



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA

MATEUS GUEDES GOMES

**MUDANÇAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA GERÊNCIA DE
LICITAÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS DA PARAÍBA: UM ESTUDO NO
CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19.**

JOÃO PESSOA

2021

MATEUS GUEDES GOMES

**MUDANÇAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA GERÊNCIA DE
LICITAÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS DA PARAÍBA: UM ESTUDO NO
CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19.**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado à Universidade Federal da Paraíba como
requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota

JOÃO PESSOA

2021

MATEUS GUEDES GOMES

**MUDANÇAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA GERÊNCIA DE
LICITAÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS DA PARAÍBA: UM ESTUDO NO
CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19.**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado à Universidade Federal da Paraíba como
requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Gestão Pública.

Aprovado em: 01 de julho de 2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota (Orientador)

DGP / UFPB



Prof.º Marco Antônio de Castilhos Acca

DGP / UFPB



Prof. Me. João Cláudio Araújo Soares (Avaliador Externo)

Secretaria de Estado de Administração da Paraíba / Gerente Executivo de Licitação

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G633m Gomes, Mateus Guedes.

Mudanças e processos organizacionais na gerência de licitação da Central de Compras da Paraíba: um estudo no contexto da pandemia do COVID-19. / Mateus Guedes Gomes. - João Pessoa, 2021.

24 f. : il.

Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Pandemia do COVID-19. 2. Mudança organizacional. 3. Pregão eletrônico. I. Mota, Flávio Perazzo Barbosa. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(02)

Mudanças e processos organizacionais na gerência de licitação da central de compras da Paraíba: um estudo no contexto da pandemia do Covid-19.

Mateus Guedes Gomes

Autor

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Orientador

SUMÁRIO: *1. Introdução • 2. Referencial teórico • 2.1 Mudança organizacional • 2.2 Pregão eletrônico • 3. Método de pesquisa • 4. Resultados e discussão • 4.1 Ambiente externo • 4.2 Missão e estratégia • 4.3 Liderança executiva • 4.4 Cultura organizacional • 4.5 Estrutura • 4.6 Práticas gerenciais • 4.7 Sistemas • 4.8 Requisitos de tarefas • 4.9 Clima na unidade de trabalho • 4.10 Pandemia do COVID-19 • 5. Considerações finais • 6. Referências*

RESUMO

Do ponto de vista teórico e prático, o tema desta pesquisa é importante para a gestão pública. Todavia, em particular, é preciso avançar sobre o entendimento de questões como mudanças organizacionais, processos, liderança, compras públicas e demais aspectos que abordam a temática no contexto da pandemia da COVID-19 em organizações públicas. Para isso, o desenho de pesquisa focou em compreender como as mudanças organizacionais oriundas da pandemia da COVID-19 ocorreram no setor da Gerência Executiva de Licitações da Central de Compras da Paraíba. Os seguintes procedimentos metodológicos foram utilizados para obtenção de dados: aplicou-se um questionário aos servidores, buscando obter a percepção dos colaboradores a partir dos temas obtidos na perspectiva teórica adotada. Os resultados possibilitaram ter uma visão geral de como ocorreram às mudanças organizacionais no setor a partir do ponto de vista e da percepção dos colaboradores de forma individual e coletiva, possibilitando entender e compreender como cada variável estudada afetou a rotina de trabalho e as relações entre os servidores sob o aspecto da pandemia do COVID-19. Por fim, pode-se concluir a partir deste trabalho que a pandemia além de trazer uma nova forma de execução das atividades no setor e uma mudança geral no perfil dos servidores, serviu também como uma forma de “impulsionar” a implantação definitiva do pregão eletrônico.

Palavras-Chave: Mudança organizacional. Pandemia do COVID-19. Pregão eletrônico.

1. Introdução

O ano de 2020 foi de muitos desafios para as organizações. Com a pandemia decorrente da COVID-19, uma série de alterações se tornou necessárias no tocante à execução das atividades e na forma de desenvolvimento do trabalho pelas pessoas. Mudança organizacional é sempre um tema muito complexo. Afinal, diversos aspectos devem ser considerados para uma definição precisa do termo. Para que se consiga alcançar uma definição, deve-se observar: o escopo, intensidade, pessoas envolvidas, os tipos de mudanças, área de aplicação, dentre outros. Para Neiva (2004), a mudança organizacional seria qualquer alteração, seja ela planejada ou não, em elementos que caracterizam a organização como um todo, a exemplo: pessoas, estrutura formal, trabalho, finalidades básicas, cultura -, decorrente de fatores internos ou externos, trazendo eles uma consequência positiva ou negativa, para resultados organizacionais.

Além das dificuldades em se definir o conceito, quando falamos de mudanças organizacionais, logo são relacionados alguns dos principais problemas identificados na literatura acerca do tema, sendo eles: a dificuldade de comunicar os objetivos da organização; a dificuldade de tornar compreensíveis estes objetivos trazidos; e fazer com que as pessoas envolvidas assimilem esses objetivos e adotem as mudanças sugeridas para que seja possível alcançar os objetivos.

Considerando a constante necessidade de especificar qual o tipo de mudança organizacional está sendo utilizada e qual o objeto dela, se faz necessário explicar suas tipologias. Os principais modelos que abordam e explicam essas tipologias são os de Burke e Litwin (1992) e Greenwood e Hinings (1996). O primeiro estabelece conteúdos de mudança e o segundo tenta explicar o processo de mudança a partir de interações com o ambiente. Nesse contexto, para Thomaz (2011), a gestão de processos está diretamente ligada às mudanças organizacionais no que diz respeito aos procedimentos e como estes se realizam. Estes processos respondem à necessidade ou desejo das organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicas. De fato, a maior dificuldade neste momento encontra-se mais no processo de implementar as estratégias de mudança do que em desenvolvê-las.

No âmbito das compras públicas, contexto e foco deste trabalho, a gestão de processos e as mudanças organizacionais se entrelaçam. A licitação pública está diretamente ligada à gestão de processos administrativos, desde a criação de um edital para aquisição de bens e serviços, até a finalização, ou conforme tratado na doutrina administrativa “homologação”,

do mesmo. O entendimento a respeito das licitações públicas é de suma importância para alcançar os objetivos da administração pública. Afinal, para obter um bom desenvolvimento, o país necessita de diversas estratégias e técnicas voltadas para as suas diversas áreas visando o bem-estar social. Na administração pública, um papel central para que isso ocorra se dá por meio das compras públicas. Ou seja, qualquer que seja a contratação de um bem ou serviço, é necessário seguir um processo de licitação.

