, que dispõe sobre o teletrabalho para os servidores, que exige dos gestores acompanhar, mensalmente, o trabalho dos teletrabalhadores monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado.

C) Teletrabalho em cidade diversa da sede da CGJ

Sem regras estabelecidas, foi possível, no primeiro momento, o exercício das funções no regime do teletrabalho aos servidores em cidade diversa aos que tinham residência ou família em outra localidade. Bastava a comunicação informal ao superior hierárquico. No decorrer do teletrabalho compulsório, foi editado regulamento dispondo que deveriam formalizar o pedido e seria decidido pela Presidência do órgão.

Os entrevistados relataram dificuldades mais recorrentes enfrentadas por esses servidores, especialmente, a questão da falta de um ambiente propício, estrutura física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante o uso de equipamentos adequados. Ainda relataram dificuldade com a questão do horário de trabalho escolhido para o trabalho, bem como organizar reuniões virtuais com todos os servidores. Demonstrando-se, assim, a indispensável necessidade de planejamento estratégico prévio para a concessão do teletrabalho, incluindo-se a questão do exercício do trabalho em local bem distante da sede da instituição.

D) Controle do trabalho

Não havia um critério específico determinado. A maioria dos gestores acompanhava pela demanda e produtividade. Se havia a produção satisfatória, entendia-se que o servidor estava trabalhando e cumprindo o horário de expediente estabelecido, mesmo que em período diverso do que ele praticava quando estava no regime presencial. Além disso, alguns gestores realizavam escala de horário, definindo o período em que o servidor deveria estar disponível à Administração.

Conforme os autores Grisci e Cardoso (2014), ao adotar o teletrabalho pode ocorrer um processo de domínio da temporalidade do indivíduo após o período destinado ao trabalho pela organização. Afirmam ainda que a flexibilização das relações proporcionada pelo teletrabalho e o uso de tecnologias aumentam o

controle da organização sobre os indivíduos e que o posicionamento da organização de que devem ter competências diferenciadas de outros servidores, acabam dominando-os pelo posicionamento da organização para além da jornada de trabalho, o que os leva a se dedicar ainda mais ao trabalho para corresponder a uma suposta competência que lhes foi outorgada pela organização.

Embora a flexibilidade de trabalho possa ser uma grande vantagem para a organização porque disponibiliza a autonomia de horários ao trabalhador, conseqüentemente cresceria seu compromisso com a organização, extrai-se das entrevistas realizadas que o teletrabalhador da CGJ ficou à disposição da Administração, em horário estabelecido por ela, sem o livre arbítrio de escolher o melhor horário para exercer suas funções profissionais.

E) Custos para a Instituição

A redução de custos para a Instituição é uma das vantagens da adoção do teletrabalho, conforme a maioria dos estudos apresentados. Apesar da pouca divulgação, o TJGO noticiou redução de custos com a estrutura física da Instituição e à readequação de postos terceirizados. Porém, houve a necessidade de investimentos que produzissem a melhoria dos sistemas de informação e comunicação, dos *softwares* e *hardwares* utilizados, dos serviços de suporte e assistência tecnológica, da comunicação organizacional e a oferta de assessoramento qualificado no que diz respeito às instalações físicas e ao mobiliário necessário à realização do teletrabalho.

Talvez essa despesa com investimentos, bem como a necessidade de capacitar os servidores para o exercício do teletrabalho, tenha influenciado a decisão da Administração em determinar a volta ao trabalho presencial, não levando em conta a redução de custos durante o teletrabalho presencial.

F) Custos para o servidor

De acordo com os relatos dos gestores, houve redução de custo para os servidores quanto ao transporte durante o período do teletrabalho compulsório, especialmente porque não precisavam se deslocar para a sede da CGJ. Isso acarretou uma economia não só com combustível, mas também com

estacionamento e gastos com o veículo. Foi possível que o servidor ficasse com apenas um carro em casa, por não ter que se deslocar para a instituição, deixando, por exemplo, de alugar garagem no prédio onde mora; conseqüentemente, houve redução de custo.

Possibilitou também economia de tempo e diminuição do stress causado pelo trânsito, proporcionando um tempo maior para os afazeres domésticos e tempo com a família. Outra redução foi a com o vestuário e com a alimentação porque passaram a se alimentar em casa, o que fica mais barato. Ao reduzir o tempo gasto com o deslocamento para o trabalho, o servidor ganhou maior tempo para a produção das atividades laborais.

G) Visão a respeito do teletrabalho

A ideia do teletrabalho já era regulamentada, mas não havia sido implementada, ainda não era praticado. Muitos consideram no TJGO, ainda hoje, segundo o relato dos gestores, por exemplo, que servidores que queriam o teletrabalho eram “preguiçosos”, que não queriam trabalhar, ou mesmo que não prestavam serviço a contento. Nota-se a existência do preconceito com o teletrabalho por parte dos gestores, ou seja, não eram favoráveis à adoção dessa forma de regime, aliás, não se cogitava o assunto, apesar da existência da Resolução TJGO nº 98/2019, que já tratava do teletrabalho. Mesmo diante da implantação do processo eletrônico, da digitalização dos processos físicos, muitos eram contra a adoção do teletrabalho. Porém, pode ter tido uma mudança após o teletrabalho compulsório, com as inovações tecnológicas.

