INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE ECONOMIA SOCIEDADE E POLÍTICA (ILAESP)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E POLÍTICAS PÚBLICAS

TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO:
Análise da implementação em uma Câmara Municipal

GABRIEL THIERRY GONÇALVES DA SILVA

Foz do Iguaçu
2025

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE ECONOMIA SOCIEDADE E POLÍTICA (ILAESP)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E POLÍTICAS PÚBLICAS

TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO:
Análise da implementação em uma Câmara Municipal

GABRIEL THIERRY GONÇALVES DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Economia Sociedade e Política da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Jamur Johnas Marchi

Foz do Iguaçu
2025

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

GABRIEL THIERRY GONÇALVES DA SILVA

TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO:
Análise da implementação em uma Câmara Municipal.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Economia Sociedade e Política da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública e Políticas Públicas.

BANCA EXAMINADORA

_____
Orientador: Prof. Dr. Jamur Johnas Marchi
UNILA

_____
Prof. Dra. Luiza Araujo Damboriarena
UNILA

_____
Prof. Dra. Gladys Amelia Velez Benito
UNILA

Foz do Iguaçu, 11 de dezembro de 2025.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Dedico este trabalho a Deus, que me sustenta e me fortalece neste mundo.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por estar sempre ao meu lado, iluminando e norteando meu caminho.

Aos meus pais, Zenália e Daniel, e ao meu irmão, Tiago, por tudo o que fizeram para que eu chegasse até aqui, pelo apoio incondicional, paciência e amor que sempre me ofereceram.

À minha namorada, Nathaly, por todo amor, motivação e compreensão ao longo desta etapa.

Ao meu professor e orientador, Dr. Jamur, pela colaboração ao longo da pesquisa, pelo conhecimento compartilhado, pela orientação contínua e pelo incentivo fundamental para a concretização deste trabalho.

Aos docentes do curso, pelo aprendizado e pelas experiências proporcionadas ao longo da graduação. Em especial, à professora Lígia Maria, que, durante todo o percurso acadêmico, sempre estimulou meu pensamento crítico e fomentou em mim o interesse pela pesquisa.

Aos amigos que o curso me proporcionou Gabriel Gobbi, Giovanna e Samira, pela amizade sincera e pelo apoio ao longo desses anos de graduação, amizades que guardarei com carinho por toda a vida.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.

Eclesiastes 3:1

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

RESUMO

O teletrabalho, entendido como a execução de atividades laborais fora das dependências físicas da organização com apoio de tecnologias de informação e comunicação, tem sido incorporado às estratégias de gestão. No setor público, sua adoção apresenta-se como instrumento de modernização e inovação administrativa. Nesse contexto, o estudo analisa a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, do início da adoção até setembro de 2025, com base no Framework de Inovação no Setor Público de Isidro-Filho (2017a), abrangendo os antecedentes, as barreiras e facilitadores, a capacidade de coprodução e os resultados observados. Trata-se de pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, estruturada como estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas em grupo focal e individualmente, complementadas por análise documental. Os dados foram interpretados mediante triangulação das fontes e aplicação da lógica de adequação de padrão. Os resultados indicam que o teletrabalho foi impulsionado por fatores estruturais, estratégicos e tecnológicos, como a limitação de espaço físico, a busca por qualidade de vida dos servidores, a modernização administrativa e a viabilidade técnica da modalidade. Entre os desafios identificados, destacaram-se a infraestrutura tecnológica inicial e a resistência cultural, contornadas pela digitalização de processos, pela implementação gradual e pelo engajamento dos servidores. Foram observados efeitos como percepção de aumento de produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade de vida. Constatou-se que a mensuração do desempenho ainda depende predominantemente de avaliações subjetivas, sendo a inclusão de indicadores objetivos prevista na minuta do novo ato normativo. A análise evidenciou o teletrabalho como prática associada à inovação organizacional no âmbito municipal, apoiada por condições institucionais em desenvolvimento, com possibilidade de consolidação no contexto da gestão pública.

Palavras-chave: teletrabalho; inovação no setor público; administração municipal; modernização administrativa

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

RESUMEN

El teletrabajo, entendido como la ejecución de actividades laborales fuera de las dependencias físicas de la organización con el apoyo de tecnologías de información y comunicación, ha sido incorporado a las estrategias de gestión. En el sector público, su adopción se presenta como un instrumento de modernización e innovación administrativa. En este contexto, el estudio analiza la implementación del teletrabajo en la Cámara Municipal de Foz do Iguaçu, desde el inicio de la adopción hasta septiembre de 2025, basado en el Framework de Innovación en el Sector Público de Isidro-Filho (2017a), abarcando los antecedentes, las barreras y los facilitadores, la capacidad de coproducción y los resultados observados. Se trata de una investigación cualitativa, de carácter descriptivo y exploratorio, estructurada como estudio de caso. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, llevadas a cabo en grupo focal e individualmente, complementadas con análisis documental. Los datos fueron interpretados mediante triangulación de las fuentes y aplicación de la lógica de adecuación de patrón. Los resultados indican que el teletrabajo fue impulsado por factores estructurales, estratégicos y tecnológicos, como la limitación de espacio físico, la búsqueda de calidad de vida de los servidores, la modernización administrativa y la viabilidad técnica de la modalidad. Entre los desafíos identificados, se destacaron la infraestructura tecnológica inicial y la resistencia cultural, superadas mediante la digitalización de procesos, la implementación gradual y el compromiso de los servidores. Se observaron efectos como la percepción de aumento de productividad, la reducción de costos y la mejora de la calidad de vida. Se constató que la medición del desempeño aún depende predominantemente de evaluaciones subjetivas, estando prevista la inclusión de indicadores objetivos en el borrador del nuevo acto normativo. El análisis evidenció el teletrabajo como una práctica asociada a la innovación organizacional en el ámbito municipal, apoyada por condiciones institucionales en desarrollo, con posibilidad de consolidación en el contexto de la gestión pública.

Palabras clave: teletrabajo; innovación en el sector público; administración municipal; modernización administrativa.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

ABSTRACT

Telework, understood as the performance of work activities outside the organization's physical premises with the support of information and communication technologies, has been incorporated into management strategies. In the public sector, its adoption emerges as an instrument of administrative modernization and innovation. In this context, the study analyzes the implementation of telework at the Municipal Chamber of Foz do Iguaçu, from the beginning of its adoption until september 2025, based on Isidro-Filho (2017a) Public Sector Innovation Framework, covering antecedents, barriers and facilitators, coproduction capacity and the results observed. This is a qualitative research study, of descriptive and exploratory nature, structured as a case study. Data collection was carried out through semi-structured interviews, conducted in a focus group and individually, complemented by document analysis. The data were interpreted using source triangulation and the application of pattern-matching logic. The results indicate that telework was driven by structural, strategic and technological factors, such as the limitation of physical space, the pursuit of quality of life by civil servants, administrative modernization and the technical feasibility of the modality. Among the challenges identified, initial technological infrastructure and cultural resistance stood out, which were overcome through process digitalization, gradual implementation and staff engagement. Observed effects included perceived productivity increase, cost reduction and improved quality of life. It was found that performance measurement still depends predominantly on subjective assessments, with the inclusion of objective indicators foreseen in the draft of the new regulatory act. The analysis highlighted telework as a practice associated with organizational innovation at the municipal level, supported by developing institutional conditions, with potential for consolidation within the context of public management.

Keywords: telework; public sector innovation; municipal administration; administrative modernization.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modalidades de teletrabalho 22
Quadro 2 - Órgãos públicos que já utilizam o teletrabalho 24
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho..... 26
Quadro 4 - Principais tipos de inovação 31
Quadro 5 - Tipos de Inovação de Acordo com o Lócus de Aplicação..... 35
Quadro 6 - Evidências dos antecedentes da inovação..... 47
Quadro 7 - Síntese dos principais antecedentes identificados 48
Quadro 8 - Evidências das barreiras e facilitadores identificados 50
Quadro 9 - Síntese das principais barreiras e facilitadores 50
Quadro 10 - Evidências relacionadas à coprodução e capacidade de inovação 52
Quadro 11 - Síntese das dimensões de coprodução e capacidade de inovação 53
Quadro 12 - Evidências dos resultados da inovação..... 56
Quadro 13 - Síntese das dimensões dos resultados da inovação..... 56
Quadro 14 - Lócus da inovação identificado na implementação do teletrabalho 58
Quadro 15 - Síntese dos principais achados da implementação do teletrabalho segundo as categorias analíticas da pesquisa 60

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

LISTA DE ABREVIATURAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

Serpro – Serviço Federal de Processamento de Dados

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 PROBLEMÁTICA 17
1.2 OBJETIVO GERAL 18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18
1.4 JUSTIFICATIVA 19
1.5 ESTRUTURA 20
2 REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 TELETRABALHO: CONCEITOS E MODELOS 21
2.2 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 23
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO 25
2.4 PRODUTIVIDADE DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO 28
2.5 INOVAÇÃO: DEFINIÇÕES, TIPOLOGIAS E ARCABOUÇOS CONCEITUAIS 30
2.6 A ESTRUTURAÇÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: MODELOS E FRAMEWORKS 32
2.7 ELEMENTOS CENTRAIS DO FRAMEWORK DA INOVAÇÃO 33
2.7.1 Antecedentes da Inovação 34
2.7.2 Lócus da Inovação 34
2.7.3 Barreiras, Facilitadores, Coprodução e Capacidade de Inovação ... 35
2.7.4 Resultados da Inovação 36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 37
3.2 MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO 38
3.3 COLETA DE DADOS 38
3.3.1 Contato Institucional 38

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

3.3.2 Instrumentos de Coleta: Entrevistas Semiestruturadas 39
3.3.3 Grupo Focal 40
3.3.4 Entrevistas Individuais 41
3.3.5 Pesquisa Documental 42
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS 42
3.5 ANÁLISE DOS DADOS 43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 44
4.1 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA CÂMARA DE FOZ DO IGUAÇU 45
4.1.1 Antecedentes da Inovação 46
4.1.2 Barreiras e Facilitadores 49
4.1.3 Coprodução e Capacidade de Inovação 51
4.1.4 Resultados da Inovação 54
4.1.5 Lócus da Inovação Identificado no Caso Estudado 57
4.2 DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS 58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 61
REFERÊNCIAS 63
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA 68

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

1 INTRODUÇÃO

No Brasil o tema do teletrabalho já é discutido desde os anos 2000, onde surgiram propostas legislativas para regulamentar o trabalho remoto, destacando-se a Lei nº 12.551/2011, que modificou o artigo 6º da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT para igualar legalmente o trabalho presencial ao teletrabalho, reconhecendo controles digitais como válidos para comprovar subordinação e vínculo empregatício (FINCATO, 2020; BRASIL, 2011).

Apesar de parte da doutrina considerar o teletrabalho suficientemente regulado no Brasil após a Lei nº 12.551/2011, a realidade mostrou que a sociedade ainda não estava adaptada a normas abertas para relações laborais. Isso exigiu maior detalhamento legislativo nos contratos, seguindo exemplos internacionais como Portugal, Espanha e Colômbia, que já possuíam regras específicas, porém no Brasil as empresas e categorias profissionais preenchiam as lacunas com regulamentos internos e acordos coletivos (FINCATO, 2020; BRASIL, 2011).

A expansão do teletrabalho demandou regulamentação mais precisa, resultando na Lei nº 13.467/2017, que atualizou a CLT com um capítulo específico sobre a modalidade, definindo conceitos, limites, formas de adesão e requisitos tecnológicos (GERVÁSIO; COVA, 2022; BRASIL, 2017).

Com o acontecimento da pandemia de Covid-19, declarada pela Organização Mundial de Saúde - OMS em março de 2020, alterou radicalmente a rotina global, exigindo o isolamento social e assim impulsionando a adoção do trabalho remoto, viabilizado por inovações tecnológicas para garantir a segurança e manutenção das atividades laborais com este modelo de trabalho (PANTOJA; SANTOS; MARCIANO, 2023).

O teletrabalho, antes comum em empresas privadas do setor tecnológico, migrou para a Administração Pública no Brasil, tornando-se tema de estudo emergente, principalmente após a pandemia de Covid-19, que impulsionou sua adoção no setor público (SILVA JUNIOR; SOUSA, 2023). Essa adoção, no entanto, não se limitou a uma resposta emergencial; ela também se alinhou a objetivos estratégicos anteriores, como a modernização organizacional, a redução de custos e o aumento da produtividade, visando

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

atender às demandas sociais por serviços públicos ágeis e de maior qualidade (NOGUEIRA FILHO et al., 2020).

Segundo Gervásio e Cova (2022), embora o teletrabalho tenha se popularizado durante a pandemia de COVID-19, sua discussão no âmbito da administração pública brasileira é anterior, com estudos sobre sua possível adoção remontando a décadas passadas. Após experiências e análises em órgãos públicos, a modalidade foi regulamentada de forma geral no serviço público, permitindo que diversas instituições, por meio de resoluções, portarias e outros instrumentos legais, a implementarem como prática organizacional estruturada (GERVÁSIO; COVA, 2022).

Nesse sentido, a consolidação do teletrabalho nas organizações públicas federais, ganhou maior robustez normativa com a edição de dispositivos legais específicos que disciplinaram sua aplicação. O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho - PGD, voltado à modernização e eficiência da gestão nas esferas direta, autárquica e fundacional. Em seu artigo 6º, o dispositivo legal introduziu a modalidade de teletrabalho como parte integrante das políticas de desempenho (BRASIL, 2022b).

Conforme apontado por Leite e Pinho (2024), o Programa de Gestão e Desempenho – PGD, estrutura mecanismos que definem metodologias de trabalho, com o objetivo de mensurar as atividades executadas pelos participantes, priorizando a entrega de resultados e a qualidade dos serviços ofertados à população.

De acordo com Lynn (2013) citado por Isidro-Filho (2017b), os movimentos de reforma do setor público têm buscado melhorar a organização e o funcionamento do Estado por meio de diferentes abordagens, como a Nova Administração Pública e o Novo Serviço Público, e, nessas iniciativas, a inovação surge como elemento central para transformar estruturas e processos organizacionais, apresentando-se nos últimos anos de forma mais flexível e aberta, contrastando com as abordagens mais rígidas das reformas tradicionais.