Segundo Meirelles (2004), a licitação é uma atividade administrativa em que a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para um contrato de seu interesse. É desenvolvido por meio de uma série de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, buscando sempre igualar as oportunidades de todos os interessados e atuando como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Segundo Silva (2007), o termo “licitação” é derivado da expressão latina *licitatione*, que traduzido significa: “arrematar em leilão”. Conforme tratado na gestão administrativa, possui sinônimo como “certame”, “disputa”, “procedimentos licitatórios”, entre outros que remetem uma relação de contratos. Pode-se entender a licitação como um procedimento administrativo formal em que, uma pessoa governamental, instituída pela lei e em concordância com as condições previamente definidas baseadas nos princípios da gestão pública, se esforça para escolher a proposta mais vantajosa para cumprir os requisitos de uma pretensão contratual.

Tendo em vista os conceitos abordados até o momento, este trabalho se propõe a estudar os aspectos e características relacionados às mudanças organizacionais e gestão de processos ocorridos no contexto da pandemia da COVID-19, no setor de compras públicas no Estado da Paraíba. Com isto, o trabalho propõe compreender os processos e etapas que ocorrem na Gerência de Licitação da Central de Compras do Estado da Paraíba e como o mesmo realiza suas atividades comparando o antes e o depois da pandemia, principalmente considerando a introdução do pregão eletrônico. Deve-se identificar primeiramente como estão estruturados as relações das atividades do pessoal do setor, identificando as relevâncias individualmente também dos setores da Central de Compras, identificar posteriormente as adaptações das atividades em decorrência do COVID-19, as leis e restrições do âmbito Federal na realização dos pregões analisar as mudanças organizacionais na forma de trabalho remoto e na forma de revezamento de pessoal. Diante do exposto, é possível estabelecer a seguinte questão norteadora de pesquisa: **quais as mudanças organizacionais adotadas pela Gerência de Licitação da Central de Compras da Paraíba decorrente da adoção do pregão eletrônico no contexto da pandemia da COVID-19?**

Entende-se que o estudo pode contribuir para a melhor gestão e eficiência do setor público, auxiliando em um melhor fluxo das atividades e evitando futuros problemas provenientes de circunstâncias semelhantes que venham a existir na instituição. Tal estudo se torna importante considerando a relevância da Central de Compras, vinculada à Secretaria de Estado da Administração do governo da Paraíba que é responsável pelas licitações de compras de bens, materiais e serviços da administração estadual e tem como objetivo gerenciar, modernizar e dar transparência às aquisições do governo do Estado, com a participação dos fornecedores e da população.

Além disso, o fato do autor já atuar como servidor público na área de licitações despertou o interesse em estudar o tema de mudanças organizacionais, visto que a pandemia do COVID-19 trouxe com ela o “novo normal” do trabalho, seja ele administrativo ou não, em que foi adotado o modelo de trabalho remoto. Independente das mudanças ocorridas com a pandemia é necessário que os processos ocorram da forma mais eficaz e eficiente possível, buscando sempre anular o desperdício do bem público. Afinal, o entendimento e compreensão do tema de licitações é de suma importância para qualquer gestor público que deseja adquirir bens e materiais ou contratar serviços para o Estado da forma mais eficaz e eficiente possível, buscando sempre a proposta mais vantajosa e econômica para o Estado.

Com base no que foi dito, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, realiza-se uma revisão acerca da literatura para que seja possível contextualizar a temática estudada com foco nas mudanças organizacionais bem como sobre as compras públicas. Após isso, descreve-se o método utilizado para o estudo. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos através da utilização do método na Gerência de Licitação (GELIC). Por último, são estabelecidas as considerações finais do estudo realizado, apresentando as limitações para a realização do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

2. Referencial teórico

O primeiro tópico trata dos conceitos de organização de processos e mudanças organizacionais, além das tipologias de mudança organizacional, baseado tanto no conteúdo quanto no ambiente. O segundo tópico apresenta o conceito de licitações públicas, suas características, as diferentes modalidades de licitações e também os princípios básicos das contratações públicas, buscando sempre associar com a temática de estudo.

2.1 Mudança organizacional e processos

Para explicar os principais conceitos que abordam a temática de mudança organizacional é necessário primeiramente entender o conceito de organização e processos. Para Kanaane (1994), entende-se por organização qualquer sistema socialmente estabelecido pela junção de valores expressos pelas pessoas que estão envolvidas e fazem parte deste sistema, em que estes valores são absorvidos e difundidos pelos membros da organização sucessivamente.

Para os autores Laudon e Laudon (2010), entende-se como processos a relação lógica das condutas e tarefas voltadas para a realização do trabalho buscando determinado resultado. Por outro lado, Cruz (2015) defende que um processo é um objeto formado por um conjunto de elementos cujo objetivo é definido em transformar a entrada em saída. Diversos autores discutem o tema de processos e seu conceito, mas, no geral, os processos determinam-se em um conjunto de operações ordenadas em ordem lógica e cronológica, buscando a realização de determinada tarefa, conduta ou trabalho.

A gestão de processos, por sua vez, tenta compreender a organização como um todo, apresentando melhorias pontuais nos seus processos e, como consequência, melhorando seus resultados. Segundo Oliveira (2013), dentro das organizações existe o desejo de atingir os objetivos e de alcançar as situações desejadas que se espera de uma instituição. Organizar, dirigir, planejar e controlar, sendo estas funções da administração, são de primordial importância para a estrutura organizacional.

Nesse contexto é que se pode perceber uma possível intersecção com a questão das mudanças organizacionais. Afinal, se é preciso pensar em como atividades e tarefas ocorrem, também se mostra necessário aperfeiçoá-las ao longo do tempo. Isso remete a alterações em rotinas ou mesmo na reestruturação da organização, o que significa um processo de adaptação a partir de pelo menos duas tipologias de mudança organizacional.

De acordo com Fischer (2002), o conceito e a implantação do processo de mudança organizacional requerem premissas básicas: a primeira é que a mudança organizacional é o resultado de um processo organizacional compatível com a dinâmica operacional e estratégica. Considerando a avaliação da mudança organizacional, devido à complexidade desse fenômeno, ela precisa ser norteadas por modelos teóricos que explicam o funcionamento e as mudanças organizacionais. Os modelos de tipologias de mudança organizacional trazidos pelos autores Burke e Litwin (1992) e Greenwood e Hinings (1996) explicam as diferenças entre os tipos de mudança organizacional em seus estudos, baseado tanto no conteúdo da mudança como também na interação com o ambiente.

Burke e Litwin (1992), em seu estudo, afirmam que a partir do momento em que a cultura ou a missão organizacional muda, ocorre, dentro da organização, uma mudança transformacional. Os fatores transformacionais analisam as áreas que exigem que os funcionários adotem novos comportamentos devido a pressões ambientais internas e externas. Esses fatores incluem cultura, liderança, missão e estratégia. Já os fatores transacionais lidam com fatores psicológicos e organizacionais, estes que possuem controle sobre as consequências que refletem diretamente no desempenho da equipe (BURKE; LITWIN, 1992). As variáveis que incluem os fatores psicológicos e organizacionais são: as práticas gerenciais, sistemas, estruturas, além das habilidades e conhecimentos individuais. No Quadro 1 podemos observar quais as dimensões que o modelo de Burke e Litwin (1992) abordam e quais são os fatores-chave que estão associados a estas variáveis.