Percebe-se com os atos reguladores editados que a Administração do TJGO não admite o teletrabalho como regime de trabalho principal, não o considera relevante nem prioritário. Observa-se que logo após o fim do período pandêmico foi determinado imediatamente o retorno ao trabalho presencial, autorizando o teletrabalho a servidores interessados, cujo pleito seria deferido desde que houvesse interesse público da Administração.

Representa um desafio para a instituição a modificação que acontece na cultura e na estrutura organizacional, tendo em vista que a administração terá dois regimes de trabalho para lidar. Outra questão é que o teletrabalhador deve estar integrado à equipe, mesmo que seu ambiente de trabalho seja diferente, trabalhando

com tempo reduzido de interação com os colegas, passando ele por um isolamento social na organização (Costa, 2013).

As ferramentas de TIC que promoviam o atendimento das demandas remotas foram alçadas à condição de essenciais para a continuidade dos serviços. *Softwares*, como o Zoom e o *WhatsApp*, por exemplo, sedimentaram suas posições no mercado de aplicações corporativas. O teletrabalho passou a fazer parte da rotina de trabalho numa tendência crescente e irretroativa na cultura organizacional, acelerando um processo de modernização e mudança organizacional que vinha se desenhando, vagarosamente, nos últimos anos (Hodder, 2020).

H) Planejamento do Trabalho

A CGJ mesmo surpreendida pela pandemia que ocasionou a compulsoriedade do teletrabalho, venceu os desafios que lhe foram impostos, sem perder de vista seus objetivos e metas institucionais, de acordo com os entrevistados. A produtividade foi acompanhada e exigida na forma do trabalho presencial, principalmente em razão de que a área de Informática, que já lidava com a implantação do processo eletrônico e de novas tecnologias, prestou auxílio e orientou os servidores em teletrabalho, oferecendo um suporte para o desempenho das atividades laborais.

De acordo com Oliveira e Pantoja (2020), é essencial que haja investimentos que visem à melhoria dos sistemas de informação e comunicação, dos *softwares* e *hardwares* utilizados, dos serviços de suporte e assistência tecnológica, da comunicação organizacional e a oferta de assessoramento qualificado no que diz respeito às instalações físicas e ao mobiliário necessário à realização do teletrabalho.

I) Práticas de Gestão de Pessoas

O Poder Judiciário goiano, com o esforço das várias Unidades que o compõem, reformulou o Planejamento Estratégico a fim de adequá-lo à nova realidade de mais outro regime, o do teletrabalho. Com a compulsoriedade do teletrabalho, não houve tempo para desenvolver gestão de pessoas específica para este regime de trabalho. De acordo com as diretrizes e as metas da Administração,

as Unidades foram desenvolvendo estratégias de gestão de pessoas no decorrer do teletrabalho, de modo que os elementos produção, resultados e entrega da prestação de serviços fossem eficazes e eficientes, ao lado do investimento em tecnologias e capacitação dos servidores e magistrados.

Da leitura dos vários atos que regulamentam a Política de Desenvolvimento de Pessoal e a instituição da Política de Governança e Gestão de Pessoas no TJGO, verifica-se que a capacidade de gerar bons resultados depende essencialmente da excelência e das competências de servidores e gestores, incentivando e impulsionando a capacitação por meio de seu órgão institucional EJUG, com a finalidade de gerar bons resultados e cumprir as metas estabelecidas (Decreto Judiciário TJGO nº 1.637/2020).

Contudo, por meio dos dados coletados, não foi possível perceber o movimento de favorecer, incentivar a capacitação dos servidores e gestores, de uma forma ampla e para todo o TJGO. Alguns servidores relatam que não sabem dos cursos oferecidos e que não há valorização do servidor, especialmente o teletrabalho, mas o contrário, que eles são penalizados e ainda sofrem preconceito.

A seguir, demonstra-se as categorias relacionadas ao segundo objetivo específico que se propõe, qual seja, identificar e descrever as competências individuais de servidores públicos da CGJ para a realização do teletrabalho.

J) Conhecimentos

A implantação do processo eletrônico no Poder Judiciário Nacional, desde 2006, já exigia dos servidores mais domínio em sistema eletrônico e do conteúdo inerente ao trabalho. Com o período do teletrabalho compulsório foi intensificada a exigência do conhecimento de novas tecnologias do tipo TICs, porque os gestores controlam o trabalho pela produtividade e qualidade. Espera-se do servidor, em teletrabalho ou não, um agir responsável e de integração no desenvolver das diversas atividades e na entrega do serviço.

A Administração reconhece a necessidade de desenvolver ações de competência e desempenho, a fim de alcançar suas metas e a entrega de um serviço célere e de qualidade ao cidadão.

L) Habilidades

A compulsoriedade do novo regime de trabalho aos servidores e gestores da CGJ dificultou a prática de vantagens ressaltadas nos estudos acerca do teletrabalho, como a questão da adaptabilidade e flexibilidade, como também a comunicação assertiva com o superior hierárquico e com a própria instituição. Sem o devido planejamento e critérios para a distribuição do trabalho, não houve tempo suficiente para adequar, de modo satisfatório, o servidor às diversas atividades desempenhadas durante o teletrabalho compulsório.

Alguns servidores não conseguiram ter uma atitude positiva e resiliente diante das incertezas do teletrabalho imposto, agravadas pela pandemia da COVID-19, exigindo do gestor adotar estratégias para evitar cobranças excessivas, cobranças essas que seriam consideradas comuns no trabalho presencial. Tiveram até mesmo que reduzir a exigência da produtividade em razão do estado psicológico abalado de alguns servidores. O domínio do conteúdo e procedimentos, o êxito nas situações diversas, a gestão do tempo, a adequação do ambiente profissional e familiar, comunicação interativa com a chefia e equipe, estar à disposição da Administração foram elementos exigidos do servidor durante o teletrabalho.