Nesse contexto de transformações no setor público, a permanência do teletrabalho como pauta no setor público, mesmo após o fim da pandemia, é evidenciada também por iniciativas legislativas e administrativas

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

recentes. Um exemplo emblemático é a Lei Complementar nº 414/2023, que instituiu o regime jurídico dos servidores da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, dedicando um capítulo específico à modalidade de teletrabalho. A norma não apenas estabelece objetivos como eficiência e produtividade, mas também detalha regras para sua implementação. Complementando essa regulamentação, o Ato da Presidência nº 046/2024 definiu procedimentos operacionais para o regime de teletrabalho no âmbito do Legislativo municipal, reforçando a estruturação dessa prática como política institucional (FOZ DO IGUAÇU, 2023; 2024).

Tais regulamentações ganham relevância especial no contexto de Foz do Iguaçu, Município localizado na tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina, é um dos principais centros turísticos e econômicos do Paraná, com cerca de 260 mil habitantes e marcada pela diversidade cultural de mais de 80 nacionalidades (PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU, 2025). No âmbito local, a Câmara Municipal exerce papel central na representação política, na criação de leis e no acompanhamento da gestão pública, estruturando-se como espaço de deliberação e fiscalização (CÂMARA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU, 2017).

Portanto, a implementação do teletrabalho no setor público demonstra que, para além da adaptação à pandemia, a modalidade consolidou-se como uma política pública inovadora, sendo a análise de sua implementação o eixo central deste estudo.

1.1 PROBLEMÁTICA

A implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu pode ser compreendida como parte de um movimento de modernização da gestão pública. De acordo com Mulgan e Albury (2003) e Albury (2005) citado por Isidro-Filho (2017b), a inovação no setor público costuma ser entendida como a implementação de processos, serviços, produtos ou métodos distintos, cuja finalidade é gerar avanços relevantes em termos de eficiência, eficácia e efetividade na entrega de resultados à sociedade.

Segundo Isidro-Filho (2017a), a inovação no setor público é um

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

recurso estratégico que possibilita enfrentar desafios complexos, recorrendo tanto à criação de novos arranjos institucionais quanto ao aproveitamento de experiências e práticas já bem-sucedidas. Nesse sentido, o Framework da Inovação no Setor Público, desenvolvido por Isidro-Filho (2017a), oferece um referencial que possibilita examinar essa experiência a partir de diferentes dimensões: antecedentes que motivaram a decisão, barreiras e facilitadores encontrados durante a implementação, capacidade de coprodução e resultados alcançados. Assim, a análise proposta busca compreender como ocorreu a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, no período de sua adoção até setembro de 2025, à luz do Framework da Inovação no Setor Público de Isidro-Filho (2017a)?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, no período de sua adoção até setembro de 2025, à luz do Framework da Inovação no Setor Público de Isidro-Filho (2017a), considerando os antecedentes, barreiras, facilitadores, capacidade de coprodução e resultados alcançados.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em sintonia ao objetivo geral, este trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

A. Identificar os fatores que motivaram a adoção do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, considerando o contexto normativo nacional e local (Lei Complementar nº 414/2023 e Ato da Presidência nº 046/2024).
B. Descrever como ocorreu a implementação do teletrabalho na instituição, destacando atividades, modelos organizacionais e procedimentos adotados.
C. Analisar os principais obstáculos e elementos facilitadores que influenciaram a efetividade do teletrabalho no Legislativo municipal.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

D. Examinar quais resultados já foram alcançados até o presente momento com a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica pela crescente consolidação do teletrabalho no setor público brasileiro e pela necessidade de compreendê-lo não apenas como uma alternativa de gestão de pessoas, mas como um processo de inovação organizacional. De acordo com Lima (2024), no âmbito do Poder Executivo federal 16,6% dos servidores atuam em regime de teletrabalho, sendo 40,8% em modalidade integral, 58,8% em modelo híbrido e 0,3% a partir do exterior. Esses números indicam que o teletrabalho deixou de ser uma prática emergencial para configurar uma transformação estrutural na administração pública.

A relevância do estudo também decorre das profundas mudanças que o teletrabalho impõe à gestão pública. Conforme Silva Júnior e Sousa (2025), o teletrabalho no setor público abrange diversas dimensões, afetando desde o relacionamento das instituições com a sociedade como também as dinâmicas de trabalho dos servidores. Diante desse novo contexto administrativo, torna-se essencial aprofundar o entendimento sobre o teletrabalho, utilizando o exemplo da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, busca-se compreender como essa inovação no setor público vem sendo implementada, quais atividades e arranjos foram adotados, quais capacidades foram mobilizadas e quais impactos têm gerado tanto na rotina institucional quanto no atendimento ao público.

No campo teórico, a pesquisa adota o framework de análise da inovação no setor público brasileiro proposto por Isidro-Filho (2017a), por entender que ele contribui para ampliar os referenciais em administração pública e inovação, além de oferecer um quadro analítico passível de ser replicado em estudos comparativos e em futuras pesquisas acadêmicas.

Do ponto de vista prático, os resultados poderão orientar gestores públicos na formulação de políticas e estratégias que tratem o teletrabalho como instrumento de modernização administrativa, destacando as

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

capacidades a serem fortalecidas, as barreiras a serem superadas, os facilitadores a serem incentivados e as tipologias de implementação mais adequadas ao contexto municipal. Em síntese, ao analisar o teletrabalho sob a perspectiva da inovação pública e com base no modelo de Isidro-Filho (2017a), esta pesquisa busca oferecer contribuições simultâneas: de ordem teórica, ao ampliar a compreensão do teletrabalho como processo de inovação no setor público, e de ordem prática, ao fornecer subsídios concretos para a gestão pública municipal na modernização de suas práticas e na adaptação às transformações do mundo do trabalho.

1.5 ESTRUTURA

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a contextualização da temática e a problemática central, além de definir os objetivos da pesquisa e justificar sua relevância teórica e prática. Por fim, esboça a estrutura do trabalho, orientando a organização lógica dos capítulos.

O segundo capítulo expõe o referencial teórico, aprofundando os conceitos e modelos relacionados ao teletrabalho, com destaque para sua aplicação na administração pública, bem como suas vantagens e desvantagens. Nesse capítulo, também se discute a inovação no setor público, abordando diferentes modelos e o framework de análise proposto por Isidro-Filho (2017a), com os principais conceitos que o compõem.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados, detalhando as etapas de coleta, tratamento e análise dos dados, em alinhamento com os objetivos propostos.

O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados, articulando as perspectivas teóricas e empíricas para a interpretação dos dados obtidos.

Por fim, o quinto capítulo reúne as considerações finais, destacando os principais impactos do estudo, os desafios encontrados e as recomendações para pesquisas futuras.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo dedica-se ao levantamento da literatura sobre o teletrabalho, abordando sua conceituação e modelos, bem como suas vantagens e desvantagens. Também discute a aplicação dessa modalidade na administração pública brasileira e analisa o tema da inovação no setor público.

2.1 TELETRABALHO: CONCEITOS E MODELOS

Dentre os diversos termos para descrever o teletrabalho, a palavra *telecommuting* criada por Jack Nilles em 1976, surge como a origem da expressão em português teletrabalho (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

De acordo com Rocha e Amador (2018), nos Estados Unidos predomina-se o termo *telecommuting*, relacionado à substituição do deslocamento físico por ferramentas telemáticas, enquanto na Europa utiliza-se mais o termo *telework*, focando nas atividades mediadas por tecnologia. Embora com ênfases distintas, ambos os termos se referem à organização do trabalho realizada à distância, por meios telemáticos, sem necessidade de presença física do trabalhador (ROCHA; AMADOR, 2018).

Apesar da diversidade de termos, Rocha e Amador (2018) destacam que, o termo *home office,* surge como uma vertente particular inserida no contexto mais amplo do telecommuting e telework, sendo que essa modalidade é voltada especificamente para a realização das tarefas no espaço residencial do trabalhador.

Não há consenso claro na definição de teletrabalho, uma vez que a literatura utiliza termos distintos para práticas análogas e, ao mesmo tempo, emprega a mesma nomenclatura para descrever contextos que possuem diferenças marcantes (ROCHA; AMADOR, 2018).

À luz da legislação brasileira, especialmente após a Reforma Trabalhista instituída pela Lei nº 13.467/2017 e com as atualizações trazidas pela Lei nº 14.442/2022, o teletrabalho passou a ter regulamentação específica no âmbito da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Conforme a nova redação legal, o teletrabalho é definido como:

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

> Art. 75-B. 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 configure trabalho externo. (BRASIL, 2022a)

Entre as diversas definições de teletrabalho, destaca-se a da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que o classifica como uma subcategoria do trabalho remoto. Essa modalidade se diferencia por envolver a execução de atividades profissionais a distância com o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs), sendo marcada, sobretudo, pela utilização de dispositivos eletrônicos pessoais na realização das tarefas fora do ambiente tradicional de trabalho (OIT, 2020). Complementando esta perspectiva, Fincato (2020) explica que o teletrabalho não é apenas trabalhar fora da empresa, pois envolve o uso obrigatório das TICs e, por suas particularidades, configura-se como uma forma diferente e única de trabalho, ou seja, uma modalidade *sui generis.*

Para Fincato (2020), o teletrabalho rompe com os modelos criados na Revolução Industrial e se insere em um novo contexto marcado pela tecnologia exigindo uma mudança na forma de entender o trabalho que agora acontece fora de um espaço fixo e sem depender de horários definidos acompanhando as transformações da era da informação.

Entre as variações das definições do teletrabalho, três elementos permanecem presentes, sendo eles: a realização do trabalho fora do espaço físico da organização, o uso de TICs, e mudanças na organização do trabalho (SILVEIRA; SEOANE; GOMBAR, 2015). Ressalta-se que, esses elementos são interdependentes entre si e precisam ocorrer simultaneamente para que se possa considerar teletrabalho (SILVEIRA; SEOANE; GOMBAR, 2015). O Quadro 1 apresenta algumas das diversas modalidades de teletrabalho, com uma descrição de suas características.

Quadro 1 - Modalidades de teletrabalho

Modalidade	Descrição
Home-office de Tempo Parcial	Trabalho realizado em parte do tempo em casa e em outra parte na empresa.
Home-office de tempo Integral	Trabalho completo realizado em casa, sem necessidade de ir ao espaço físico da empresa.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Centros Comunitários	Ambientes coletivos que oferecem espaço e recursos para trabalhadores remotos de uma ou várias organizações, localizados em áreas contíguas e restritas.
Centros Locais	Instalações para trabalhadores de diferentes empregadores que colaboram para estruturar e manter espaços de trabalho remoto.
Centro Satélite / Centro de Teleserviços	Local onde trabalhadores remotos de um único empregador são agrupados em regiões estratégicas com proximidade geográfica para facilitar a colaboração e reduzir a necessidade de deslocamento.
Escritórios Turísticos	Espaços em destinos turísticos onde equipes corporativas realizam suas atividades profissionais integradas a programações recreativas.
Escritórios Virtuais	Espaços de trabalho digitais que simulam um ambiente de escritório físico, por meio do uso das TICs.
Hoteling	Método de reserva de estações de trabalho em escritórios físicos, permitindo que o trabalhador reserve mesas, salas de reunião e outros equipamentos conforme a necessidade.
Móvel	Trabalho realizado em locais variados e muitas vezes móveis, utilizando recursos telemáticos como laptops e celulares.
Telecabanas	Estruturas utilizadas para estabelecer centros de trabalho em áreas rurais com menor custo operacional e disponibilidade de mão de obra, visando descentralizar operações
Telecottage	Estruturas criadas pela Administração Pública ou comunidades locais para capacitar comunidades em teletrabalho, oferecendo acesso à tecnologia, treinamento e infraestrutura.

Fonte: Adaptado de Silveira; Seaone; Gombar (2015).

Na próxima seção será abordado o teletrabalho na administração pública, analisando o contexto em que essa prática tem sido adotada no setor público.

2.2 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Lucas e Santos (2021) até a pandemia da Covid-19 em 2020, o regime de teletrabalho ainda tinha pouca adesão no setor público brasileiro, embora algumas instituições já adotassem ou estudassem a possibilidade de implementá-lo.

Villarinho e Paschoal (2016) apontam que o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) como a primeira das instituições públicas a implementar o teletrabalho no setor público. Segundo Villarinho e Paschoal (2016), o teletrabalho no Serpro teve início em 1985, com o Projeto-Lar, contudo, naquele período, a ausência de recursos tecnológicos adequados e as dificuldades de acesso à internet nas residências impediam a efetivação do teletrabalho, que dependia até do uso de disquetes para o transporte de

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

informações entre empregado e empresa, o que levou ao adiamento do projeto, que só foi retomado em 2005, quando os avanços tecnológicos permitiram sua viabilização.

Segundo Villarinho e Paschoal (2016) o teletrabalho acabou se consolidando como uma prática permanente no Serpro, impulsionado pelo retorno positivo de gestores e empregados, o que levou à revisão da norma interna em 2012, em conformidade com as mudanças trazidas pela Lei nº 12.551/2011. De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), os teletrabalhadores no Brasil só conquistaram os mesmos direitos dos empregados presenciais em 2011, com a modificação da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, pela Lei nº. 12.551/2011.

Conforme apontam Filardi, Castro e Zanini (2020), diversas organizações públicas passaram a normatizar o teletrabalho por meio de atos internos, como o Tribunal de Contas da União (TCU), que estabeleceu as Portarias nº 139/2009 e nº 99/2010 para disciplinar as atividades realizadas fora de suas dependências. Outros órgãos também aderiram ao modelo em diferentes momentos, como a Advocacia-Geral da União (AGU) em 2011, a Receita Federal em 2012, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) em 2012 e o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) em 2016 (FILARDI et al., 2020).

O Quadro 2 apresenta uma lista de órgãos públicos brasileiros que já adotam o teletrabalho.

Quadro 2 - Órgãos públicos que já utilizam o teletrabalho

Órgão Público	**Sigla**
Banco do Brasil	BB
Departamento de Trânsito do Distrito Federal	Detran-DF
Instituto Nacional de Seguridade Social	INSS
Receita Federal do Brasil	RFB
Supremo Tribunal Federal	STF
Conselho Nacional de Justiça	CNJ
Conselho Nacional do Ministério Público	CNMP
Tribunal Superior do Trabalho	TST
Tribunal de Contas da União	TCU
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	TRE-PR

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	TJAM
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	TJDFT
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	TJMG
Tribunal de Justiça do Estado do Paraná	TJPR
Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	TJPE
Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina	TJSC
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo	TJSP
Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	TJMA

Fonte: Adaptado de Mendes, Oliveira e Veiga (2020, p.10).