Sucintamente, o modelo de Burke e Litwin (1992) estabelece os processos de mudança organizacional baseado na identificação do conteúdo da mudança organizacional, com o objetivo de estabelecer as características do sistema organizacional e explicar teoricamente o modo de funcionamento desse sistema. O modelo enfatiza as variáveis a serem consideradas ao prever e explicar o comportamento de indivíduos e organizações, suas interações e seu impacto na mudança. A relação entre essas dimensões leva ao desempenho ou resultados de negócios. O quadro 1 mostra resumidamente o modelo de Burke e Litwin (1992) trazendo as principais características da mudança transformacional e transacional, onde o mesmo foi adaptado do modelo trazido pela Pricewaterhousecoopers (PWC), empresa de consultoria mundialmente renomada.

Greenwood e Hinings (1996) trazem o outro principal modelo explicativo da tipologia de mudança organizacional. Os autores buscam explicar o processo de mudança a partir do ambiente. O modelo explicado por eles classificam que a insatisfação dos interesses individuais e o nível de comprometimento pessoal com os valores organizacionais são agentes de mudança. Os autores também enfatizam que uma organização é uma área onde alianças com diferentes interesses e graus de envolvimento com os principais valores da organização e capacidades de influenciar, tentam dominar. Na medida em que existe uma insatisfação de um grupo baseado no grau em que seus interesses estão sendo realizados na organização, a pressão por uma mudança organizacional aumenta. Resumidamente, para Greenwood e Hinings (1996), são mecanismos precipitadores de mudança organizacional os valores organizacionais e a insatisfação de interesses. Além disso, os autores enfatizam que o fenômeno político é a base para a introdução de mudanças organizacionais.

Quadro 1 - Dimensões e fatores-chave do modelo de Burke e Litwin adaptado pela PWC

Dimensões	Fatores-chave
Ambiente externo	Enfoque no compromisso com o cliente
	Mudanças externas
Missão e estratégia	Clareza dos objetivos
	Missão, visão e valores apresentados
Liderança executiva	Gestão de mudança
	Liderança (alta gestão)
Cultura	Prontidão à mudança
	Alinhamento dos valores culturais
	Histórico de mudança
Estrutura	Dimensionamento do quadro
	Relacionamento interdepartamental
Práticas gerenciais	Comunicação organizacional
	Gestão de pessoas
	Estilo de liderança
	Gestão de liderança
Sistemas	Sistemas de informações
	Sistemas de qualidade
	Sistemas de segurança do trabalho
Requisitos de tarefa	Conhecimentos e habilidades
	Participação dos colaboradores
	Procedimentos do trabalho
Clima na unidade de trabalho	Soluções de problemas de relacionamento
	Espírito de equipe
	Satisfação com o trabalho
Comprometimento	Comprometimento pessoal
Motivação	Motivação pessoal
	Reconhecimento e recompensa

Fonte: Elaboração própria, adaptado com base na PWC (2011).

2.2 Pregão eletrônico

A Central de Compras da Paraíba homologa centenas de processos por ano, sendo a grande maioria deles pregões. Para que se possa ter um melhor entendimento da modalidade de licitação de pregão, é necessário entender o funcionamento das etapas necessárias para que se possa ocorrer o procedimento licitatório na administração pública.

Para a aquisição de bens e serviços comuns pelos entes federativos, utilizando recursos da União, a utilização de pregão na forma eletrônica, ou da dispensa eletrônica será obrigatório, exceto quando a lei ou regulamentação que dispõe sobre a modalidade discipline de forma diversa, de acordo com o Art.1º do Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019 (BRASIL, 2019).

O procedimento licitatório do pregão é dividido em duas etapas, sendo elas: etapa interna e etapa externa. A etapa interna é referente às atividades realizadas anteriormente à

publicação do aviso de licitação. Essa etapa é de extrema importância tendo em vista que é aqui onde se define os processos para que seja garantido o sucesso da licitação e o alcance de seu maior objetivo: a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública. A etapa interna inicia-se com a formalização da demanda, que pode ser entendida como a justificativa para a aquisição de bens materiais, serviços ou execução de obra, desenvolvendo-se a partir desta sequência: Requisição da área/unidade interessada, realização da pesquisa de preços, autorização de despesas, elaboração do instrumento convocatório e seus anexos (edital), análise da minuta do edital pela assessoria jurídica e publicação do aviso de licitação e divulgação do edital.

A etapa externa da licitação pode ser compreendida como a etapa das atividades que ocorrem após a divulgação do ato convocatório e finaliza com a homologação e adjudicação do objeto da licitação ao vencedor do certame. Baseando-se na modalidade de pregão, modalidade a qual será estudada adota-se a seguinte sequência: Fase de divulgação do ato convocatório e impugnação do edital, fase de credenciamento, fase de julgamento das propostas e realização dos lances, fase de habilitação ou qualificação, fase recursal, fase de adjudicação do objeto da licitação ao vencedor do certame e, por fim, a fase de homologação do processo licitatório.

A modalidade de licitação de pregão é adotada para bens e serviços “comuns”. O enquadramento de um bem ou serviço como “comum”, para que possa ser adotada a modalidade de pregão, têm como embasamento legal os conceitos incluídos no parágrafo único do artigo 1º da Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002), que classifica como: “padrões de desempenho e qualidade objetivamente definidos pelo edital” e “especificações usuais no mercado”. Para tal, sendo o “menor preço” o critério adotado para o julgamento da modalidade de licitação de pregão, somente será possível adotar esta modalidade quando as especificações dos bens ou serviços forem sujeitos de incorporação, em disposições objetivas e padronizadas, no edital do certame licitatório. Com isso, somente neste contexto se poderá determinar com clareza e segurança o resultado da contratação futura, adotando uma disputa concorrencial tendo como critério o “menor preço”.

No que se refere à obrigatoriedade do uso da modalidade de pregão, a Lei nº 10.520/2002 prevê nada a respeito, porém, o TCU possui jurisprudência para estes casos e foi consolidado que, no entendimento do TCU, diante da situação do bem ou serviço como “comum”, será obrigado a adoção da modalidade licitatório do pregão, até mesmo quando se tratar de serviços comuns de engenharia. O Decreto nº 10.024/2019 reitera a obrigatoriedade

da utilização da modalidade de pregão para aquisição de bens e serviços comuns, abrangendo também a forma de pregão eletrônico.