M) Atitudes

O servidor foi surpreendido em algumas questões como o fato de ter que providenciar, às suas expensas, um ambiente de trabalho adequado em sua residência, equipamentos de informática, internet com velocidade de qualidade, para que pudesse desempenhar suas funções a contento e conseguir entregar o resultado que a Administração exigia. Sem o devido planejamento e treinamento, o servidor precisou lidar com a administração do tempo de trabalho e o tempo com a família num mesmo ambiente físico, provocando uma mudança no seu ambiente familiar, de uma forma que não prejudicasse sua produtividade.

A instituição com a adoção do regime de teletrabalho, buscou apoiar o servidor, a exemplo, de empréstimo de equipamentos de informática e até mobiliário para o desempenho funcional fora da sede. A área de informática do órgão colaborava de forma que o servidor conseguisse manter os sistemas atualizados e se desembaraçasse de toda e qualquer situação não esperada. Não obstante, dos

relatos dos entrevistados, vê-se que dependia do empenho do servidor buscar apoio e soluções.

Algumas competências, como já exposto, já eram exigidas, tanto na forma presencial quanto na forma do teletrabalho. Durante o período compulsório, a Administração percebeu necessidade de tomar medidas mais eficazes que orientassem o servidor a desempenhar as atividades a ele atribuídas de acordo com as novas diretrizes de trabalho.

Como exemplo, o servidor deveria assumir o compromisso e obrigação de alcançar as metas estabelecidas, ter comunicação interativa com a instituição, chefia imediata e equipe; procurar resolver as questões excepcionais, estar atento às convocações da Administração para reuniões, *lives* institucionais, comparecer ao trabalho presencial, quando necessário. Por fim, apresenta-se a categoria correlacionada com o terceiro objetivo específico, por meio do qual pretende-se identificar e descrever o processo de desenvolvimento das competências individuais de servidores públicos da CGJ necessárias para a realização do teletrabalho.

N) Desenvolvimento de Competências

Muito antes do teletrabalho compulsório a Administração do TJGO já publicava atos normativos a respeito da gestão de pessoas e da capacitação necessária de seus servidores. O princípio da eficiência na Administração Pública, introduzido na Constituição Federal pela Emenda Constitucional n. 19/1998, exige do servidor público presteza, perfeição, rendimento funcional, economicidade, transparência e moralidade buscando o bem comum e a satisfação da sociedade. A Administração passou a editar regulamentos para mensurar a eficiência por meio de indicadores de resultados, desempenhos e qualidade.

A despeito de disponibilizados certos cursos para capacitação, que poderiam auxiliar o servidor da CGJ, a grande maioria não tinha conhecimento dessas ações, até mesmo os gestores, segundo os relatos colhidos. Como ficou evidenciado, as ações de desenvolvimento de competência eram ineficientes e desconhecidas pela maioria dos servidores.

Não houve uma busca por treinamentos e capacitações por iniciativa própria para se desenvolver como pessoa e como profissional, para planejar e conseguir administrar bem o tempo, gerenciar a si mesmo em prol de um objetivo, resultado.

Por não haver uma política de valorização do servidor em teletrabalho, os gestores não poderiam acenar com promessas de melhoria da condição de trabalho, nem mesmo de valorização profissional ou remuneratória, mesmo porque existia a cobrança de alcance de metas e melhoria da produtividade, ficando quase impossibilitada a motivação de sua equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada alcançou o objetivo de analisar as competências individuais necessárias para a realização do teletrabalho por parte dos servidores públicos encarregados da execução das determinações dos magistrados em processos na CGJ do TJGO.

A Pandemia da COVID-19 trouxe a urgência da digitalização dos processos e a adoção do regime do teletrabalho, bem como a inovação tecnológica no âmbito do TJGO. O período do teletrabalho compulsório ressaltou a importância da aquisição de novos conhecimentos e habilidades para otimizar o desempenho competente no ambiente virtual e digital. O ponto positivo dessas mudanças foi a aceleração da transformação digital dos serviços oferecidos à sociedade, tirando o servidor e cidadãos dos balcões de atendimento com a automatização de processos de serviços públicos.

Desenvolver habilidades pessoais para melhor desempenho no ambiente do trabalho se tornou imprescindível para o serviço público. A gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao bom desempenho das funções, visando ao alcance dos objetivos da instituição, em especial, a gerência do tempo, a disciplina, a competência digital, para lograr êxito na adoção do teletrabalho. O conhecimento aperfeiçoa a habilidade e permite a produção de resultados e a entrega.

Expõe-se, primeiramente, fundamentação teórica sobre gestão de pessoas no setor público, as vantagens e desvantagens do teletrabalho para a organização e ainda para os servidores, trazendo uma série de atos normativos regulatórios acerca do assunto, editados no âmbito do CNJ, órgão de administração nacional do Poder Judiciário Nacional, como também do Tribunal de Justiça de Goiás, no qual está inserida a Corregedoria-Geral da Justiça de Goiás.

Método de coleta de dados utilizado: entrevista qualitativa e exploratória semiestruturada, além de análise de documentos do TJGO e CNJ. Foram selecionados servidores com a função de coordenação e gestão em unidades da CGJ para serem entrevistados, que acompanharam e vivenciaram a experiência do teletrabalho compulsório no âmbito daquele órgão, no período pandêmico da COVID-19.