Conforme Mendes, Oliveira e Veiga (2020), o teletrabalho, já adotado em diversas instituições públicas, promove flexibilidade na execução das tarefas, alinhando-se às exigências de eficiência e efetividade organizacional, ao mesmo tempo em que proporciona benefícios aos servidores.

No setor público, o governo federal desenvolveu uma alternativa ao modelo tradicional de trabalho presencial, chamada de Programa de Gestão por Desempenho (PGD), inspirado no teletrabalho, esse formato prioriza a entrega de resultados em vez da presença física, utilizando ferramentas tecnológicas para acompanhar, à distância, as atividades realizadas pelos servidores e avaliar o desempenho alcançado (MORAES et al., 2022 apud TEIXEIRA; BACINELLO, 2024).

Destaca-se que, conforme apontado por Santos e Jerônimo (2025), o teletrabalho na administração pública federal está atualmente regulamentado principalmente pelo Decreto nº 11.072/2022, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), assim como as Instruções Normativas nº 24/2023 e 52/2023 que estabeleceram diretrizes específicas para a aplicação dessa modalidade de trabalho.

Na próxima seção, serão apresentadas as principais contribuições da literatura científica acerca das vantagens e desvantagens relacionadas à adoção do teletrabalho.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

De acordo com Pimentel e Kurtz (2021), a literatura sobre teletrabalho é vasta e aponta uma série de vantagens e desvantagens que atingem o trabalhador, sua família, as organizações e a sociedade.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Filardi, Castro e Zanini (2020) observam que a administração pública tem adotado o teletrabalho como estratégia para reduzir custos, otimizar o tempo e elevar a produtividade, embora ainda enfrente desafios que impedem o pleno aproveitamento desse modelo.

Segundo Mendes, Oliveira e Veiga (2020), o teletrabalho tem se consolidado como uma ferramenta de inovação nas organizações, ao integrar tecnologias e métodos modernos com o objetivo de aprimorar a qualidade das atividades desenvolvidas, além de estimular reestruturações organizacionais que valorizem a gestão e a qualificação dos profissionais envolvidos.

De acordo com Hau e Todescat (2017) apontam que, o teletrabalho oferece ao profissional mais autonomia na gestão do tempo, contribuindo para a qualidade de vida e produtividade, além de trazer benefícios às organizações e à sociedade, como a redução de custos e impactos ambientais. No entanto, os autores também destacam desafios, como o isolamento, a dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional, a necessidade de disciplina, além de questões para as empresas, como falta de regulamentação e riscos à segurança da informação (HAU; TODESCAT, 2017).

O Quadro 3 apresenta uma síntese das principais vantagens e desvantagens atribuídas ao teletrabalho, conforme identificado na literatura especializada, considerando os impactos sobre diferentes grupos, como a sociedade, os teletrabalhadores e as empresas.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Grupo	Vantagens	Desvantagens
Organizações	Redução de custos indiretos com infraestrutura	Risco de perda de confidencialidade de dados
	Menores conflitos entre funcionários	Possível perda da hierarquia organizacional
	Maior produtividade (trabalho por objetivos e resultados)	Conflitos entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais
	Eliminação dos controles de horário	Dificuldade de controlar a evolução das atividades
	Melhoria nos prazos de entrega	Dificuldade em motivar os teletrabalhadores

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

	Redução do absenteísmo	Dificuldade de absorção da cultura organizacional
	Facilidade de expansão geográfica	Dificuldade em assegurar a lealdade do trabalhador à empresa
	Crescimento sem necessidade de mudanças estruturais	
	Contratação de mão de obra mais barata em regiões com baixa oferta	
Teletrabalhadores	Economia com locomoção, vestuário e alimentação	Maior risco de demissão por falta de contato direto com a empresa
	Maior autonomia e mobilidade	Ausência de ambiente de trabalho coletivo
	Menor deslocamento e menos fadiga	Menores chances de promoção e desenvolvimento profissional
	Melhor conciliação entre trabalho e vida familiar	Risco de sedentarismo
	Escolha pessoal do ambiente de trabalho	Isolamento social
	Horário flexível	Redução das defesas emocionais pelo distanciamento do ambiente social laboral
	Mais tempo livre	
	Trabalho autônomo e independente	
	Mais oportunidades de trabalho	
	Adaptação do trabalho à vida e vice-versa	
	Melhoria da qualidade de vida	
Sociedade	Redução do tráfego viário	
	Redução dos gastos do governo com infraestrutura viária	
	Redução no consumo de combustível	
	Redução da poluição	
	Menor pressão sobre os transportes urbanos	
	Redução do desemprego regional	
	Desenvolvimento regional	
	Inclusão social de pessoas com deficiência	

Fonte: Adaptado de Nohara et al. (2010, p. 5).

Silveira, Seoane e Gombar (2015) apontam que o teletrabalho, por permitir flexibilidade de tempo e espaço, rompe fronteiras físicas ao aproximar o trabalhador de suas funções sem exigir deslocamento, atendendo às exigências do mundo globalizado e contribuindo para a sustentabilidade ambiental.

Destaca-se conforme Silveira, Seoane e Gombar (2015) que essa modalidade ignora barreiras como cor, idade, sexo, deficiência ou

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

localização geográfica, promovendo maior inclusão no mercado de trabalho, especialmente para quem está fora dos grandes centros urbanos, já que sua prática depende apenas do uso das TICs.

No contexto da administração pública segundo Leite e Muller (2017) apud Mendes, Oliveira e Veiga (2020), o teletrabalho tem sido implementado nas esferas municipal, estadual e federal como uma alternativa viável para reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade e a eficiência no serviço público, ao otimizar o uso da estrutura física, diminuir o absenteísmo e a rotatividade dos servidores, além de contribuir com a sustentabilidade por meio da redução de poluentes e do consumo de recursos, promovendo também maior motivação e qualidade de vida entre os trabalhadores.

Na próxima seção, será abordada a temática da produtividade do teletrabalho no setor público, conforme apresentado na literatura.

2.4 PRODUTIVIDADE DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018), a era do conhecimento tem exigido inovação constante nos processos e na organização do trabalho como forma de aumentar a produtividade e a competitividade, impulsionada pela tecnologia e pelas transformações industriais. Para os autores esse cenário exige que tanto empresas quanto órgãos públicos adotem formas mais modernas de gestão, e, no caso da administração pública brasileira, o principal desafio é deixar de lado modelos burocráticos e adotar estruturas mais ágeis e eficientes. Para isso, é necessário, segundo Guimarães (2000) apud Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018), romper com os modelos tradicionais de administração e adotar uma nova cultura de gestão voltada para a eficiência na prestação de serviços.

Nesse cenário de transformação e busca por eficiência na administração pública, Filho et al. (2020) ressaltam que a crescente demanda da sociedade por serviços públicos rápidos e de qualidade tem impulsionado o uso das tecnologias da informação, que facilitam a adoção do teletrabalho. Essa modalidade surge como uma ferramenta importante para as organizações públicas, pois contribui tanto para a redução de custos quanto para o aumento

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

da produtividade, além de possibilitar a criação de um modelo organizacional mais ágil e eficiente, capaz de oferecer serviços mais rápidos e de melhor qualidade à população.

Dando continuidade à análise sobre a modernização na gestão pública, Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018) destacam o teletrabalho como uma prática adotada por diversos órgãos públicos nas últimas décadas, que tem se mostrado eficiente para reduzir custos e aumentar a produtividade dos servidores, ao permitir um melhor aproveitamento do tempo e diminuir o estresse causado pelos deslocamentos diários e seus impactos psicológicos.

De forma semelhante, conforme também defendido por Guerra et al. (2020) apud Ribeiro, Araujo e Arantes (2024), a implementação do teletrabalho no setor público pode contribuir positivamente para a produtividade, já que a maior autonomia e flexibilidade na jornada favorecem o engajamento do servidor e seu desempenho nas atividades laborais.

A adoção do teletrabalho, contudo, exige a implementação de mecanismos de controle e avaliação que assegurem a produtividade, sem prejudicar a autonomia do servidor (BECKER, 2004 apud SANTOS; JERÔNIMO, 2025). Para tanto, a mensuração do controle de resultados evidencia a importância de instrumentos eficazes de monitoramento e gestão por resultados.

Nesse sentido, Santos e Jerônimo (2025) ressaltam que, no contexto atual, os indicadores de gestão de pessoas assumem uma importância estratégica, pois auxiliam na avaliação do desempenho, orientam a tomada de decisões e possibilitam ajustes nas práticas organizacionais. Santos e Jerônimo (2025), ao discutirem o tema com base em Chiavenato (2014), destacam que medir o desempenho dos servidores exige critérios objetivos que favoreçam o alinhamento entre produtividade e metas institucionais. Com base em Parmenter (2017), os autores apontam quatro dimensões relevantes para essa análise: eficiência, bem-estar, retenção e desenvolvimento profissional. Entre elas, a eficiência operacional, envolve métricas como produtividade, prazos e agilidade nas entregas, permitindo avaliar com mais clareza os resultados alcançados (SLACK, 2006 apud SANTOS; JERÔNIMO, 2025).

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Para compreender os impactos do teletrabalho sobre o desempenho dos servidores, é necessário, ainda, compreender o conceito de produtividade. Segundo Shimizu, Wainai e Avedillo-Cruz (1997) apud King, Lima e Costa (2014), a produtividade, antes de ser compreendida sob a ótica econômica atual como a razão entre entradas e saídas, foi definida de diversas formas ao longo do tempo, sendo que as entradas dizem respeito aos recursos utilizados no processo produtivo, como mão de obra, matéria-prima, equipamentos e outros fatores de produção, enquanto as saídas correspondem aos resultados obtidos por meio da aplicação desses recursos, de modo que a produtividade pode ser entendida como uma medida da eficiência na utilização dos meios disponíveis para alcançar determinado resultado.

Ribeiro, Araujo e Arantes (2024) observam que o termo produtividade, comum no dia a dia de pessoas e empresas, foi adquirindo definições variadas e complexas ao longo do tempo. No serviço público, os autores ressaltam que esse conceito precisa ser analisado de modo distinto do setor privado, devido às características específicas dos serviços governamentais (SALOTTO, 1992 apud RIBEIRO; ARAUJO; ARANTES, 2024).

Segundo Mendes, Oliveira e Veiga (2020), o teletrabalho representa uma mudança significativa na dinâmica do serviço público, ao introduzir novas práticas produtivas mediadas por tecnologia, que tornam o processo de trabalho menos desgastante e mais desafiador, favorecendo o aumento da produtividade e a redução de custos operacionais. Os autores defendem que essa modalidade, ao se consolidar como ferramenta de inovação nas organizações, visa otimizar as atividades com o uso de tecnologia e novos métodos de gestão, promovendo eficiência e valorizando competências, o que contribui para melhores resultados no setor público.

Na próxima seção, será abordada a temática da inovação, contemplando suas principais definições, tipologias e arcabouços conceituais discutidos na literatura, considerando distintas perspectivas teóricas e sua relevância para o contexto organizacional.

2.5 INOVAÇÃO: DEFINIÇÕES, TIPOLOGIAS E ARCABOUÇOS CONCEITUAIS

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

A compreensão do conceito de inovação é fundamental para analisar sua aplicação em diferentes contextos organizacionais. De fato, o termo *inovação* assume diferentes significados conforme o contexto em que é empregado, não havendo consenso absoluto entre os autores sobre sua definição. De modo geral, a inovação está associada à criação ou aprimoramento de algo novo, frequentemente vinculada à ciência, à tecnologia e à invenção (LU; MATUI; GRACIOSO, 2019).

Nessa linha, segundo Lu, Matui e Gracioso (2019), a palavra "*inovação"* vem do latim *innovare*, que significa renovar ou muda. Conforme apontado pelos autores o termo refere-se à ação de transformar ou aperfeiçoar algo já existente, introduzindo novidades em produtos, serviços ou processos, distinguindo-se da simples invenção.

Adicionalmente, o conceito tem sido explorado sob distintas perspectivas, refletindo uma significativa diversidade de interpretações observada na literatura. Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) ao mencionarem Bornay-Barrachina et al. (2012), destacam que essa variedade de entendimentos se intensifica quando o termo é analisado em conjunto com outros elementos organizacionais. O Quadro 4, elaborado com base em Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015), apresenta os principais tipos de inovação identificados na literatura.

Quadro 4 - Principais tipos de inovação

Tipo de Inovação	Descrição resumida
Inovação gerencial	Novas práticas, estruturas ou técnicas administrativas que otimizam o alcance dos objetivos organizacionais.
Inovação aberta	Troca de conhecimento entre organizações e uso de ideias externas para impulsionar a inovação interna.
Inovação em serviços	Criação ou melhoria de serviços intangíveis que aumentam o valor entregue aos consumidores.
Inovação organizacional	Mudanças estratégicas e comportamentais que afetam a forma de atuação e o posicionamento da organização.
Inovação em estruturas organizacionais	Alterações em hierarquias, fluxos de informação e responsabilidades.
Inovação em procedimentos organizacionais	Modificações em rotinas e processos internos para aprimorar o desempenho institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015).

Em um panorama mais amplo, Barbosa, Santos e Lopes (2021), defendem que a inovação tornou-se um elemento essencial diante das rápidas

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

transformações nos contextos produtivo e social, sendo amplamente discutida por seu papel estratégico como diferencial competitivo e por abranger distintas abordagens teóricas e práticas. Para esses autores, as inovações podem assumir diferentes formas, manifestando-se em serviços ou processos.

Nesse sentido, conforme Abernathy e Utterback (1978) apud Barbosa, Santos e Lopes (2015) os autores destacam que as inovações em produtos e serviços tendem a ocorrer com maior frequência em organizações de menor porte, enquanto as inovações em processos são mais comuns em empresas maiores e com produção padronizada. Segundo Wolfe (1994) apud Barbosa, Santos e Lopes (2021), a abordagem sobre inovação pode ser organizada em quatro linhas principais: processo inovador, contextos organizacionais, perspectivas teóricas subjacentes e atributos da inovação. Apesar da variedade de enfoques, a inovação envolve constantemente transformações e novas combinações de elementos que alteram o estado de equilíbrio pré-existente (SCHUMPETER, 1985 apud BARBOSA; SANTOS; LOPES, 2021).