O Decreto Federal nº 10.024 de 20 de setembro de 2019 traz algumas inovações quando comparado ao decreto anterior, como a inclusão de serviços comuns à engenharia para pregão eletrônico e a obrigatoriedade da utilização de pregão e dispensa no formato eletrônico e não mais presencial. De acordo com o Decreto, a obrigatoriedade da realização dos pregões eletrônicos por meio do Sistema de Compras do Governo Federal se resume aos órgãos vinculados à União, Órgãos da administração estadual podem utilizar outras plataformas de compras que estão disponíveis no mercado, desde que sejam integradas ao sistema de transferências voluntárias da união, relacionadas aos recursos. Na Gerência de Licitação a plataforma Federal é utilizada para a realização do pregão eletrônico, onde será realizado todas as etapas até o declaração do vencedor do certame licitatório, que pode ser acessado através do site de internet conhecido como COMPRASNET (www.comprasgovernamentais.gov.br).

Quadro 2 - Etapas para conclusão do pregão

Etapas internas
Formalização da demanda (pedido de abertura + justificativa).
Elaboração do termo de referência e aprovação do mesmo pela autoridade competente do órgão que elaborou.
Elaboração da justificativa quantidade e da necessidade de contratação/aquisição do bem por meio de estudo técnico ou média histórica de consumo.
Realização da pesquisa de preços com base na Instrução Normativa nº 73/2020 para estimar o valor de referência no processo licitatório.
Elaboração do instrumento convocatório além dos anexos que o compõem.
Escolha do pregoeiro e equipe de apoio para que seja dado continuidade ao processo.
Etapas externas
Convocação das partes interessadas por meio do Diário Oficial da União ou local e/ou internet (site da organização licitadora), com informações a respeito do certame como local, horário, objeto, e etc.
Abertura para recebimento dos pedidos de impugnação e esclarecimento do edital.
Abertura da sessão pública a partir da data agendada.
Análise das propostas comerciais dos interessados
Inicialização da etapa de disputa de preços.
Análise dos documentos de habilitação do melhor classificado.
Declaração do vencedor do certame e inicialização da fase recursal.
Análise dos recursos administrativos, caso ocorra.
Adjudicação por parte do pregoeiro em caso de não existir recurso administrativo.
Análise da regularidade do processo (auditoria interna da organização).
Homologação do processo licitatório pela autoridade competente. Em caso de haver recurso administrativo, essa mesma autoridade quem irá adjudicar o pregão.
Elaboração da Ata de Registro de preços devidamente assinada pelos vencedores do certame e pela autoridade competente caso se trate de pregão por meio do sistema de registro de preços.
Recolhimento das assinaturas dos interessados, elaboração do contrato e publicação oficial do extrato.
Encaminhamento do processo ao Tribunal de Contas.

Fonte: Tabela adaptada de Soares (2019).

3. Metodologia da pesquisa

Neste tópico serão abordados os principais passos para a realização da coleta de dados para futura discussão a respeito dos resultados obtidos durante a pesquisa. A abordagem utilizada para realização desta pesquisa é de natureza qualitativa básica (MERRIAM, 2009), buscando a obtenção de dados e informações através de questionários com questões abertas, buscando entender os fenômenos que ocorrem durante as mudanças organizacionais por parte dos indivíduos e sua interação com as diversas variáveis estudadas.

Diante do exposto, a estratégia para obtenção dos dados se dá por meio da aplicação de um questionário de elaboração própria, buscando entender a relação das variáveis estudadas durante a pesquisa a partir do ponto de vista dos colaboradores. Para realizar a pesquisa foi necessário primeiramente definir qual setor seria viável aplicar o questionário, visando uma maior eficiência de tempo para execução. Foi selecionado o setor da Gerência Executiva de Licitação da Central de Compras da Paraíba, visto que foi um dos setores em que houve diversas mudanças para adequação da realidade atual. Após determinar o setor do estudo, foi selecionado alguns servidores para que pudessem responder o questionário, sendo eles os principais afetados pelas mudanças ocorridas no ambiente de trabalho. A aplicação do questionário se dará de forma eletrônica, por meio do “Google Forms”.

O questionário a ser aplicado está apresentado no Quadro 3. Foram selecionados 07 servidores das equipes de pregão da GELIC para o preenchimento do questionário, de forma anônima. Para selecionar os servidores, em conversa com o Gerente Executivo de Licitações, foram escolhidos somente os servidores que atuaram tanto no pregão presencial quanto no pregão eletrônico. O objetivo do questionário é avaliar as principais características da mudança organizacional oriundas da pandemia mundial do COVID-19 com base nos estudos sobre os fatores-chave de mudanças transformacionais e transacionais do modelo de Burke e Litwin(1992).

O setor da Gerência Executiva de Licitações da Central de Compras é responsável pela realização dos pregões, voltados para a aquisição de bens e serviços comuns. A GELIC é composta pelo gerente executivo, coordenador das atividades realizadas por este setor, e é dividido em 07 equipes de licitação, sendo estas constituídas por 01 pregoeiro, responsável pela fase externa do pregão, que vai desde o momento da criação do edital até a adjudicação do objeto ao licitante vencedor da licitação, e 02 apoios que auxiliam o pregoeiro durante todo o processo licitatório. A discussão a respeito dos resultados obtidos através da aplicação do questionário será apresentada no próximo tópico.

Para analisar os dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo temática, seguindo uma estrutura de análise dos relatos dos respondentes. Acredita-se que por esse método, é possível ter uma descrição dos temas abordados no Quadro 3, no intuito de caracterizar as mudanças ocorridas na percepção dos servidores envolvidos nesse processo. Decidiu-se pela extração das respostas tais quais dadas pelos participantes, pois cada um deles indicou a resposta por meio de texto. Isso permitiu obter o contexto completo para cada tema e comparar os relatos.

Quadro 3 - Temas de pesquisa

Tema	Pergunta
Ambiente externo	No seu entendimento, quais foram as principais características do ambiente externo à organização que favoreceram a implementação do pregão eletrônico?
Missão e estratégia	No seu entendimento, houve alguma mudança de estratégia (objetivos) decorrente da implementação do pregão eletrônico?
Liderança executiva	No seu entendimento, quão importante foi o papel da alta gestão de liderança (diretoria geral) para a transição do pregão presencial para o pregão eletrônico no setor?
Cultura organizacional	Na transição do pregão presencial para o pregão eletrônico, como você avalia as principais mudanças ocorridas em termos de produtividade, acessibilidade, fluidez na comunicação, coerência com a situação externa oriundas do pregão eletrônico?
Estrutura	No seu entendimento, que tipo de mudança em termos de estrutura (tarefas, organização, fluxo de trabalho, dimensionamento do quadro e relacionamento interdepartamental) ocorreu no setor desde a partir da implantação do pregão eletrônico?
Práticas gerenciais	Para você, quais as mudanças que ocorreram no que se refere ao estilo de liderança e como se deu essa comunicação organizacional (reuniões, treinamentos, palestras) entre os colaboradores e a liderança após a implementação do pregão eletrônico no setor?
Sistemas	Baseado no seu entendimento, a mudança para o sistema de tecnologia utilizado para a execução das atividades referente ao pregão eletrônico é seguro e adequado para a execução das atividades? Quais mudanças você considera necessárias?
Requisitos de tarefas	No seu entendimento, quais foram as principais mudanças que ocorreram dentro do procedimento de trabalho (metodologia de execução como também o desenvolvimento de habilidades individuais) com as mudanças oriundas da implementação do pregão eletrônico?
Clima na unidade de trabalho	No seu entendimento, quais as principais mudanças em termos de soluções de problemas de relacionamento, espírito de equipe e satisfação com o trabalho ocorreram com a implantação do pregão eletrônico?
Pandemia COVID-19	No seu entendimento, de que forma a pandemia da COVID-19 impactou o setor em que você trabalha e as tarefas sob sua responsabilidade? No seu entendimento, qual a avaliação geral que você faz do impacto da pandemia da COVID-19 sobre a implantação do pregão eletrônico?