No caso da CGJ, não houve tempo para analisar o perfil de cada servidor para o teletrabalho, proporcionar treinamentos para que ele pudesse aprender como é trabalhar longe da sede da instituição, sem interação social ideal, sem o apoio da equipe da unidade nos imprevistos e nas dificuldades para o bom desempenho, nem mesmo melhorar sua performance na competência digital, preparar o local de trabalho propício no ambiente familiar, evitando conflitos familiares.

Em 2020, foi instituída a Política de Governança e Gestão de Pessoas no TJGO, que não elimina a hierarquia, controles e comandos superiores, mas estabelece o papel do gestor educador e adaptativo, direcionado ao alcance dos objetivos do Órgão. Nesse contexto, insere-se o paradigma de gestão por competências na Administração Pública, já disposto, desde 2006, no Decreto nº 5.707, que traz diretrizes para o trabalho de desenvolvimento de competências e melhoria da qualidade do serviço público.

Para tanto, vários atos normativos foram publicados, a exemplo do Decreto Judiciário nº 1637/2020 e da Portaria Conjunta nº 3/2023, a qual estabelece critérios para a participação em ações de capacitação de servidores, contemplando as especificações da realidade do órgão. De acordo com o ato, as ações de capacitação para magistrados e servidores serão prioritariamente oferecidas pela EJUG por meio de ações próprias, vinculadas ao interesse institucional, bem como por meio de contratação de instituições públicas ou privadas.

Vale destacar, no contexto, que, em virtude da constante necessidade de aprimorar e estimular as atividades dos Tribunais, o CNJ em 2019 criou o Prêmio 'CNJ de Qualidade' com vários critérios no regulamento da premiação, que é dividida em quatro eixos principais: governança; produtividade; transparência; dados e tecnologia. A metodologia de avaliação dos tribunais envolve o acompanhamento das políticas judiciárias, eficiência, gestão e organização de dados. Classificam-se os tribunais em três categorias, a saber: "Diamante", "Ouro" e "Prata".

Apesar de o TJGO ainda organizar a estrutura de suas unidades para incrementar o desenvolvimento das atividades no âmbito das unidades administrativas, de modo a imprimir maior celeridade e dinâmica nas rotinas de trabalho, com fundamento nas diretrizes da Política de Governança e de Gestão de Pessoas, foi classificado em 2022 e 2023 nessa premiação com o nível Diamante, apresentando posição de liderança entre os tribunais de médio porte.

Nota-se, como já argumentado neste trabalho, a respeito da baixa produção

científica voltada para o importante tema acerca do desenvolvimento de competências individuais necessárias à adoção do teletrabalho, em especial no serviço público. Por isso, justifica-se o aprofundamento no assunto, ou seja, o acompanhamento dos efeitos dos atos reguladores publicados pela Administração do Poder Judiciário Nacional e o do TJGO, pois a utilização do teletrabalho pode vir a ser uma ferramenta de gestão ainda mais importante.

O propósito de analisar as competências individuais necessárias ao teletrabalho, no âmbito da CGJ, demandou, por um lado, bastante estudo e obediência à metodologia da pesquisa, a fim de que fosse possível conhecer as diretrizes, os objetivos e estratégias de gestão definidas pela Administração, para alcance de serviços prestados com qualidade e eficiência. Por outro lado, a observância às entrevistas realizadas com os gestores, das quais foi extraído o conteúdo para análise, conforme proposta da pesquisa.

A observância à metodologia da pesquisa proposta e às entrevistas realizadas constituem as linhas de limitação que nortearam a exposição e análise das competências individuais necessárias ao teletrabalho no âmbito na CGJGO, assim como a não realização de entrevistas com servidores não gestores e observações *in loco* a respeito do teletrabalho.

Em razão da evolução natural e imposição de novos paradigmas institucionais, a continuidade de discussão a respeito de problemas e desafios relacionados a competências nas organizações públicas sempre requer estudo e aprofundamento. Por isso, vale apresentar algumas sugestões para pesquisas futuras:

- 1) Ampliar o público entrevistado, coletando dados com servidores que não ocupam cargos de coordenação, e

- 2) Ampliar a pesquisa para outras unidades do TJGO.

Com fundamento no que foi pesquisado e estudado no presente trabalho, visando o enfrentamento dos problemas e desafios relacionados a competências, à vista de que o apoio da alta administração é fundamental para a execução do teletrabalho, sugere-se providências a serem tomadas pela Administração do TJGO:

- 1) Criação de Processo Seletivo Interno como forma de valorizar o servidor;

- 2) Estruturação de Planos de Gestão que tratem do teletrabalho como forma de trabalho que agrega valor para o órgão público no alcance de resultados céleres e de qualidade;

3) Criar modelos de gestão por competências (gestores/servidores), tanto na forma presencial quanto na forma teletrabalho.

No decorrer da pesquisa, na análise de conteúdo das entrevistas realizadas e de documentos publicados pelo TJGO e pelo CNJ, restou clara a necessidade da implantação efetiva da Política de Governança e de Gestão de Pessoas na Administração do TJGO, apesar de que houve uma evolução considerável desde a instituição da Política e das Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal pela Administração Pública Federal, em 2006.