Conforme apontado por Moreira et al. (2025), a omissão em investir em inovação expõe as organizações ao risco de estagnação, afetando sua competitividade a longo prazo. Assim, a capacidade de inovar é um requisito crucial para a sobrevivência no mercado global, exigindo que a gestão da inovação e a exploração de distintos tipos de inovação sejam priorizadas para alcançar o êxito.

Com base nessas concepções gerais, destaca-se que a inovação está inserida em diversos contextos organizacionais, a discussão se direciona, agora, para a área central deste estudo. Desse modo, o próximo tópico abordará a estruturação conceitual da inovação e sua aplicação no contexto específico da administração pública, apresentando os modelos e frameworks que orientam a pesquisa e a prática no setor.

2.6 A ESTRUTURAÇÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: MODELOS E FRAMEWORKS

Segundo Isidro-Filho (2017b) a inovação no setor público é um

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

desafio global para nações que buscam atrair investimentos e competitividade. Para tanto, são desenvolvidos frameworks que orientam os esforços organizacionais públicos e privados, com o objetivo de gerar desenvolvimento econômico e entregar novos produtos e serviços à sociedade. Os frameworks auxiliam na organização conceitual da inovação no setor público, alinhando diferentes perspectivas (ISIDRO-FILHO 2017).

A partir da análise de modelos existentes, para o desenvolvimento de um framework aplicável à realidade brasileira, Isidro-Filho (2017b) se baseou na análise de modelos anteriores. O autor verificou que a inovação é percebida, na maioria desses modelos, como um processo composto por quatro elementos centrais "composto por: i) antecedentes da inovação; ii) atividades relativas ao ciclo de inovação; iii) capacidades ou recursos para inovação; e iv) resultados ou impactos da inovação" (BUGGE; BLOCH, 2016, apud ISIDRO-FILHO, 2017b, p. 167). O autor, no entanto, destaca que outros fatores como barreiras, indutores, tipologias e a cocriação também devem ser considerados na literatura.

Em síntese, o modelo de Isidro-Filho (2017a) demonstra a complexidade do tema, conforme ilustrado na Figura 1. A figura sintetiza as variáveis presentes na inovação, conforme a análise do autor.

Figura 1: Framework da Inovação no Setor Público.

Fonte: Isidro-Filho (2017a).

2.7 ELEMENTOS CENTRAIS DO FRAMEWORK DA INOVAÇÃO

Esta seção apresenta os elementos centrais do framework de inovação adotado neste estudo, conforme descrito na literatura. Serão

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

abordados os principais componentes que estruturam esse arcabouço conceitual, contemplando os antecedentes da inovação, o lócus de aplicação, os determinantes relacionados ao seu desenvolvimento, tais como barreiras, facilitadores, coprodução e capacidade de inovação, e os resultados decorrentes de sua implementação no contexto organizacional.

2.7.1 Antecedentes da Inovação

Os antecedentes da inovação, chamados de indutores ou drivers, representam as influências que mobilizam a geração de inovações, sendo fatores-chave que condicionam o seu processo. Tais indutores podem originar-se da necessidade de solucionar problemas específicos ou de promover melhorias gerais, sendo ainda influenciados por orientações políticas, avanços tecnológicos ou exigências legais que direcionam a implementação de novas práticas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; BLOCH, 2011; HALVORSEN et al., 2005; AGOLLA; LILL, 2013 apud ISIDRO-FILHO, 2017b).

A complexidade dos desafios e a velocidade das transformações sociais exigem que a inovação seja um fator indispensável. Isidro-Filho (2017a) argumenta que, no contexto público, a inovação funciona como uma área de conhecimento crucial. Ela fornece a base teórica para as práticas, programas e políticas implementadas pelos governos, cujo propósito é gerar resultados significativos e impactos favoráveis na qualidade de vida da população. (ISIDRO-FILHO 2017a)

2.7.2 Lócus da Inovação

Além das tipologias, torna-se relevante analisar a dimensão de aplicação da inovação. Isidro-Filho (2017b) destaca que o lócus da inovação representa um elemento central para compreender onde ocorrem as mudanças significativas nas organizações. Nesse sentido, Bloch (2011) apud Isidro-Filho, (2017b) aponta que essa classificação é aplicável tanto ao setor privado, conforme o Manual de Oslo, quanto ao setor público, abrangendo quatro tipos principais: produto/serviço, processo, organização e comunicação. O Quadro 5

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

detalha esses âmbitos, que evidenciam as estratégias adotadas pelas organizações para aprimorar seus serviços e aumentar sua eficiência (BLOCH, 2011 apud ISIDRO-FILHO, 2017a).

Quadro 5 - Tipos de Inovação de Acordo com o Lócus de Aplicação

Tipo de Inovação	Definição
Produto/Serviço	Criação ou introdução de um serviço ou produto que apresenta melhorias consideráveis ou é totalmente novo em comparação com o que já era oferecido pela organização.
Processo	Implementação de uma metodologia inédita ou significativamente aperfeiçoada para a produção e/ou entrega de serviços e produtos dentro da estrutura organizacional.
Organizacional	Adoção de uma nova forma de gerenciar atividades e processos internos, visando aprimoramentos distintos dos modelos de gestão anteriormente utilizados pela organização.
Comunicação	Introdução de novas estratégias para a promoção da organização, de seus serviços/produtos ou para a influência de atitudes e comportamentos de grupos sociais ou indivíduos.

Fonte: Adaptado de Bloch (2011) apud Isidro-Filho (2017a).

2.7.3 Barreiras, Facilitadores, Coprodução e Capacidade de Inovação

De acordo com Read (2000) citado por Isidro-Filho (2017b), identifica os determinantes do processo de inovação na literatura como barreiras, facilitadores, coprodução e capacidade de inovação. O autor ainda esclarece que barreiras e facilitadores são definidos como variáveis de natureza individual ou organizacional que atuam, respectivamente, de maneira negativa ou positiva sobre a inovação (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011 apud ISIDRO-FILHO, 2017b).

Um fator potencializador da inovação é o engajamento de múltiplos atores. De acordo com Brudney e England (1983) apud Isidro-Filho, 2017b) a coprodução da inovação é definida como a medida em que há um envolvimento mútuo entre dois grupos de participantes. Esse engajamento resulta em uma produção compartilhada, que materializa as interações entre os stakeholders e, consequentemente, eleva a chance de o valor da inovação ser reconhecido.

A capacidade de inovar é igualmente crucial para o sucesso no setor público. Isidro-Filho (2017a) considera a capacidade de inovação uma

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

variável essencial que contribui para a inovação no setor público. O autor define este conceito como as competências organizacionais necessárias para mobilizar recursos e sustentar os esforços de inovação. Essa capacidade representa a habilidade da organização e de seus indivíduos em otimizar as condições favoráveis e reduzir os efeitos adversos de diferentes fatores sobre o processo inovador (ISIDRO-FILHO 2017a).

No que se refere à capacidade de inovação, identifica-se uma síntese de sete capacidades que se aplicam a contextos público e privado. Tais capacidades englobam aspectos como a liderança transformadora, que ativa necessidades superiores nos colaboradores, a intenção estratégica de inovar, organicidade da estrutura organizacional, que concede autonomia e flexibilidade e a gestão de pessoas para a Inovação, que também corrobora para a flexibilidade (VALLADARES; VASCONCELOS; DI SERIO, 2014 apud ISIDRO-FILHO, 2017a).

2.7.4 Resultados da Inovação

Por fim, o objetivo de todo o processo de inovação são os resultados concretos para a sociedade e para a administração. Isidro-Filho (2017b) explica que os resultados da inovação no setor público são primariamente reconhecidos pela percepção de melhoria dos serviços por parte da sociedade.

De forma sintetizada, os resultados abrangem a melhoria na entrega e na qualidade dos serviços (aumentando a satisfação do usuário), o aprimoramento da gestão organizacional (com ganhos de produtividade) e o impacto positivo no clima organizacional e na imagem institucional (VIEIRA, 2015 apud ISIDRO-FILHO, 2017b).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo de forma objetiva a abordagem metodológica, a estratégia de investigação e as técnicas utilizadas para a coleta

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

e análise dos dados. Inicialmente, é realizada a caracterização da pesquisa quanto à sua natureza e aos objetivos propostos. Na sequência, apresenta-se o estudo de caso como método central de investigação, juntamente com os instrumentos utilizados para obtenção das evidências empíricas. Por fim, são descritos os procedimentos de organização, tratamento e análise dos dados, que permitiram compreender o processo de implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu sob a ótica da inovação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem metodológica adotada neste trabalho foi delineada de forma a possibilitar uma compreensão aprofundada do fenômeno do teletrabalho no setor público, observando-o sob a ótica da inovação. Para isso, optou-se por uma abordagem qualitativa, que permite captar percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao processo de implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu. Conforme Guerra et al. (2024), a pesquisa qualitativa é uma abordagem essencial para a investigação científica, pois busca compreender e interpretar de forma aprofundada os fenômenos em seus contextos específicos. De acordo com o autor essa perspectiva valoriza as experiências subjetivas, a diversidade de pontos de vista e a flexibilidade do processo de pesquisa.

A presente pesquisa por sua vez caracteriza-se como descritiva, possuindo também um caráter exploratório, uma vez que busca compreender e descrever como ocorreu a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, analisando esse processo à luz de um framework de inovação no setor público de Isidro-Filho (2017a). Essa combinação permite tanto identificar características e práticas associadas ao fenômeno estudado quanto ampliar a compreensão sobre ele. Conforme Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como propósito principal aperfeiçoar ideias e possibilitar novas percepções sobre um tema, enquanto as pesquisas descritivas buscam caracterizar determinados fenômenos ou populações e identificar possíveis relações entre variáveis. Assim, a natureza metodológica adotada mostra-se adequada aos propósitos do estudo, que envolve a análise de percepções,

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

evidências e documentos relacionados à inovação no contexto analisado.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

A pesquisa adota como estratégia metodológica o estudo de caso, que possibilita investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, permitindo compreender suas especificidades e complexidades. Segundo Yin (2001), o estudo de caso possibilita examinar fenômenos reais de forma a manter a integridade e o significado de seus contextos e características essenciais.

Ainda conforme Yin (2001), o estudo de caso se destaca por permitir a análise de diferentes tipos de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações, oferecendo um conjunto de informações mais amplo do que aquele normalmente disponível em pesquisas históricas convencionais. Dessa forma, a adoção do estudo de caso mostra-se adequada para alcançar os objetivos da pesquisa, ao possibilitar uma análise aprofundada e contextualizada do teletrabalho.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi estruturada com o objetivo de captar, de maneira abrangente e aprofundada, diferentes percepções sobre a implementação do teletrabalho na instituição. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em formato de grupo focal e individualmente, além da análise de documentos oficiais relacionados ao tema. Nos tópicos a seguir, são apresentados o procedimento de contato com a instituição, os instrumentos utilizados e as características do grupo focal, das entrevistas individuais e da pesquisa documental.

3.3.1 Contato Institucional

O contato inicial com a Câmara Municipal de Foz do Iguaçu ocorreu por meio de solicitação formal protocolada junto à Presidência (Protocolo

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

nº 2.203/2025, datado de 17 de setembro de 2025). Após a autorização concedida, as entrevistas foram realizadas presencialmente na sede da instituição em Foz do Iguaçu, no dia 30 de setembro de 2025, às 8h30.

A recepção na instituição ocorreu conforme o horário previsto, em ambiente reservado e propício à realização das entrevistas. O grupo focal contou com três participantes, seguido pela realização das entrevistas individuais. A entrevista em grupo teve duração aproximada de 60 minutos, enquanto cada entrevista individual teve duração média de 20 minutos.

Durante a realização da pesquisa de campo, observou-se um clima colaborativo e receptivo por parte dos participantes, que se mostraram disponíveis e interessados em contribuir com o estudo. As entrevistas transcorreram de forma tranquila, sem intercorrências, e todos os participantes responderam integralmente às perguntas propostas, demonstrando compreensão dos temas abordados. Esse ambiente favorável contribuiu para a fluidez do diálogo e para a obtenção de percepções consistentes acerca do processo de implementação do teletrabalho, fortalecendo a qualidade das evidências qualitativas coletadas.

Durante as entrevistas, foram realizadas 11 perguntas ao grupo focal e, nas entrevistas individuais, 10 perguntas para o Participante A, 13 para o Participante B e 13 para o Participante C. As entrevistas foram gravadas com o uso de gravador digital, mediante consentimento livre e esclarecido de todos os participantes.

3.3.2 Instrumentos de Coleta: Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como principal técnica de coleta, tanto no formato de grupo focal quanto de entrevistas individuais. O roteiro contido no Apêndice A, foi elaborado com base nas categorias analíticas do framework de inovação de Isidro-Filho (2017a), contemplando as etapas de antecedentes, barreiras e facilitadores, capacidade de coprodução e resultados.

A escolha desse instrumento torna-se adequada, pois de acordo com Duarte (2006) apud Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023), esse formato de

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

entrevista combina a flexibilidade das abordagens não estruturadas com um roteiro orientador, permitindo que o pesquisador aborde questões essenciais ao estudo sem restringir a fala do participante, o que favorece a emergência de temas e perguntas não planejadas previamente.

3.3.3 Grupo Focal

O grupo focal foi composto por três participantes, denominados nesta pesquisa como Participante A, Participante B e Participante C, a fim de preservar o anonimato, conforme os preceitos da Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD). A escolha desse número de participantes justificou-se pelo tamanho reduzido do quadro funcional da Câmara Municipal e pela facilidade de realizar a triangulação dos dados, garantindo representatividade e profundidade nas análises. (BRASIL, 2018)

Ressalta-se que a presente pesquisa não foi submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), por se tratar de um estudo de natureza qualitativa, com foco em processos organizacionais, sem coleta de dados pessoais sensíveis, sem identificação direta ou indireta dos participantes e sem intervenções que impliquem riscos aos sujeitos da pesquisa. As percepções dos participantes foram tratadas a partir de uma perspectiva analítica, reconhecendo-se a subjetividade inerente aos sujeitos, assegurando-se o anonimato, a confidencialidade das falas e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos, em consonância com os princípios éticos que orientam a pesquisa científica.