Fonte: Elaboração própria

4. Resultados e discussão

Os resultados da pesquisa buscam abordar as respectivas respostas obtidas através do questionário aplicado, visando compreender a gestão de processos e mudanças

organizacionais no setor em razão da pandemia mundial do COVID-19 e como estas mudanças impactam a realização das atividades no setor público de licitação e compras governamentais. Dentre os sete servidores que responderam ao questionário, quatro deles possuem a função de pregoeiro e três possuem a função de apoio. Como citado anteriormente, foi selecionado, juntamente com o Gerente Executivo do setor, somente o pessoal remanescente, no que tange ao setor da gerência executiva de licitação, que atuava nos pregões presenciais e continua atuando nos pregões eletrônicos para que respondessem ao questionário. Apesar da contribuição dos servidores da Central de Compras para responder as perguntas, nem todas as respostas foram elaboradas de forma que pudéssemos ponderar sobre as dimensões que influenciam as mudanças organizacionais. Logo, nem todas as respostas são citadas posteriormente.

4.1 Ambiente externo

A dimensão Ambiente Externo refere-se à forma como a organização lida com o ambiente externo, abrangendo os compromissos assumidos com clientes e posicionamento em relação às mudanças do setor/mercado. Com base nesta dimensão, busca-se entender quais foram as principais características do ambiente externo à organização que favoreceram a implementação do pregão eletrônico no setor.

Para a maior parte dos colaboradores, a principal característica do ambiente externo que influenciou a implementação do pregão eletrônico no setor foi o contexto vivido pela pandemia do COVID-19.

“Diante do contexto da pandemia, só foi possível realizar o pregão externamente à organização, na modalidade eletrônico, devido às restrições, e foi realizada com grande êxito, sem transtorno, tendo em vista que foi possível, mesmo no espaço curto de tempo haver planejamento e adequação”.

“[...] Neste período de pandemia, ajudou muito a diminuir prováveis contágios por não haver o contato direto do servidor com o licitante e a aglomeração nas salas de pregões, como acontece nos pregões presenciais. Qualquer pessoa ou entidade pode acompanhar desde a convocação, a toda a sessão e até a conclusão do pregão, etc”.

“A necessidade de evitar o contato social, como forma de evitar a propagação da contaminação do vírus da COVID 19”.

Pode-se observar que a forma como ocorre essa interação dessa característica do ambiente externo com o setor está em conformidade com o conceito abordado por Burke e Litwin (1992), tendo em vista que para os autores os fatores transformacionais analisam as áreas que exigem que os funcionários adotem novos comportamentos devido a pressões ambientais internas e externas. Esse tipo de mudança possui grande impacto, consequência da

interação e das pressões do ambiente externo, demandando novos comportamentos dos empregados e alterando toda a organização. Envolve a ruptura de padrões anteriores, atingindo a organização em sua totalidade. Exige uma reconfiguração e redirecionamento; a criação de novas estratégias, atividades, missão, a organização dos processos, de estrutura e de pessoas. Para os servidores a aspecto da pandemia do COVID-19, característica do ambiente externo possibilitou uma mudança dos padrões anteriores de trabalho, atingindo não somente o setor como também a organização como um todo.

4.2 Missão e estratégia

Na dimensão Missão e Estratégia, procura-se identificar a clareza e conhecimento dos objetivos e metas da empresa e coerência/conhecimento da missão, visão e valores. São características cruciais em que, qualquer mudança em seus aspectos, trazem bastante impacto para a organização. Com base nesta dimensão, o objetivo foi procurar compreender se houve alguma mudança de estratégia (objetivos) decorrente da implementação do pregão eletrônico na gerência de licitações.

De forma geral, a dimensão de missão e estratégia no âmbito da mudança organizacional gerou uma variedade maior de resultados.

“O objetivo sempre foi o mesmo, ou seja, uma modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns do tipo menor preço, alterando apenas a forma de executá-lo.”

“Não houve mudança de objetivos. Houve exigência maior em relação ao cumprimento das estratégias”

“Sim, houve um estímulo à competitividade e um ganho de eficiência, uma vez que licitantes de outros estados podem participar de maneira menos dispendiosa dos pregões”

“Sim. Ampliar a competitividade foi um deles.”

De acordo com Burke e Litwin (1992), a dimensão de missão e estratégia é uma característica das mudanças transformacionais, as quais exigem que os funcionários adotem novos tipos de comportamento. A dimensão de missão e estratégia possui fatores-chave de mudança, como a clareza nos objetivos e a missão, valores e visão apresentados aos colaboradores. Com base no questionário realizado sob o aspecto da mudança organizacional como base do estudo, a implicação do pregão eletrônico não trouxe mudanças significativas para seus objetivos, sendo ainda a modalidade de licitação aplicada para a aquisição de bens e serviços públicos, entretanto o pregão eletrônico trouxe outras consequências como o

aumento da competitividade, tendo em vista que os licitantes de diversos lugares podem participar do certame de forma virtual.

4.3 Liderança executiva

Liderança executiva investiga o estilo de liderança adotado pelos executivos que dá a direção geral e serve de modelo para os colaboradores. Nesta dimensão, são abordados os aspectos tanto da alta gestão como também fatores de gestão de mudança. No que se refere à liderança executiva e seus aspectos, buscou-se entender o quão importante foi o papel da alta gestão de liderança (diretoria geral) para a transição do pregão presencial para o pregão eletrônico no setor. Baseando-se na maioria das respostas, a participação da liderança geral foi extremamente importante.

“Alta gestão é sempre importante para motivar os colaboradores a superar as mudanças”

“Apoio logístico, de acompanhamento, buscando sempre feedback para melhorias em todas as etapas no processo até sua conclusão. Fomos muito bem assessorados e acompanhados.”