Embora o TJGO tenha editado alguns atos normativos que dispõem sobre política de gestão de pessoas ainda não consta efetividade, por exemplo, de Planos de Gestão de Competências (gestores e servidores), Planos de Desempenho (individual e institucional), nem Planos de Ações Institucionais, que objetivem o desenvolvimento de competências para somar mais valores aos resultados esperados e orientar as atividades futuras nas organizações, seja na forma presencial, seja na forma teletrabalho.

A experiência repentina do teletrabalho compulsório no âmbito do TJGO pouco surtiu efeitos na Administração para uma adoção e incentivo desse regime de trabalho. Nota-se nos relatos dos entrevistados e nos atos normativos que ainda existe preconceito com o teletrabalho no âmbito do TJGO. Vê-se que são tantos os requisitos e critérios a serem preenchidos, como limitação de número de servidores a serem contemplados, necessidade de produtividade superior ao que é produzido no trabalho presencial, controle e falta de flexibilidade de horário, devendo o teletrabalhador ficar à disposição da Administração, que não incentivam os servidores, podendo ser comprovado com o número reduzido de servidores atualmente no teletrabalho. A CGJ de Goiás tem cerca de 160 servidores e só três estão em regime de teletrabalho em razão de saúde fragilizada e por cursar Mestrado em outra cidade.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos Críticos do Teletrabalho em uma Companhia Multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. Edição Especial, p. 511-533, 2017.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ALBUQUERQUE, C; SOUZA, A. J. P; DELLAGNELO, E. H. L; CARIO, S. A. F. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v. 51, n. 4, 2013.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. 2007 – Dissertação apresentada no programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília. Brasília, 2007

ALVES, C. M. **O processo eletrônico e seus reflexos na atividade jurisdicional do estado brasileiro** - Marília: UNIMAR, 2020. 215f.

ANTONELLO, C. S. Texto desenvolvido para a disciplina de Desenvolvimento e Mobilização de Competências. *In: Curso de Especialização em Negociação Coletiva*, EA/PPGA/UFRGS, março/2010.

ARAÚJO, A. M. C. Trabalho, precarização e relações de gênero em tempos de flexibilização e reestruturação produtiva. *In: XIII Congresso Brasileiro de Sociologia*. Recife. 2007.

BARROS, A. M.; SILVA J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the COVID-19 crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 3662, 2020.

BORTOLOZZI M. A. C., **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo – Manual Didático**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2020. 52p.

BRAVO, C. B.; MORAES, M. L. C; NOBRE, A. P. S. S; PITOMBEIRA, S. S. R.; PAIVA, L.E.B. **Estudos sobre Competências: Uma análise dos artigos publicados nos ENANPADS**, 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em 10 fev 2023

BRASIL. CGJ/GO. **Revista: Memórias – 80 anos de Corregedoria**, 2016.

BRASIL. CNJ. **Resolução Nº 192, de 08 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_192_2014.pdf . Acesso em 10 fev 2023

BRASIL. CNJ. **Resolução Nº 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf Acesso em 10 fev 2023

BRASIL. CNJ. **Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário 2016**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br>. Acesso em: Acesso 04.04.2023. Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário - Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016. 96 f. ISBN 978-85-5834-009-0 I Administração de pessoal. II Gestão por competências.

BRASIL. CNJ. (Prêmio CNJ de Qualidade - Portal CNJ)

CAMÕES, M R S; PANTOJA, M J; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público/organizado. Brasília: ENAP, 2010.

DAGNONI, J. A.; SANTINI, P. V.; DALMAU, M. B. L. **Competências do profissional jornalista na perspectiva da indústria 4.0**. 2020, DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78232>

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A., M.; SILVA, C. M.; Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo. Atlas. 2004.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1 ed. - 4 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, J. A., BAÊTA, O. V. Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF – REUNIR – **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 3, p. 119-137, 2020. DOI 10.18696/reunir.v10i3.1044

FIGUEIREDO E.; RIBEIRO C.; PEREIRA P.; PASSOS, C. Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**. 2021 doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642

FILENGA, D.; MOURA, V. F.; ROMA, A.L.F., **Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um instrumento para a Gestão de Pessoas**. ENPAD. 2010.

FINCATO, D. A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. **Revista Jurídica Luso Brasileira**, Lisboa, v. 2, n. 3, p.365-396, mar./abr. 2016.

FIOLHAIS, R. Teletrabalho e gestão de recursos humanos. *In*: A. Caetano & J. Vala (Orgs.), **Gestão de Recursos Humanos**. 3ª ed. Lisboa: Editora RH, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.spe, p. 183-196, 2001.

GLÓRIA JÚNIOR, O. S.; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, G. O. Competências e Habilidades Relevantes para um Chefe de Unidade Descentralizada. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 15-46, 2014.

GODOY, A S. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 35, n.3, p. 20-29 Mai./Jun. 1995.

GOULART, J. O. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 229 p., 2009.

GREEN, N.; TAPPIN, D.; BENTLEY, T. *Exploring the Teleworking Experiences of Organisations in a Post-Disaster Environment*. **New Zealand Journal of Human Resources Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1–19, 2017.

GRISCI, C. L. I.; CARDOSO, J. Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 4, p. 851-865, 2014.

HODDER, A. New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. **New Technology, Work and Employment**, 2020.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **Revista de Administração Eletrônica**. São Paulo. Vol. 5, n. 1, Jan/June 2006.

LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p.157-174, 2001.

LEITE, A. L; LEMOS, D. C; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 17, n. 3 – set/des, 2019.