Com o propósito de assegurar a proteção dos dados pessoais e institucionais, optou-se por não identificar os entrevistados por seus nomes ou cargos. Assim, a pesquisa utiliza a terminologia “Participante” para designar cada servidor envolvido, de modo a preservar integralmente sua identidade e posição funcional na instituição.

No protocolo submetido para a realização da pesquisa, foi solicitada a participação de servidores que apresentassem características correspondentes aos perfis dos participantes definidos, de modo a garantir que as informações obtidas refletissem diferentes perspectivas relacionadas à

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

implementação e vivência do teletrabalho na instituição. Dessa forma, os participantes foram assim caracterizados:

Participante A: servidor com maior contato com o processo de teletrabalho, atuando desde a elaboração até a implementação da modalidade na Câmara.

Participante B: servidor responsável por acompanhar os processos relacionados aos servidores em teletrabalho, tendo participado desde as fases iniciais de implantação.

Participante C: servidor que atualmente desempenha suas atividades no modelo de teletrabalho.

O grupo focal teve como objetivo compreender, de forma coletiva, as etapas do processo de inovação relacionadas à adoção do teletrabalho na instituição, abordando aspectos como antecedentes, barreiras e facilitadores, capacidade de coprodução e resultados. Essa estratégia buscou captar percepções e experiências que permitissem analisar como esses elementos se manifestaram ao longo da implementação e consolidação do teletrabalho. De acordo com Gui (2003), o grupo focal busca promover a troca de diferentes pontos de vista entre os participantes, e não a obtenção de concordância entre eles. Cabe ao pesquisador conduzir o diálogo, estimulando as interações em torno dos assuntos propostos, o que possibilita compreender com maior profundidade as percepções e posicionamentos expressos no debate. Nessa mesma linha, Backes et al. (2011) afirmam que o grupo focal configura-se como uma técnica de coleta de dados que utiliza a interação entre os participantes para estimular uma reflexão ampla e aprofundada sobre determinado tema ou questão específica.

3.3.4 Entrevistas Individuais

Após o grupo focal, foram realizadas entrevistas individuais com cada participante, com o propósito de aprofundar e detalhar aspectos emergentes da discussão coletiva e registrar percepções pessoais relacionadas à implementação do teletrabalho. Conforme Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023), as entrevistas face a face são especialmente adequadas quando o

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

pesquisador necessita esclarecer elementos do roteiro ao participante ou quando busca acessar informações pessoais e mais detalhadas fornecidas pelo respondente.

Enquanto o grupo focal favorece a construção coletiva de sentidos e a interação entre diferentes pontos de vista, as entrevistas individuais possibilitam ao participante expressar-se de forma mais livre e detalhada, sem a influência do contexto grupal.

3.3.5 Pesquisa Documental

A pesquisa documental compreendeu o exame de documentos oficiais relacionados à normatização e ao desenvolvimento do teletrabalho na Câmara Municipal. De acordo com Guba e Lincoln (1981) apud Junior et al. (2021), a pesquisa documental é valorizada por oferecer uma fonte estável e acessível de evidências, permitindo consultas repetidas a baixo custo e contribuindo para confirmar ou complementar informações obtidas por outros métodos.

Foram analisados o Ato da Presidência nº 46/2024, que regulamenta a modalidade de teletrabalho na instituição, obtido por meio de pesquisa online no site oficial da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, e o molde do novo Ato da Presidência, ainda em elaboração, que apresenta propostas de atualização e ajustes ao modelo vigente. Esse documento preliminar foi disponibilizado por um dos participantes da pesquisa, integrando-se ao conjunto de evidências documentais examinadas.

Esses documentos foram utilizados para identificar as diretrizes formais e as inovações administrativas propostas, permitindo contrastar as informações documentais com as percepções apresentadas nas entrevistas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

As entrevistas individuais e o grupo focal foram gravadas por meio de um gravador digital e conduzidas mediante consentimento dos participantes. Em seguida, todas as gravações foram transcritas em uma planilha

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

eletrônica Excel. Paralelamente, os documentos institucionais coletados passaram por uma leitura analítica, com o objetivo de identificar trechos diretamente relacionados às dimensões conceituais estabelecidas no framework teórico do estudo.

Na etapa seguinte, os dados foram preparados para a análise. As transcrições foram segmentadas em unidades de registro, o que facilitou a codificação e a identificação de padrões temáticos. Após a segmentação, todas as fontes de evidência, como as entrevistas individuais, o grupo focal e os documentos institucionais, foram organizadas de acordo com as categorias de análise definidas.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi conduzida com base na estratégia de adequação de padrão, considerada a mais recomendada para estudos de caso. Yin (2001) afirma que, na análise de um estudo de caso, a estratégia mais recomendada consiste na utilização da lógica de adequação de padrão. A lógica de adequação de padrão consiste em comparar um resultado observado com outro previsto, e quando há semelhança entre eles isso contribui para aumentar a confiança e a validade interna do estudo de caso (TROCHIM, 1989 apud YIN, 2001).

A interpretação dos dados foi realizada por meio de triangulação das fontes de evidência, contemplando as entrevistas individuais, o grupo focal e os documentos oficiais. Esse procedimento possibilitou comparar sistematicamente as informações obtidas nos diferentes instrumentos de coleta.

Segundo Yin (2001), a utilização de múltiplas fontes de evidências em estudos de caso possibilita ao pesquisador abordar diferentes aspectos históricos, comportamentais e atitudinais, favorecendo ainda a construção de linhas convergentes de análise, característica essencial do processo de triangulação.

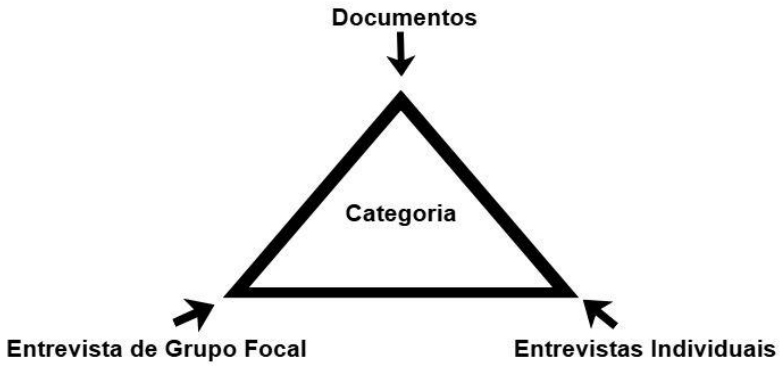
Segundo Coutinho (2011) apud Nunes et al. (2020) a triangulação contribui para o rigor da investigação ao integrar diferentes perspectivas no processo avaliativo, permitindo a utilização conjunta de variadas

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

técnicas de coleta e favorecendo, na etapa analítica, a confrontação e validação das informações, o que fortalece a consistência científica da pesquisa.

A figura 2 representa a triangulação de dados utilizada neste estudo, evidenciando a integração entre entrevistas individuais, entrevistas em grupo focal e análise de documentos.

Figura 2 - Triangulação dos dados



Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise qualitativa foi conduzida por meio de codificação manual, integrando as falas dos participantes, as evidências documentais e as categorias analíticas propostas por Isidro-Filho (2017a). A comparação entre esses elementos, associada ao confronto com a literatura, possibilitou a identificação de padrões relacionados às etapas do processo de inovação no teletrabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo analisa os resultados da implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu como inovação na gestão pública. Primeiramente, apresenta-se o contexto institucional e normativo da adoção da modalidade e, em seguida, discutem-se os achados empíricos à luz do framework de Isidro-Filho (2017a), considerando a triangulação dos dados e

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

a teoria.

4.1 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA CÂMARA DE FOZ DO IGUAÇU

A Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, órgão responsável pelo exercício da função legislativa no âmbito do município, conta atualmente com 54 servidores efetivos. Durante o período de emergência em saúde pública decorrente da Covid-19, o teletrabalho foi introduzido como medida excepcional por meio do Ato da Mesa Diretora nº 001/2020, de 17 de março de 2020, que estabeleceu, entre outras ações temporárias, a possibilidade de execução das atividades laborais fora das dependências físicas da instituição. Com o fim do cenário pandêmico, a modalidade foi reavaliada, passando de uma solução emergencial para um instrumento de gestão administrativa, com potencial de modernização e melhoria dos processos internos (FOZ DO IGUAÇU, 2020).

Esse movimento foi consolidado com a Lei Complementar nº 414/2023 de 20 de dezembro de 2023, responsável por instituir o regime jurídico dos servidores legislativos municipais e incluir, em capítulo próprio, a regulamentação do teletrabalho como modalidade de trabalho. Na sequência, o Ato da Presidência nº 046/2024, de 5 de abril de 2024, operacionalizou os procedimentos e critérios necessários para a adoção da modalidade, atribuindo-lhe caráter institucional e estabelecendo parâmetros para sua implementação, monitoramento e avaliação (FOZ DO IGUACU, 2023, 2024).

Deste modo o teletrabalho na Câmara de Foz do Iguaçu deixou de ser uma medida temporária vinculada ao contexto de crise e tornando-se uma prática estratégica da instituição.

Nas subseções a seguir, a discussão será conduzida à luz das categorias de análise do framework adotado, fundamentada na triangulação entre as entrevistas individuais, o grupo focal e os documentos institucionais, articulados ao referencial teórico, de modo a identificar as categorias que evidenciam o processo de inovação relacionado à implementação da modalidade.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

4.1.1 Antecedentes da Inovação

Conforme apontado na literatura, os antecedentes da inovação correspondem a fatores pré-existentes que atuam como condicionantes e propulsores da adoção de práticas inovadoras. Na perspectiva apresentada por Isidro-Filho (2017b), com base nas contribuições de Tidd, Bessant e Pavitt (1997) e Bloch (2011), tais elementos constituem condições que favorecem a implementação do processo inovador.

No presente estudo, esses elementos foram identificados por meio das evidências obtidas no grupo focal, nas entrevistas individuais e na análise documental, o que permitiu verificar de que modo tais fatores impactaram a decisão de implementar o teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu.

Na entrevista de grupo focal, os participantes destacaram a limitação do espaço físico como um dos elementos mais relevantes, associada à busca por melhor qualidade de vida e à percepção de que o ambiente domiciliar favorece a concentração em atividades de caráter intelectual. **O Participante A** mencionou “a questão da limitação do espaço físico” e “a qualidade de vida do servidor”, acrescentando que “em casa um ambiente mais tranquilo possibilita melhor concentração”. Também foram mencionadas pelos Participantes a redução de custos decorrente da devolução de salas alugadas e a intensificação da digitalização de processos. Observa-se que esses fatores, somados à expectativa de melhoria da qualidade de vida dos servidores e ao potencial de incremento da produtividade, foram percebidos como efeitos desejáveis ainda na fase de concepção do modelo, contribuindo para sua aceitação interna.

Tal compreensão está em consonância com Nohara et al. (2010), que indicam que o teletrabalho tende a ser adotado diante da previsão de benefícios relacionados à flexibilidade, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ao aprimoramento do desempenho funcional. Ressalta-se que tais elementos são tratados neste tópico como fatores motivadores da implementação e não como resultados, os quais serão analisados posteriormente.

Nas entrevistas individuais, foi indicado que a implementação do teletrabalho resultou de iniciativa interna voltada à modernização administrativa.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

O participante A relata que houve diagnóstico prévio da infraestrutura disponível e do perfil dos servidores, o que foi facilitado pelo porte reduzido da instituição, composta por 54 servidores. A adesão ao regime ocorreu conforme apontado pelo participante B de forma voluntária, e houve relatos de adaptação progressiva ao modelo remoto, mesmo entre aqueles que inicialmente demonstraram receio quanto à capacidade de organização pessoal.

A análise documental reforçou os dados empíricos. O Ato da Presidência nº 046/2024 fundamenta a adoção do teletrabalho com base no princípio da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal, na utilização de ferramentas tecnológicas que possibilitam a execução das atividades fora das dependências físicas da instituição, na necessidade de redução de custos operacionais, bem como em aspectos relacionados à responsabilidade social e à sustentabilidade ambiental. O documento também menciona a necessidade de adoção de soluções inovadoras capazes de ampliar a produtividade dos servidores e a eficiência dos serviços prestados. A minuta do novo ato avança nesse entendimento ao prever a inovação como objetivo institucional, incorporar o direito à desconexão, exigir atesto tecnológico prévio e vincular a concessão do teletrabalho à análise estratégica.

O Quadro 6, que apresenta a síntese das principais evidencias identificadas segundo a fonte.

Quadro 6 - Evidências dos antecedentes da inovação

Fonte	Evidências identificadas
Grupo focal – fatores para adoção	Limitação do espaço físico; busca por qualidade de vida; favorecimento da concentração; redução de custos; digitalização de processos.
Entrevistas individuais – fatores estratégicos e diagnóstico	Iniciativa de modernização; diagnóstico prévio de infraestrutura e perfil; adesão voluntária; adaptação gradual.
Participante A – grupo focal	“A questão da limitação do espaço físico” e “a qualidade de vida do servidor […] em casa um ambiente mais tranquilo possibilita melhor concentração”.
Participante C – grupo focal	“O próprio teletrabalho em si faz com que a gente inove, cada vez mais, que traga novas ferramentas inovadoras”.
Ato nº 046/2024 – Considerando	Fundamentação no princípio da eficiência; redução de custos operacionais; responsabilidade social; sustentabilidade ambiental; uso de tecnologias que viabilizam o regime remoto; adoção de soluções inovadoras.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Minuta do novo ato – Art. 3º (parágrafo único), Art. 5º, Art. 7º e Art. 24	Inovação como objetivo institucional; condicionamento estratégico; direito à desconexão; exigência de atesto tecnológico.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os dados apresentados demonstram alinhamento entre as diferentes fontes analisadas, indicando a presença de fatores estruturais, econômicos, tecnológicos, estratégicos, de gestão de pessoas e normativos como elementos iniciais da adoção da modalidade.

Com base nas análises realizadas, o Quadro 7 reúne os principais antecedentes identificados, agrupados por dimensão.