“Foi importante para manter o foco e traçar as estratégias a serem alcançadas, além do seu acompanhamento diário”

Com base nas informações obtidas através das respostas dos colaboradores foi permitido observar que a influência da diretoria geral na transição do modo presencial para o eletrônico do pregão foi de primordial importância, tendo em vista todo o acompanhamento realizado em diversas etapas da transição de forma constante, realizando também feedbacks e prestando apoio logístico durante todo o momento de mudança, demonstrando que o apoio central da alta gestão se faz necessário para uma adequada mudança organizacional.

4.4 Cultura organizacional

A dimensão Cultura compreende o conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento organizacional. Dentro da dimensão de cultura organizacional, o objetivo foi entender durante o período da transição do pregão presencial para o pregão eletrônico, como os servidores avaliam as principais mudanças ocorridas em termos de produtividade, acessibilidade, fluidez na comunicação, coerência com a situação externa oriundas do pregão eletrônico.

“Facilitou o acesso aos dados do processo, onde o pregoeiro após realizar a convocação para o pregão pode acompanhar número de empresas que cadastraram-se para o pregão; a etapa de acesso às

habilitações são online também durante a sessão, onde antes as empresas deveriam enviar em um envelope. Todos os licitantes durante a sessão também tem acesso às habilitações dos demais...”

“O pregão eletrônico permite uma avaliação mais detalhada dos fatos, culminando na coerência na tomada de decisões”

“No pregão presencial havia muito ruído na participação presencial dos licitantes que atrapalhavam a comunicação, hoje em dia é mais organizada essa questão no chat do pregão eletrônico. Tem a questão da sustentabilidade, economia e menos burocracia.”

A partir das informações obtidas pelo questionário, pode-se observar que o entendimento dos servidores quanto a esta dimensão está em acordo com os fatores chave trazido pelos autores, tendo em vista que as respostas abordam variáveis como comunicação e produtividade, sendo estas variáveis já presentes no modelo de execução das atividades anteriores, porém, adaptadas à mudança ocorrida oriunda da implantação do pregão eletrônico. Para eles, o aspecto de mudança para execução da atividade “in loco” para execução da atividade de forma virtual foi o principal ponto de mudança, principalmente devido ao curto espaço de tempo para adaptação, como também lhes forneceu mais segurança quanto ao acesso de dados do processo, como a comunicação entre os licitantes.

4.5 Estrutura

Estrutura é a dimensão que trata da disposição de funções e pessoas em áreas e níveis específicos de responsabilidade, tomada de decisão e autoridade. Tendo em vista o conceito abordado sobre a dimensão da estrutura, buscou-se compreender quais tipos de mudanças em termos de estrutura (tarefas, organização, fluxo de trabalho, dimensionamento do quadro e relacionamento interdepartamental) ocorreu no setor desde a partir da implantação do pregão eletrônico.

“Houve aumento do número de servidores, com isso maior divisão nas distribuições dos processos, o que facilita maior estudo e análise minuciosa de cada processo. Com o aumento do número de servidores a também maior troca de conhecimentos entre as equipes, o que muito tem ajudado a aperfeiçoar as funções desempenhadas.”

“O fluxo do trabalho e dimensionamento do quadro necessitou de grandes transformações diante desse novo cenário, pois a condução do pregão eletrônico exige da equipe um maior tempo de dedicação”

“A Central de Compras passou por mudança de estrutura na mesma época que alterou de pregão presencial para eletrônico, então aproveitamos essa mudança para realmente sentir o novo, com

melhor estrutura de equipamento e mobiliário, melhorando ainda mais a administração do nosso trabalho.”

De acordo com as respostas obtidas, o dimensionamento do quadro foi a principal característica de mudança. Houve o aumento das equipes, novos servidores e, com isso, a execução da atividade foi facilitada, houve uma maior dedicação durante a análise dos processos e uma maior eficiência no que tange o fluxo de processos no setor. Em termos de estrutura física, como citado por um dos servidores, durante o processo de transição do pregão presencial para o eletrônico, a Central de Compras da Paraíba passou por uma mudança de estrutura física e passou a ser localizada no prédio da administração do Centro Administrativo Estadual, no 1º andar. Com isso, houve uma reestruturação de seu Layout, assim como a criação também de novos setores, como o setor da triagem, voltados para adaptação da nova forma de realização do pregão eletrônico.

4.6 Práticas gerenciais

Nas Práticas Gerenciais verifica-se a gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia, a comunicação e o entrosamento entre os colaboradores. A partir do entendimento desta dimensão, empenhou-se em entender quais as mudanças que ocorreram no que se refere ao estilo de liderança e como se deu essa comunicação organizacional (reuniões, treinamentos, palestras) entre os colaboradores e a liderança após a implementação do pregão eletrônico no setor. Para os servidores, as práticas gerenciais tiveram um impacto bastante positivo no que se refere à mudança para o pregão eletrônico.

“A liderança está mais objetiva. Apresentando as exigências cada vez mais especificadas.”

“Houve reuniões, palestras e treinamentos presenciais, mas principalmente online. As mudanças ocorreram principalmente para que houvesse controle e acompanhamentos tanto presencialmente, quanto por meio da internet.”

“A adaptação foi muito rápida, porém precisou de muito empenho da gestão e muita qualificação dos colaboradores.”

“Houve preparação do setor, pela gerência, para a mudança de pregão presencial para eletrônico, através de cursos, palestras e workshops fomos nos capacitando.”

“Houve treinamentos, reuniões e cursos EAD para adaptação a esse cenário, bem como também houve a iniciativa dos colaboradores para essa nova realidade.”

Os treinamentos e cursos de capacitação foram primordiais para a capacitação dos servidores na execução do processo licitatório de forma eletrônica, além da comunicação

entre a liderança e os colaboradores, segundo os mesmos. Para os servidores as práticas gerenciais foram extremamente importantes para uma boa execução do pregão eletrônico. Segundo as informações obtidas através do questionário não foi citado nenhum treinamento ou curso em específico, porém, houve capacitação principalmente da gerência, com treinamentos e acompanhamento, como também dos cursos EAD oferecidos para capacitação dos servidores, incentivando os colaboradores para a nova forma de realização das atividades.

4.7 Sistemas

A dimensão Sistemas integra as políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle. Basicamente, a partir desta dimensão, o objetivo foi entender se a mudança para o sistema de tecnologia utilizado para a execução das atividades referente ao pregão eletrônico é seguro e adequado para a execução das atividades e também quais mudanças seriam necessárias, na opinião de cada servidor.

“Considero seguro, porém há diversas melhorias que o sistema de tecnologia se tornar funcional, como exemplo, disponibilizar informações de propostas por empresa e não somente por item, implementação de ferramentas para desclassificação e inabilitação conjuntas de empresas e não somente por item.”

“É seguro e adequado sim. Ao longo dos meses o sistema vem melhorando, adaptando-se sempre às novas necessidades que vem surgindo, acompanhando sempre o avanço tecnológico e as novas legislações, por isso não vejo que seja necessário mudanças atualmente.”