LOSEKANN, R. G. C. B; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637> Acesso em: 25 mai. 2022.

LUCAS, M.; MOREIRA, A.; COSTA, N. Quadro Europeu de referência para a competência digital: subsídios para a sua compreensão e desenvolvimento, Observatorio (OBS). **Journal**, v. 11, p. 181 a 198, 2017. DO - 10.15847/OBS11420171172

MAIA, A. C. B. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa**: elaboração, aplicação e análise de conteúdo – Manual Didático. São Carlos: Pedro & João Editores, 2020.

MARTINS, M. C. **Gestão por Competências**. Enap Escola Nacional de Administração Pública, Módulo II, p. 1-24, Brasília, DF, 2019.

MELLO, Á. A. A. **Teletrabalho (telework)**: O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDES, K. A. B. P; WANDER, A. E Teletrabalho antes e durante a pandemia de COVID-19: uma avaliação da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, e80111234365, 2022, doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34365

OLIVEIRA, M. A. M; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e Desafios do Teletrabalho no Setor Público**. Conferência: II Congresso Internacional de Desempenho no Setor Público – CIDESP. Florianópolis/SC. 2018

OLIVEIRA, M. A. M; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 9538, 2020.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2011.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.

PERRENOUD, P; MAGNE, B. C. **Construir**: As competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PEREIRA, J. *et al.* Teletrabalho e qualidade de vida? Estudo de caso no poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, jan./abr., p. 222 – 245, 2021.

PIRES, A. K. et al. (2005). **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf> Acesso em: 25 mai. 2022.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad, EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan/Mar. 2018.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 136 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

RODRIGUES, F. C.; SOUZA JÚNIOR, C. V. N.; ALMEIDA, A. N. Gestão Por competências mapeamento. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 1, p. 187-204, jan./abr., 2022.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2 p. 332-345, 2015.

RUAS, C. S; ANTONELLO, L. H. B. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SANDALL, H.; MOURÃO, L. **Desempenho no trabalho: Desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório**. Em F. Queiroga (Ed.), Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19 (pp. 21- 30, Vol. 1, Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia). Porto Alegre: Artmed, 2020. Disponível em: <<https://www.sbpot.org.br/download/296>> Acesso em: 04 novembro 2022.

SANTOS, A. F.; JESUS, G. G, BATTISTI, I. K. - Entrevista Semiestruturada: Considerações sobre esse instrumento na produção de dados em pesquisas com abordagem qualitativa. In: **Salão do XXIX Seminário de Iniciação Científica**, 2021.

SANTOS, V. R. S.; CORRÊA, A. C. S. Administração de recursos humanos no setor público. **Research. Society and development**. v. 11, n. 2, e50111225908, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25908>.

SERRA, J. P. **O teletrabalho: conceito e implicações**. 2010. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf>. Acesso em: 04 novembro 2022.

SILVA, I.V. R.; SILVA, F. M.; RIASCOS, S. A. C.; Formação e Desenvolvimento de Coleções: Competências Profissionais do Bibliotecário. 2021. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 269-288, 2022. DOI: [org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n1.60272](https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n1.60272)

SILVA, V. G. **A Gestão do Teletrabalho. 111p.** Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campos. 2014.

SOBRATT. **Cartilha de Orientação para Implantação e Prática do Teletrabalho.** Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho> Acesso em: 25 mai. 2022.

SOUZA, M. R. S. **Habitação e Informatização: o Teletrabalho.** São Carlos. Dissertação (Pós-Graduação em Arquitetura). Universidade de São Paulo. 2005.

TACHIZAWA, T.; MELLO, Á. **Estratégias Empresarias e o Teletrabalho.** Rio de Janeiro: Pontal, 200 p., 2003.

TJGO. **Revista do Tribunal de Justiça de Goiás** – Especial de 140 anos, 2014. Disponível em https://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/comunicacao_social/revista_tjgo_140_2014.pdf Acesso em: 25 mai. 2022.

TJGO. **Decreto Judiciário nº 1.637, 2020.** Disponível na Edição do Diário da Justiça Eletrônico nº 3056, Seção I, publicado em 21/08/2020.

TJGO. **Lei Estadual nº 16.893, de 14 de janeiro de 2010.** Disponível <https://legisla.casacivil.go.gov.br>

TJGO. **Portaria Conjunta n. 3 de 15 de abril de 2023.** Disponível: <https://portaltj.tjgo.jus.br/index.php/comunicacao-social/noticias>

TJGO. **Premiação CNJ.** <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/20-destaque/27752-cnj-divulga-resultado-preliminar-do-premio-de-qualidade-e-tjgo-conquista-o-selo-diamante-pela-segunda-vez>

TJGO. **Decreto Judiciário nº 4.639, de 19 de outubro de 2023.** Disponível: <https://portaltj.tjgo.jus.br/index.php/comunicacao-social/noticias>

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; BUZATTO, T. R. B.; MEDEIROS, C. R. O.; HEINZMANN, L. M. Formação de Competências do Gestor Público. **Revista Capital Científico**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WANG, B; LIU, Y; QIAN, J; PARKER, S. K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. **Applied Psychology**, v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

WOOD JR., T; PICARELLI FILHO, V. et al. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A –TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa sobre As competências individuais necessárias para a realização do teletrabalho dos servidores públicos no âmbito da Corregedoria-Geral da Justiça de Goiás (CGJ/GO), sob responsabilidade da pesquisadora Lígia Beatriz de Bastos Carvalho, sob a orientação da professora Dra Patricia Kinast de Camillis.