Quadro 7 - Síntese dos principais antecedentes identificados

Dimensão identificada	Evidências associadas
Estrutural	Limitação do espaço físico; digitalização de processos; devolução de salas.
Econômica	Redução de custos operacionais; racionalização de recursos.
Tecnológica	Implementação de tecnologias de trabalho e comunicação; viabilidade técnica do regime remoto.
Estratégica	Iniciativa interna de modernização; teletrabalho como instrumento de gestão.
Gestão de pessoas	Busca por qualidade de vida; adesão voluntária; adaptação ao modelo remoto.
Normativa	Princípio da eficiência (Ato nº 046/2024); previsão de inovação, direito à desconexão e atesto tecnológico (minuta do novo ato).

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A análise demonstra que a adoção do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu decorreu da articulação entre condições estruturais, avanços tecnológicos, decisões de caráter estratégico e atenção às demandas dos servidores. Tal cenário se aproxima da sistematização proposta por Isidro-Filho (2017b), a partir dos trabalhos de Halvorsen et al. (2005), Koch e Hauknes (2005) e Agolla e Lill (2013), ao indicar que a inovação pode ser impulsionada tanto pela necessidade de resolver problemas específicos, como a limitação do espaço físico, quanto pela busca de melhorias organizacionais relacionadas à qualidade de vida e ao desempenho funcional, além de ser influenciada por oportunidades tecnológicas e por orientações normativas. Nesse sentido, os antecedentes identificados constituem elementos iniciais que sustentaram a adoção do modelo, servindo de referência para a compreensão das etapas analisadas nos tópicos seguintes.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

A próxima subseção aborda as Barreiras e os Facilitadores identificados durante o processo de implementação.

4.1.2 Barreiras e Facilitadores

Conforme apontado na literatura, as barreiras e os facilitadores atuam como variáveis que podem limitar ou potencializar a adoção de práticas inovadoras, influenciando diretamente sua viabilização (ISIDRO-FILHO, GUIMARÂES; PERIN, 2011 apud ISIDRO-FILHO, 2017b). A identificação desses fatores é fundamental para compreender os desafios enfrentados e os elementos que contribuíram para a consolidação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu.

A análise das evidências obtidas por meio do grupo focal, das entrevistas individuais e da análise documental indicou que os principais entraves na fase inicial da implementação do teletrabalho estiveram relacionados à infraestrutura tecnológica defasada e à resistência cultural de alguns servidores. Esse cenário foi destacado no grupo focal e reforçado pelo Participante A ao mencionar o “ambiente tecnológico defasado”.

Nas entrevistas, relataram-se dificuldades operacionais associadas à elaboração do regramento, à sobrecarga no acompanhamento de relatórios mensais e à necessidade de revisão de fluxos internos. A documentação institucional, especialmente o Ato nº 046/2024, evidenciou que o modelo inicial de controle era baseado em relatórios mensais, o que contribuiu para a percepção de complexidade operacional.

Em contrapartida, atuaram como facilitadores o funcionamento gradual do teletrabalho, apontado no grupo focal como fator favorável à aceitação, bem como o uso crescente de ferramentas digitais, como Google Drive, VPN e sistema 1Doc, conforme identificado nas entrevistas. Também se observaram avanços estruturais, com a criação da diretoria tecnológica, e aprimoramentos normativos na minuta de atualização do ato, que prevê a centralização do monitoramento nas chefias imediatas, a adoção de indicadores estruturados e o direito à desconexão.

O Quadro 8 apresenta as principais evidências identificadas

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

segundo as fontes analisadas.

Quadro 8 - Evidências das barreiras e facilitadores identificados

Fonte	Barreiras Identificadas	Facilitadores Identificados
Grupo focal	Infraestrutura tecnológica defasada; resistência cultural inicial; interpretações equivocadas sobre redução de trabalho; comportamentos de comodismo.	Funcionamento progressivo do modelo, que contribuiu para a aceitação interna; digitalização de processos; apoio de grupos favoráveis.
Entrevistas individuais	Dificuldade na elaboração da minuta de teletrabalho; sobrecarga no acompanhamento de relatórios; necessidade de revisão de fluxos; adaptação gradual.	Implementação do sistema 1Doc; uso do Google Drive e VPN; criação de diretoria tecnológica; adoção de ferramentas digitais de comunicação.
Participante A	"Ambiente tecnológico defasado"; "barreira cultural dos servidores".	Funcionamento gradual do teletrabalho, o que contribuiu para a redução da resistência cultural.
Participante C	"Comportamentos de comodismo"	"O teletrabalho exige inovação e novas ferramentas."
Ato nº 046/2024 (vigente)	Controle baseado em relatórios mensais (Art. 3º, II); ausência de estrutura formal de governança.	Metas mensuráveis para acompanhamento (Art. 4º, I e II).
Minuta do novo Ato	Necessidade de ajustes no regramento vigente; ampliação do controle estratégico do modelo.	Modalidades ampliadas de teletrabalho (Art. 10 e 11); previsão do direito à desconexão (Art. 7º); controle com indicadores estruturados (Art. 32, I e II); instituição de Comissão de Gestão (Art. 32).

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A literatura indica que a adoção do teletrabalho pode envolver desafios relacionados à infraestrutura, à disciplina e à adaptação ao modelo remoto, além de exigir adequações organizacionais para assegurar sua efetividade (HAU; TODESCAT, 2017; MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

Conforme as análises realizadas, o quadro 9 sintetiza as principais barreiras e facilitadores identificados, organizados por dimensões analíticas que emergiram dos dados.

Quadro 9 - Síntese das principais barreiras e facilitadores

Dimensão	Barreiras	Facilitadores
Estrutural	Infraestrutura tecnológica insuficiente; sobrecarga de setores.	Digitalização de processos; criação de diretoria tecnológica.
Cultural	Resistência de servidores; comportamentos de comodismo.	Adesão gradativa; apoio de servidores engajados.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Tecnológica	Ausência inicial de ferramentas para trabalho remoto.	Sistemas digitais e plataformas remotas implementadas.
Normativa	Necessidade de ajustes regulatórios; controle via relatórios.	Indicadores estruturados; direito à desconexão; ampliação das modalidades.
Gerencial	Dificuldade de monitoramento; adaptação de rotinas.	Centralização do acompanhamento nas chefias

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os resultados da pesquisa demonstram que os desafios identificados foram gradualmente superados por meio da adoção de soluções tecnológicas, da atualização normativa e do engajamento progressivo dos servidores. Tal movimento corrobora a compreensão de que práticas inovadoras podem emergir a partir da necessidade de superação de obstáculos organizacionais, conforme tratado por Isidro-Filho (2017b), ao indicar que a inovação tende a ser impulsionada tanto pela resolução de problemas quanto pela busca de melhorias estruturais e de desempenho. A próxima subseção aborda a capacidade de coprodução identificada durante o processo de implementação.

4.1.3 Coprodução e Capacidade de Inovação

À luz do referencial teórico, a coprodução é compreendida como o envolvimento colaborativo de diferentes atores institucionais na construção de práticas inovadoras, contribuindo para o reconhecimento e a consolidação da inovação. Na perspectiva apresentada por Brudney e England (1983) citado por Isidro-Filho (2017), esse engajamento está associado ao fortalecimento do processo inovador, sendo complementado pela capacidade de inovação, entendida como a habilidade organizacional de mobilizar recursos e adaptar-se às demandas.

As evidências obtidas por meio do grupo focal, das entrevistas individuais e da análise documental indicam que a coprodução se desenvolveu de forma progressiva ao longo da implementação do teletrabalho. No grupo focal, os participantes relataram que a participação de servidores e gestores foi impulsionada pela experiência vivenciada durante a pandemia, que evidenciou tanto limitações da infraestrutura doméstica quanto a viabilidade da execução das atividades em regime remoto. O Participante A destacou que já havia

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

discussões internas e assembleias na associação de servidores sobre o teletrabalho antes da pandemia, mas que a adoção da modalidade somente passou a ser considerada de forma mais concreta quando a imposição das medidas sanitárias demonstrou, na prática, a possibilidade de realização das atividades fora da sede da instituição.

Nas entrevistas individuais, foi relatado que os servidores puderam apresentar sugestões e fornecer feedback ao longo do processo de implementação, o que favoreceu a adaptação gradual do modelo. O Participante B destacou que houve envolvimento de servidores interessados e que a comunicação interna foi adequada, contribuindo para a aceitação e evolução da modalidade. Também foi mencionada a realização de capacitação sobre o sistema 1Doc, com apoio da área tecnológica, o que auxiliou na organização dos fluxos digitais e na adaptação às ferramentas utilizadas no teletrabalho.

A análise documental evidenciou que o Ato da Presidência nº 046/2024 apresenta um desenho mais centralizado, sem previsão expressa de mecanismos formais de participação ativa dos servidores na gestão do modelo. Por outro lado, a minuta do novo ato introduz elementos que ampliam o espaço de coprodução, ao prever a instituição de Comissão de Gestão do Teletrabalho, a integração entre diferentes instâncias na análise dos pedidos e na avaliação do modelo, a possibilidade de ajustes com base em relatórios e evidências e o fortalecimento do papel estratégico da área de Recursos Humanos. Também são previstas ações voltadas à integração e à comunicação contínua, bem como o preparo de gestores para atuação na modalidade, sinalizando um movimento em direção à consolidação de uma governança mais participativa e orientada à inovação. O Quadro 10 apresenta uma síntese das principais evidências relacionadas à coprodução e à capacidade de inovação.

Quadro 10 - Evidências relacionadas à coprodução e capacidade de inovação

Fonte	Evidências identificadas
Grupo focal	Participação percebida como “bem natural”; reconhecimento de que a implementação inicial foi “imposta pela pandemia”; referência a servidores que vinham trabalhar porque não tinham condições de atuar em casa ou porque havia atividades que só podiam ser realizadas presencialmente; compreensão de que “a pandemia mostrou a possibilidade de trabalhar em teletrabalho”; menção a conversas e assembleias internas anteriores sobre o tema.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Entrevistas individuais	Relato de que o modelo permitiu sugestões de melhoria e feedback contínuo; indicação de envolvimento de servidores interessados; referência à divulgação interna da proposta; avaliação positiva da comunicação com a chefia e com a equipe; menção à necessidade de modernização tecnológica; registro de participação em capacitações voltadas ao uso de sistemas digitais (como o 1Doc).
Ato nº 046/2024	Processo decisório centralizado; ausências de mecanismos formais de participação dos servidores na gestão do modelo.
Minuta do novo ato	Previsão de Comissão de Gestão; possibilidade de ajustes com base em relatórios e evidências (Art. 32, I e II); participação de diferentes instâncias na análise e acompanhamento; fortalecimento do papel estratégico do RH; previsão de integração e comunicação contínua; preparo de gestores para atuar no teletrabalho (Art. 4º, III e IV).

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Com base nas análises realizadas, foi possível agrupar os elementos identificados em dimensões relacionadas à coprodução e e à capacidade de inovação, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 - Síntese das dimensões de coprodução e capacidade de inovação

Dimensão analítica	Relação com a categoria	Evidências associadas
Participação e engajamento	Coprodução	Impulso à participação decorrente da experiência pandêmica; envolvimento de servidores interessados; possibilidade de apresentação de sugestões e feedbacks.
Comunicação e diálogo	Coprodução	Comunicação positiva com chefias; abertura para ajustes; divulgação interna da implementação; uso de canais digitais.
Capacitação e suporte tecnológico	Coprodução / capacidade de inovação	Treinamento sobre o sistema 1Doc; apoio da área de tecnologia; sugestões de modernização digital.
Governança e estrutura institucional	Capacidade de inovação	Processo centralizado no ato vigente; minuta propõe estrutura participativa com Comissão de Gestão; integração entre instâncias; papel estratégico do RH.
Adaptação e aprimoramento do modelo	Capacidade de inovação	Ajustes decorrentes da experiência prática; aprimoramento baseado em evidências; evolução normativa com a minuta do novo ato.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

As evidências indicam que a coprodução, embora não formalizada de maneira plena no ato vigente, manifestou-se de forma gradual ao longo da implementação do teletrabalho, especialmente por meio da participação de servidores interessados, do diálogo com as chefias e da incorporação de sugestões voltadas à melhoria dos sistemas e processos. A minuta do novo ato representa um avanço na direção da institucionalização dessa coprodução, ao prever estruturas e mecanismos que favorecem a participação e o acompanhamento contínuo da modalidade, ampliando a capacidade de

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

inovação da organização, em consonância com a literatura, que destaca o papel da colaboração e do envolvimento de atores institucionais na consolidação de práticas inovadoras (ISIDRO-FILHO, 2017a).

A próxima subseção aborda os resultados observados a partir da adoção da modalidade, considerando seus impactos observados no desempenho organizacional.

4.1.4 Resultados da Inovação

Os resultados, conforme apresentados na literatura, representam a etapa final do processo inovador e são reconhecidos quando a prática implementada gera impactos concretos e percebidos como melhoria (ISIDRO-FILHO, 2017b). Nesse sentido, no presente estudo, os efeitos decorrentes da adoção do teletrabalho foram analisados com base nas evidências, considerando os efeitos gerados na dinâmica organizacional e na experiência laboral dos servidores.

Conforme apontado no referencial teórico deste estudo, a inovação nos processos de trabalho, impulsionada pelas transformações tecnológicas e pela busca por modelos de gestão mais eficientes, tende a favorecer a produtividade e a redução de custos, especialmente quando associada ao teletrabalho (BERGAMASCHI; FILHA; ANDRADE, 2018; FILHO et al., 2020; MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Tal modalidade, ao promover autonomia e flexibilização das rotinas, pode contribuir para o engajamento dos servidores e otimização das atividades, desde que acompanhada por mecanismos de avaliação que assegurem o alcance dos resultados esperados (BECKER, 2004 apud SANTOS; JERÔNIMO, 2025).

Na análise, os dados demonstram que a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu resultou em efeitos positivos percebidos pelos participantes, tanto no âmbito organizacional quanto individual. No grupo focal, foram destacadas a redução de custos institucionais, especialmente relacionada à devolução de prédios alugados, e o aumento percebido da produtividade em setores com maior complexidade técnica. Também se observou favorecimento da concentração, redução de interrupções

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

e estímulo ao surgimento de ideias inovadoras. O Participante A mencionou “a economia e a questão da produtividade dos setores que possuem bastante tecnicidade”, complementando que “o teletrabalho trouxe a vontade dos servidores de inovar […] cada vez vêm aumentando as ideias e os servidores vêm trazendo novas ideias para implementar”. O Participante C reforçou “a questão da economia que gerou”, confirmando convergência de percepções.