“Sim. Utilizo plataforma federal, então não observo necessidade de pontuar possíveis mudanças. O sistema oferece todo um suporte técnico favorável ao bom andamento do processo.”

“É seguro. A mudança principal é a questão da sustentabilidade, economia e diminuição da burocracia nas compras públicas.”

Todos os colaboradores entrevistados, em unanimidade, concordam que o sistema utilizado é seguro e adequado para execução das atividades, tendo em vista que o sistema utilizado pertence a uma plataforma federal. A principal mudança sugerida pelos servidores se traduz na possibilidade de disponibilizar as informações por empresas participantes, tendo em vista que atualmente essa informação só pode ser obtida pelos itens a serem licitados no certame.

4.8 Requisitos de tarefas

Na dimensão Requisitos da Tarefa e Habilidades identifica-se o desenho do trabalho, nível de autonomia, participação e requisitos necessários para o desempenho da tarefa. Buscou-se entender, com base na dimensão abordada, quais foram as principais mudanças que ocorreram dentro do procedimento de trabalho (metodologia de execução como também o desenvolvimento de habilidades individuais) com as mudanças oriundas da implementação do pregão eletrônico.

“A principal mudança procedimental foi a necessidade de imprimir todos os documentos que antes eram apresentados pelos próprios licitantes em sessão presencial. Houve bastante aumento no gasto de papel. Acerca das habilidades individuais, foi necessária a adaptação ao sistema do governo, que não era o sistema padrão para realização de pregões eletrônicos”

“Houve uma maior necessidade de pessoas com habilidades em aprender rapidamente o manuseio do sistema COMPRASNET”

“As mudanças foram mais no aperfeiçoamento das ferramentas tecnológicas.”

“Foi necessário aprendermos sobre o sistema do comprasnet, o que atualmente já temos pleno conhecimento devido a alta demanda nesta Central de Compras”

A principal característica de mudança baseia-se na forma de execução da tarefa, que passou de forma presencial para forma virtual. A adaptação ao sistema utilizado para a execução do pregão eletrônico foi um o ponto onde houve maior dificuldade, segundo os servidores. A habilidade individual de cada servidor para utilização do sistema COMPRASNET foi rápida e necessária, sendo esta a principal mudança ocorrida. No que se refere à metodologia de execução, foi citado também a necessidade de impressão de todos os documentos do certame, até mesmo os documentos dos fornecedores, que antes era de responsabilidade dos mesmos.

4.9 Clima na unidade de trabalho

A partir da dimensão Clima é possível se diagnosticar o nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho e a organização. Esta dimensão tem por objetivo avaliar no setor quais as principais mudanças em termos de soluções de problemas de relacionamento, espírito de equipe e satisfação com o trabalho ocorreram com a implantação do pregão eletrônico.

“O espírito de equipe sempre foi de alto nível, independente da modalidade presencial ou eletrônica”

“Felizmente já não existiam problemas de relacionamento significativos anteriormente, então, não acredito que tenha ocorrido mudanças nesse sentido”

“Distribuição das equipes na medida do possível de forma a haver equilíbrio entre as habilidades e conhecimentos prévios; liberdade das equipes ajudarem-se e apoiarem umas às outras.”

“Houve fácil adaptação das equipes, tendo em vista o treinamento que recebemos pela gerência, além do interesse das comissões em aprender e desenvolver um melhor trabalho.”

“Houve maior interação da equipe diante de problemas e fatos inéditos, para se chegar a uma solução”

Segundo os autores Burke e Litwin, a dimensão de clima na unidade de trabalho procura explicar o nível geral de satisfação e motivação com o trabalho e a organização. Para os servidores, o trabalho em equipe e o relacionamento entre elas é essencial para a execução do trabalho, até porque para a realização do pregão se faz necessário que seja realizada mediante a equipe de comissão de licitação, fazendo com que os problemas de relacionamento sejam quase inexistentes no setor. Foi citado também que a distribuição das equipes é feita com base no estudo para estabelecer um equilíbrio entre as habilidades e conhecimento dos servidores, juntamente com treinamentos, para que seja desenvolvido o trabalho da melhor maneira possível.

4.10 Pandemia COVID-19

Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto do novo coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), o mais alto nível de alerta da organização. No tocante à execução das atividades houve diversas mudanças oriundas da pandemia, com o objetivo de prevenir ou mitigar a contaminação do vírus, forçando as organizações a adotarem diversas medidas preventivas respeitando os protocolos de segurança e saúde. Com base nesse contexto, foco desta pesquisa, tem-se por objetivo entender de que forma a pandemia afetou o setor em que trabalha e as tarefas sob a responsabilidade de cada servidor, individualmente.

“Impactou em incontáveis formas. Descoberta de maneira geral que a maioria das atividades poderiam ser realizadas em computador pessoal, mesmo com qualidade inferior, ao passo que foi necessário enfrentar características de ambiente não preparado para trabalho (residência). As únicas tarefas que não podem ser realizadas fora do ambiente de trabalho são impressão de documentos, montagem do processo físico e digitalização dos processos/documentos.”

“Dificultou um pouco a rotina por conta de algumas atividades só serem feitas presencialmente e o ‘home office’ não permite uma maior agilidade com essas tarefas”

“O servidor teve que adaptar-se para o trabalho online também. Foi necessário haver revezamento no trabalho presencial e online. Assim, as equipes precisaram adaptar as formas de comunicação e controle do trabalho e documentos.”

“Inicialmente, precisamos nos reinventar quando a pandemia chegou e precisamos fazer imprimirei pregão na plataforma do comprasnet sem estarmos no setor, a montagem do processo físico também foi um desafio, a comunicação entre a equipe teve que ser adaptada para forma mais clara e objetiva, além de afetar o psicológico de todo mundo”

O principal desafio relatado no que tange a execução das tarefas sob responsabilidade dos servidores, baseando-se nas informações obtidas através do questionário, foi a adaptação do servidor ao trabalho Home Office, tendo em vista que as atividades eram executadas exclusivamente de forma presencial no setor. Também buscou-se compreender qual a avaliação geral que o servidor faz do impacto da pandemia da COVID-19 sobre a implantação do pregão eletrônico.

“Foi o “empurrão” que faltava para a implantação, mesmo essa estando com data marcada.”

“Foi importante para acelerar a transição.”

“Muito positiva, já que a pandemia neste momento não permitiria a reunião de pessoas para realização dos pregões presenciais.”

“A pandemia acelerou o processo de implantação do pregão eletrônico nesta Central de Compras, algo que já estava em planejamento pela gerência, mas com muito trabalho em equipe, estudo, competência e dedicação foi possível realizar em um curto espaço de tempo.”