Nesta pesquisa estamos buscando: identificar as competências individuais necessárias para a realização do teletrabalho no âmbito da CGJ/GO; como unidades da CGJ se organizam em relação à rotina de trabalho remoto; identificar e descrever o processo de desenvolvimento das competências individuais de servidores públicos da CGJ necessárias para a realização do trabalho remoto.

Na sua participação você responderá a uma entrevista que será gravada e posteriormente transcrita e analisada sem a identificação do respondente. Os resultados da pesquisa serão publicados para fins exclusivamente acadêmicos e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Além disso, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Lígia Beatriz de Bastos Carvalho, mestranda em Administração na UNIALFA pelo email ligiabastos@yahoo.com.br ou telefone (62) 99614-2443.

Poderá também entrar em contato com a Professora Dra. Patricia Kinast de Camillis (patricia.camillis@unialfa.com.br).

Goiânia - GO, dede 2023

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa

ANEXO B - ROTEIRO DE QUESTÕES

Este questionário tem por objetivo levantar dados quanto às competências individuais necessárias para a realização do teletrabalho no âmbito da Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. A partir do trabalho de coleta de informações, verificar-se-ão a estrutura organizacional das unidades da CGJ/GO; a ocorrência de possíveis dificuldades no que diz respeito a competências, ao uso de tecnologias na realização e entrega do serviço durante o teletrabalho, e dificuldades de relacionamento pessoal e profissional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA COMPETÊNCIAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA TELETRABALHO	QUESTÕES
Questões de abertura			Tempo de atuação no Poder Judiciário, em anos. Esteve ou está exercendo suas funções em regime de teletrabalho? Por quanto tempo, em meses.
1-Identificar e descrever como unidades da CGJ/GO se organizam em relação à rotina de trabalho remoto.	<p>CONTEXTO PARA AS COMPETÊNCIAS</p> <p>Relaciona-se a uma situação marcada pelas relações de trabalho, cultura organizacional, imprevistos e limitações. Boterf (1994) e Zarifian (1996) e Dutra (2007)</p>	<p>BENEFÍCIOS PARA OS ORGANIZAÇÕES</p> <p>Integrar trabalhadores em regiões distanciadas (RODRIGUES, 2011)</p> <p>Considerar as áreas distantes; (RODRIGUES, 2011)</p> <p>Processo de domínio da temporalidade do indivíduo após o período destinado ao trabalho pela organização GRISCI e CARDOSO (2014)</p> <p>Economia de espaço e de energia nas sedes das organizações (SERRA, 2010)</p> <p>Diminuição dos índices de rotatividade e do absenteísmo, redução dos custos organizacionais, melhoria da qualidade de atendimento e qualidade de vida dos trabalhadores e ao aumento nos índices de produtividade (OLIVEIRA e PANTOJA, 2020)</p>	<p>1. Antes da Pandemia já havia a possibilidade de teletrabalho?</p> <p>2. Quais os critérios para a distribuição das atividades para o teletrabalho antes, durante e após a pandemia?</p> <p>3. E quais critérios para selecionar os servidores que fazem teletrabalho antes e depois da pandemia?</p> <p>3.1. Com o teletrabalho, a Corregedoria-Geral possibilitou que servidores atuassem a partir de cidades distantes da sua base?</p> <p>3.2. Como esse processo ocorreu?</p> <p>3.3. Qual foi o papel dos gestores nesse processo?</p> <p>4. De que maneira se deu antes, durante a pandemia e agora o controle de horário de trabalho no teletrabalho?</p> <p>4.1. Qual o papel dos gestores nesse controle?</p> <p>5. Você saberia dizer se ocorreu redução de custos para o TJGO? Se sim, quais tipos de custos?</p>
2-Identificar e descrever como unidades da CGJ/GO se organizam em relação à rotina de	<p>CONTEXTO PARA AS COMPETÊNCIAS</p> <p>Relaciona-se a uma situação marcada pelas relações de trabalho,</p>	<p>DIFICULDADES PARA AS ORGANIZAÇÕES:</p> <p>Modificação na cultura e na estrutura</p>	<p>1. Pensando no servidor que está realizando teletrabalho, quais são as dificuldades no planejamento do trabalho?</p> <p>1.1. E como superar essas dificuldades?</p>