Nas entrevistas individuais, os relatos indicaram aumento da motivação e melhoria da qualidade de vida. A produtividade foi percebida como superior na maior parte dos casos, com alguns registros de manutenção do desempenho, condicionados ao perfil individual. O Participante B acrescentou evidências objetivas ao mencionar que, em 2025, até 31 de agosto, foram contabilizados 126 dias de afastamentos por licenças e atestados médicos, enquanto em 2023 esse quantitativo havia sido de 503 dias e, em 2024, de 190 dias, indicando potencial redução de ausências. O mesmo participante informou que 25 dos 54 servidores atualmente se encontram em regime de teletrabalho, o que representa quase metade do quadro funcional, sugerindo ampliação gradual da modalidade.

Apesar dessas evidências positivas, os participantes ressaltaram que os resultados relacionados à produtividade se baseiam predominantemente em percepções subjetivas, uma vez que o acompanhamento formal era realizado com base em relatórios mensais previstos no Ato nº 046/2024 (Art. 3º, II), sem indicadores estruturados de desempenho. Esse cenário está coerente com o referencial teórico, no qual foi observado que a produtividade, embora frequentemente associada ao teletrabalho, exige critérios objetivos de monitoramento para avaliação efetiva. (BECKER, 2004 apud SANTOS; JERÔNIMO, 2025).

A minuta do novo ato representa avanço nesse aspecto, ao prever, no Art. 19, a implementação de avaliação padronizada da produtividade, corrigindo essa lacuna e sinalizando o aprimoramento do acompanhamento institucional. Complementarmente, amplia o escopo avaliativo ao contemplar inovação e governança (Art. 3º, parágrafo único “a” e “e”) e estabelecer avaliação semestral e anual (Art. 32, I e III).

As principais evidências associadas aos efeitos da

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

implementação do teletrabalho, provenientes das diferentes fontes de coleta, apresenta-se o Quadro 12, que organiza os resultados identificados conforme sua origem e natureza das informações registradas.

Quadro 12 - Evidências dos resultados da inovação

Fonte	Evidências identificadas
Grupo focal	Redução de custos; aumento percebido da produtividade; maior concentração; diminuição de interrupções; estímulo à inovação.
Participante A	"Economia e produtividade dos setores que possuem bastante tecnicidade"; "o teletrabalho trouxe a vontade dos servidores de inovar […] cada vez vêm aumentando as ideias".
Participante C	"A questão da economia que gerou"; percepção de efeitos positivos na concentração e qualidade de vida.
Participante B	Aumento de motivação; percepção favorável de produtividade; redução de afastamentos médicos (503 dias em 2023, 190 em 2024 e 126 até 31/08/2025); 25 dos 54 servidores em teletrabalho; efeitos positivos sobre engajamento e eficiência.
Ato nº 046/2024	Foco na produtividade (Art. 2º, I); resultados mensais com base em relatórios (Art. 3º, II).
Minuta do novo ato	Previsão de indicadores estruturados para produtividade (Art. 19); inclusão de inovação e governança (Art. 3º, parágrafo único "a" e "e"); avaliação semestral e anual (Art. 32, I e III); perspectiva de expansão e revisão estratégica (Art. 31).

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Para aprofundar a análise, o Quadro 13 categoriza os resultados observados segundo as dimensões analíticas que se destacaram, permitindo visualizar de forma estruturada os impactos associados ao teletrabalho e sua relação com os elementos que caracterizam a inovação organizacional.

Quadro 13 - Síntese das dimensões dos resultados da inovação

Dimensão analítica	Resultados identificados
Produtividade	Aumento percebido; manutenção em alguns casos; ausência inicial de indicadores objetivos; previsão de correção (Art. 19 da minuta).
Economia de recursos	Redução de custos institucionais; devolução de espaços físicos.
Motivação e engajamento	Crescimento da motivação; fortalecimento da responsabilidade; adesão positiva.
Qualidade de vida	Melhoria na concentração; equilíbrio pessoal; percepção de ambiente laboral favorável.
Inovação	Estímulo à proposição de ideias; intensificação progressiva.
Gestão futura do modelo	Possibilidade de expansão; metas setoriais; avaliação estruturada pelas chefias.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Os resultados analisados evidenciam impactos positivos decorrentes da adoção do teletrabalho, com convergência entre as percepções dos servidores e os registros documentais, corroborando a literatura que associa práticas inovadoras à melhoria de desempenho quando sustentadas por condições estruturais e mecanismos de acompanhamento adequados. Embora os avanços relacionados à produtividade estejam, até o momento, fundamentados principalmente em percepções subjetivas, a previsão de avaliação padronizada constante no Art. 19 da minuta do novo ato representa um avanço institucional relevante, ao aproximar-se do entendimento teórico de que a mensuração objetiva do desempenho constitui etapa essencial para validação e consolidação de inovações organizacionais.

Nesse sentido, os resultados obtidos constituem base para compreensão de como os efeitos da inovação se materializam no contexto analisado e fornecem subsídios para aprofundar, na subseção seguinte, a discussão sobre o locús da inovação, examinando os elementos que favorecem sua continuidade e institucionalização.

4.1.5 Lócus da Inovação Identificado no Caso Estudado

Conforme discutido no referencial teórico, o lócus da inovação refere-se ao âmbito em que as mudanças se materializam, podendo ocorrer, entre outros, nas dimensões organizacional, de processo ou comunicação (BLOCH, 2011 apud ISIDRO-FILHO, 2017a). No caso estudado, as evidências indicam que a implementação do teletrabalho promoveu principalmente transformações organizacionais e de processo, por meio da reestruturação das rotinas internas, digitalização de fluxos de trabalho e adoção de ferramentas tecnológicas, resultando na adaptação gradual ao modelo remoto e na redefinição de práticas de gestão.

De forma complementar, observou-se também manifestação da dimensão de comunicação, especialmente com o uso de plataformas digitais que favoreceram a interação entre servidores e chefias, contribuindo para alinhamento operacional e acompanhamento das atividades. Embora secundária em relação às demais, essa dimensão potencializou a aceitação e o aprimoramento do modelo, reforçando sua viabilização no contexto

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

organizacional.

Com base nas evidências analisadas nas etapas anteriores, foi possível sistematizar os lócus de inovação observados, conforme apresentado no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 - Lócus da inovação identificado na implementação do teletrabalho

Dimensão de inovação	Evidências associadas
Organizacional	Reestruturação da gestão do trabalho; criação da diretoria tecnológica; proposta de Comissão de Gestão (minuta).
Processo	Digitalização de fluxos; adoção de sistemas como 1Doc, VPN e Google Drive; adaptação gradual ao modelo remoto.
Comunicação	Fortalecimento do diálogo entre servidores e chefias por meio de canais digitais; uso de ferramentas para interação remota.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A síntese apresentada confirma que a inovação ocorreu de forma articulada entre diferentes dimensões, com predominância das esferas organizacional e de processo. A dimensão de comunicação atuou como elemento facilitador, contribuindo para a integração entre os atores envolvidos e para a efetivação do modelo. Tal configuração converge com o entendimento teórico já discutido nos antecedentes da inovação, segundo o qual a inovação pode ser impulsionada tanto pela necessidade de superar desafios estruturais quanto pela busca por aprimoramento organizacional e de desempenho, sendo influenciada por condições institucionais, oportunidades tecnológicas e mecanismos de adaptação (HALVORSEN et al., 2005; KOCH; HAUKNES, 2005; AGOLLA; LILL, 2013 apud ISIDRO-FILHO, 2017b).

Nesse sentido, os elementos analisados nesta subseção evidenciam como as condições estruturais, os mecanismos de implementação e os resultados observados se articulam na adoção do teletrabalho. A próxima seção apresenta a discussão integrada dos principais achados.

4.2 DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

A análise integrada das evidências revelou que a adoção do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu foi impulsionada por

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

condições estruturais e estratégias institucionais voltadas à modernização administrativa. Os principais antecedentes identificados, como a limitação do espaço físico, a busca por qualidade de vida e a viabilidade tecnológica, se alinham ao entendimento teórico de que a inovação pode emergir tanto da necessidade de solucionar problemas quanto da intenção de aprimorar o desempenho organizacional.

As barreiras observadas, especialmente relacionadas à infraestrutura tecnológica defasada e à resistência cultural, foram gradualmente superadas por soluções tecnológicas e pelo funcionamento progressivo do modelo. A digitalização de processos, o engajamento de servidores e a revisão normativa contribuíram para a adaptação institucional, evidenciando que a inovação também ocorre por meio de ajustes contínuos, conforme previsto na literatura sobre gestão da mudança em ambientes públicos.

A coprodução manifestou-se inicialmente de forma informal, desenvolvendo-se à medida que os servidores passaram a participar do processo e apresentar sugestões de melhoria. A minuta do novo ato demonstra avanços significativos, ao prever estruturas de governança mais participativa e mecanismos de acompanhamento contínuo do modelo, reforçando a capacidade de inovação institucional e corroborando teorias que relacionam engajamento com consolidação de práticas inovadoras.

Os resultados observados indicaram efeitos positivos tanto no âmbito organizacional quanto individual, com destaque para a percepção de aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade de vida. Apesar da ausência inicial de indicadores objetivos, o avanço proposto na minuta do novo ato, por meio da previsão de avaliação padronizada, aproxima a prática institucional das recomendações teóricas, demonstrando maturidade da inovação e potencial de expansão para setores não contemplados.

A identificação do lócus da inovação confirmou predominância nas dimensões organizacional e de processo, articuladas ao uso de tecnologias que favoreceram a execução das atividades em teletrabalho. A dimensão comunicacional atuou como elemento de suporte, permitindo alinhamento entre servidores e gestores, o que reforça a viabilidade do modelo e sua integração aos fluxos institucionais. Tais resultados indicam que o teletrabalho promoveu

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

transformações relevantes e duradouras, apoiadas por mecanismos institucionais e condições operacionais adequadas.

O Quadro 15 apresenta a síntese dos principais achados identificados, organizados conforme as categorias analíticas derivadas do Framework de Inovação no Setor Público adotado como base interpretativa. Essa sistematização permite visualizar de forma objetiva os elementos que contemplam a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu.

Quadro 15 - Síntese dos principais achados da implementação do teletrabalho segundo as categorias analíticas da pesquisa

Categoria	Principais achados
Antecedentes	Limitação do espaço; busca por qualidade de vida; modernização administrativa; viabilidade tecnológica; princípio da eficiência.
Barreiras	Infraestrutura tecnológica inicial defasada; resistência cultural; sobrecarga operacional; dificuldade normativa inicial.
Facilitadores	Digitalização; engajamento de servidores; implementação gradual; aprimoramento normativo; adoção de ferramentas tecnológicas.
Coprodução e Capacidade de inovação	Participação gradual; sugestões internas; capacitações; previsão de governança participativa via minuta (Comissão de Gestão).
Resultados	Aumento da produtividade percebida; redução de custos; motivação; qualidade de vida; estímulo à inovação.
Lócus de inovação	Predominância organizacional e de processo; apoio da comunicação digital.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Diante das análises desenvolvidas, verifica-se que o objetivo geral foi alcançado ao examinar a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, à luz do Framework de Inovação no Setor Público de Isidro-Filho (2017a), contemplando seus antecedentes, barreiras, facilitadores, capacidade de coprodução e resultados observados. O estudo identificou os fatores que motivaram a adoção do modelo, descreveu o processo de implementação, analisou os principais desafios e elementos facilitadores e examinou os efeitos já alcançados no período investigado. Assim, confirma-se que o problema de pesquisa foi respondido e que os objetivos propostos foram integralmente atendidos, evidenciando o caráter inovador do teletrabalho e demonstrando seu potencial de continuidade e aprimoramento institucional.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a implementação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, no período de sua adoção até setembro de 2025, à luz do Framework de Inovação no Setor Público proposto por Isidro-Filho (2017a). A pesquisa buscou compreender em que medida a modalidade pode ser caracterizada como prática inovadora, considerando seus antecedentes, barreiras, facilitadores, capacidade de coprodução e resultados alcançados. Para tanto, adotaram-se como procedimentos metodológicos o estudo de caso, com base em análise documental, entrevistas individuais e grupo focal, permitindo a triangulação das evidências.

Os resultados demonstraram que o objetivo geral foi atingido, uma vez que a implementação do teletrabalho se revelou aderente às dimensões analíticas que caracterizam a inovação no setor público. Os antecedentes evidenciaram fatores estruturais, tecnológicos e estratégicos associados à necessidade de modernização e à busca por melhores condições de trabalho. As barreiras, sobretudo ligadas à infraestrutura tecnológica e à resistência cultural, foram gradualmente superadas por meio da digitalização de processos, do engajamento institucional e do aprimoramento normativo.

Verificou-se também que a coprodução ocorreu de maneira progressiva, estimulada pela participação de servidores e gestores, pela comunicação e por meio de ações de capacitação. Embora inicialmente pouco formalizada, essa participação passou a ser progressivamente institucionalizada na minuta do novo ato. Os resultados observados indicaram efeitos positivos, tais como a percepção de aumento da produtividade, a redução de custos, a ampliação da motivação e a melhoria da qualidade de vida, aspectos que corroboram a literatura sobre inovação e desempenho funcional.

Observou-se que o lócus da inovação se concentrou predominantemente nas dimensões organizacional e de processo, apoiadas pelo uso de ferramentas digitais e pelo fortalecimento da comunicação interna. Esses elementos demonstram potencial de consolidação e continuidade do modelo,

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

desde que acompanhados por estrutura de monitoramento adequada. A incorporação de avaliação padronizada, prevista no novo ato, representa avanço significativo para institucionalização da modalidade.

Em termos de contribuições, o estudo oferece subsídios técnicos para o aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho no Legislativo municipal, ao destacar fatores críticos para sua implementação eficaz e ao evidenciar a relevância do uso de indicadores e da governança participativa como elementos capazes de fortalecer o modelo adotado. No campo teórico, demonstra a aplicabilidade do Framework de Inovação no Setor Público em um contexto municipal, reforçando sua pertinência na análise de práticas administrativas orientadas à transformação organizacional.