Para os servidores a pandemia foi, de certa forma, positiva para a implementação do pregão eletrônico. Além de acelerar essa transição, evitou o contato físico e certames presenciais com fornecedores para a realização do pregão, como era executado antes. Como citado por um dos servidores, mesmo com o planejamento prévio da gerência para a implantação do pregão eletrônico, a pandemia “forçou” esta implementação que, com muita dedicação e estudo dos servidores e da gerência, foi possível realizar essa mudança em um curto período de tempo para adaptação.

5. Considerações finais

A questão norteadora deste trabalho se traduz em entender quais as mudanças organizacionais adotadas pela Gerência de Licitação do Estado decorrente da adoção do pregão eletrônico no contexto da pandemia da COVID-19. O principal objetivo foi analisar as mudanças ocorridas no setor de licitação da Central de Compras da Paraíba, levando em consideração as orientações sobre a tipologia de mudança organizacional baseando-se nas mudanças transformacionais e transacionais de Burke e Litwin (1992). Com isso, primeiramente foi necessário entender o conceito de processos e seus aspectos atrelados às mudanças organizacionais, identificar as dimensões de mudança transformacional e transacional, relacionar a teoria das dimensões e compreender como elas ocorreram internamente no setor de licitação da Central de Compras sob o aspecto da pandemia mundial do COVID-19.

Presume-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, tendo em vista que foi respondida a problemática da questão através das informações obtidas com o questionário aplicado ao setor, onde foi analisada a forma que ocorrem as atividades, as principais mudanças ocorridas no setor dentro das dimensões estudadas sob o aspecto das mudanças transformacionais e transacionais, possibilitando uma visão geral dos processos relativos ao setor da Gerência de Licitação da Central de Compras da Paraíba. Percebe-se que as mudanças ocorridas nos diversos aspectos ocorreram de acordo com a literatura, buscando explicar as interações entre as dimensões estudadas e a influência delas sobre a mudança individual e organizacional.

Para Burke e Litwin (1992), As dimensões internas interagem entre si, por isso são consideradas transacionais, transitam e influenciam-se sinergicamente, compondo fatores essenciais que recebem influência direta dos fatores transformacionais (estrutura, cultura, missão e estratégia, e liderança), que tem as condições de propor fatores mais fortes e modificadores, resultando da tomada de decisão dos líderes sob consequência das mudanças externas, como por exemplo, a pandemia. Como evidenciado através das informações obtidas e da análise dos resultados, as atividades apresentadas neste trabalho atendem ao objetivo desta pesquisa, respondendo a questão norteadora e explicando a forma que ocorreram os aspectos da mudança organizacional no setor diante da pandemia do COVID-19.

Um dos principais problemas identificados oriundo da pandemia do COVID-19 no que tange a realização das atividades se resume ao modelo de trabalho em “home office” que, mesmo com os diversos avanços tecnológicos, a comunicação foi prejudicada, não possui tanta fluidez como na realização da atividade presencial, visto que o trabalho resume-

se em equipes e a comunicação é primordial para execução das atividades. Utilizar-se de recursos tecnológicos como salas de reuniões privadas por cada equipe, com horário acordado entre os membros de cada equipe para a realização das atividades em períodos não presenciais seria uma alternativa viável, visto que devido aos protocolos de segurança o setor não pode acomodar todos os servidores atuando presencialmente, sendo necessário utilizar-se do sistema de rodízio de pessoal. Como consequência, a vinda do pregão eletrônico trouxe aos colaboradores a necessidade de imprimir todos os documentos necessários. Seria viável para evitar a utilização de documentos físicos que os processos e arquivos fossem salvos em sistemas de armazenamento virtual e assinados eletronicamente, assim como é feito com os ofícios e demais documentos internos através da plataforma PBDoc. A pandemia do COVID-19, além de trazer uma nova maneira de executar as atividades rotineiras, como o sistema de rodízio de pessoal e o trabalho em “Home Office”, e uma mudança geral no perfil dos servidores, também impulsionaram a implantação definitiva do pregão eletrônico no setor, trazendo mais eficiência para as atividades administrativas como também ampliando a competitividade na licitação pública.

Após apresentar os resultados do estudo realizado, nesse momento cabe estabelecer as limitações para que fosse realizado este trabalho e seus estudos futuros. Primeiramente, pelo fato de que boa parcela dos servidores é novata e nem todos os servidores capacitados a responder o questionário se voluntariaram, a quantidade de pessoas que participaram da pesquisa através do questionário foi bastante limitada, visto que somente foi possível responder aqueles que participaram do pregão presencial e continuam participando do pregão eletrônico. Apesar da aplicação do questionário se dar de forma virtual, houve dificuldade para a elaboração do trabalho como um todo em razão do período delicado da pandemia mundial do COVID-19. Com isso, o questionário foi elaborado de forma a não comprometer o tempo dos servidores, com tempo médio de resposta de 10 minutos.

Por fim, para os estudos futuros pensou-se em ampliar os setores para estudo na organização, visto que a Central de Compras possui diversos outros setores como a pesquisa de preços, o registro de preços, triagem, entre outros. Permitindo, com isso, ampliar o número de participantes, bem como ter uma caracterização maior da mudança organizacional em outros setores, ou até mesmo na Central de Compras como um todo. Outra proposta seria a avaliação de mudança após o período de pandemia, realizando um estudo comparativo das diferenças e das mudanças ocorridas durante e depois do período de pandemia que vem sendo vivenciado nos últimos anos.

6. Referências

AMORIM, Victor Aguiar Jardim de. (1986). **Licitações e contratos administrativos : teoria e jurisprudência.** – 3. ed. – Brasília, DF : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.

BORGES, Guimarães; SIMÕES, Renata; MARQUES, Antônio Luiz. Gestão da mudança: uma alternativa para avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, vol. 10, núm. 1, janeiro-março, 2011, pp. 95-113 Universidade FUMEC Minas Gerais, Brasil.

BRASIL. Decreto n. 10.024, de 20 de set. de 2019. **Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica**, Brasília, DF, set de 2019.

BURKE, W., & LITWIN, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, 18(1), 523-545

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Manual para Gerenciamento de Processos de Negócio. Metodologia DOMP.** (documentação, organização e melhoria de processos). São Paulo: Atlas, 2015.

GREENWOOD, R. E., & HININGS, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, 21(4), 1022-1054.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1994

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais.** 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. John Wiley & Sons, 2009.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de administração contemporânea**, Vol. 11, nº 1, Janeiro-Março, Curitiba, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização & Métodos. Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2013

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Pesquisa de Clima Organizacional**: abordagem Metodológica. Abril, 2011.

SENADO FEDERAL. **Licitações, contratos e convênios públicos: coletânea de legislação**. – 2. ed. – Brasília, DF : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.

SOARES, J. C. A. **Gestão de riscos em compras públicas: um estudo na Central de Compras do Estado da Paraíba**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2020.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional** – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2009