trabalho remoto.	cultura organizacional, imprevistos e limitações. Boterf (1994) e Zarifian (1996) e Dutra (2007)	<p>organizacional, com dois regimes de trabalho (COSTA, 2013)</p> <p>Interação social, comunicação e acessibilidade (BARROS e SILVA, 2010)</p> <p>Necessidade de revisão de políticas, processos, diretrizes e rotina de trabalho OLIVEIRA e PANTOJA (2020)</p> <p>Desafios relacionados à infraestrutura tecnológica OLIVEIRA e PANTOJA (2020)</p> <p>Falta de tempo para o treinamento adequado dos trabalhadores e gestores acerca da utilização das tecnologias necessárias e o gerenciamento de tempo e do teletrabalho GREEN et al. (2017)</p> <p>Aumento de despesa com equipamentos (PÉREZ, SÁNCHEZ, CARNICER, 2007)</p>	<p>1.2. E quais as dificuldades com relação a transformação da cultura organizacional da instituição?</p> <p>1.3. E para você, como gestor, quais as dificuldades com relação a gestão de pessoas quando se trata de teletrabalho?</p> <p>1.4. E como você supera essas dificuldades?</p> <p>2. De que maneira ocorre a comunicação entre os servidores em teletrabalho e os demais membros da equipe? É possível melhorar essa forma de comunicação? Como?</p> <p>3. Ocorre alguma modificação na rotina de trabalho da instituição por causa do teletrabalho? Que tipo?</p> <p>4. Como é a política de valorização do servidor em teletrabalho?</p> <p>5. De que maneira a unidade de Tecnologia da Informação consegue dar suporte ao teletrabalhador?</p> <p>6. Você saberia dizer se a instituição adquiriu mais equipamentos para a execução do teletrabalho?</p> <p>7. A instituição oferece treinamento aos servidores para o exercício do teletrabalho no que tange ao uso de tecnologias e à gerência de tempo?</p> <p>7.1. Quais treinamentos?</p>
3-Identificar e descrever as competências individuais de servidores públicos da CGJGO para a realização do trabalho remoto.	<p>CONTEXTO PARA AS COMPETÊNCIAS</p> <p>Relaciona-se a colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho (DUTRA, 2007)</p> <p>Relaciona-se a qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação (DUTRA, 2007, p. 29)</p> <p>Avalia-se o trabalhador</p>	<p>BENEFÍCIOS PARA OS TRABALHADORES</p> <p>Melhoria da qualidade de vida, flexibilidade de horário, a redução do tempo e dos custos com deslocamento, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior autonomia para gerenciar o trabalho e o aumento da produtividade. OLIVEIRA e PANTOJA (2020)</p>	<p>1. Como o servidor pode melhorar sua qualidade de vida estando em teletrabalho?</p> <p>2. De que maneira o servidor pode controlar a sua produtividade estando em teletrabalho?</p> <p>3. De que maneira o servidor pode se beneficiar da autonomia quando está em teletrabalho?</p> <p>4. Como ocorre a comunicação entre servidor e instituição quando se trata de teletrabalho?</p> <p>4.1. Quais as dificuldades nessa comunicação?</p> <p>4.2. De que maneira é possível superá-las?</p>

	<p>na sua formação e experiência, atuação e capacidade de entrega para a Administração (DUTRA, 2007).</p> <p>Novas tecnologias mudam a divisão de trabalho (DAGNONI, SANTINI e DALMAU, 2020)</p>	<p>DIFICULDADES PARA OS TRABALHADORES</p> <p>Demonstrar mais autonomia para planejar e decidir sobre o modo de executar o trabalho e buscar apoio sempre através de meios digitais (WANG et al., 2021)</p> <p>Interferência no ambiente de trabalho doméstico, a comunicação ineficaz, o adiamento da execução de tarefas e a solidão (WANG et al., 2021)</p>	<p>5. no teletrabalho, quando há problemas de infraestrutura tecnológica como os servidores tentam solucionar?</p> <p>6. Quando há dificuldades próprias dos servidores em lidar com tecnologias, como eles tentam solucionar?</p> <p>6.1. E como a instituição apoia o servidor para superação desta dificuldade?</p>
<p>4-Identificar e descrever o processo de desenvolvimento das competências individuais de servidores públicos da CGJGO, necessárias para a realização do trabalho remoto.</p>	<p>COMPLEXIDADE</p> <p>Complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa (DUTRA, 2007)</p> <p>Ao se desenvolver para executar tarefas complexas, a pessoa vale mais para a organização (DUTRA, 2007)</p> <p>ESPAÇO OCUPACIONAL</p> <p>Agrega-se valor na medida que assume responsabilidades mais complexas, é ampliado o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo, tornando maior o espaço ocupacional.(DUTRA, 2007)</p> <p>A percepção da expansão do espaço</p>	<p>BENEFÍCIOS PARA OS TRABALHADORES</p> <p>Quando a pessoa lida com maior complexidade e agrega valor à organização, aumenta sua valorização diante dos padrões remuneratórios (Hipólito, 2001)</p> <p>Ao se desenvolver para executar tarefas complexas, a pessoa vale mais para a organização. (DUTRA, 2007)</p> <p>DIFICULDADES PARA OS TRABALHADORES</p> <p>Dificuldade de separar o espaço e tempo do trabalho e da vida familiar, o risco do trabalho se prolongar indefinidamente em todos os períodos e todos os espaços da</p>	<p>1. Na sua opinião, quais as competências necessárias para ser um teletrabalhador?</p> <p>2. Na qualidade de gestor, como você pode auxiliar no desenvolvimento das competências necessárias para a realização do teletrabalho?</p> <p>3. A instituição oferece meios para o desenvolvimento dessas competências necessárias para o teletrabalhador?</p> <p>4. Você percebe mudança de atitude do servidor no sentido de ter um melhor desempenho no trabalho quando está em teletrabalho? Se sim? Quais atitudes?</p> <p>5. De que maneira o servidor que está no regime de teletrabalho pode desenvolver as competências necessárias para desempenhar bem o seu trabalho?</p> <p>6. Qual o papel dos gestores no desenvolvimento de competências para o teletrabalho?</p>

	ocupacional é fator importante como indicação do desenvolvimento da pessoa e de sua maior capacidade de agregar valor (DUTRA, 2007)	vida da pessoa através dos dispositivos móveis digitais, além do risco de reduzir as oportunidades de progresso (ROCHA, AMADOR 2018)	
Questões de fechamento			Em relação às competências necessárias à realização do teletrabalho, você poderia apontar outros elementos importantes?