Quanto às limitações, destaca-se a delimitação temporal do estudo, que abrange a implementação até setembro de 2025, período em que algumas diretrizes ainda estavam em fase de maturação. Soma-se a isso a predominância de percepções subjetivas de produtividade, decorrentes da ausência inicial de indicadores estruturados.

Contudo, ressalta-se que a minuta do ato normativo analisada ao longo deste estudo foi posteriormente formalizada e publicada como Ato da Presidência nº 155/2025, de 28 de novembro de 2025, em momento posterior à finalização da coleta e da análise dos dados (FOZ DO IGUAÇU, 2025). Embora o texto final tenha incorporado ajustes pontuais, tais alterações não modificaram os elementos centrais examinados na pesquisa, nem os principais aspectos relacionados à implementação do teletrabalho. Esse processo reforça o caráter dinâmico e incremental da inovação no setor público, evidenciando que a regulamentação do teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu ocorreu de forma progressiva, com aprimoramentos normativos que preservam os fundamentos analisados.

Sugere-se, para investigações futuras, o acompanhamento longitudinal do teletrabalho após a consolidação do novo ato, com foco em dados quantitativos de desempenho e produtividade. Recomenda-se ainda a ampliação do escopo da análise para outros órgãos públicos, possibilitando comparações entre diferentes modelos de implementação e níveis de maturidade.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

REFERÊNCIAS

BACKES, D. S.; COLOMÉ, J.; ERDMANN, A. L.; LUNARDI, V. L. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 438–442, 2011.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; SANTOS, Renata Barcelos Moreira; LOPES, Daniel Paulino Teixeira. Inovação organizacional. In: **UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. FCE – Departamento de Ciências Administrativas.** Cap. 9. p. 233-243, 2021.

BERGAMASCHI, Alessandro Bunn; NETTO FILHA, Wanilda R.; ANDRADE, Antonio Rodrigues de. Home office: solução para aumento de produtividade no INPI. **European Journal of Applied Business Management**, v. 4, n. 3, p. 30-45, 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 16 dez. 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e nº 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 14 jul. 2017.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022.** Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 set. 2022a.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 18 maio 2022b.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018

CÂMARA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU. **História.** Foz do Iguaçu: Câmara Municipal, 2017. Disponível em: https://www.fozdoiguacu.pr.leg.br/institucional/historia. Acesso em: 14 set. 2025.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

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

FILHO, N. J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 274 - 296, 2020.

FINCATO, Denise Pires. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. In: **ESTUDOS DE DIREITO: DESENVOLVIMENTO E NOVAS TECNOLOGIAS**. [S.l.]: Iberojur, 2020.

FOZ DO IGUAÇU (PR). **Lei Complementar nº 414, de 20 de dezembro de 2023.** Institui o regime jurídico dos servidores da Câmara Municipal de Foz do Iguaçu e dá outras providências. Diário Oficial do Município de Foz do Iguaçu, Foz do Iguaçu, PR, 20 dez. 2023.

FOZ DO IGUAÇU (PR). **Ato da Presidência nº 046, de 5 de abril de 2024**. Câmara Municipal de Foz do Iguaçu. Sistema de Apoio ao Processo Legislativo, Foz do Iguaçu, PR, 2024.

FOZ DO IGUAÇU (PR). **Ato da Mesa Diretora nº 001, de 17 de março de 2020.** Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, Foz do Iguaçu, PR, 2020.

FOZ DO IGUAÇU (PR). **Ato da Presidência nº 155, de 28 de novembro de 2025**. Regulamenta o regime de teletrabalho na Câmara Municipal de Foz do Iguaçu, estabelecendo conceitos, diretrizes, modalidades, procedimentos de autorização, controle de resultados e estrutura de gestão. Foz do Iguaçu, 2025. Disponível em: https://sapl.fozdoiguacu.pr.leg.br/docadm/9174. Acesso em 12 dez. 2025

GERVÁSIO, A. K. N.; COVA, M. C. R. Teletrabalho: Contextualização e aspectos legais de sua implantação na administração pública. In: **ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO.** São Paulo: FEA/USP, Anais, v. 1. p. 1-14, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, A. de L. e R.; STROPARO, T. R.; COSTA, M. da; CASTRO JÚNIOR, F. P. de; LACERDA JÚNIOR, O. da S.; BRASIL, M. M.; CAMBA, M. Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica**. Revista de Gestão e Secretariado,** [S. l.], v. 15, n. 7, p. e4019, 2024.

GUI, R. T. Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**. Florianópolis v. 3, n. 1, p. 135–159, 2003.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Revista da Faculdade de Direito de Pelotas**, Pelotas, v. 8, n. 3, 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work.** OIT, 2020.

ISIDRO-FILHO, Antonio. Inovação no Setor Público Federal: Relações entre Capacidades, Modelos, Tipos e Resultados de Inovação. In: X CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2017, Brasília. **Anais do X Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2017a.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no Setor Público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In: CAVALCANTE, P. et al. (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea:Enap, 2017b. p.166-177

JUNIOR, E. B. L.; OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, A. C. O.; SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP,** v. 20, n. 44, 2021.

KING, Ney Cesar de Oliveira; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações. **Production**, Curitiba, v. 24, n. 1, p. 160-176, jan./mar. 2014.

LEITE, B. W. A.; BENEVIDES DE PINHO, M. A. O Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Públicas Brasileiras. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 7, n. 1, 15 maio 2024.

LIMA, B. Home office federal: governo tem 16% dos servidores em trabalho remoto, que terá novas regras. **O Globo**, Brasília, 18 out. 2024. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/10/18/home-office-federal-governo-tem-16percent-dos-servidores-em-trabalho-remoto-que-tera-novas-regras.ghtml. Acesso em: 20 maio. 2025.

LU, Yi Chieh; MATUI, Natália; GRACIOSO, Luciana. Definição da inovação no âmbito da pesquisa brasileira: uma análise semântica. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 17, p. 1–22, e019023, 2019.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 260–270, 2021.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

teletrabalho na administração pública brasileira / The feasibility of tele-work in brazilian public administration. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020.

MOREIRA, Otacilio Jose; TODA, Favio Akiyoshi; RAMOS FILHO, Américo da Costa Ramos Filho; CAROLINA , Maria; DA ROSA, Luciana Aparecida Barbieri. UM FRAMEWORK PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES. **ARACÊ** , [S. l.], v. 7, n. 2, p. 9574–9596, 2025.

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público,** [S. l.], v. 71, n. 2, p. 274 - 296, 2020.

NOHARA, Julio Jack; ACEVEDO, Claudia Regina; RIBEIRO, Ana Flávia; SILVA, Marcelo Mendes da. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INMR - Innovation & Management Review**. Brasília v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

NUNES, A. K. F.; BARROSO, R. C. A.; SANTOS, J. F.; SANTOS, V. S. O recurso da triangulação como ferramenta para validação de dados nas pesquisas qualitativas em educação. **Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science**, v. 9, n. 3, p. 441–456, 2020.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 210–236, 2023.

PANTOJA, Maria Júlia; SANTOS, Layreane Silvano dos; MARCIANO, Luiz Henrique da Silva. Teletrabalho em tempos de pandemia: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Competência**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, jun. 2023.

PEREIRA, Laïs de Toledo Krücken; GODOY, Dalva Maria Alves; TERÇARIOL, Denise. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 3, p. 422, 2009.

PIMENTEL, S. R.; KURTZ, D. J. Satisfação no trabalho e estresse percebido do teletrabalho no Brasil / Satisfaction at work and perceived stress of home office in Brazil. **Brazilian Journal of Health Review**. Curitiba, v. 4, n. 2, p. 5679–5697, 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU. **A cidade.** Foz do Iguaçu: Prefeitura Municipal, 2025. Disponível em: https://www5.pmfi.pr.gov.br/cidade/#next. Acesso em: 14 set. 2025.

QUANDT, Carlos Olavo; BEZERRA, Cícero Aparecido; FERRARESI, Alex Antônio. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gestão &**

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

Produção, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 873–886, 2015.

RIBEIRO, Pedro Henrique da Conceição; ARAÚJO, Adriana de Lima Reis; ARANTES, Fernanda Paes. Teletrabalho e produtividade: um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão - TRE/MA. **Destarte,** Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 59-85, nov. 2024.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro. v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho, desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade,** [S. l.], v. 12, n. 33, 2014.

SANTOS, I. G. dos; JERÔNIMO, T. de B.: Medição da produtividade no teletrabalho no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas,** v. 10, n. 2, p. 192-207, Mai/Ago. 2025.

SILVA JÚNIOR, José Cavalcanti Marçal; DE SOUSA, Washington José. Gestão do teletrabalho na Administração Pública: entre as racionalidades instrumental e substantiva. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 103-124, 2025.

SILVA JUNIOR, Marçal José Cavalcanti; SOUSA, Washington José de. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, Vitória (ES), v. 12, n. 2, p. 71-94, mai./ago. 2023.

SILVEIRA, Marina Gomes Coelho Iribarrem; SEOANE, Yasmin Lange; GOMBAR, Jane. Teletrabalho na sociedade pós-moderna. **Revista da Faculdade de Direito de Pelotas,** Pelotas, v. 1, n. 1, 2015.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado,** [S. l.], v. 15, n. 7, p. e4020 2024.

VILLARINHO, K. P. B. ; PASCHOAL, Tatiane. Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-Estar e Contexto de Trabalho. In: XL Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2016, Costa do Sauípe. **Anais do XL Encontro da ANPAD - EnANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2016.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ESTREVISTADO	CATEGORIA	PERGUNTA
Grupo	Antecedentes	Quais fatores mais pesaram na decisão de adotar o teletrabalho (internos e externos)?
	Antecedentes	Como vocês percebem a relação entre teletrabalho e inovação na gestão pública?
	Antecedentes	A implementação atendeu às expectativas iniciais?
Participante A	Antecedentes	Quais fatores estratégicos e contextuais levaram à adoção do teletrabalho?
	Antecedentes	A decisão foi mais motivada por pressões externas (ex.: pandemia, legislação) ou por iniciativa interna de modernização?
	Antecedentes	Houve diagnóstico prévio sobre infraestrutura e perfil dos servidores?
Participante B	Antecedentes	Quais fatores relacionados à gestão de pessoas impulsionaram a adoção do teletrabalho?
	Antecedentes	Houve mudanças em regulamentos internos para viabilizar o regime?
	Antecedentes	O RH participou desde o início ou apenas na execução?
Participante C	Antecedentes	Você teve escolha em aderir ao teletrabalho ou foi decisão da gestão?
	Antecedentes	Quais expectativas você tinha antes de iniciar o teletrabalho?
	Antecedentes	Como foi sua preparação para trabalhar remotamente?
Grupo	Barreiras e facilitadores	Quais foram os maiores desafios enfrentados pela instituição na prática do teletrabalho?
	Barreiras e facilitadores	Que recursos, políticas ou ferramentas mais ajudaram a superar essas dificuldades?
	Barreiras e facilitadores	Há algum ponto em que vocês acreditam que o teletrabalho ainda precisa de ajustes?
Participante A	Barreiras e facilitadores	Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas na implementação?
	Barreiras e facilitadores	Houve necessidade de rever processos ou fluxos de trabalho?

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

	Barreiras e facilitadores	Que recursos materiais ou tecnológicos foram disponibilizados?
Participante B	Barreiras e facilitadores	Quais foram as principais dificuldades para adequar normas e rotinas ao teletrabalho?
	Barreiras e facilitadores	Como foi tratada a questão do controle de jornada e produtividade?
	Barreiras e facilitadores	Quais ferramentas tecnológicas foram adotadas para facilitar o trabalho remoto?
	Barreiras e facilitadores	Houve necessidade de preparar os gestores para liderar equipes remotas?
Participante C	Barreiras e facilitadores	Quais dificuldades você enfrentou na adaptação (tecnológicas, pessoais ou organizacionais)?
	Barreiras e facilitadores	Você recebeu apoio suficiente da gestão?
	Barreiras e facilitadores	O espaço físico e a infraestrutura em casa foram adequados?
Grupo	Capacidade de coprodução	Na opinião de vocês, como foi a participação de servidores e gestores no processo de implementação?
	Capacidade de coprodução	O que poderia ser feito para aumentar a participação de todos na construção desse modelo?
Participante A	Capacidade de coprodução	Os servidores puderam sugerir melhorias ou dar feedback durante o processo?
	Capacidade de coprodução	Houve diálogo com sindicatos ou representações internas?
Participante B	Capacidade de coprodução	Os servidores foram consultados antes ou durante a implementação?
	Capacidade de coprodução	O RH criou canais específicos de comunicação para apoiar o teletrabalho?
	Capacidade de coprodução	Que tipos de treinamentos ou guias foram oferecidos?
Participante C	Capacidade de coprodução	Você pôde dar sugestões ou feedback sobre o processo de implementação?
	Capacidade de coprodução	Como avalia a comunicação com sua equipe e chefia?
	Capacidade de coprodução	Participou de treinamentos ou capacitações?
Grupo	Resultados	Quais benefícios mais se destacaram com o teletrabalho para a instituição e para as pessoas?
	Resultados	Houve mudanças perceptíveis em

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09

		produtividade, motivação ou qualidade de vida?
	Resultados	Se vocês pudessem redesenhar o modelo atual, o que manteriam e o que mudariam?
Participante A	Resultados	Quais resultados concretos foram percebidos até agora (em termos de eficiência, eficácia ou efetividade)?
	Resultados	Há perspectiva de expansão, continuidade ou revisão do modelo adotado?
Participante B	Resultados	O teletrabalho trouxe impacto nos indicadores de absenteísmo, rotatividade ou adoecimento?
	Resultados	Há evidências de impacto positivo na motivação e engajamento?
	Resultados	Como o RH avalia a produtividade em comparação ao período anterior?
Participante C	Resultados	O teletrabalho impactou positivamente ou negativamente sua produtividade?
	Resultados	Houve mudanças na sua motivação ou engajamento?
	Resultados	Quais impactos você percebeu na sua qualidade de vida e equilíbrio pessoal?
	Resultados	Se pudesse escolher, manteria, expandiria ou encerraria o regime de teletrabalho?

Versão Final Homologada
18/12/2025 10:09